



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO
FACULTAD DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN Y MARKETING

TÍTULO: DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN DE
CRISIS, EN UNIDADES EDUCATIVAS PARTICULARES
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, COMO HERRAMIENTA
PARA ENFRENTAR SITUACIONES DIFÍCILES.

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO COMO
REQUISITO PREVIO A OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN Y
MARKETING**

NOMBRE DEL MAESTRANTE:
DIANA ISABEL ALMEIDA AGUILERA

TUTOR: MSC. SONIA YÁNEZ

SAMBORONDÓN, JUNIO DE 2014

I. ÍNDICE DE CONTENIDO

Índice de contenido.....	I
Índice de cuadros.....	II
Índice de gráficos.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Certificación del tutor de la tesis.....	VI
Introducción.....	VII
Capítulo I: El Problema.....	1
1.- Planteamiento de la Investigación / El problema.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Descripción del Problema.....	2
1.3 Alcance de la Investigación.....	3
1.4 Delimitación del Objeto de la Investigación.....	4
1.5 Justificación.....	4
1.6 Preguntas de Investigación.....	6
1.7 Objetivos.....	6
1.7.1 Objetivo general.....	6
1.7.2 Objetivos específicos.....	6
Capítulo II.....	7
2. Marco teórico.....	7
Capítulo III.....	10
3. Marco Conceptual.....	10
3.1 Desarrollo de Conceptos.....	10
3.1.1 Crisis.....	10
3.1.2 Manual de crisis.....	11
3.1.3 Plan de Comunicación.....	12

3.1.4 Investigación en Relaciones Públicas.....	13
3.1.5 Objetivos.....	13
3.1.6 Estrategia.....	14
3.1.7 Tácticas.....	14
3.1.8 Comunicación 2.0.....	15
3.1.9 Persuasión.....	15
3.1.10 Opinión Pública.....	15
3.1.11 Publicity.....	15
3.1.12 Técnicas de Relaciones Públicas.....	15
3.2 Hipótesis General.....	18
Capítulo IV.....	18
4. Metodología.....	18
4.1 Tipo de la Investigación.....	18
4.2. Elección del diseño de investigación.....	18
4.3 Selección y Determinación de la muestra.....	19
4.3.1 Universo o Población.....	19
4.3.2 Marco Muestral.....	19
4.3.3. Procedimiento de Muestreo a utilizar.....	19
4.4 Identificación de Variables e Indicadores de cada Variable.....	22
4.4.1 Tipo del Establecimiento.....	22
4.4.2 Nivel Socio-económico.....	22
4.4.3 Categoría de la Institución.....	22
4.4.4 Sector.....	22
4.5 Determinación de los Métodos e Instrumentos que se aplicarán para recoger la información.....	22
4.5.1 Materiales.....	22
4.6 Selección de Procedimientos para la Reelaboración, Procesamiento y Análisis de los datos.....	23

Capítulo V.....	23
5. Análisis de los resultados obtenidos de la investigación.....	23
5.1 La Realidad de las RR.PP. en U.E.....	24
5.1.1 Existencia del Dpto. de Comunicación y RR.PP. en U.E.....	24
5.1.2 Aceptación de participación en la presente investigación.....	26
5.1.3 Antigüedad del Dpto. de Comunicación y RR.PP.....	27
5.2 El Manejo de Crisis en las U.E.....	28
5.2.1 Conocimiento sobre el Plan de Gestión de Crisis.....	28
5.2.2 Perspectiva del Plan de Crisis y su utilidad...´.....	29
5.2.3 Importancia del Plan de Comunicación de Crisis.....	30
5.2.4 Tienen o no un Plan de Crisis.....	31
5.2.5 Razones de los entrevistados para justificar el no poseer un Plan De Crisis.....	32
5.2.6 Motivaciones para implementarlo.....	32
5.2.7 Plan de Comunicación Anual.....	33
5.2.8 Evaluación del Cumplimiento del Plan.....	34
5.2.9 Porcentaje de Cumplimiento.....	34
5.2.10 Razones por las que no se cumplen los Objetivos del Plan de Comunicación Anual.....	35
5.2.11 Crisis en Establecimientos Educativos.....	36
5.2.12 Casos de Crisis en Unidades Educativas.....	36
5.2.13 Herramientas de Comunicación que utilizaron los entrevistados para afrontar las Crisis.....	37
5.2.14 Problemas comunes en Unidades Educativas.....	39
5.2.15 Situaciones que los Comunicadores incluirían en un Plan de Crisis..	40
5.2.16 Actuación de una U.E. en una Crisis pública.....	41
5.2.17 Explicación del por qué la respuesta elegida.....	41
5.3 Entorno-Laboral.....	42
5.3.1 Jefe Inmediato.....	42
5.3.2 Vocero durante una Crisis.....	43

5.3.3 Presupuesto para actividades de RR.PP.....	44
5.3.4 Implementación de Redes Sociales en U.E.....	44
5.3.5 Monitoreo.....	45
5.3.6 Frecuencia de Monitoreo.....	46
5.3.7 Origen de las Crisis.....	46
5.3.8 Crisis mal manejadas.....	47
5.4 Fase de entrevistas a expertos en Manejo de Crisis.....	48
5.4.1 Razones para que una Crisis golpee una U.E.....	48
5.4.2 Crisis: predecibles o no.....	49
5.4.3 Importancia del Plan de Comunicación de Crisis.....	49
5.4.4 Razones por las que se considera importante el Plan de Crisis.....	50
5.4.5 Razones por las que las instituciones no poseen un Plan de Crisis...	50
5.4.6 Pasos a seguir para elaborar un Plan de Crisis.....	51
5.4.7 Contenido del Plan de Crisis.....	53
5.4.8 Responsables de su elaboración.....	54
5.4.9 El papel de las Redes Sociales.....	55
5.4.10 El Comité de Crisis.....	55
5.4.11 Dirección del Comité de Crisis.....	56
5.4.12 Crisis mal manejadas – Resultados.....	56
5.4.13 Plan de Crisis- lo tienen o no las instituciones.....	57
5.4.14 Situaciones que podrían generar una Crisis en U.E.....	57
5.4.15 Acciones mediáticas ante una Crisis.....	59
5.4.16 Reacciones comunes ante una Crisis.....	61
5.4.17 Presupuesto para el Manejo de Crisis.....	61
Capítulo VI.....	62
6. Resultados esperados de la investigación.....	62
6.1 Conclusiones de la investigación.....	62
Capítulo VII.....	65

7. Recomendaciones.....	65
Capítulo VIII.....	66
8. La propuesta.....	66
8.1 Título.....	66
8.2 Justificación.....	66
8.3 Fundamentación.....	68
8.4 Objetivos.....	70
8.4.1 Objetivo General.....	70
8.4.2 Objetivos Específicos.....	70
8.5 Importancia.....	70
Capítulo IX.....	72
9. Factibilidad Financiera.....	72
9.1 Talento Humano.....	73
9.2 Factibilidad Operativa.....	73
9.3 Impacto.....	74
9.4 Evaluación.....	74
Biografía.....	76
Anexos.....	78
Carátula Propuesta Plan	79
1. Introducción.....	80
2. Generalidades.....	80
2.1 ¿Qué es una Crisis?.....	80
2.2 Características de una Crisis.....	81
2.3 Etapas o Fases de Crisis.....	82
2.4 Tipos de Crisis.....	84
2.5 Conformación del Comité de Crisis.....	86
2.6 Previo a la Crisis.....	87

2.7 Durante la Crisis.....	89
2.8 ¿Cómo comunicar en tiempos de Crisis sin un Plan de Comunicación?.....	90
Plan de Comunicación de Crisis.....	92
3. Definición y conformación del Comité de Crisis.....	92
1.- Definición y conformación del Comité de Crisis.....	92
1.1 Roles sugeridos para los miembros del Comité.....	93
2.- Redacción de un libro de situaciones.....	94
2.1 Descontento por notas.....	95
2.2 Despidos a empleados.....	95
2.3 Desacuerdo por valores económicos.....	96
2.4 Desorganización Administrativa.....	96
2.5 Descontento del personal docente o administrativo por el trato de sus superiores.....	97
2.6 Desinformación-rumores.....	97
2.7 Peleas entre estudiantes.....	98
3. Acciones a seguir.....	98
4. Elaboración de una base de datos de personas, autoridades o instituciones que podrían intervenir en una crisis dentro de una unidad educativa.....	99
5. Formatos de herramientas para la Comunicación de Crisis.....	100
1.- Modelos de Comunicados de Prensa.....	100
2.- Modelos de base de datos.....	103
6. Revisión de actividades.....	103
7. Post crisis.....	105
Anexos-Respaldos gráficos.....	107
Resumen biográfico de los expertos en comunicación de crisis entrevistados.....	111
Respaldo de documentos.....	114

I. ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO #	TÍTULO	PÁGINA #
1	Mapa General de Técnicas de RR.PP.	16
2	Total de Unidades Educativas en Guayaquil registradas en el Ministerio de Educación.	20
3	Total de Unidades Educativas ubicadas por zonas en la ciudad de Guayaquil.	21
4	Unidades educativas seleccionadas para intervenir en la investigación.	23
5	Enumeración de las Unidades Educativas que tienen área de RR.PP.	24
6	Unidades Educativas que aceptaron participar en la investigación.	27
7	Los entrevistados señalaron de acuerdo a su conocimiento la utilidad del Plan de Crisis.	29
8	Herramientas a través de las cuales evalúan en cumplimiento del Plan.	34
9	Diferentes Crisis que han atravesado las instituciones educativas entrevistadas.	37
10	Herramientas de Comunicación que utilizaron los entrevistados para afrontar las Crisis.	38
11	Problemas más frecuentes que se suelen presentar en las Unidades Educativas.	39
12	Situaciones que los Comunicadores incluirían en un Plan de Crisis.	40

13	Áreas en las que se podría generar una Crisis.	47
14	Resultados de una Crisis mal manejada.	47
15	Las Crisis sí podrían ser predecibles.	49
16	¿Es importante tener un Plan de Crisis?	49
17	¿Por qué es importante tener un Plan de Crisis?	50
18	¿Por qué cree usted que las instituciones en general no poseen un Plan de Comunicación de Crisis?	51
19	¿Cuáles son los pasos principales que debe de seguir un centro educativo y en general cualquier empresa para armar un Plan de Crisis?	52
20	¿Qué debería contener un Plan de Crisis?	53
21	¿Quiénes deberían estar involucrados en su elaboración?	54
22	¿Es necesario conformar un Comité de Crisis?	55
23	¿Cuáles cree usted que serían los resultados de una Crisis pública mal manejada?	56
24	Factores que podrían generar Crisis	58
25	Acciones mediáticas para enfrentar una Crisis en el caso de no estar preparados.	60

II. ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO #	TÍTULO	PÁGINA #
1	Relación porcentual entre las U.E. que sí tienen Dpto. de RR.PP. y las que no.	25
2	Total de U.E. que aceptaron participar en la investigación.	26
3	Año en que se creó el Dpto. de RR.PP. en las U.E. entrevistadas.	28
4	Porcentaje del conocimiento de los encargados de Comunicación sobre el Plan de Crisis y su utilidad.	28
5	Relación porcentual entre si es importante o no tener un Plan de Crisis.	31
6	Resultado porcentual sobre si tienen o no Planes de Crisis las Unidades Educativas que intervinieron en la investigación.	31
7	Razones y porcentajes del por qué las U.E. no tienen un Plan de Crisis.	32
8	Las motivaciones que empujarían a los consultados a redactar un Plan de Crisis.	33
9	Representación del manejo del Plan de Comunicación Anual por parte de las U.E. participantes.	33
10	Cumplimiento del Plan Anual de Comunicación en porcentajes.	35

11	Razones por las que no cumplen con el Plan Anual.	35
12	Relación porcentual entre el sí y el no, con respecto a que si las Unidades Educativas han sido afectadas por Crisis.	36
13	Actuación de las U.E. ante una Crisis.	41
14	Los entrevistados consideran que es primordial informar sobre lo ocurrido para evitar rumores.	42
15	El gerente general en su mayoría es el jefe inmediato de los Comunicadores en las Unidades Educativas.	43
16	Vocero (s) oficial de las Unidades Educativas en una crisis.	43
17	Relación porcentual entre las U.E. que manejan presupuesto anual para Relaciones Públicas y las que no.	44
18	Implementación de redes sociales por parte de las U.E.	45
19	Dpto. encargado de monitorear las Redes Sociales.	45
20	Frecuencia de monitoreo de Redes Sociales.	46
21	Razones para que una crisis golpee una Unidad Educativa.	48
22	El papel de las Redes Sociales en medio de una Crisis.	55

23	Dirección del Comité de Crisis.	56
24	Plan de Crisis- lo tienen o no las instituciones.	57
25	Reacciones comunes ante una Crisis, de acuerdo a los expertos.	61
26	¿Debe existir presupuesto para el Manejo de Crisis?	61

III. DEDICATORIA

Quisiera dedicar este trabajo de investigación primero a Dios, por darme la oportunidad de estudiar una maestría y obtener un título de cuarto nivel. En segundo lugar a mi esposo e hija, quienes han sido incondicionales conmigo y se han convertido en el motivo de mi vida.

Además, a mis padres, Jaime y Violeta, a quienes les debo todo. Su inquebrantable apoyo, ha sido mi bastón para recorrer el camino que me ha tocado seguir. Gracias a su ayuda y consejos he logrado forjar mi vida personal y profesional.

También quiero dedicárselo a mi hermano y a su familia, porque su cariño es y ha sido un aporte esencial para mi desarrollo. Y finalmente a todos a quienes de una u otra manera me apoyaron en la realización de este trabajo y a la largo de mi vida y carrera.

IV. AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a la Msc. Viviana Aguirre, directora de la maestría en Comunicación y Marketing, por su continua preocupación, no solo por mí, sino por todos sus estudiantes y por su ayuda inmediata cada vez que fue necesaria.

Deseo agradecer también a mi tutora Msc. Sonia Yáñez, por ayudarme y guiarme en la realización y estructuración de este documento.

Además, a la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) por acogerme en sus aulas 2 años, convirtiéndose durante ese tiempo en mi segundo hogar. Finalmente a mis profesores y a mis compañeros con quienes compartí grandes experiencias tanto laborales, académicas y personales.

VII. INTRODUCCIÓN

En la actualidad cada vez es más frecuente ver en los medios de Comunicación del país, noticias sobre Unidades Educativas envueltas en escándalos como: falta de valores, consumo y venta de drogas, cobros excesivos de pensiones, embarazos prematuros, problemas administrativos, etc. Y también es común ver cómo estos establecimientos no saben manejar la situación y permiten que dichas contingencias acaben con la imagen que en muchos casos, les ha tomado años construir.

No existen registros en el Ministerio de Educación ni de otra fuente oficial, que determinen cuántos centros educativos se han visto afectados por este tipo de problemas, sin embargo es un tema interesante de analizar puesto que cualquier organización: pequeña, grande o mediana, sin importar a qué se dedique, en algún momento de su trayectoria enfrenta una crisis. El reto es determinar cómo responder a ella eficazmente, aumentar su valor y mantener la confianza de todos sus públicos.

La pregunta latente es: ¿cómo prepararse para algo que no se sabe cuándo, cómo, ni por qué ocurrirá? Prevención es la palabra clave. Se debe tratar de identificar todos los escenarios posibles de acuerdo al entorno y actividad de la institución, planear las acciones frente a estos y plasmarlos en un Plan o Manual de Comunicación de Crisis. Este es un documento que sirve como herramienta para enfrentar consistente y eficientemente la amenazas a las que se encuentran expuestas todas las compañías o como en este caso las Unidades Educativas.

Este trabajo investiga y analiza los problemas más recurrentes que se pueden presentar en el interior de las Unidades Educativas. Además propone un Plan de Comunicación de Crisis genérico, el cual puede ser fácilmente adaptable a cualquier situación y traducirse en una rápida

solución emergente, evitando caer en acciones improvisadas o decisiones espontáneas erróneas.

Producto de esta investigación se comprobó también que las Unidades Educativas de Guayaquil no cuentan con un Plan de Comunicación de Crisis, lo que efectivamente las empuja a reaccionar de forma apresurada y a generar con estas reacciones más problemas que empañan la reputación de la institución.

Asimismo se evidenció que en otros casos no reaccionan sino que acuden al silencio, dejando que se especule y genere más de una versión de lo ocurrido, afectando la credibilidad del centro educativo y pasando incluso, a la lista de los no recomendados.

Es fundamental estar preparados y contar con las herramientas necesarias para saber cómo responder ante una crisis. A decir de varios de los profesionales, encargados de la Comunicación en las Unidades Educativas que participaron en esta investigación, el no estar prevenidos es parte de la cultura de nuestro país Ecuador. El ecuatoriano se caracteriza por no estar listo para afrontar cualquier anomalía, sino más bien espera a que suceda y reacciona en el camino.

De ahí la importancia de estudiar este tema y proponer un Manual de Crisis que sirva como guía y facilite el accionar de las Unidades Educativas frente a cualquier inconveniente.

CAPÍTULO I

1. Planteamiento de la investigación / El problema

1.1 Antecedentes

Ante la necesidad de crecer y hacer florecer sus negocios, y sobre todo ante los avances de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) desde hace varios años son cada vez más las empresas e instituciones ecuatorianas de todos los sectores que han implementado dentro de su organigrama institucional un Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, para así afianzar la relación con los públicos internos y externos y fortalecer su imagen empresarial.

Esto quiere decir que, el Departamento de Comunicación nace con el objetivo de afrontar los grandes desafíos a los que las empresas e instituciones se ven expuestas actualmente en un mercado altamente competitivo y en el cual es indispensable construir buenas relaciones y efectivos mensajes para persuadir a los diferentes stakeholders o públicos con los que se interactúa: comunidad, clientes, proveedores, medios de comunicación, líderes y actores sociales, etc.

Las relaciones públicas son un campo de actividad que tiene que ver con la interacción entre un grupo, un individuo, una idea u otra unidad, con los públicos de los que depende. (Edward Bernays, 1990)

En la actualidad no se centra la atención solo en conocer a qué se dedica una empresa y la esencia de su negocio, sino también su desenvolvimiento en el mercado involucrando a la Responsabilidad Social como parte esencial de la misma. Por eso la mayoría de las marcas trabajan para consolidar su imagen como socialmente responsables y necesitan un departamento de Comunicación y RR.PP para hacerlo y difundirlo.

En el sector educativo el panorama es similar. En Guayaquil, el número de colegios y unidades educativas particulares que han incrementado un departamento de Comunicación y RR.PP. en los últimos años cada vez es mayor, de acuerdo a los datos que arrojó esta investigación. Esto con la

finalidad de dar a conocer a su target su oferta académica y así posicionarse como la mejor opción educativa en la ciudad. Según los expertos entrevistados, hasta el momento no se conoce qué planteles fiscales poseen en su organigrama ésta área. Ellos comentan que de atravesar una crisis es el Ministerio de Educación quien los asesora y quien se encarga de tomar los correctivos necesarios para restablecer su imagen.

1.2 Descripción del problema

Las unidades educativas de Guayaquil no cuentan con un Plan de Comunicación de Crisis para enfrentar situaciones difíciles, lo que las empuja a reaccionar de forma improvisada al momento que atraviesan por problemas. Estas reacciones inadecuadas, desencadenan serios daños a la reputación de la institución y crean una mala imagen pública de la marca.

Según registros del Ministerio de Educación, en la ciudad de Guayaquil hay 2.767 establecimientos de Educación, dentro de los que constan fiscales, fiscomisionales, municipales y particulares; y dentro de estos los que se dividen de acuerdo al tipo de educación que ofrecen: básica y bachillerato; inicial y bachillerato; inicial y educación básica; solo bachillerato; solo educación básica; unidades educativas, los no registrados; y solo educación inicial. Pero ¿cuántos de éstos han atravesado una crisis institucional? Aunque no existe un estudio preliminar elaborado por el Ministerio de Educación u otras tesis que determinen con exactitud la cantidad, se conoce que muchos, por lo menos así lo registran los archivos de los medios de comunicación locales (diario El Universo, Diario Expreso, diario estatal Pepe El Verdadero, El Telégrafo, El Comercio, El Hoy, etc.). En dichos archivos, que oscilan entre los años 2010 – 2013, se pueden observar las diferentes crisis que han enfrentado las instituciones educativas dañando su imagen y haciéndolas ver como peligrosas, inseguras y poco confiables, como por ejemplo: robo a los estudiantes en los alrededores de la institución, daños en

la infraestructura, consumo de drogas y estupefacientes, vandalismos, cobro excesivo de pensiones y otros rubros, etc. En el año anterior, 2013, algunas de estas crisis se han generado en redes sociales y su difusión ha sido solo cuestión de minutos. Con la aparición de la Comunicación 2.0 muchas veces los problemas inician en la red y luego saltan a los medios tradicionales, contrario de lo que ocurría hace varios años atrás.

Es fundamental contar con las herramientas necesarias para enfrentar una crisis y saber cómo responder ante ella. En muchos casos, la cultura que rige nuestro país Ecuador, es el motivo principal para no estar preparados. El ecuatoriano no es prevenido, vive el día a día y espera que sucedan las cosas para reaccionar en el camino.

Si en el Ecuador existiera una cultura de prevención y las Unidades Educativas se apoyaran en ella y formularan un Plan de Comunicación de Crisis para aplacar los conflictos que se pueden presentar desde cualquier área en cualquier momento, no tendrían que ser por un tiempo considerable el blanco principal de cuestionamientos por parte de la opinión pública. Tampoco tendrían que acudir al tan famoso silencio, como es un suceso recurrente en nuestro país Ecuador, dejando que se especule y genere más de una versión de lo ocurrido, dañando su reputación, perdiendo credibilidad y pasando incluso, a la lista de centros educativos no recomendados para los escolares. De ahí la importancia de tener un manual de crisis, o por lo menos separar dentro de su plan de comunicación anual, un capítulo para este.

1.3 Alcance de la investigación

El alcance de la investigación que será utilizado en el presente trabajo de tesis es *Exploratoria*. Este tema no ha sido abordado anteriormente por

ningún organismo gubernamental relacionado con el área educativa, ni por ningún centro de estudios, colegio o universidad.

Por ejemplo la Unidad Educativa Academia Naval Guayaquil, en los últimos 5 años ha atravesado una serie de conflictos internos y externos generados en distintas áreas (administrativo, académico, financiero, etc.), deteriorando su imagen y afectando su reputación. Esta institución colaboró con esta investigación proporcionando toda la información al respecto para el análisis de sus problemas y de los planes comunicacionales puestos en marcha.

1.4 Delimitación del objeto de la investigación

El área geográfica a considerarse para realizar la investigación es: dentro de los límites de la República del Ecuador, Región Costa, Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, zona norte.

1.5 Justificación

Es necesario realizar esta investigación para conocer a profundidad la importancia que le dan las unidades educativas a los planes de comunicación de crisis. También, descubrir si lo tienen o no; y además si lo implementarían. Con los resultados obtenidos se construirá un documento base que permitirá implementar estrategias de comunicación, hecho fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis. Los encargados del área de Comunicación deben ser conscientes de que la reputación y la imagen son activos fundamentales que es preciso valorar para poder gestionar adecuadamente cualquier situación conflictiva. Una decisión apresurada puede desencadenar en un registro negativo periodístico, además de terminar con el esfuerzo de muchos años y con el reconocimiento alcanzado.

Para algunos, las crisis pueden afectar las posiciones de poderío de personas u organizaciones. Un gerente puede verse obligado a renunciar y un presidente a

declinar su cargo. Para una empresa, una crisis puede significar un accidente, una huelga de grandes dimensiones, un daño al medio ambiente, las declaraciones de alguno de sus integrantes, la situación financiera o información que se filtró. Cada cual debe analizar sus puntos vulnerables y situaciones potenciales de convertirse en una crisis. No hay una definición única, depende de cada caso en particular y su contexto. El poder, el tiempo, las emociones y los comportamientos no controlados son factores inherentes de las crisis que se deben analizar pormenorizadamente. (Cirigliano, 2004, p.1)

Con este concepto de Cirigliano coinciden los especialistas en manejo de crisis entrevistados en este tema. Ellos afirman que las unidades educativas deberían hacer una investigación de amenazas o situaciones que desencadenarían una crisis o que pueden asechar tanto a corto como a largo plazo, incluyendo aquellos que no estén directamente ligados a la propia actividad de las mismas (por ejemplo: que los alumnos estén expuestos a robo afuera de los planteles o en medio de una excursión o proyecto social fuera del plantel). Todos los funcionarios deben estar comprometidos a formar parte activa en la elaboración de los procedimientos y prácticas de manejo de conflictos ya que no se sabe desde qué área se puede generar el problema.

Según el español Enrique Alcat (2005), autor del libro “Y ahora, ¿qué?”, que habla sobre las claves para gestionar una crisis:

“El 95% de las empresas sufren a lo largo de su vida, como mínimo una crisis o una contingencia seria que les afecta al extremo de poner en peligro su existencia. Y estoy hablando de todo tipo de empresas. Un porcentaje muy elevado. Vamos casi todas.-Elevadísimo-. Pero lo peor no es eso. Lo peor es que solo el 10% de las que sufren algún problema muy grave o crítico aprovechan esta circunstancia para corregir errores, sacar conclusiones y, además, salir mejor paradas” (Alcat, 2005, p.20).

De acuerdo a los resultados arrojados por esta investigación, el 56% de las unidades educativas ubicadas en el norte de la ciudad de Guayaquil, que formaron parte de esta indagación, sí poseen departamento de Comunicación y Relaciones Públicas, pero de este total solo el 27% cuenta con un Plan de Comunicación de Crisis, es decir, sí está preparado para enfrentar eventualidades, mientras que el 73% restante, no lo está. De allí que se considera de vital importancia que elaboren con anticipación un Plan de Gestión de Crisis como herramienta para enfrentar situaciones difíciles.

1.6 Preguntas de investigación

- ¿La implementación de un Plan de Comunicación de Crisis, en Unidades Educativas de la ciudad de Guayaquil, se considera una herramienta para enfrentar situaciones difíciles?
- ¿Existen unidades educativas en la ciudad de Guayaquil, que manejen un Plan de Comunicación de Crisis?
- ¿Las instituciones educativas están preparadas para implementarlo?
- ¿Qué debería contener un Plan de Comunicación de Crisis para unidades educativas?

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General:

- Determinar si las unidades educativas de la ciudad de Guayaquil, tienen, utilizan o implementarían como herramienta planes de comunicación de crisis para enfrentar situaciones difíciles.

1.7.2 Objetivos Específicos:

- Establecer cuál es la importancia que tiene la Comunicación para las unidades educativas, determinando si cuentan con un plan general de Comunicación y si lo ejecutan.

- Identificar cuáles son las herramientas de comunicación a las que recurren las unidades educativas para enfrentar situaciones de crisis. ¿Cómo las implementan?
- Identificar cuáles son los escenarios de crisis más frecuentes en las unidades educativas del norte.
- Diseñar y estructurar un plan de comunicación de crisis para unidades educativas como herramienta para enfrentar situaciones difíciles.

CAPÍTULO II

2. Marco teórico

El manejo de crisis es un tema de profundo análisis y debería ser una de las principales preocupaciones de los encargados del área de Comunicación y Relaciones Públicas de las unidades educativas, ya que de su conocimiento e investigación dependerá la preparación que tengan para afrontar situaciones difíciles. Pero en torno a este tema giran varias teorías de distintos autores sobre el manejo y componentes de las crisis, como por ejemplo la de Ana María Enrique, profesora española que divide a la gestión de crisis en 3 fases:

Una primera fase que podemos denominar pre-crisis, en la que se detectan los primeros riesgos de que suceda un acontecimiento que puede considerarse factor de crisis. Es en esta etapa donde se debería realizar una primera evaluación de los riesgos, ya que si se consigue dar una respuesta a tiempo, quizá se pueda contrarrestar el riesgo potencial de derivar en crisis o, por lo menos, establecer unos mecanismos que ayuden a estar preparados para actuar (plan de crisis). Una segunda fase, es la que corresponde a la crisis, pues no se ha podido frenar o contrarrestar en la primera fase y además ha sido recogida por los medios de comunicación. Estos últimos jugarán un papel muy importante puesto que se convierten en las vías principales para difundir todo lo que le ha ocurrido a la empresa. Lo fundamental en esta fase es que la empresa asuma la

crisis. Es en este momento cuando las tareas que se habían planificado con anterioridad cobran su máximo sentido y deben llevarse a la práctica. Y por último, la fase post-crisis, que ocurre cuando la crisis ya ha pasado y la empresa vuelve a la normalidad (Enrique, 2008, p.37)

Otros autores en cambio, coinciden en que el secreto de salvar a una empresa de una crisis, aun cuando no la esté atravesando sino más bien esté pasando una gran etapa, radica en la prevención, la cual debe obedecer a diversas aristas, una de las principales o quizá la más importante: la construcción de posibles escenarios:

Sin lugar a dudas, la experiencia enseña pero no es necesario llegar a esta instancia si se puede implementar algunas estrategias para evitarlas y afrontarlas con conocimientos previos. Una de las posibilidades es utilizar la técnica de construcción de escenarios. Similar a los escenarios que se desarrollan en los diagnósticos comunicacionales institucionales. Ellos ayudan a imaginar alternativas frente a futuras contingencias. La capacidad de diseñar escenarios y aprender a través de ellos, permitirá optimizar el rendimiento en el manejo de una crisis. (Cirigliano, 2004, p.3)

Una gestión racional de las crisis pasa primero por la previsión. Identificar las áreas más débiles, precaverse contra los riesgos, prever las respuestas a aportar, poner en marcha dispositivos de alerta, constituyen el plan preventivo en el que toda organización tiene que pensar. (Piñuel, 1997, p.9)

El factor suerte no existe en la resolución de las crisis. Y la buena suerte tampoco. Lo que sí existe es la preparación y la estrategia, que darán lugar a que el mercado y/o la opinión pública perciban, a la postre <<la suerte que han tenido estos con lo que les ha caído encima>>(Alcat, 2005, p33)

Las empresas que se toman en serio la preparación de un manual de crisis, la creación de un gabinete de crisis o la realización de unos simulacros ya llevan,

de entrada, un porcentaje alto de resolución del hipotético conflicto. Y, por su puesto de dinero ahorrado. (Alcat, 2005, p35)

Miguel Túñez López también coincide con que para librarse de una crisis lo mejor es prevenirla, pero él va más allá y recomienda que cuando no hay nada que hacer y la crisis surge, la mejor solución para superarla será asumirla, siempre y cuando sea de interés público y aun no se haya hecho oficial.

Cada crisis es distinta por naturaleza, pero existen una serie de recomendaciones generales que son válidas para todas ellas. En este sentido destacar que debemos temerlas lo suficiente como para realizar un trabajo de previsión y prevención a toda costa. En caso de producirse una crisis de dimensiones públicas, hay que anunciarla lo más pronto posible. Se suele indicar que las primeras 24 horas son fundamentales para el éxito o fracaso posterior.

Sin embargo, el empleo de una actitud verdaderamente pro-activa parece ser, en la práctica un primer paso que cuesta especialmente dar. Si se trata de una situación que aún no ha sido conocida por los medios de comunicación –al menos por el momento- tiende a creerse que es mejor dejarla correr, confiando en la posibilidad de que pase inadvertida. El planteamiento es erróneo si se trata de un hecho de interés público aunque no sea fácil ponerse delante de los medios para anunciar algo que nos perjudica y que los medios desconocen, lo correcto y más beneficioso es hacerlo. (Túñez, 2007, p 16-17)

Pero no solo la falta de prevención puede agudizar una crisis sino también los cambios tecnológicos:

Los cambios tecnológicos de los últimos años, con la plena incorporación de la Internet y el correo electrónico como canales de comunicación, se ha afectado a la gestión de comunicación de crisis. Los grupos de interés o de presión tienen una rapidez cada vez mayor para comunicar a la de muchas empresas o instituciones. Por eso es necesario y primordial el utilizar las nuevas tecnologías durante las crisis. Pilar Saura y Francisco García (2010): La Comunicación de Crisis como elemento clave de la Comunicación empresarial. Revista Icono14.

Hoy día las crisis pueden surgir inesperadas a velocidad luz y llegar mucho más lejos -como nunca lo habían hecho antes- gracias a las redes sociales que imponen normas más estrictas de transparencia y de instantaneidad. Los incidentes que antes podían ser mantenidos en secreto ahora son de conocimiento público, a veces incluso antes de que la propia organización tome conciencia de ellos. Debido a que una crisis propagada por Twitter, Facebook, Youtube y Blogs no es algo a lo que uno debiera hacerle frente sin preparación. Son medios que plantean riesgos internos y externos, los cuales podrían tener un efecto potencialmente devastador en la reputación de una organización. Michael Ritter (2013) Revista oficial del DirCom, Imagen y Comunicación. Redes Sociales, Crisis y Comunicación (pp 9-14).

Para la autora, esta tesis llamada **Diseño de un Plan de Comunicación de Crisis, en Unidades Educativas particulares de la ciudad de Guayaquil, como herramienta para enfrentar situaciones difíciles**, deberá enmarcarse en la teoría de Enrique Alcat, por las siguientes razones:

- Porque ante cualquier tema la prevención es básica, puede salvar la empresa, resguardar la seguridad de los empleados y acolchonar la caída de un fuerte o decisivo golpe económico. No hay que esperar que la crisis golpee la institución para tomar medidas.
- Las crisis son problemas graves que deben ser atendidos a tiempo y forma minuciosa, sin dejar detalles sueltos ni a la improvisación.

CAPÍTULO III

2. Marco Conceptual

En este capítulo revisaremos varios conceptos de RR. PP. y Comunicación, ya que los mismos son utilizados dentro de esta investigación.

3.1 Desarrollo de conceptos

3.1.1 Crisis:

«Crisis» significa un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las

dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. (Piñuel, 1997, p.5).

Con este concepto coinciden otros autores:

Las Crisis son para empezar, fenómenos graves, delicados y peligrosos. Son además acontecimientos inesperados y súbitos. Y la combinación de ambos elementos, la gravedad y la rapidez con la que aparecen, los convierten en situaciones potencialmente catastróficas para la organización a la que afecte. Junto a ello suelen aparecer otros elementos complementarios junto a este tipo de situaciones como una alta preocupación de parte de los empleados, tensiones y conflictos internos y externos y hasta una cierta desestabilización de la organización, mucho más preocupada en resolver el conflicto generado que en continuar en su actividad normal. El escenario de las crisis siempre es parecido a este y proporcionalmente a su gravedad puede ser incluso peor. (Losada, 2010, p.23).

Una situación grave que afecta a la empresa/institución en algunas de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad. Pilar Saura (citada en Comunicación en la Gestión de Crisis, 20010, p. 24).

3.1.2 Manual de Crisis:

El manual de crisis o también llamado plan de comunicación de crisis, a decir del autor español José Luis Piñuel (1997), no es más que un instrumento entre muchos otros para plantarle cara a la crisis. Él afirma que este documento tiene por objetivo precisar, con relación al repertorio de

riesgos del «fichero de crisis», los ejes de la estrategia de mediaciones a ser consideradas, cuando haya que poner en marcha un plan de actuaciones, las reacciones comunicativas urgentes, el proceder del comité de crisis, y en la puesta en marcha de dispositivos de comunicación interna y externa, tanto frente a interlocutores sociales, como frente a los Media.

Existen otros autores que son más puntuales para explicar el significado del manual de crisis:

Es un documento interno y confidencial que tiene como objetivo prever las crisis que se pueden producir en una organización y planificar las soluciones y acciones comunicativas para cada caso. (Fernández, Huertas, 2009, p.183)

3.1.3 Plan de Comunicación:

Por la similitud en el nombre podría originarse confusión entre el Plan de Comunicación y el Plan de Comunicación de Crisis. El Plan o Manual de Crisis es un documento elaborado específicamente para ser utilizado dentro de una Crisis y/o prevenirla. El Plan de Comunicación es un conjunto de estrategias muy bien elaboradas, que se pondrán en marcha para posicionar la marca en los públicos objetivos en corto, mediano o largo plazo.

A continuación varios conceptos de importantes autores:

La redacción de un plan para un programa de relaciones públicas identifica lo que hay que hacer, por qué y cómo. Al preparar este plan, ya sea como una breve síntesis o como un documento extenso, el profesional de las relaciones públicas debe asegurarse de que todos los elementos se han analizado correctamente y que todos los que participan en él comprenden la situación. (Wilcox, Cameron, Xifra, 2006, p.197)

El plan estratégico de comunicación es un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa. De esta manera el plan será el

documento que recoja la estrategia general a nivel de comunicación, el mensaje y estilo a difundir con la finalidad de lograr una política de comunicación en la empresa coherente y eficaz. (Manuales prácticos de la Pyme, p.61).

3.1.4 Investigación en Relaciones Públicas:

La investigación juega un papel importante dentro de las RR.PP. , que no se puede pasar por alto, ya que si no existiera la investigación, no conoceríamos a nuestro público meta, ni sus necesidades, ni cómo llegar a él de acuerdo a sus gustos y preferencias.

A continuación se exponen varios conceptos:

Broom, Dozier (citado en Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas, 2006, p. 61) sostienen que:

“La investigación es una recopilación controlada, objetiva y sistemática de información con el objetivo de describir y comprender”.

La investigación consiste en, como su nombre indica, investigar tres aspectos del proceso general de las relaciones públicas: (1) el cliente o la organización para el cual se elabora el proyecto; (2) la oportunidad o el problema que explica el proyecto en ese momento, y (3) todos los públicos objetivo a los cuales se dirigen los mensajes del proyecto de relaciones públicas. (Xifra, Lalueza, 2009, p.2)

3.1.5 Objetivos:

Todo plan persigue objetivos, los cuales deben estar claros antes de iniciar un proyecto, tal como lo mencionan los siguientes autores:

Los objetivos nos indican qué acciones han de ser tomadas para conseguir la meta del proyecto. Normalmente se requiere más de un objetivo para alcanzar una meta. Un objetivo termina allí donde nos preguntamos cómo debe hacerse algo. Esta es la función de la planificación estratégica. Por eso, a la hora de redactar el proyecto de relaciones públicas, deberemos resistirnos a la tentación de incluir en el apartado de los objetivos frases del tipo: «organizando una

conferencia de prensa» o «diseñando una intranet», ya que esto nos indica cómo, por ejemplo, un objetivo podría alcanzarse (Xifra, Lalueza, 2009, p.14)

Un objetivo suele definirse en relación con los resultados del programa y no con necesidades del mismo. En otras palabras los objetivos no deben ser medios sino fines. Es muy importante que los objetivos de relaciones Públicas complementen y refuercen los objetivos de la organización. Los objetivos no deben de ser medios sino fines. (Wilcox, Cameron, Xifra, 2006, p.199)

3.1.6 Estrategia:

Definidos los objetivos es necesario precisar cuáles serán los métodos que utilizaremos para alcanzarlos, es decir cuál será la estrategia a seguir. Xifra y Lalueza (2009) afirman que la estrategia es la creatividad del modo, su viabilidad y factibilidad y el conocimiento que el profesional tenga sobre la aplicación de los principios de la persuasión para influenciar conductas son los componentes de la estrategia. Cada objetivo debe tener una estrategia que describe cómo se logrará el objetivo. Normalmente, se requiere más de una estrategia para alcanzar un objetivo.

Constituye el arco, la flecha que, fusionada con el arquero a través de un planteo coherente y de una formulación creativa, permitirá lograr los ciertos buscados. (Schlemenson, 2007, p169).

3.1.7 Tácticas:

Hay que saber escoger las tácticas adecuadas que nos permitan alcanzar los objetivos deseados, tal como lo señalan los siguientes autores:

Método o sistema para ejecutar o conseguir algo. Las tácticas se mueven en el terreno de los métodos, o procedimientos más o menos hábiles para conseguir resultados. (Palencia-Lefler, 2011, p47).

Las *tácticas* se corresponden con iniciativas concretas a través de las cuales el profesional de las relaciones públicas gestiona los problemas y oportunidades

espontáneos y sortea los obstáculos. Es decir, el cómo hacerlo en un momento dado en función de las circunstancias inmediatas. (Xifra, Lalueza, 2009, p29)

3.1.8 Comunicación 2.0

El desarrollo de una Web 2.0 lleva consigo un cambio fundamental que se puede denominar comunicación 2.0: *las páginas han pasado de ser lugares estáticos en donde el dueño de la página es el único emisor, a lugares dinámicos, completamente abiertos, en los que el contenido es generado directamente por los propios usuarios.* (s.f. Comunicación 2.0, la democratización de los medios- Sitio web: <http://goodwillcomunicacion.com/comunicacion-2-0.htm>)

3.1.9 Persuasión:

Wilcox, Cameron, Xifra, (2006) dicen que la persuasión es: la libertad de expresión utilizada por todo individuo y organización para influir sobre la opinión, la comprensión el juicio y las acciones. (p. 281)

3.1.10 Opinión Pública:

La Opinión Pública es la suma de las opiniones individuales sobre una cuestión que afecta a dichos individuos. (Caldevilla. 2007. p.125)

3.1.11 Publicity:

Consiste fundamentalmente en emitir comunicados de prensa a los medios de comunicación sobre actividades de una organización o un individuo sin realizar desembolso alguno y es una de las primeras formas de Relaciones Públicas. No cabe en esta definición anuncios ni reportajes. (Caldevilla. 2007, p.89)

3.1.12 Técnicas de RR.PP.:

Manuel Palencia –Lefler autor del libro 90 Técnicas de Relaciones Públicas- Manual de Comunicación Corporativa (2011) divide a las técnicas en 14 grupos y propone un mapa donde expone claramente cuál o cuáles deberán ser utilizadas de acuerdo a las necesidades de la empresa o institución.

Cuadro 1

Mapa General de Técnicas de Relaciones Públicas

MAPA GENERAL DE TÉCNICAS

GRUPO 1. SE DIRIGEN A LA ORGANIZACIÓN COMO INDIVIDUO	GRUPO 5. PROMUEVEN CONTENIDOS PARA LA ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none">1 Redacción de cartas, discursos, artículos de opinión, memorandos y directivas2 Formación de Portavoces3 Formación de Líderes4 Presentación pública: conferencia-discurso ante diferentes auditorios5 Presentación pública: entrevista en los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none">23 Argumentario24 FAQ,s25 Testimonios / Casos prácticos
GRUPO 2. SE DIRIGEN A LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	GRUPO 6. PROMUEVEN ESPACIOS COMUNICATIVOS A FAVOR DE LA ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none">6 Comunicado de Prensa escrito7 Comunicado de Prensa Audiovisual8 Dossier de Prensa9 Conferencia de Prensa10 Sala de Prensa <i>on-line</i>11 Relación informativa-lúdica con periodistas12 Relación formativa con periodistas	<ul style="list-style-type: none">26 Tablón de Anuncios y Expositor Exterior27 Buzón de Sugerencias28 Punto de Información29 Oficina Atención al Cliente30 Web Corporativa31 Intranet-Extranet32 Espacios interactivos en Internet
GRUPO 3. FACILITAN LA INVESTIGACIÓN Y LA EVALUACIÓN	GRUPO 7. PROMUEVEN PUBLICACIONES Y MATERIALES A FAVOR DE LA ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none">13 Encuesta y Entrevista14 Observación Documental15 Observatorio de Opinión Pública16 Grupos de Discusión17 Clipping18 Directorio Dinámico de Públicos19 Auditoría de la Comunicación Organizacional	<ul style="list-style-type: none">33 Boletín Informativo34 Newsletter35 Diario y Revista Institucional36 Memoria Anual, Balance Social37 Informe financiero para analistas e inversores38 Manual Corporativo: del empleado, del directivo39 Catálogo de Socios/Alumnos40 Publicación Conmemorativa41 Folleto Institucional42 Material gráfico institucional: fotografía, presentación telemática43 Material audiovisual institucional: video, audio, multimedia44 Maleta Pedagógica45 Kit de Bienvenida46 Regalos de Empresa
GRUPO 4. GESTIONAN LOS CONFLICTOS DE LA ORGANIZACIÓN CON SUS PÚBLICOS	
<ul style="list-style-type: none">20 Manual de Crisis21 Formación de Equipos de Crisis22 Auditoría de Riesgo	

DE RELACIONES PÚBLICAS

GRUPO 8. ACTÚAN A TRAVÉS DE LA PUBLICIDAD

- 47 Publicidad Institucional
- 48 Publicidad Política

GRUPO 9. ORGANIZAN EVENTOS PARA PÚBLICOS EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

- 49 Reuniones cerradas, sin espectadores: Congreso, Convención, Encuentro, Seminario, Workshop, Panel, Road-Show
- 50 Reuniones abiertas, con espectadores: Mesa Redonda, Simposio, «Jornadas», Forum
- 51 Sesión Informativa, Jornada Informativa
- 52 Sesiones de trabajo / celebración: Desayuno / Almuerzo / Cena / Cocktail
- 53 Audiencia y Recepción
- 54 Evento lúdico: Fiesta, Concierto, Cita Deportiva
- 55 Conferencias *on-line*
- 56 Showroom
- 57 Performance / Happening
- 58 Presentación Producto
- 59 Feria / Salón / Exposición

GRUPO 10. ORGANIZAN EVENTOS PARA PÚBLICOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

- 60 Reunión directiva: Junta Gral. de accionistas, Asamblea de socios, Patronato fundación.
- 61 Reunión con trabajadores, sindicatos y comités empresa
- 62 Sesiones de trabajo / celebración: Desayuno / Almuerzo / Cena / Cocktail
- 63 Evento lúdico: Fiesta, Viaje
- 64 Planes de Comunicación especiales: Acogida al nuevo empleado, Noticiero interno
- 65 Reconocimiento y Homenaje

GRUPO 11. ORGANIZAN ACTUACIONES ESPECÍFICAS

- 66 Puertas Abiertas
- 67 Visita Concertada
- 68 Fase Alfa: Firma, Primera Piedra, Visita de Obras, Inauguración
- 69 Aniversario Organización
- 70 Día Temático

GRUPO 12. DINAMIZAN LA RSC DE LA ORGANIZACIÓN

- 71 Donación y Mecenazgo
- 72 Premios, Ayudas y Becas
- 73 Contratación social
- 74 Fundación-empresa
- 75 Patrocinio
- 76 Marketing Relacionado con una Causa

GRUPO 13. DINAMIZAN PROCESOS DE CULTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO EN ONLs

- 77 Evento Social Contributivo
- 78 Contraprestaciones en reconocimiento a ayudas y donativos / Clubes de Donantes

GRUPO 14. GENERAN PRESCRIPCIÓN A FAVOR DE LA ORGANIZACIÓN

- 79 Libro Blanco, Libro Verde
- 80 Libro de Valor Intelectual (LVI)
- 81 Value-placement
- 82 Lobbismo directo: Encuentro con autoridades y reguladores, grupos de presión, activistas, analistas financieros
- 83 Lobbismo indirecto de movilización de bases (Grassroots lobbying)
- 84 Organización de Antiguos Alumnos
- 85 Convergencia con Líderes de Opinión
- 86 Prescriptor científico/ cultural/ deportivo
- 87 Alianza de Celebrities
- 88 Comité de Expertos
- 89 Firma de Convenio: Coaliciones, Pactos y Acuerdos
- 90 Clústers

© Palencia-Lefler.

Nota: Técnicas de Relaciones Públicas. -90 Técnicas de Relaciones Públicas. Manual de Comunicación Corporativa. 2008. Manuel Palencia -Lefler. (p. 54)

3.2 Hipótesis General

Si las Unidades Educativas elaboran un Plan de Comunicación de Crisis como herramienta para enfrentar situaciones difíciles, estarían prevenidas, sin exponerse ante la opinión pública o ante su propia comunidad al riesgo de dañar su imagen y reputación.

CAPÍTULO IV

4. Metodología

4.1 Tipo de la investigación

Los tipos de investigación que se aplicarán en el siguiente trabajo son: Exploratoria, Explicativa y Proyectiva.

A través del tipo de investigación Exploratoria podemos observar y registrar la actuación y el comportamiento de las unidades educativas ubicadas en el norte de la ciudad de Guayaquil al momento de atravesar una crisis.

El tipo de investigación Explicativa nos permitirá conocer por qué dichas instituciones no están preparadas para afrontar los problemas que se puedan presentar, además determinar cuál o cuáles son las razones para que dentro de su visión institucional no esté la prevención o cautela a largo plazo por este tipo de temas.

La investigación proyectiva nos ayudará a proponer soluciones útiles que pueden incluso salvar a una empresa del cierre de sus puertas. El objetivo es proponer alternativas de cambio e incentivar a las unidades educativas a ser preventivas y preocuparse por su futuro a través de la elaboración de un plan o manual de crisis.

4.2 Elección del diseño de investigación

Dentro del diseño de investigación se utilizará el enfoque cualitativo para la recolección de los datos, puesto que es prioritario obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes o entrevistados (directores, coordinadores o jefes de Comunicación y RR.PP; y especialistas en el área

de manejo de crisis) para obtener resultados. Además, este tipo de investigación se basa en la observación, lo que facilitará entender mejor las razones y aspectos del comportamiento de los entrevistados, es decir saber si tienen o no un plan de crisis, si no lo tienen cuáles son las razones por las que no lo tienen, qué los motivaría a implementarlo, cómo actúan ante una crisis y por qué actúan de esa manera, etc.

4.3 Selección y determinación de la muestra

4.3.1 Universo o Población: Directores, Jefes o coordinadores de Comunicación o Relaciones Públicas.

4.3.2 Marco Muestral: Unidades educativas particulares ubicadas en el norte de la ciudad de Guayaquil.

4.3.3 Procedimiento de muestreo a utilizar: Muestreo No Probabilístico por conveniencia. Por lo tanto solicitaremos a las personas su colaboración para que contesten la entrevista a profundidad.

Para poder calcular el tamaño de la muestra es necesario conocer el número de **UNIDADES EDUCATIVAS PARTICULARES** ubicadas en el NORTE de la ciudad de Guayaquil.

De acuerdo a los datos registrados en el Ministerio de Educación del Ecuador, en Guayaquil hay 84 unidades educativas particulares, 2 fiscales, 1 fiscomisional y 0 municipales. Esta investigación se basará únicamente en las unidades educativas particulares.

Cuadro 2

Total de Unidades Educativas (fiscales, fiscomisionales, municipales, y particulares) en Guayaquil registradas en el Ministerio de Educación.

 ministerio de educación ECUADOR		Sostenimiento	Unidades Educativas
Número de Planteles	Fiscal		2
	Fiscomisional		1
	Municipal		-
	Particular		84
Número de Docentes	Fiscal		117
	Fiscomisional		137
	Municipal		-
	Particular		3.539
Número de Administrativos	Fiscal		19
	Fiscomisional		57
	Municipal		-
	Particular		1.037
Número de Estudiantes	Fiscal		1.807
	Fiscomisional		2.550
	Municipal		-
	Particular		53.569

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador-2013

Nota: Unidades Educativas en Guayaquil registradas hasta el 2013 en el Ministerio de educación.

De acuerdo a su ubicación el Ministerio de Educación del Ecuador registra que las unidades educativas particulares están distribuidas dentro de la ciudad de Guayaquil, de la siguiente manera:

Cuadro 3

Total de Unidades Educativas ubicadas por zonas en la ciudad de Guayaquil.



Unidades Educativas registradas por zonas en la ciudad de Guayaquil

SECTOR	# de Unidades Educativas
NORTE	40
SUR	26
ESTE	10
OESTE	8
TOTAL	84

Fuente: Ministerio de Educación del Ecuador-2013

Nota:

Registro oficial hasta el 2013 de la Unidades educativas por zonas en la ciudad de Guayaquil.

Conociendo el número de unidades educativas particulares ubicadas en el norte de la ciudad de Guayaquil (40 U.E.) que es el sector que analizaremos, la fórmula para despejar el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N-1) + Z_a^2 * p * q}$$

Dónde:

N	40	Tamaño de la Población
error	0,05	Error no mayor al 0.05
P	0,5	
Q	0,5	
Z	1,959964	
no	384,1459	
n	36,31333	

Como 40 son las unidades educativas particulares ubicadas en el norte de la ciudad de Guayaquil, según los registros del Ministerio de Educación del Ecuador, se puede definir que el tamaño de la población es de 40 y calculando el tamaño de la muestra con un margen de error de 0.05, el resultado de las entrevistas a profundidad que se deben realizar es de 36.

4.4 Identificación de variables e indicadores de cada variable:

4.4.1 Tipo del establecimiento: Privado-particular

4.4.2 Nivel Socio-económico: Medio-medio alto

4.4.3 Categoría de la institución: Unidad Educativa (imparten educación en 3 niveles)

4.4.4 Sector: Zona Norte

4.5 Determinación de los métodos e instrumentos que se aplicarán para recoger la información.

4.5.1 Materiales:

De Campo:

- ✓ Grabadora
- ✓ Cámara fotográfica
- ✓ Cuaderno
- ✓ Esferográfico

De oficina:

- ✓ Computadora
- ✓ Textos-Bibliografía
- ✓ Internet
- ✓ Teléfono
- ✓ Audífonos
- ✓ Resaltador
- ✓ Impresora

4.6 Selección de procedimientos para la reelaboración, procesamiento y análisis de los datos.

Para el análisis de los datos del presente trabajo de tesis se utilizó: tablas y cuadros comparativos, los cuales **permitirán sistematizar la información y contrastar** los elementos del tema de investigación.

CAPÍTULO V

5. Análisis de los resultados obtenidos de la investigación

De acuerdo a los resultados que arrojó la muestra, en la investigación debían participar 36 Unidades Educativas particulares ubicadas en el norte de la ciudad de Guayaquil.

Las 36 Unidades Educativas escogidas para participar en la investigación fueron:

Cuadro 4

Unidades Educativas seleccionadas para intervenir en la investigación.

#	Unidad Educativa	#	Unidad Educativa
1	Liceo Los Andes	19	Santa Catalina
2	Copol	20	Unidad educativa Cenest Harvard
3	Delfos	21	Unidad Educativa Boston
4	Holy Child School	22	C.E.B.I.
5	Logos	23	Centro Educativo Monte Betania
6	Steiner	24	La Asunción
7	Alemán Humbolt	25	Bernardino Echeverría
8	Javier	26	Santo Domingo de Guzmán
9	Balandra Cruz del Sur	27	María Auxiliadora
10	Academina Naval Guayaquil	28	Santiago Mayor
11	Unidad Educativa Sudamericano	29	Centro Educativo de las Américas
12	Praga	30	Unidad Educativa Nuestra Madre de la Merced
13	Interamerican Academy	31	Balmara Unidad Educativa
14	Jefferson	32	Unidad Educativa Mariscal Sucre
15	Academia Naval Almirante Illigworth	33	Americano
16	Centro Educativo El Libertador	34	Ecomundo
17	Torreomar	35	Estudios Espiritu Santo
18	Liceo Bilingüe Cardenal Spellman	36	SEK

Nota: Las Unidades Educativas fueron seleccionadas al azar.

Identificadas las 36 instituciones a las que se iba a entrevistar la primera interrogante a despejar era saber si tienen o no departamento de Comunicación o Relaciones Públicas.

5.1 La realidad de las RR.PP. en Unidades Educativas (U.E.)

5.1.1 Existencia del Dpto. de Comunicación y RR.PP. en U.E.

De las 36 Unidades Educativas a las que se entrevistó solo 20 dijeron contar con este departamento.

Las 20 (U.E.) son:

Cuadro 5

Enumeración de las Unidades Educativas que tienen área de RR.PP.

#	UNIDAD EDUCATIVA
1	Los Andes
2	Copol
3	Delfos
4	Holy Child School
5	Logos
6	Steiner
7	Alemán Humbolt
8	Javier
9	Balandra Cruz del Sur
10	Academina Naval Guayaquil
11	Unidad Educativa Sudamericano
12	Praga
13	Interamerican Academy
14	Jefferson
15	Academia Naval Almirante Illingworth
16	Unidad Educativa Mariscal Sucre
17	Americano
18	Ecomundo
19	Estudios Espíritu Santo
20	SEK

Fuente: Elaboración propia

En esencia todos los departamentos realizan las mismas funciones, señalado por los propios encargados de esta área, sin embargo, en muchos casos el nombre varía. Entre los nombres que tiene esta área están:

- Comunicación, Marketing y RR.PP.
- Relaciones Públicas
- Comunicación y RR.PP.
- Imagen Corporativa
- Comunicación Institucional

Las 16 restantes, dijeron no contar dentro de su organigrama con esta área, pero una de ellas señaló que manejaba su imagen y relaciones públicas a través de una agencia que ofrece estos servicios. En términos generales representa que el 56% de las unidades educativas entrevistadas sí poseen Departamento de Comunicación, mientras que el 44% no.

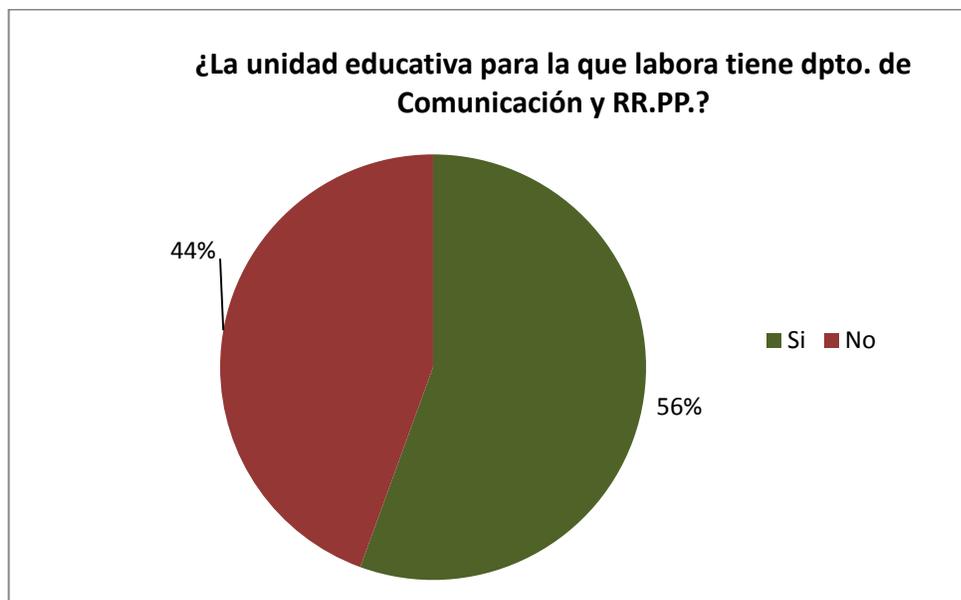


Gráfico N°1: Relación porcentual entre las Unidades Educativas que sí tienen dpto. de RR.PP. y las que no.

5.1.2 Aceptación de participación en la presente investigación:

De las 20 Unidades Educativas que sí tienen departamento de Relaciones Públicas solo 15 aceptaron participar en esta investigación académica. La razón por la que se vieron impedidas de intervenir las 5 restantes, de acuerdo a lo que indicaron sus representantes, es que sus políticas internas no les permiten proporcionar ningún tipo de información a nadie ajeno a la institución.

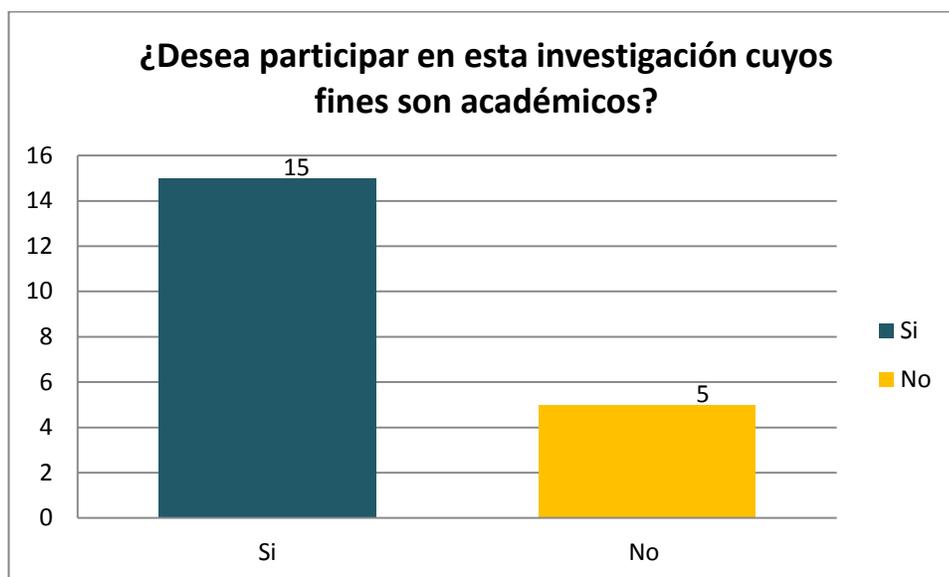


Gráfico N°2: Total de Unidades educativas que aceptaron participar en la investigación. No todas pudieron hacerlo.

A continuación se detalla los nombres de las Unidades Educativas que sí aceptaron participar, junto con los nombres de cada representante del área de Comunicación o RR.PP. y el cargo que desempeñan. Todos los que accedieron a intervenir fueron entrevistados:

Cuadro 6

Unidades Educativas que aceptaron participar en la investigación:

#	UNIDAD EDUCATIVA	NOMBRE	CARGO
1	Alemán Humbolt	Wendy Castro	Directora de Comunicación y RR.PP.
2	Logos	Jimena Erazo	Directora de Imagen Corporativa
3	Javier	María José Guillén	Directora de Comunicación Institucional
4	Delfos	Geovanna Bernal	Directora de RR.PP.
5	Praga	Lorena Sánchez	Directora de Marketing y RR.PP.
6	Steiner	Sandra Escobar	Directora de RR.PP.
7	Academia Naval Almirante Illingworth	Tamara González	Coordinadora de Comunicación y RR.PP.
8	Copol	Patricia Sotomayor	Coordinadora de Comunicación y RR.PP.
9	Balandra Cruz del Sur	Francisco Fioravanti	Director de Comunicación, Marketing y RR.PP.
10	Jefferson	María Belén Mora	Coordinadora de Imagen Corporativa
11	Los Andes	Lanny Leyton	Jefe de RR.PP.
12	Holy Child School	Anibal González	Director de RR.PP.
13	Academina Naval Guayaquil	Tania Ortiz	Director de Comunicación, Marketing y RR.PP.
14	Unidad Educativa Sudamericano	Rosy Baldeon	Directora de Comunicación y RR.PP.
15	Interamerican Academy	Erika Arboleda	Directora de RR.PP.

Nota: Además se detalla el nombre del representante de dicha área y su cargo.

5.1.3 Antigüedad del departamento de Comunicación y RR.PP.

10 de las 15 Unidades Educativas que intervinieron en esta investigación crearon esta área desde 2000 en adelante, este total representa el 67%, el 27% (4) lo hizo entre 1990 y el 2000; y solo el 6% (1) ya contaba con este departamento desde antes de 1990.

Como podemos observar en el cuadro de resultados es en la última década (del 2000 en adelante) donde surge la incorporación de esta área en las unidades educativas del norte de la ciudad de Guayaquil, lo que denota que para las instituciones es cada vez más importante y prioritario contar con un departamento de Relaciones Públicas que maneje la Comunicación y trabaje en pro de su imagen.

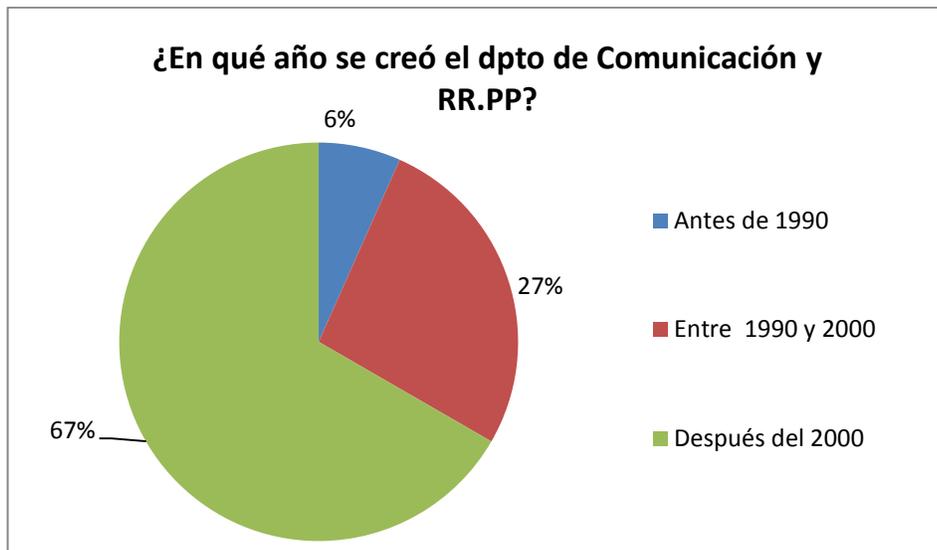


Gráfico N°3: Año en que se creó el Dpto. de RR.PP en las U.E. entrevistadas. El 67% creó esta área desde el 2000 en adelante.

5.2 El Manejo de Crisis en las Unidades Educativas (U.E.)

5.2.1 Conocimiento sobre el Plan de Gestión de crisis

El 93% de los entrevistados contestó que sí sabe lo que es un Plan de Gestión de Crisis. El 7% restante no sabe.

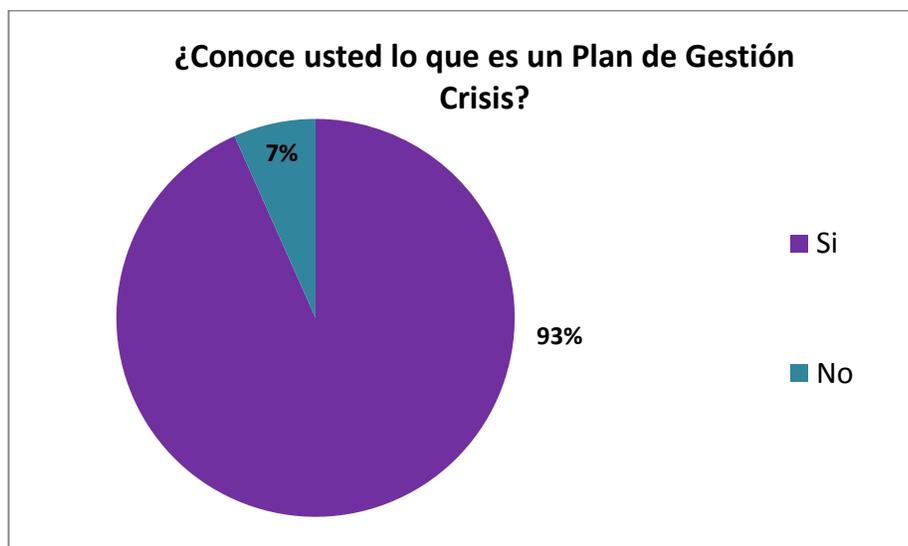


Gráfico N°4: Porcentaje del conocimiento de los encargados de Comunicación sobre el Plan de Crisis y su utilidad.

5.2.2 Perspectiva del Plan de crisis y su utilidad

El 93% que sí conoce lo que es un Plan de Crisis explicó desde su apreciación personal, para qué sirve y en qué casos. Aunque en el fondo los conceptos son los mismos, cada quien tiene su perspectiva:

Cuadro 7

Los entrevistados señalaron de acuerdo a su conocimiento la utilidad del Plan de Crisis.

U.E. Los Andes	“Es un plan que busca mitigar los efectos negativos o repercusiones que pueda tener una crisis”.
U.E. Copol	“Puede servir para detectar los puntos débiles o fuertes de la institución, y para aprender de ellos. De allí podremos crear una gestión de crisis”.
U.E. Delfos	“Es un conjunto de procedimientos que deberá seguir la empresa, o institución bajo el desatamiento hipotético de una crisis. En caso de emergencia, el plan de gestión indicará las acciones para poder afrontar problemas administrativos, operacionales y de comunicación”.
U.E. Holy Child School	“Sirve para identificar quién es el encargado en el caso de que se presente una crisis, qué hacer y qué recursos usar bajo este plan de acción”.
U.E. Logos	“Sirve para estar preparado para manejar una crisis ya que por la envergadura del trabajo, las unidades educativas están expuestas a una crisis en cualquier momento”.
U.E. Steiner	“Es un plan que sirve para saber cómo actuar ante determinadas situaciones. Un plan de crisis es muy importante ya que ayuda a las instituciones a saber qué hacer y cómo reaccionar ante una crisis que dañaría la imagen de la empresa”.
U.E. Javier	“Es la posición que debe tomar y seguir la organización frente a una determinada situación o amenaza a la buena imagen y reputación de la misma, estableciendo o detectando escenarios hipotéticos antes de que ocurran. Se debe crear un consejo de gestión de crisis que, dependiendo de la importancia o gravedad de la situación, ponga en marcha el plan establecido en sus tres dimensiones: administrativa, operacional y de comunicación”.

U.E. Balandra Cruz del Sur	“Es un manual que deben tener todas las organizaciones sobre las diferentes acciones que se deben de tomar en caso de afrontar una crisis o escándalo público que pueda afectar la imagen de la institución. Para esto se deben plantear los diferentes escenarios que podrían ocurrir”.
U.E. Academia Naval Guayaquil	“Para planificar en el caso de que se presente una crisis y no pueda ser controlada”.
U.E. Sudamericano	“Sirve para evitar a futuro cualquier cambio negativo que puede sufrir una empresa, para el cual debemos estar preparados y esto consiste en una buena comunicación tanto interna como externa, también dentro de la comunicación debemos tener una buena planificación y organización de las cosas, ya sea en lo económico como en lo moral, porque también cuenta el prestigio de la empresa a la que pertenecemos”.
U.E. Praga	“Para afrontar problemas de imagen”.
U.E. Interamerican Academy	“Sirve para tratar de contrarrestar el impacto que puede ocasionar un problema, malogrando la imagen de una empresa o en este caso de la institución educativa”.
U.E. Jefferson	“Para resolver problemas que hayan surgido. En una unidad educativa pienso que debería servir cuando surge un inconveniente académico. Por ejemplo si surgen rumores de alumnos, eso ya es ajeno a la institución y a la parte académica y no nos compete. Si el problema por ejemplo envuelve al rector o a profesores, allí sí definitivamente lo consideramos un problema amenazante porque eso está ligado a la imagen”.
U.E. Academia Naval Almirante Illingworth	“Un plan a efectuarse en momentos en que se presenten inconvenientes en la institución”.

Fuente: Elaboración propia, luego de formular las entrevistas.

5.2.3 Importancia del Plan de Comunicación de Crisis

Todos los entrevistados (15), representantes de las Unidades Educativas que sí tienen departamento de Comunicación y Relaciones Públicas y que aceptaron participar en esta investigación, consideran que es importante tener además del Plan de Comunicación Anual, un Plan o Manual de Crisis para enfrentar situaciones difíciles. Esto representa el 100%.

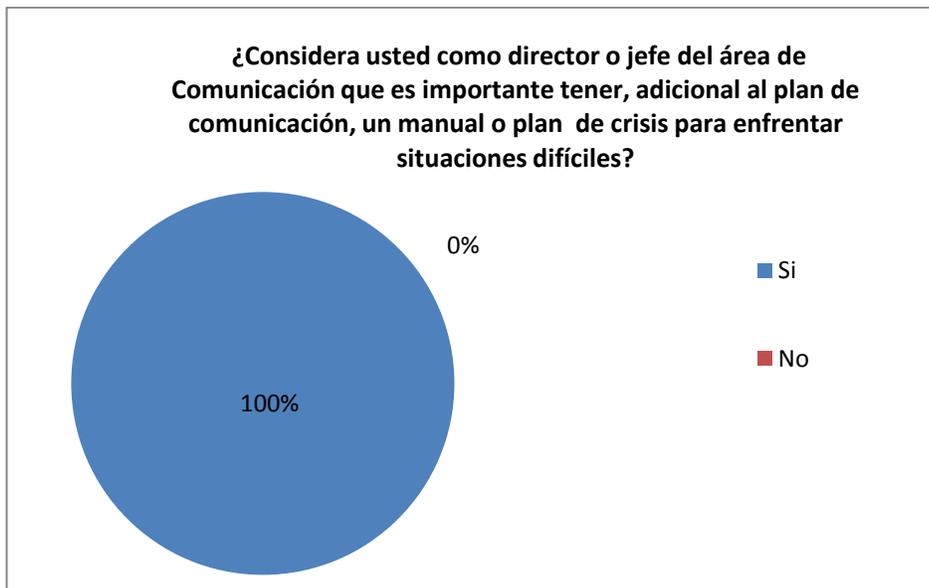


Gráfico N°5.- Relación porcentual entre si es importante o no tener un Plan de Crisis.

5.2.4 Tiene o no un Plan de Crisis

A pesar de que todos están de acuerdo en la importancia de tener un Plan o Manual de Crisis, el 73%, es decir 11 Unidades Educativas de las 15 que participaron en la investigación, no lo tienen. El 27% (4 U.E.) sí.

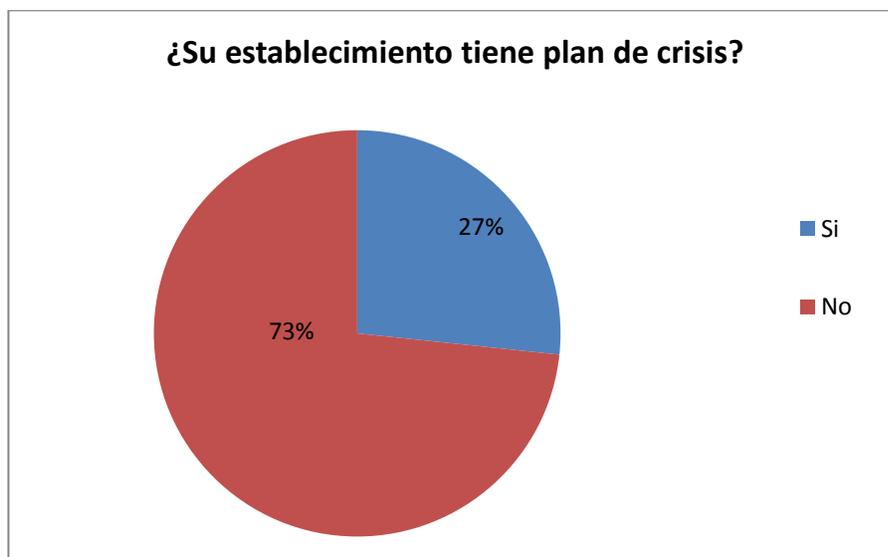
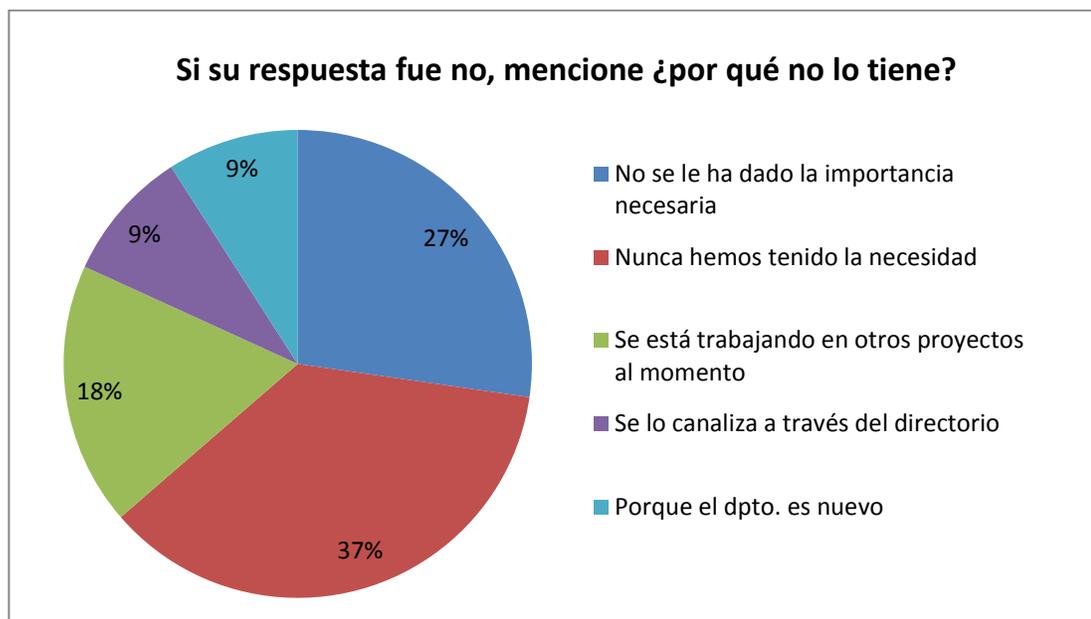


Gráfico N° 6.- Resultado porcentual sobre si tienen o no Planes de Crisis las Unidades Educativas que intervinieron en la investigación.

5.2.5 Razones de los entrevistados para justificar el no poseer un Plan de Crisis:

4 de las 11 Unidades Educativas que no tienen un Plan o Manual de Crisis, coincidieron en que nunca han tenido la necesidad y por eso no lo han elaborado, este total representa el 37%; 3 es decir el 27%, dijo que no se le ha dado la importancia necesaria; 2 (18%) dijeron que están trabajando en otros proyectos; 1 (9%) dijo que la implementación de este plan se lo hace a través del directorio y el último (9%) dijo que no lo tienen porque el departamento es nuevo.



Gráfica N° 7.- Razones y porcentajes del porqué las Unidades Educativas no tienen un plan de crisis.

5.2.6 Motivaciones para implementarlo

6 de las 11 personas, lo que representa el 55%, que contestaron que su institución no tiene un plan de crisis, dijeron que lo implementarían para estar preparados y saber cómo actuar ante una crisis. 3, es decir el 27%, para tratar de salvaguardar el buen nombre y reputación de la institución; 1: que representa el 9%, por el acceso a redes sociales y la mala

interpretación de las mismas; y la última persona (que representa otro 9%) dijo que la motivación sería verse envueltos en medio de una crisis.



Gráfico N° 8.- Las motivaciones que empujarían a los consultados a redactar un plan de crisis para su unidad educativa.

5.2.7 Plan de Comunicación Anual

De las 15 Unidades Educativas que decidieron participar, 12, es decir el 80%, trabajan bajo un Plan de Comunicación Anual. Las 3 restantes que representan el 20% no planifican sus actividades anualmente.

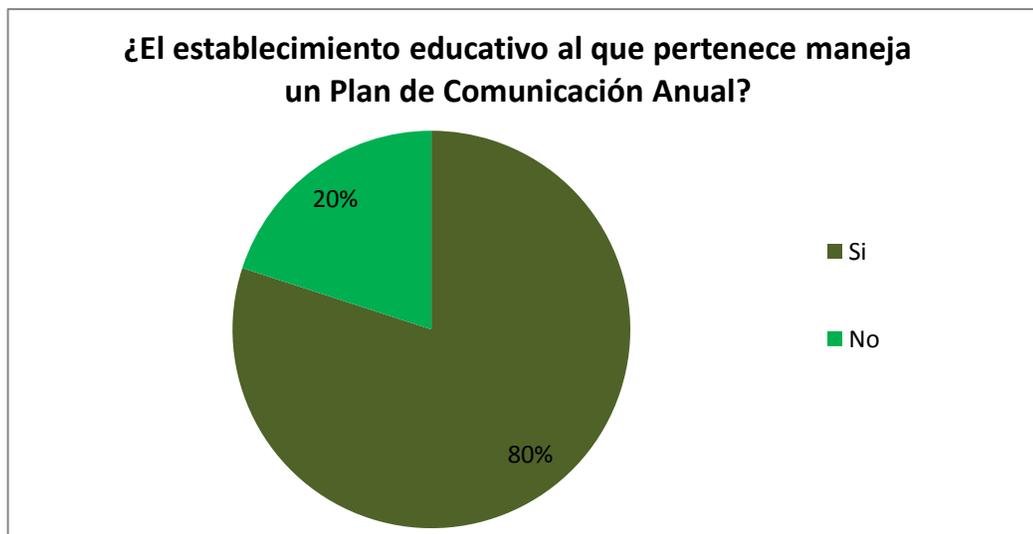


Gráfico N° 9.- Representación del manejo del Plan de Comunicación Anual por parte de las Unidades Educativas participantes.

5.2.8 Evaluación del cumplimiento del plan:

A las 12 Unidades Educativas que sí cuentan con un Plan de Comunicación Anual se les preguntó cómo evalúan el cumplimiento del Plan. Algunas señalaron más de una opción, pero las respuestas fueron similares en muchos casos: 7 es decir el 47% hace su evaluación de acuerdo al seguimiento de fechas y medición de resultados a corto y mediano plazo. 4 que representan el 27% también lo hace de acuerdo a los indicadores de resultados pero a largo plazo, es decir **anual**. 2 (13%) lo hacen a través del nivel de admisiones de estudiantes y los 2 últimos que simbolizan el otro 13% lo analiza con el publicity obtenido.

Cuadro 8

Herramientas a través de las cuales evalúan en cumplimiento del Plan.

Algunos entrevistados dieron más de una opción:

Seguimiento de fechas y medición de resultados a corto y mediano plazo	7
Con indicadores de resultados anuales	4
Nivel de admisiones (¿subió o bajó?)	2
Publicity	2
TOTAL	15

Nota: Cada institución tiene su forma de evaluar el cumplimiento aunque en varios casos los métodos utilizados se repiten. Algunos entrevistados dieron más de una opción.

5.2.9 Porcentaje de cumplimiento

De las unidades educativas (12) que sí manejan un Plan de Comunicación y RR.PP. Anual, el 58% (7) logra cumplirlo al 100%; el 25% (3) lo hace entre el 80% y el 99%; y el 17% (2 Unidades Educativas) lo cumple en un porcentaje comprendido entre el 50% y el 79%.

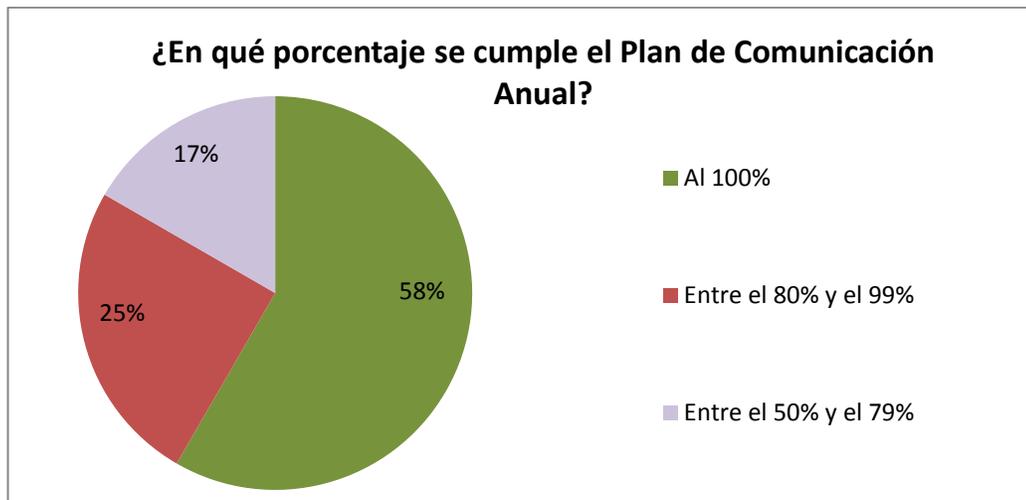


Gráfico N° 10.- Cumplimiento del Plan Anual de Comunicación en porcentajes.

5.2.10 Razones por las que no se cumplen los objetivos del Plan de Comunicación anual:

Las 5 Unidades Educativas que no logran cumplir todos los objetivos del plan y que lo hacen entre el 50 y el 99% indicaron varias razones.

De este total el 40%, o sea 2 (U.E.) no cumplen con lo planificado por falta de presupuesto. El resto no lo hace por: falta de tiempo (20%); falta de disponibilidad y colaboración de los padres y alumnos (20%); y por falta de personal idóneo (20%).



Gráfico N° 11: Razones por las que no cumplen con el Plan Anual los entrevistados.

5.2.11 Crisis en establecimientos educativos

De acuerdo a los resultados arrojados en esta pregunta, el 73% de las unidades educativas partícipes en el presente trabajo de investigación NO han atravesado una crisis que haya afectado la imagen de la institución. Solo 4, lo que estadísticamente representa el 27% contaron que sí.

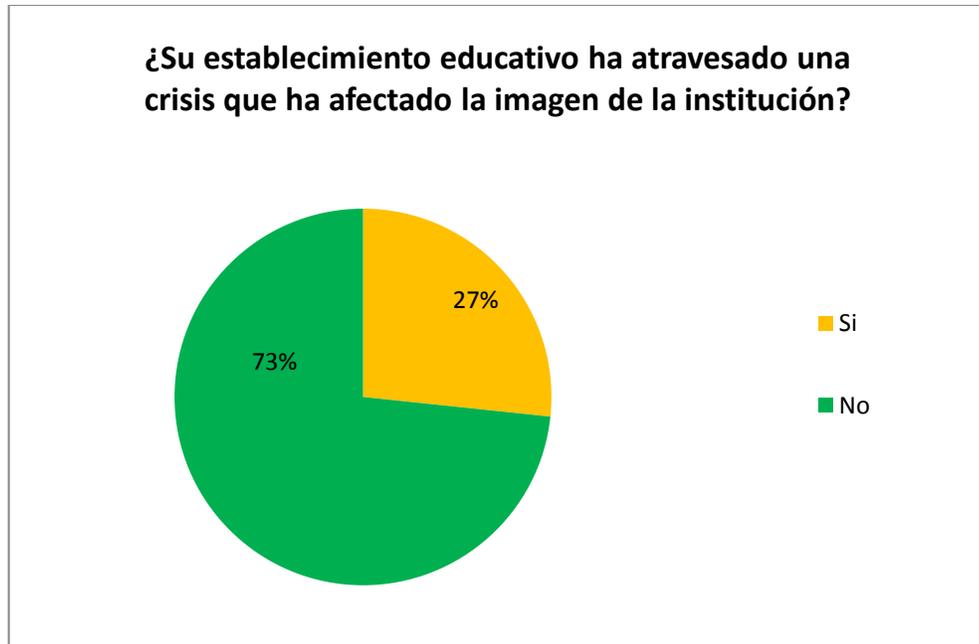


Gráfico N° 12.- Relación porcentual entre el sí y el no, con respecto a que si las Unidades Educativas han sido afectadas por crisis.

5.2.12 Casos de crisis en Unidades Educativas

Los entrevistados que dijeron que la Unidad Educativa en la que laboran sí ha atravesado una crisis comentan rápidamente sus experiencias en el siguiente cuadro:

¿Si su respuesta fue sí, coméntenos qué ocurrió?

Cuadro 9

Diferentes crisis que han atravesado las instituciones educativas entrevistadas.

<p>U.E. Holy Child School</p>	<p>La institución sufrió una serie de cambios en el personal docente y administrativo. Hubo cambios desde el rector hasta un 70% de la nómina de los docentes. Y en esos cambios hubo profesores cuyo perfil no se ajustaba a los estándares de calidad del colegio. El rector era una persona de avanzada edad que no se ajustaba a las TIC de la Comunicación, además que consideraba a los profesores inferiores a él y no les permitía participar como parte del TODO.</p>
<p>U.E. Javier</p>	<p>*Personal interno destituido presentó denuncias ante juzgados y medios televisivos. *Padres de familia descontentos por varios factores realizaron acciones en contra del plantel frente a medios y entes importantes.</p>
<p>U.E. Academia Naval Guayaquil</p>	<p>*La institución tuvo 3 gerentes y 3 rectores en un solo año. *Hubo varios cambios en el colegio, pero eso implicó que los costos varíen y se generó serios problemas por el descontento de los padres por el alza de los valores.</p>
<p>U.E. Jefferson</p>	<p>En el 2008 el Conesup ordenó cerrar la Universidad Jefferson, del mismo grupo, por una serie de irregularidades administrativas, académicas, financieras y jurídicas en las que habría incurrido esta entidad. Eso afectó mucho la imagen de la Unidad Educativa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.2.13 Herramientas de Comunicación que utilizaron los entrevistados para afrontar las crisis:

Las herramientas que utilizaron para afrontar las diferentes crisis fueron:

Cuadro 10

Las herramientas a las que recurrieron:

U.E.	DESCRIPCIÓN	HERRAMIENTA
U.E. Holy Child School	<p>-Se llamó a reuniones a los padres de familia y fuimos muy sinceros al contarles las razones del por qué el nivel de calidad de la enseñanza del colegio había bajado, de esta manera creamos fidelidad. ----</p> <p>-Además lo que buscábamos es que cuando los padres antiguos tengan un acercamiento directo con los nuevos, lo que les cuenten sea bueno o por lo menos beneficioso para nosotros.</p> <p>-Para medir la satisfacción de los 2 grupos (antiguos y nuevos) se hicieron encuestas, divididas en 3 fases: La primera para conocer las molestias de los padres, la segunda para saber cómo han tomado los cambios que se han realizado y la última se la hará al final de este año para hacer un análisis del año lectivo.</p> <p>-Por otro lado también cambiamos a ciertos profesores buscando que su hoja de vida sea pulcra y que cambie la imagen de colegio fácil.</p> <p>-Y por último algo súper importante, le hicimos seguimiento a los padres que se fueron para averiguar las verdaderas razones del por qué retiraron a sus hijos del plantel.</p>	<p>*Reuniones *Encuesta *Seguimiento</p>
U.E. Javier	<p>Potenciando la identidad entre el público interno; reforzando la imagen a través de las redes sociales, mailings y web con el externo; y en conversaciones privadas y de conciliación con "los afectados".</p>	<p>*Redes Sociales *Mailings *Reuniones</p>
U.E. Academia Naval Guayaquil	<p>-Reconstruimos la marca: digitalizamos el colegio. nos convertimos en un colegio bilingüe, trabajamos en nuestra relación con los medios, y llegamos a un acuerdo con la parte que estaba generando la crisis.</p> <p>-Dimos declaraciones a la prensa pero sin entrar en polémica. Elaboramos boletines de prensa que fueron indispensables y creamos alianzas estratégicas con instituciones que podrían ayudarnos a manejar las crisis, por ejemplo cuando tuvimos problemas de huelgas de los empleados. Forjamos una buena relación con la Policía.</p>	<p>*Boletines *Reuniones *Lobbyng</p>
U.E. Jefferson	<p>Lastimosamente la persona que estaba a cargo de la universidad no pudo manejar el asunto.</p>	

Nota: Cada institución utilizo herramientas diferentes para contrarrestar las crisis.

5.2.14 Problemas comunes en unidades educativas:

En esta pregunta algunos de los entrevistados dieron varias opciones como respuesta, mientras que otros optaron por no contestar.

El 28% no respondió, el 22% dijo que el descontento por notas es uno de los problemas más comunes que suelen presentarse en sus instituciones. El 11% dijo que los conflictos son originados por despidos de empleados. Otro 11% dijo que los padres de familia suelen estar en desacuerdo por los valores económicos a pagar y eso les genera graves problemas. También un 11% expresó que la desorganización administrativa de sus instituciones es lo que suele ponerlos en apuros. Un 6% señaló a las peleas de estudiantes como focos de crisis. También el otro 6% dijo que los problemas se forman por los rumores que se difunden y que crean desinformación entre padres y estudiantes; y el último 5% afirmó que los problemas son causados por el descontento del personal por el trato que reciben de parte de sus superiores.

Cuadro 11

Problemas más frecuentes que se suelen presentar en las unidades educativas: (Algunos entrevistados dieron más de una opción)

No contesta	5
Descontento por notas	4
Despidos a empleados	2
Desacuerdo por valores económicos	2
Desorganización administrativa	2
Descontento por trato de superiores	1
Desinformación-rumores	1
Peleas entre estudiantes	1
TOTAL	18

Nota: Algunos prefirieron no responder esta pregunta mientras otros dieron más de una opción.

5.2.15 Situaciones que los comunicadores incluirían en un plan de crisis

Los problemas o conflictos que los Comunicadores incluirían en un Plan de Comunicación de Crisis son:

Cuadro 12

Situaciones que los comunicadores incluirían en un plan de crisis (Todos dieron varias opciones)

Falta de confianza de los padres	6
Accidentes de los estudiantes dentro de las instalaciones	4
Consumo de drogas	4
No contesta	2
Bullying	2
Carteras vencidas	2
Cobro indebido de rubros económicos	2
Maltrato a estudiantes de parte de maestros	2
Actos de indisciplinas muy graves que vayan en contra de la moral	2
Descontento del personal docente /administrativo.	1
Problemas familiares de los alumnos	1
Coimas de profesores a estudiantes	1
Utilización de armas blancas	1
Robo en las afueras del colegio	1
Demandas al colegio o a funcionarios	1
TOTAL	32

Nota: Cada entrevistado dio más de una opción de crisis para incluir en el plan de contingencia.

5.2.16 Actuación de una institución educativa en una crisis pública:

El 87% de los entrevistados coincide en que lo mejor ante una crisis pública sería preparar un vocero que enfrente la situación ante los medios de Comunicación; un 7% dijo que solo enviaría un comunicado de prensa a los medios aclarando el incidente; mientras que el 6% afirmó que la mejor opción es laborar normalmente y no pronunciarse hasta que la situación se calme.

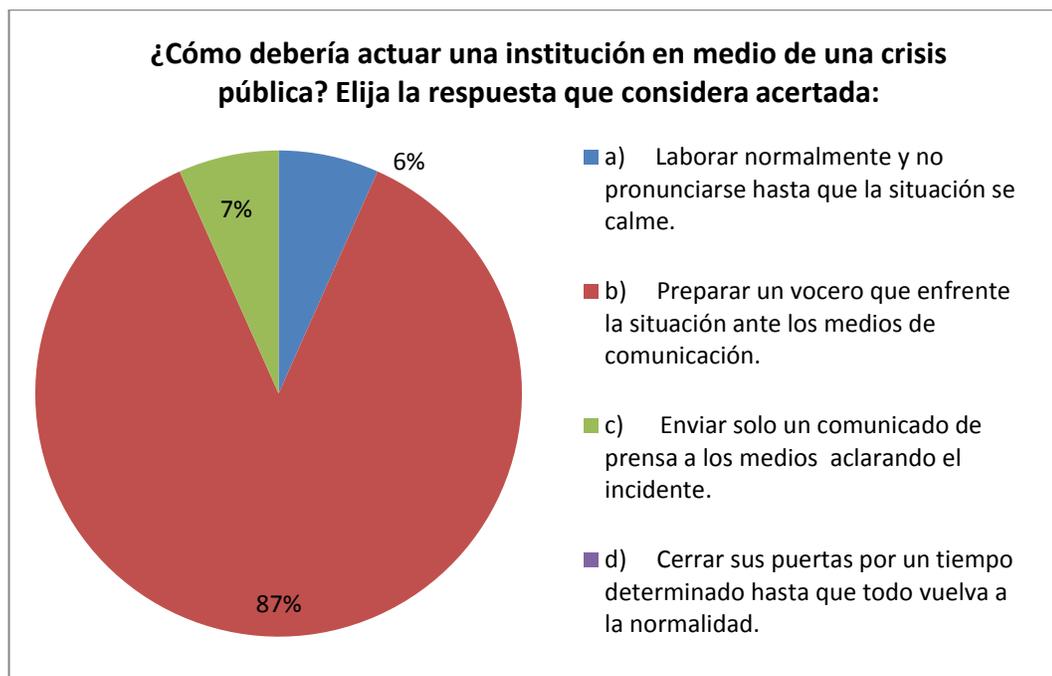


Gráfico N° 13.- Actuación de las U.E. ante una crisis. Los entrevistados eligieron la respuesta que les pareció acertada.

5.2.17 Explicación del por qué la respuesta elegida:

El 87% dijo que escogió la opción b (preparar un vocero que enfrente la situación ante los medios de comunicación) para informar a la prensa y a la opinión pública sobre el suceso y así evitar rumores; el 7% que eligió la opción c (enviar solo un comunicado de prensa a los medios aclarando el incidente) dijo que con el boletín es suficiente y que darían entrevistas solo si

los medios lo solicitan; y el 6% en cambio que eligió la opción a (laborar normalmente y no pronunciarse hasta que la situación se calme) señaló que para ellos muchas veces no amerita pronunciarse y que solo dependiendo del problema analizarían el proceder.

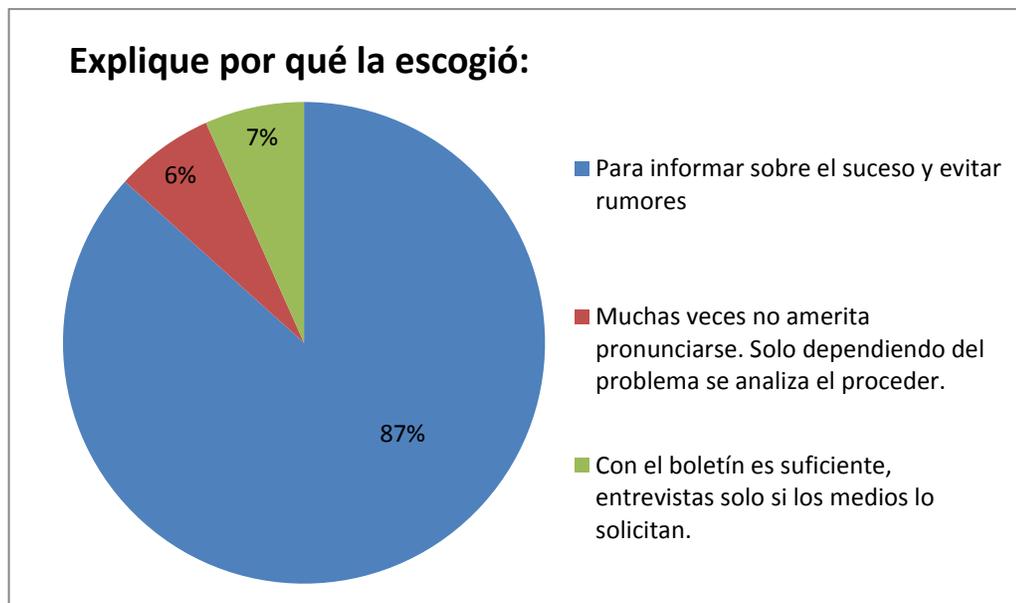


Gráfico N° 14.- Los entrevistados consideran que es primordial informar sobre lo ocurrido para evitar rumores.

5.3 Entorno-laboral

5.3.1 Jefe inmediato

Se le consultó a los entrevistados quién es su jefe inmediato y las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

El 46% de los comunicadores entrevistados que trabajan el área de Comunicación y Relaciones Públicas en unidades educativas, tienen como jefe directo al rector, el 13% al gerente general de la institución, el 20% al director general, el 7% al gerente financiero, 7% al vicerrector académico y el otro 7% al Consejo Directivo.



Gráfico N° 15.- El gerente general en su mayoría es el jefe inmediato de los comunicadores en las Unidades Educativas.

5.3.2 Vocero durante una crisis

El 33% de los entrevistados en su calidad de comunicadores y representantes del área de RR.PP. son los voceros oficiales de sus instituciones en el caso de una crisis. Este porcentaje está a la par con la potestad que también tienen los rectores (33%) en estas circunstancias. Le sigue el director general (27%) y finalmente el Consejo directivo (7%).

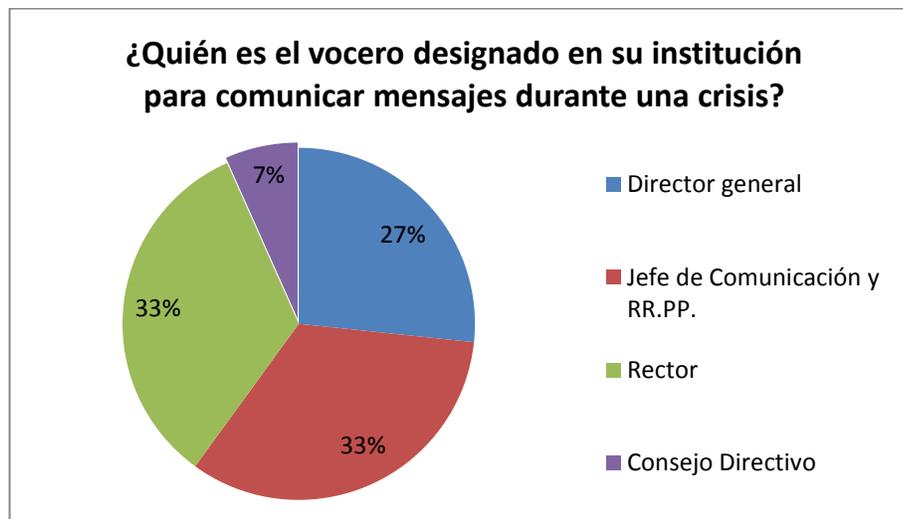


Gráfico N° 16.- Vocero (s) oficial de las Unidades Educativas en una crisis.

5.3.3 Presupuesto para actividades de Comunicación y RR.PP.

El 87% sí cuenta con presupuesto para sus actividades de RR.PP y/o Comunicación. El 13% no. A decir de los representantes insertos en este último porcentaje, cuando van a realizar alguna actividad la financian con dinero del presupuesto general administrativo.



Gráfico N° 17.- Relación porcentual entre las U.E. que manejan presupuesto anual para Relaciones Públicas y las que no.

5.3.4 Implementación de redes sociales en centros educativos

El 80% de las Unidades Educativas sí tienen redes sociales, este porcentaje encierra a 12 de las 15 unidades educativas que sí tienen departamento de relaciones públicas y que aceptaron participar en esta investigación. El 20% (3 U.E.) no tiene.

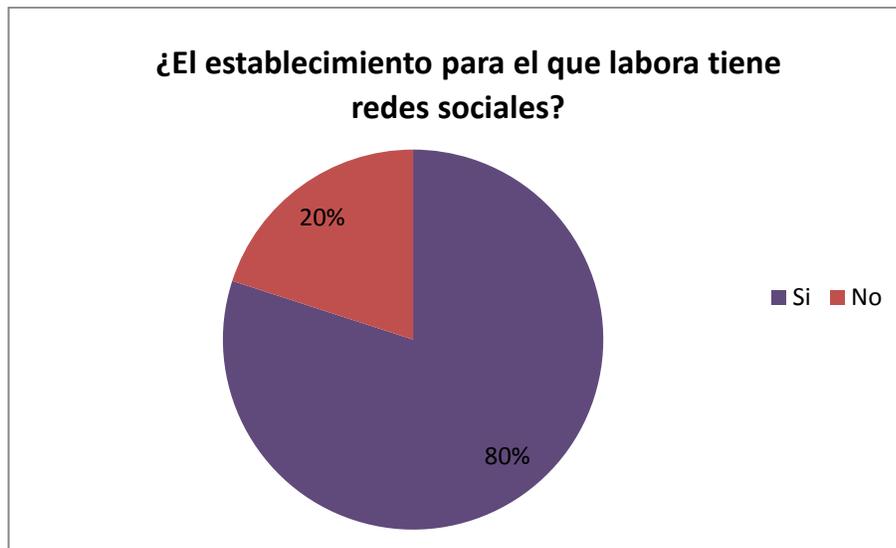


Gráfico N° 18.- Implementación de redes sociales por parte de las U.E. Actualmente cada vez son más las que utilizan estos medios para comunicarse con su público meta.

5.3.5 Monitoreo:

De los 12 establecimientos que sí tienen redes sociales, 11 dijeron que el encargado de monitorearlas es el departamento de Relaciones Públicas, lo que representa el 92%; el 8% (1 .U.E.) dijo que otros.

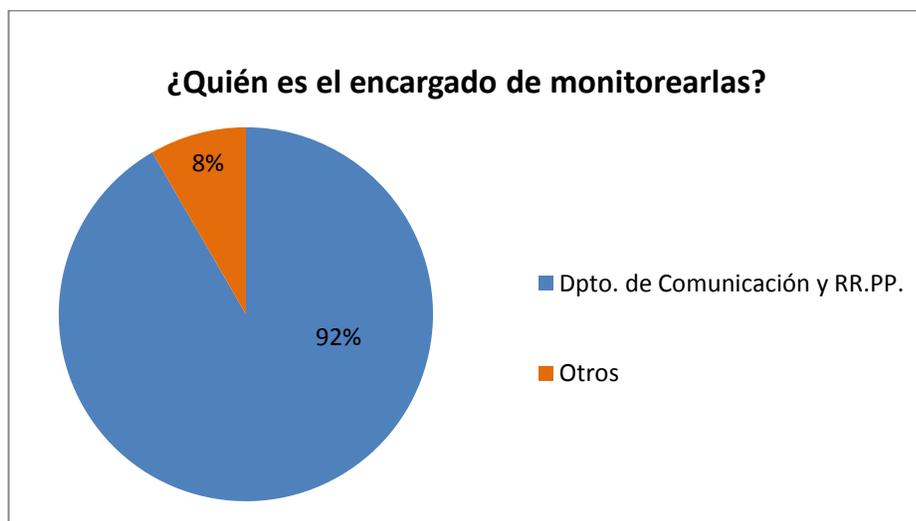


Gráfico N° 19.- Dpto. encargado de monitorear las redes sociales. El dpto. de Comunicación y RR.PP. en su mayoría es el encargado de monitorearlas.

5.3.6 Frecuencia de monitoreo:

8 de las 12 Unidades Educativas que sí tienen redes sociales, las monitorean en horario laboral, es decir de lunes a viernes, este total representa el 67%; 2 las monitorean todos los días, de lunes a viernes y fines de semana, esto representa un 17%; 1 (8%) lo hace solo cuando hay un evento importante y lo comunican a través de este medio; y la unidad restante que también constituye el 8% lo hace muy de vez en cuando.

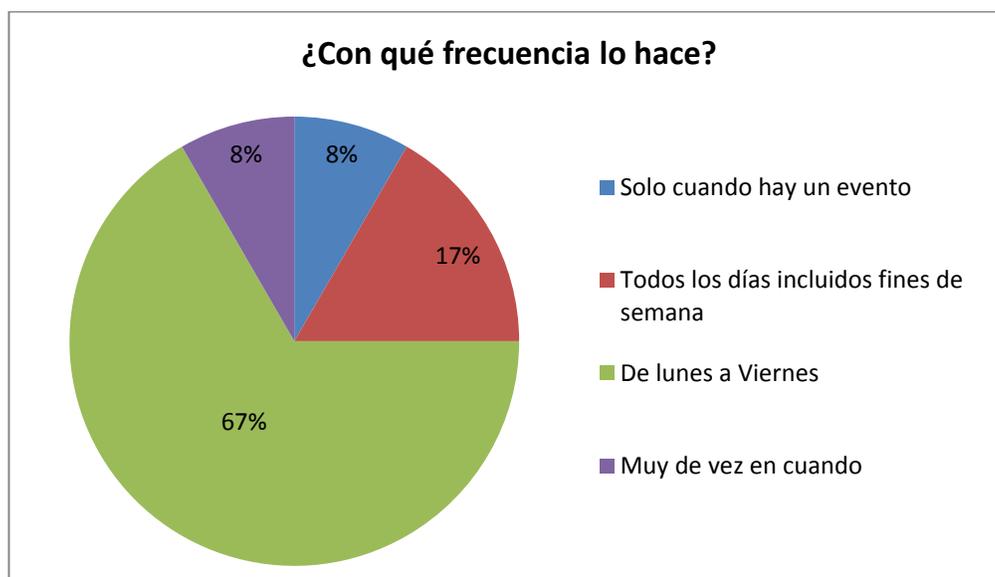


Gráfico N° 20.- Frecuencia de monitoreo de redes sociales. El 67% las monitorea de lunes a viernes, el resto lo hace con otras frecuencias.

5.3.7 Origen de las crisis:

Al preguntarles a los entrevistados dónde consideran, se podría generar una crisis, todos mencionaron varias áreas. Cada uno piensa que un solo sector no es vulnerable a las crisis, de hecho la mayoría opina que en cualquiera. Las opciones que mencionaron fueron:

Cuadro 13

Áreas en las que se podría generar una crisis:

En cualquiera	7
Administrativa	6
Académica	5
Financiera	1
Operacional	1
Comunicación	1
TOTAL	21

Nota: Todos los entrevistados dieron varias opciones.

5.3.8 Crisis mal manejadas:

Los encargados del área de Comunicación y RR.PP. de las Unidades Educativas consultadas conocen que una crisis puede afectar de varias maneras a una institución. En esta pregunta nuevamente cada uno mencionó varias opciones. El resultado principal de una crisis mal manejada de acuerdo a las respuestas obtenidas fue: daño a la imagen de la institución, ya que fue nombrado 11 veces, le sigue la pérdida de alumnos y el cierre de la institución.

Cuadro 14

Resultados de una crisis mal manejada

Daño a la imagen de la institución	11
Pérdida de alumnos	6
Cierre de una institución	5
TOTAL	22

Nota: Todos los entrevistados dieron varias opciones. Elaboración propia.

5.4 FASE DE ENTREVISTAS A EXPERTOS EN MANEJO DE CRISIS

Para enriquecer este trabajo investigativo se entrevistó a 5 reconocidos expertos en manejo de Comunicación de Crisis, los cuales dieron a conocer su postura sobre el tema.

Los entrevistados son:

- ✓ Andrés Seminario: director de la agencia de Comunicaciones y Sostenibilidad Actúa Verde.
- ✓ Cassia Delgado: gerente Regional Costa Sur de la Empresa Pública Fabrec EP.
- ✓ Marlene Mosquera: directora de Comunicación Corporativa de Almacenes Deprati.
- ✓ Marcela Erazo: Periodista profesional, Relacionista Pública, ex asesora de Comunicación del Ministerio de Agricultura.
- ✓ Wendy Bruque: Analista de Divulgación de la Corporación de Seguros de Depósitos (COSEDE).

5.4.1 Razones para que una crisis golpee una Unidad Educativa

4 de los 5 expertos en manejo de crisis que fueron entrevistados para esta investigación, dijeron que la única razón para que una crisis golpee a una institución educativa es no estar preparados; 1 (Marlene Mosquera) en cambio dijo que el motivo era que se atente contra la seguridad de sus alumnos.

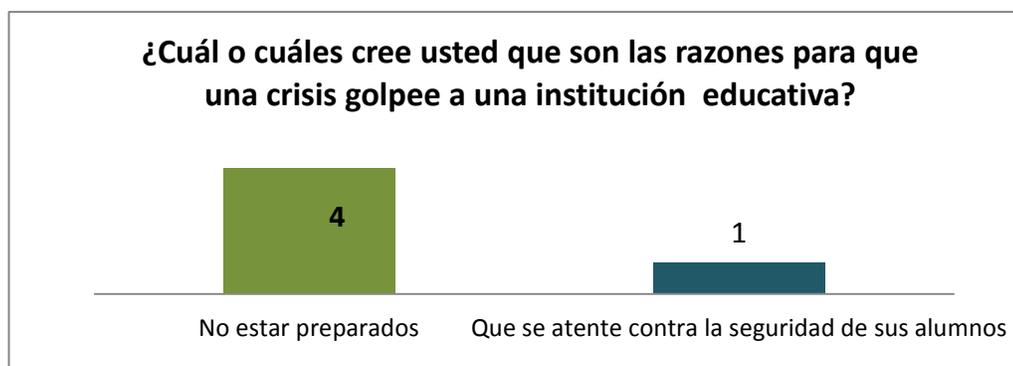


Gráfico N° 21.- Razones para que una crisis golpee una Unidad Educativa

5.4.2 Crisis: predecibles o no...

En esta interrogante los 5 coincidieron en que una crisis puede ser predecible, sin embargo uno de ellos (Cassia Delgado) dijo que también no podría serlo.

Cuadro 15

Las crisis sí podrían ser predecibles:

Si	5
No	1
TOTAL	6

Nota: Un entrevistado dijo que sí y no.

5.4.3 Importancia del Plan de Comunicación de Crisis

Los 5 Comunicadores, expertos en el área investigada, volvieron a coincidir en que el Plan de Comunicación de Crisis es un elemento importante y que no puede faltar en una institución y más si se trata de una unidad educativa.

Cuadro 16

¿Es importante tener un Plan de Crisis?

Si	5
No	0
TOTAL	5

Nota: Todos coincidieron en que es supremamente importante contar con esta herramienta comunicacional.

5.4.4 Razón/es por las que se considera importante al Plan de Crisis

Aunque de fondo las respuestas son muy similares, la percepción de cada experto varía para afirmar que es esencial tener un Plan de Comunicación de Crisis. Las apreciaciones a continuación:

Cuadro 17

¿Por qué es importante tener un Plan de Crisis?

Andrés Seminario	“Porque manejas la confianza que los padres de familia depositan en la institución y ellos confían en que además de educar van a cuidar a sus hijos”.
Cassia Delgado	“Para saber cómo actuar en el momento en que llega la crisis”.
Marcela Erazo	“Para saber exactamente cuál sería el proceso a seguir en el caso de una crisis”.
Marlene Mosquera	“Porque se debe estar preparado para afrontar una crisis cuando esta aparezca, caso contrario no sabríamos cómo reaccionar, lo que podría derivar en malas acciones que pueden agrandar el problema en vez de resolverlo”.
Wendy Bruque	“Para saber qué hacer en el caso de que se dé una crisis dentro de la unidad educativa”.

Nota: Elaboración propia.

5.4.5 Razones por las que las instituciones no poseen un Plan de crisis

Sobre el porqué las instituciones no poseen un Plan de Comunicación de Crisis, cada entrevistado tiene su propia apreciación y expone una razón distinta. Se detallan las explicaciones de los expertos en la siguiente tabla:

Cuadro 18

¿Por qué cree usted que las instituciones en general no poseen un plan de comunicación de crisis?

Andrés Seminario	“Porque muchas de las instituciones educativas piensan que la educación es un negocio y que el plan de crisis es un gasto”.
Cassia Delgado	“Porque no entienden la importancia del tema de estar preparados”.
Marcela Erazo	“Porque el tema de la Comunicación y sobre todo de la Comunicación de crisis aún está incipiente en el país (Ecuador)”.
Marlene Mosquera	“Es algo cultural ya que en este país (Ecuador) la mayoría de las personas tienden a pensar que a ellos jamás les podría ocurrir una crisis”.
Wendy Bruque	“Porque no les interesa prevenir”.

Nota: Elaboración propia.

5.4.6 Pasos a seguir para armar un Plan de Crisis

De acuerdo a su vasta experiencia los expertos en Manejo de Comunicación de Crisis, señalaron cuales serían los principales pasos a seguir para armar un Plan de Comunicación de Crisis y así estar preparado en el caso de que se presente una contingencia. Aunque para Andrés Seminario no solo es importante armarlo sino practicarlo:

Andrés Seminario: "Al menos cada 6 meses se debe realizar un simulacro, en donde se ejecute los pasos que se ha descrito en el libro".

Los pasos son:

Cuadro 19

¿Cuáles son los pasos principales que debe de seguir un centro educativo y en general cualquier empresa para armar un plan de crisis?

ENTREVISTADO	PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4
ANDRÉS SEMINARIO	Crear un comité de crisis	Analizar los posibles escenarios o sucesos que se puedan dar.	Redacción de un libro de situaciones.	
CASSIA DELGADO	Analizar posibles amenazas que pueden afectar la institución.	Investigar antecedentes: a qué podría estar expuesto la institución. El análisis debe de ser en el aspecto interno institucional y exógeno.	Delimitar posibles acciones	
MARLENE MOSQUERA	Conocer sus procesos.	Hacer un FODA de la institución	Conocer cuáles son los planes de seguridad que ya están establecidos	Analizar las posibles incidencias que podrían suscitarse
MARCELA ERAZO	Conformación del comité de crisis	Analizar los posibles casos que podrían suceder de acuerdo a las fechas por mes.	Elaborar una planificación en base a los temas y su intensidad.	
WENDY BRUQUE	Conocer cuáles son los objetivos de la empresa, su misión y visión.	Investigar los posibles problemas que se puedan suscitar dentro o fuera del colegio.	Analizar problemas de colegios similares y tomarlos como suyos para prevención.	

Fuente: Elaboración propia

5.4.7 Contenido del Plan de Crisis

Cuadro 20

¿Qué debería contener un Plan de Crisis?:

	Andrés Seminario	Cassia Delgado	Marcela Erazo	Marlene Mosquera	Wendy Bruque
#	CONTENIDO	CONTENIDO	CONTENIDO	CONTENIDO	CONTENIDO
1	Definición y conformación del Comité de Crisis	Antecedentes	Definición de los posibles escenarios que se podrían presentar.	Indicadores de los incidentes que se podrían presentar, estableciendo los fenómenos naturales en un porcentaje menor pero que son irreversibles, en el área operativa: la seguridad física y los que pueden incidir.	Estructuración de un protocolo a seguir
2	Redacción de un libro de situaciones	Definición de objetivos: general y específicos.	Desglose de actividades que se van a cumplir.	Designación de voceros	Definición de acciones a tomar para controlar la situación
3	Base de datos de números telefónicos de responsables de cada actividad, padres de familia, abogados, periodistas, etc.	Estructura de estrategias a seguir	Redacción de mensajes claves.	Formatos de "Speech" de acuerdo al problema	Cronograma de reuniones con los implicados
4	Modelos o formatos de boletines de prensa de acuerdo a la situación.	Desarrollo del plan: Actividades que se van a cumplir.	Modelos de declaraciones genéricas	Definición de cuándo y cómo se debe manejar la información que se entregará a los medios.	Identificación de una lista de las entidades y los contactos de acuerdo al problema.
5		Modelos de mensajes claves.	Formatos de boletines de prensa (posición oficial)		
6		Delimitación de Voceros.	Delimitación del comité de crisis (Integrantes y roles)		
7		Análisis del público objetivo.			
8		Modelos de discursos o explicaciones de acuerdo a cada circunstancia.			
9		Descripción de medios que podrían ser aliados para difundir la información de acuerdo al problema.			

Nota: Elaboración propia.

5.4.8 Responsables de su elaboración

Las personas que deberían formar parte de la elaboración del Plan de Comunicación de Crisis son:

Cuadro 21

¿Quiénes deberían estar involucrados en su elaboración?

EXPERTO	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	PERSONA 4	PERSONA 5
Andrés Seminario	Alguien del área administrativa del colegio.	El Rector	Vocero definido	Abogado de la institución	Consultor externo
Cassia Delgado	La principal autoridad (director o rector)	El relacionista público o la persona encargada de la responsabilidad social.	Un administrativo o gerente financiero	El abogado de la institución	Jefe operativo o Logístico
Marcela Erazo	El encargo de Comunicación	Una autoridad o persona responsable en el área de acuerdo al problema que se está analizando.			
Marlene Mosquera	La principal autoridad (director o rector)	El encargado de Comunicación	Un representante del área administrativa	Un representante del área académica	
Wendy Bruque	La principal autoridad (director o rector)	El encargado de Comunicación	Un representante del área administrativa	Un representante del área académica	

Nota: Elaboración propia.

5.4.9 El papel de las redes sociales

3 de los 5 entrevistados, lo que equivale al 60% creen que el papel que juegan las redes sociales en medio de una crisis empresarial o institucional es incierto, ya que pueden jugar a favor o en contra. 2 (Andrés Seminario y Marcela Erazo) piensan que el papel es fulminante porque puede ser el primer lugar donde se detone la crisis. Este último total representa un 40%.

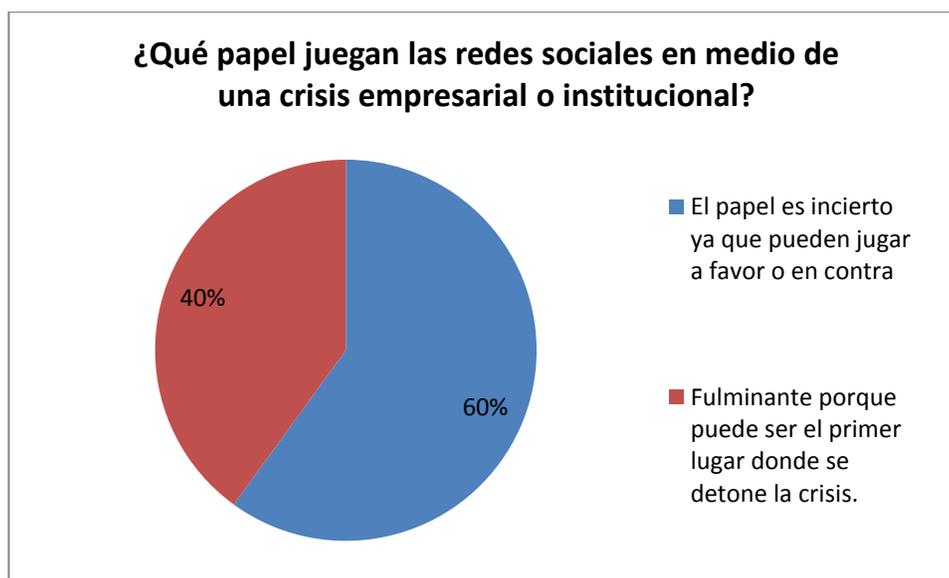


Gráfico N° 22: El papel de las redes sociales en medio de una crisis. Con la inmediatez que tiene las redes, el papel que juegan puede ser incierto, a decir de los entrevistados.

5.4.10 El Comité de Crisis:

Los 5 expertos afirman que sí es necesario armar un comité de crisis que enfrente el problema.

Cuadro 22

¿Es necesario armar un Comité de Crisis?

Si	5
No	0
TOTAL	5

Nota: Elaboración propia

5.4.11 Dirección del Comité de Crisis:

En esta pregunta las opiniones se dividieron ya que 3 consultados dijeron que el Comité de Crisis debería estar encabezado por la máxima autoridad, cualquiera que fuere: director, rector, gerente, consejo directivo, etc.; 1 dijo que el director (Andrés Seminario) y el último entrevistado dijo que debería ser el encargado de Comunicación (Marcela Erazo).

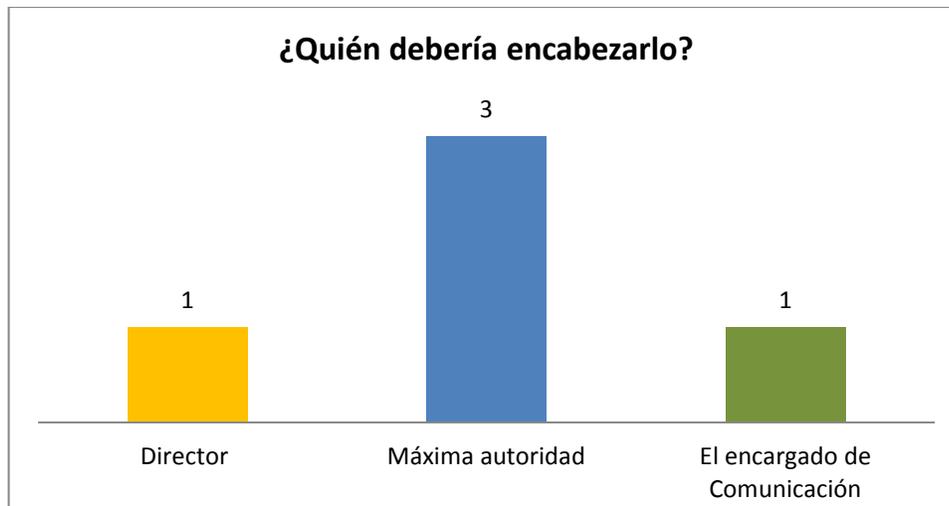


Gráfico N° 23: Dirección del Comité de Crisis. 3 de los 5 expertos dijeron que la máxima autoridad de la institución es quien debe hacerlo.

5.4.12 Crisis mal manejadas - resultados:

De acuerdo a la experiencia de estos peritos en Comunicación de Crisis, **quienes mencionaron más de una opción**, los resultados de una crisis mal manejada son: que la institución pierda su reputación, esta opción fue mencionada 4 veces; mientras que: la institución tenga que cerrar sus puertas definitivamente, fue señalada en 3 ocasiones.

Cuadro 23

¿Cuáles cree usted que serían los resultados de una crisis pública mal

Que la institución tenga que cerrar	3
Pérdida de la reputación	4
TOTAL	7

Nota: Algunos entrevistados dieron más de una opción

5.4.13 Plan de crisis- lo tienen o no las instituciones:

De los 5 expertos que participaron en esta investigación, 4 están convencidos de que las instituciones locales no poseen un plan de comunicación de crisis, solo 1 (Wendy Bruque) afirma que sí.

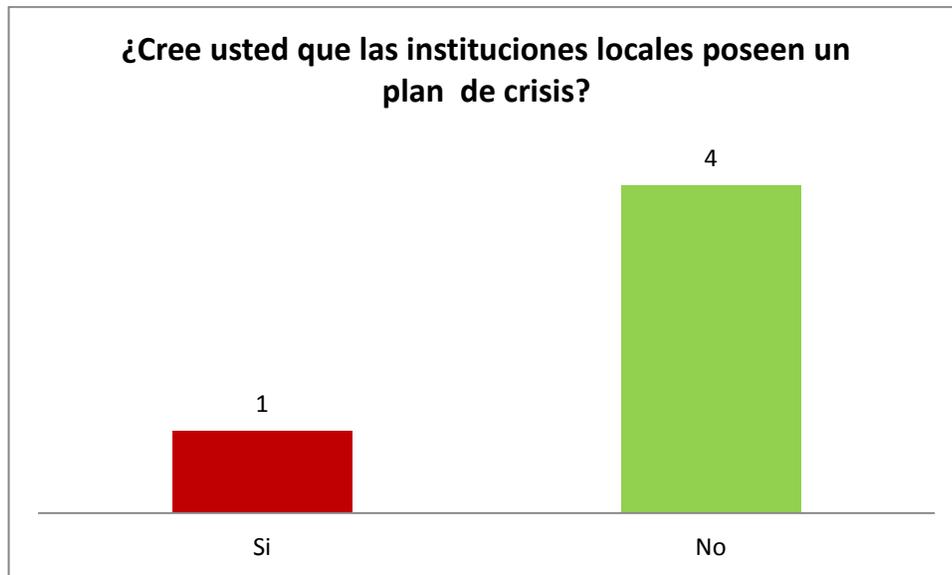


Gráfico N° 24: Plan de crisis- lo tienen o no las instituciones. Los expertos están convencidos de que las empresas no tienen un Plan de Crisis.

Marlene Mosquera: "Hablando en términos reales máximo un 10% de empresas en nuestro país Ecuador, tienen un Plan de Crisis".

5.4.14 Situaciones que podrían generar una crisis en Unidades Educativas

Los entrevistados señalaron cuales son los mayores peligros a los que están expuestas las unidades educativas y que podrían acarrear una crisis institucional pública, de acuerdo a su experiencia y conocimiento:

Cuadro 24

Factores que podrían generar crisis

<p>Andrés Seminario</p>	<p>Factores internos: 1.- Aquellos propios de la gestión o negligencia en la gestión de la institución. 2.- Aquellos vinculados con problemas de salud de los estudiantes o profesores 3.- Aquellos vinculados con quejas, reclamos u objeciones que puedan tener los estudiantes o padres con los profesores. 4.- Accidentes vinculados con áreas: deportivas, ambientales, de laboratorios de Ciencias, Química, Física, etc. Estos factores los puedes controlar, aunque los accidentes no, pero si llevas una gestión correcta, con protocolos y/o controles no debieran darse.</p> <p>Factores externos: 1.- Todos los relacionados con la vecindad. 2.- Los directamente externos pero directamente vinculados con la gestión de la institución educativa. 3.- Los indirectamente vinculados con instituciones educativas pero vinculados con todo el sector como aquellos que tienen que ver con nuevas leyes, sindicalismo del magisterio o decisiones municipales o vecinales que afecten de alguna manera la infraestructura u organización del colegio. 4.- Los delincuenciales. Estos son factores que no se pueden controlar y que pueden afectar el libre desarrollo de cualquier institución educativa.</p>
<p>Cassia Delgado</p>	<p>Puede ser una circunstancia financiera, un accidente de un alumno dentro de la institución educativa o un incendio.</p>
<p>Marcela Erazo</p>	<p>Problemas de uso de drogas, problemas en la comunicación con los padres, muchos estudiantes en una sola aula con un solo profesor, pensiones muy altas.</p>
<p>Marlene Mosquera</p>	<p>*Causales naturales o medioambientales que son impredecibles (accidentes de aviones, terremotos, temblores, maremotos, etc.) *Causales predecibles como los accidentes viales *Causales de procesos operativos: administración de los asuntos en general dentro de la institución educativa. El uso, consumo o expendio de drogas</p>
<p>Wendy Bruque</p>	<p>*Conformación de pandillas en la institución *Consumo de drogas o estupefacientes *Acciones indecorosas por parte de los alumnos (bailes eróticos, etc.) *Violación: entre alumnos, de profesor a estudiante o de alumnos a profesores. *Problemas con la infraestructura de la institución *Intoxicación masiva</p>

Nota: Elaboración propia.

Andrés Seminario: "Es importante tener en cuenta que cuando no estás pasando una crisis, estás pasando una pre-crisis, es decir toda institución educativa como toda compañía que de alguna manera trata con gente externa o particular debería tener planes de contingencia. Sería ideal si nunca lo usa pero es innegable que debería tenerlo".

5.4.15 Acciones mediáticas ante una crisis

Si un establecimiento no tiene un plan de crisis y sin embargo le toca atravesar uno, ¿cuáles serían las acciones mediáticas que se deberían llevar a cabo para calmar o contra-restar el problema? Los expertos mencionan qué deberían hacer los afectados:

Marlene Mosquera: "Menos es más, en el sentido de que se debe no hablar tanto ni emitir un comunicado largo, sino algo específico y humano".

Cuadro 25

Acciones mediáticas para enfrentar una crisis en el caso de no estar preparados.

EXPERTO	1er paso	2do paso	3er paso	4to paso	5to paso
Andrés Seminario	Hablar, no quedarse callado, si no se hace un comentario formal entonces el problema se va a convertir en un rumor inmenso.	No escalar la crisis a un nivel que no conviene. Se debe contener la crisis en el contexto en el que está.	Mantener la cabeza fría	Reconocer el problema, la negligencia y decir que se lo va a solucionar.	
Cassia Delgado	Analizar rápidamente a qué medios se acudirá para difundir la postura oficial de la institución, dependiendo de la magnitud del problema que se podría generar y sus consecuencias.	Colocar un comunicado sobre el asunto en la página web institucional.	Llamar a los medios para darles entrevistas y dar por finalizada la crisis.		
Marcela Erazo	Reunión con las personas idóneas para resolver el problema. Si se trata de una crisis por el uso de drogas, armar una reunión con el psicólogo, el comunicador y la primera autoridad de la institución.	Elaborar el plan de acción (acciones a tomar).	Dictar una rueda de prensa (solo si es necesario)	Elaborar un boletín	Publicar el boletín en redes sociales y en la página web.
Marlene Mosquera	Primero identificar el problema	Armar el comité para determinar al vocero. El vocero generalmente de acuerdo al tema debe buscarse que sea lo más humano posible.	Emitir un comunicado o entrevista.	No decir mentiras ni nada ficticio, solo la verdad con coherencia.	
Wendy Bruque	Preparar a un vocero para que de una rueda de prensa o entrevistas donde afronte la situación y diga un discurso planificado.	Mantener constantemente informada a la prensa sobre el asunto a fin de que no se especule.	Dar atención oportuna a los implicados.		

Nota: Elaboración propia

5.4.16 Reacciones comunes ante una crisis

Ante esta pregunta, 3 expertos dijeron que guardar silencio suele ser la principal reacción de las instituciones ante una crisis y 2 señalaron que las empresas no saben qué hacer e improvisan su reacción, algunas veces aciertan, pero otras no.

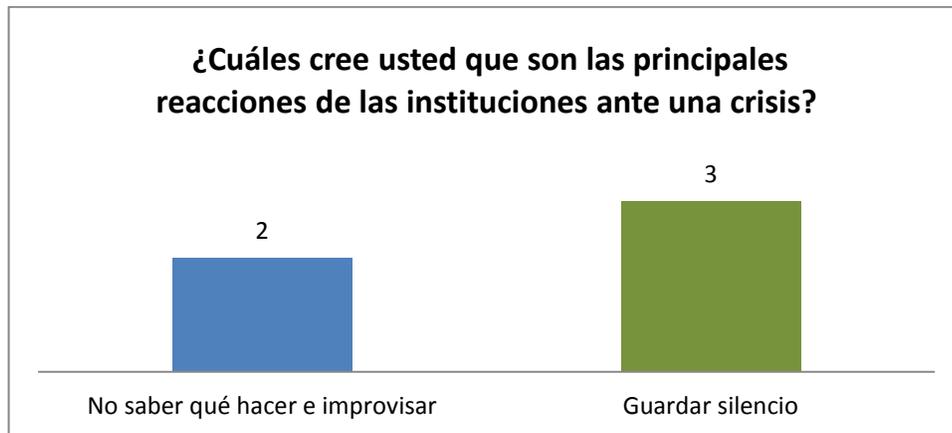


Gráfico N° 25: Reacciones comunes ante una crisis. Las instituciones creen que la mejor solución ante una crisis es guardar silencio, a decir de los expertos.

5.4.17 Presupuesto para el manejo de crisis

4 de los 5 entrevistados opinan que sí debería existir un presupuesto específico para el manejo de crisis, pero 1 piensa que no (Cassia Delgado).

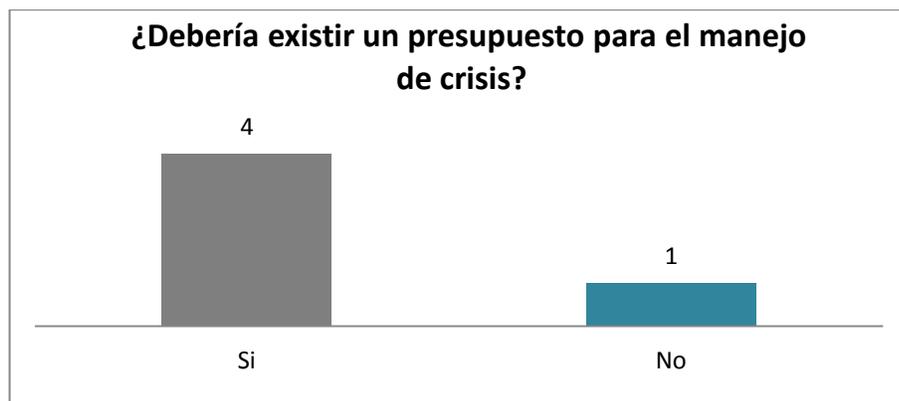


Gráfico N° 26: ¿Debe existir presupuesto para el Manejo de Crisis? 4 expertos opinan que cada institución debe guardar un rubro anual especial para contingencias.

CAPITULO VI

6. Resultados esperados de la investigación

Luego de la investigación realizada donde participaron 36 Unidades Educativas particulares ubicadas en el norte de la ciudad de Guayaquil, esperamos obtener los siguientes resultados:

- Limitar y si es posible evitar el impacto que puede producir una crisis en la imagen y reputación de las Unidades Educativas a través de un modelo de Manual de Crisis.
- Conocer con exactitud los posibles escenarios que se pueden presentar en centros educativos y que pueden afectar directamente a estudiantes, funcionarios y a toda su comunidad.
- Conocer los pasos y la metodología para poner en marcha un Plan de Comunicación de Crisis.

6.1 Conclusiones de la investigación

Con respecto al objetivo general podemos concluir que:

- **Están preparadas para enfrentar situaciones difíciles:** Las unidades educativas no están preparadas para enfrentar situaciones difíciles porque del 100% de las U.E. entrevistadas solo el 27% cuenta con un Plan de Comunicación de Crisis, mientras que el 73% restante no.
- **Existencia del Plan de Comunicación de Crisis:** El 73%, no tiene un plan de comunicación de crisis, mientras que solo el 27% sí. Los representantes de las instituciones que no lo tienen mencionaron varias justificaciones pero la principal y en la que coincidieron la mayoría es que nunca han tenido la necesidad, es decir, nunca han atravesado una crisis y por eso no lo han elaborado (37%). Las otras razones fueron: no se le ha dado la importancia necesaria (27%); están trabajando en otros proyectos (18%); la implementación de este

plan se lo hace a través del directorio (9%) y la última es que no lo tienen porque el departamento es nuevo (9%).

- **Implementación del Plan de Comunicación de Crisis:** Todos (100%) los entrevistados reconocieron la importancia de esta herramienta comunicacional y su utilidad, y el 55% de quienes no la tienen afirmaron que la implementarían para estar preparados y saber cómo actuar ante una crisis. El 27%, dijo que lo haría para tratar de salvaguardar el buen nombre y reputación de la institución; el 9%, lo haría por el acceso a redes sociales que existe actualmente y la mala interpretación de las mismas; y un último porcentaje (9%) dijo que la motivación sería verse envueltos en medio de una crisis ya que solo así estarían empujados a trabajar en un plan de crisis.

Con respecto a los objetivos específicos podemos concluir que:

- **Importancia:** Para establecer qué importancia tiene la Comunicación para las unidades educativas, primero se debería analizar si éstas cuentan o no con un departamento de Comunicación dentro de su organigrama institucional. De las 36 unidades educativas que formaron parte de la investigación de acuerdo a los resultados que arrojó la muestra, 16 no lo tienen, es decir el 44%, mientras que 20 sí, esto representa el 56%. Y aunque de estas 20 unidades educativas, 5 no quisieron formar parte de la investigación, el solo hecho de que sí tengan esta área en su aparato administrativo significa que sí la consideran importante.

Pero ¿cuándo nace la necesidad de implementar este departamento? 10 de las 15 unidades educativas que si aceptaron intervenir en este indagación y que sí tienen departamento de comunicación, crearon esta área desde el año 2000 en adelante, este total representa el 67%, el 27% (4) lo hizo entre 1990 y el 2000; y solo el 6% (1) ya contaba con este departamento desde antes de 1990. Como

podemos observar es en la última década (del 2000 en adelante) donde surge la incorporación de este espacio en las unidades educativas del norte de la ciudad de Guayaquil, lo que denota que para las instituciones es cada vez más importante y prioritario contar con un departamento de Relaciones Públicas que maneje la Comunicación y trabaje en pro de su imagen.

- **Existencia del Plan de Comunicación Anual:** De las 15 unidades educativas participantes que sí cuentan con este departamento y que sí colaboraron con la tesis, 12 es decir el 80%, trabajan bajo un Plan de Comunicación Anual. Las 3 restantes que representan el 20% no planifican sus actividades anualmente.
- **Herramientas e implementación de las mismas:** Las herramientas que han utilizado las Unidades Educativas para tratar de salvar la situación conflictiva en las que se han visto envueltas son:
 - Boletines de prensa, mailings, reuniones (crearon fidelidad a través del diálogo con las partes afectadas), implementaron las Tics de las Comunicación, realizaron encuestas para medir el nivel de satisfacción, afianzaron las relaciones con los medios, lobbying (crearon alianzas estratégicas con instituciones), potenciaron su marca a través de redes sociales, etc. La última de las 4 instituciones, dijo que lamentablemente no utilizaron ninguna herramienta ya que no pudieron manejar la situación lo que afectó fuertemente su imagen. El 73% de las U.E. entrevistadas, es decir 11, dijeron que NO han atravesado una crisis que haya afectado la imagen de la institución. Solo 4, lo que estadísticamente representa el 27% contaron que sí.
- **Escenarios frecuentes:** Al analizar los datos recolectados, pudimos concluir que los escenarios de crisis más frecuentes en las unidades educativas del norte son: el descontento por notas tanto de parte de padres como de alumnos, despidos de empleados, desacuerdo de

padres por los valores económicos a pagar, supuesta desorganización administrativa interna; peleas entre estudiantes, rumores infundados que crean desinformación entre padres y estudiantes; y el descontento del personal por el trato que reciben de parte de sus superiores. (Ver cuadro 21, p.40)

- **El Plan-propuesta:** Como la mayoría de las Unidades Educativas no tienen un Plan de Comunicación de Crisis para enfrentar situaciones difíciles, la autora realizó una propuesta delineando todos los puntos que conllevan la conformación del Plan de acuerdo a las sugerencias otorgadas por los expertos entrevistados. (Ver en anexos el Plan propuesto).

CAPITULO VII

7. Recomendaciones

1. El diseño del Manual o Plan de Comunicación de Crisis que la autora propone puede adaptarse a la realidad de cualquier institución educativa que requiera de apoyo o guía para elaborar el suyo.
2. Es imprescindible que las Unidades Educativas designen a los voceros de la institución en caso de crisis y prepararlos ya que cuando se presenta una contingencia, no están preparados e improvisan.
3. Las Unidades Educativas deben hacer un análisis de los posibles problemas o escenarios que se puedan presentar y cuando la crisis se haya presentado este debe reunir toda la información posible sobre la contingencia y sus causas.
4. Las entidades educativas deberían hacer un convenio con universidades y estudiantes de Comunicación para que hagan prácticas y colaboren en la elaboración y constante afinamiento del Manual de Crisis.

CAPÍTULO VIII

8. La propuesta

8.1 Título

Plan de Comunicación de Crisis

8.2 Justificación

A pesar de que sólo el 27% de las unidades educativas entrevistadas manifestaron haber atravesado crisis públicas, estas a decir de sus representantes han sido fuertes y difíciles de solucionar. Algunas crisis pueden durar años como en el caso de la Academia Naval Guayaquil, que se extendió por cerca de 3, y el recuperarse le exigió a esta institución una estrategia muy bien pensada y la inversión de recursos financieros que no tenían por la desestabilidad que provocó la extensa crisis.

Durante este tiempo la Academia tuvo crisis de todo tipo, a tal punto que una desencadenó otra. Tuvieron huelgas de empleados administrativos, retiro de alumnos del colegio, profesores que desertaron, secuestros fingidos de parte de empleados, padres en desacuerdo por valores a pagar, problemas con la policía, y el constante cambio del personal del área de Comunicación. Todos llegaban a intentar solucionar los problemas, pero como la institución no tenía armado un plan de crisis y quienes llegaban a este puesto no lograron elaborar uno al paso, las crisis continuaban y se acrecentaban. Solo cuando estructuraron un plan de contingencia que atacó estratégicamente todos los focos problemáticos pudieron contener la crisis y solucionarla, utilizando varias herramientas comunicativas.

Ventajosamente y luego de varios intentos esta institución pudo salir del problema, le tomó mucho tiempo el recuperar su imagen y prestigio, pero lo logró. La misma suerte no corrió la Unidad Educativa Jefferson, que en el 2008 pasó por duros momentos cuando el Consejo Nacional de Educación Superior (Conesup), ordenó por irregularidades el cierre de la universidad que llevaba el mismo nombre (Jefferson) y que era parte del mismo grupo

administrativo. La sombra de este escándalo cubrió fuertemente a la unidad educativa, que a decir de su representante no tenía nada que ver con este problema porque a pesar de que pertenecían al mismo grupo financiero, sus administraciones eran distintas.

“Lastimosamente la persona que estaba a cargo no pudo manejar el asunto”, dijo María Belén Mora, actual coordinadora de Imagen Corporativa. No se puso en marcha ningún plan de comunicación de crisis, ni se tomaron medidas urgentes para contrarrestar el problema. Los directivos de aquel entonces esperaron que con el tiempo las personas olvidaran el asunto, sin embargo aún hay quienes lo recuerdan.

Estas son solo 2 muestras de lo que le puede ocurrir a una institución en este caso educativa, por no estar preparada para enfrentar una crisis.

Varios son los escenarios que se vuelven repetitivos en las unidades educativas y hasta cierto punto fáciles de prever. A decir de todos los entrevistados los problemas más comunes que se suelen presentar son:

- Descontento por notas
- Despidos a empleados
- Desacuerdo por valores económicos
- Desorganización administrativa
- Descontento por trato de superiores
- Desinformación-rumores
- Peleas entre estudiantes

Ante estas situaciones que podrían generar una crisis de gran impacto las unidades educativas deben estar listas para responder oportunamente y tratar de minimizar los riesgos o daños a fin de proteger la integridad y los intereses tanto de los estudiantes como del personal docente y administrativo.

Cuando se presentan este tipo de situaciones es indispensable que el manejo de la comunicación a nivel interno y externo sea cauteloso, ya que

esto es permitirá a la institución monitorear y controlar el impacto que causen estos acontecimientos a los servicios educativos que ofrece la institución.

Reflejar una imagen pulcra, segura, sólida y confiable, que garantice la educación y el cuidado integral de los alumnos, apoyados en la implementación de un Manual de Comunicación de Crisis; debería convertirse en un procedimiento obligatorio de toda unidad educativa del Ecuador.

Pero el Manual de Crisis no solo se debe crear sino que se debe probar para saber qué tan factibles y ejecutables son las posibles soluciones propuestas en el texto.

"Al menos cada 6 meses se debe realizar un simulacro, en donde se ejecute los pasos que se ha descrito en el plan", afirmó Andrés Seminario, experto en Manejo de Crisis.

8.3 Fundamentación

Las crisis son situaciones impredecibles cuyo impacto puede resultar devastador para una empresa. Como habíamos mencionado al principio de esta investigación, ninguna organización, indistintamente de cual sea su naturaleza puede sentirse invulnerable a ellas. Simplemente ocurren y no saberlas manejar puede terminar con el trabajo y esfuerzo de años.

Tironi y Cavallo (2004) señalan que "los costos de una crisis cruzan todo el repertorio de males: confianza dañada, clientes insatisfechos, desmoralización interna, reputación por los suelos". (p. 217)

De allí que las empresas no deben preocuparse por si pasarán o no por una crisis, sino por cómo enfrentarla cuando aparezca.

No hay que esperar que se presente una para descubrir la importancia y la necesidad de la Comunicación y sus herramientas; y más si se trata de un centro educativo donde se forja el futuro de miles de niños y jóvenes. Y

donde los padres han depositado su confianza a expensas de que serán íntegramente cuidados.

Marlene Mosquera, Comunicadora Organizacional y una de las expertas entrevistadas en Manejo de Crisis dijo que, "hablando en términos reales máximo un 10% de empresas en nuestro país Ecuador tienen un plan de crisis".

Este dato es reafirmado por los resultados arrojados por esta investigación donde el 73% de las unidades educativas consultadas dijo no tener un plan de crisis y solo el 27% afirmó que sí. La principal razón por la que no lo tienen de acuerdo a lo que mencionaron, es porque nunca lo han necesitado, lo que llevaría a deducir que están esperando enfrentar una crisis para implementarlo, y obviamente significa que en el caso de presentarse una no sabrían cómo reaccionar.

El estar preparado debe ser la tarea principal de la Comunicación en la empresa y las múltiples situaciones que se presentan a diario en las unidades educativas deberían ser un motivo para que entiendan la necesidad de estar prevenidas.

Un plan de crisis no solo puede mejorar la capacidad de una empresa para enfrentar un problema grave, sino que posibilita anticiparlo y permite prepararse a este, direccionando congruentemente las acciones a seguir y la comunicación a utilizar, además, ayuda a contener rápidamente el daño, mientras se prepara la fase de recuperación.

Las organizaciones preparadas para manejar las crisis limitan hasta a un 30% el impacto previsible y se recuperan hasta el doble de rápido que las que no lo están. Esa preparación cubre una serie de elementos: advertir tempranamente eventos que pueden desencadenar crisis mediante la comprensión de factores subyacentes y las percepciones dominantes, entender e incluso pronosticar las motivaciones y posiciones de los grupos de interés, crear competencias tácticas que le permitan manejar la fase aguda, y prever la intensidad así como la clase de cobertura que los medios de comunicación darán a las potenciales crisis. Paúl

Remy (2009) Manejo de Crisis en organizaciones. Cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas.

8.4 Objetivos

8.4.1 Objetivo General

Establecer políticas y procedimientos a ejecutar ante la presencia de una crisis interna o externa que desestabilice la tranquilidad o entorpezca los procedimientos y servicios de las unidades educativas, con el propósito de reducir su impacto y mantener la credibilidad y reputación de estas instituciones.

8.4.2 Objetivos específicos

- Establecer el proceso para la conformación de un comité de crisis que lidere las acciones a seguir en el momento en que llegara a presentarse una, enrumbando correctamente las posibles soluciones al conflicto, al fin de salvaguardar la integridad de la institución y su comunidad.
- Ofrecer una guía práctica a los colaboradores en general para que estén preparados para abordar los sucesos imprevistos de un modo más sereno y tranquilo.
- Recomendar procesos y políticas que sean viables para manejar él o los conflictos que llegaran a presentarse.
- A través del Manual de Crisis, fortalecer la confianza de la comunidad interna y externa hacia la institución y sus servicios.

8.5 Importancia

El Plan o Manual de Crisis es importante para prever cualquier eventualidad que pueda presentarse y poner en riesgo la imagen y reputación de los Unidades Educativas, debemos recordar que impartir educación de calidad

es su principal objetivo, pero velar por su salvaguardar su nombre también debe ser su prioridad.

Todas quieren destacarse por ser la mejor en su categoría, ofreciendo un servicio integral y diferente que se refleje en la obtención de méritos académicos continuos de parte de sus estudiantes. Por años trabajan incansablemente para forjar su trayectoria, implementan nuevos sistemas, contratan personal calificado y adquieren equipos sofisticados. Una crisis afectaría el prestigio de la institución y la pérdida de confianza de los públicos: interno (estudiantes) y externo (padres de familia); y de la opinión pública (público en general y prensa).

El Manual de Comunicación de Crisis propone directrices comunicacionales que permitan responder estratégicamente y a la brevedad ante cualquier incidente que atente contra la institución, su estabilidad, misión, visión e imagen.

Una crisis, conflicto o problema no solo es inesperado sino que se desconoce su punto de origen, por lo tanto el estar preparado no solo debería ser cuestión de previsión, sino una obligación.

Andrés Seminario, experto en Comunicación de Crisis, señala que "es importante tener en cuenta que cuando no estás pasando una crisis, estás pasando una pre-crisis, es decir toda institución educativa como toda compañía que de alguna manera trata con gente externa o particular debería tener planes de contingencia. Sería ideal si nunca lo usa pero es innegable que debería tenerlo", dijo. Anexo la propuesta de la autora (ver página 79).

CAPÍTULO IX

9. Factibilidad financiera:

Teniendo en cuenta que el manual nacerá de la investigación y análisis de los diferentes escenarios que se pudieran presentar dentro de la Unidad Educativa y que podrían desencadenar crisis, el único costo que habría que contemplar es el de la impresión del folleto en el caso de que se lo desee imprimir, ya que también se puede realizar un pdf electrónico, sin embargo hay otros rubros que se deben manejar, pero estos no tienen costo, por ejemplo:

Los integrantes del Comité de Crisis serán los encargados de realizar dicho análisis, lo que no derivaría en ningún gasto puesto que los integrantes forman parte de la personal de la institución y no hay razón de contratar a nadie más, solo en el caso de que se desee contar con los servicios de un asesor externo de Comunicación, entonces habría que sumar dicho valor.

Por otro lado, la investigación de los posibles escenarios se traducirá al análisis de los problemas más comunes que se presentan a diario dentro del plantel educativo, lo que tampoco significa un gasto monetario.

Con respecto al valor de la impresión del folleto, no se puede precisar a ciencia cierta cuánto sería, puesto que eso depende de cada unidad educativa. Si dentro de la institución son múltiples los problemas que suelen presentarse, obviamente la cantidad de hojas donde se expongan los casos y se reflejen las propuestas será mayor.

Por lo pronto podemos mencionar ciertos valores generalizados que servirán de ayuda para tener una leve idea de cuánto sería el rubro a gastar en el Manual de Crisis:

Confirmación del comité de Crisis:	\$0
Investigación propia de posibles escenarios:	\$0
Contratación externa de Investigación de posibles escenarios:	\$650
Tipeo del contenido del Manual:	\$0

Impresión de cada hoja del folleto: \$0.25 (c/h)

Encuadernado valor promedio: \$30 (depende de las hojas)

Como podemos observar el costo de elaboración del Manual o Plan de Comunicación de Crisis no es mucho, si la investigación es realizada por la misma institución, pero si se contrata a personal externo allí el costo varía, sin embargo el valor que este documento tiene es inigualable ya que podría salvar a la institución de perder su imagen, reputación e incluso de cerrar sus puertas.

9.1 Talento Humano

Para implementar el Manual de Crisis se necesita la intervención de los integrantes del Comité, que serán quienes realizarán la investigación de los problemas que se puedan presentar, los cuales deben ser parte del personal de la institución y de acuerdo a la propuesta de la autora de la presente investigación deberían ser 5 personas:

- Máxima autoridad de la institución
- Rep. Administrativo (orientadora, psicóloga, inspectora)
- Rep. Académico
- Abogado
- Encargado de Comunicación y RR.PP.

Ellos se encargarán de recopilar la información que se plasmará en el documento para que posteriormente el responsable de Comunicación y Relaciones Públicas proponga alternativas o soluciones a cada caso. Y además este último será quien redacte el folleto y lo exponga para su aprobación final.

9.2 Factibilidad Operativa

Terminado el documento, debería realizarse mínimo cada 6 meses un simulacro de crisis para comprobar que tan factible es operativamente lo

propuesto. Los expertos en Manejo de Crisis entrevistados para esta investigación afirman que no es suficiente solo elaborar el plan, sino también practicarlo como lo señala Marcela Erazo, “más allá de tener el Plan, considero que es necesario una práctica del mismo, porque puede llegar el momento y resulta que cuando lo van a poner en marcha no está del todo claro, como estaba solo en papel hay cabos sueltos, decisiones que aún no se han definido y eso hace que tarde el proceso para responder”, dice.

9.3 Impacto

El tener un modelo base de un Plan de Comunicación de Crisis puede generar un gran impacto, ya que puede salvar a una empresa o en este caso a una Unidad Educativa de una catástrofe que podría derivar incluso en el cierre definitivo de sus puertas. La institución solo deberá acudir rápidamente al Manual y guiarse para saber cómo reaccionar ante una crisis. Andrés Seminario, uno de los expertos entrevistados dice que: “el problema de una crisis es que la mayoría de la gente no sabe qué hacer y adopta posiciones supinas y al adoptar ese tipo de posiciones estás a la defensiva, la crisis te abrumba y todo el mundo piensa que debe hacer muchas cosas y terminan creando un caos más grande”, afirma.

La prevención, asumida desde esta perspectiva, se transforma en una fortaleza, así el accionar mediático superará en mejores condiciones el impacto de una crisis. Y solo ahí se podrá medir si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados.

9.4 Evaluación

El buen funcionamiento del Plan o Manual de Crisis siempre va a depender de cada unidad educativa y/o empresa. No se puede evaluar su éxito mientras no se lo ponga en marcha, sin embargo no se debe esperar a estar en medio de una crisis para saber cuan efectivo resultó el plan. Cuando recién se lo está elaborando se debe contemplar todos los riesgos y

beneficios que podría tener. Además, con los continuos simulacros que se deberían hacer, se podrían detectar las falencias y analizar la posibilidad de realizar los ajustes necesarios.

Se recomienda también actualizar cada 3 meses la base de datos del comité de crisis, sus teléfonos y direcciones en caso de cambios; así como de las entidades activas a una crisis: Policía, Cuerpo de Bomberos, Cruz Roja, medios de comunicación, Dirección de Educación, hospitales cercanos, etc.

BIOGRAFÍA DE INVESTIGACIÓN

- Alcat, E. (2005). Y Ahora ¿Qué? Barcelona: Urano
- Caldevilla, D. (2007). Manual Relaciones Públicas. España: Visión Net.-
- Cirigliano, C. (2004). Estrategias frente a situaciones de crisis. Buenos Aires: (s.n.)
- Concepto de Comunicación 2.0. Extraído el miércoles 18 de diciembre de 2013 del sit web español:
<http://goodwillcomunicacion.com/comunicacion-2-0.htm>
- Enrique, A.M. (2008). Comunicación y Sociedad. Vol. XXI n2. Barcelona: Universidad de Navarra.
- Fernández J. y Huertas, A. (2009). Redacción en Relaciones Públicas. España: Pearson.
- Islas O. y Hernández, G. (2013) Investigando la Comunicación en Crisis. México: Razón y Palabra. Tecnológico de Monterrey.
- Losada Díaz, J.C. (2010). Comunicación en la gestión de Crisis. Barcelona: UOC.
- Manuales prácticos de la Pyme-Cómo elaborar el Plan de Comunicación. Xunta de Galicia.
- Palencia-Lefler, M. (2011). 90 Técnicas de Comunicación y Relaciones Públicas-Manual de Comunicación Corporativa. Barcelona: Profit.
- Piñuel, J.L. (1997). "La comunicación corporativa de la gestión de crisis", en Comunicación y Psicotecnia. pp. 5-34". Madrid.
- Remy, P. (2009) Manejo de Crisis en organizaciones. Cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas. Portal de revista UPC.
- Revista oficial del DirCom, Imagen y Comunicación. Redes Sociales. Crisis y Comunicación. 2010
- Ritter M. (2013) Revista oficial del DirCom, Imagen y Comunicación. Redes Sociales, Crisis y Comunicación (pp 9-14)
- Robles, R. Prevención y Manejo de Crisis pdf.

- Saura P. y García F. (2010): La Comunicación de Crisis como elemento clave de la Comunicación empresarial. Revista Icono14.
- Schlemenson, A. (2007). Remontar las Crisis. Argentina: Granica.
- Tironi, E. y Cavallo A., (2004). Comunicación Estratégica-Vivir en un mundo de señales. Chile: Taurus.
- Tuñez, M. (2007). Comunicación preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis. España: Gesbiblo.
- Wilcox, D., Cameron G. y Xifra J. (2006) Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas. España: Pearson.
- Xifra, J. y Lalueza, F. (2009). Casos de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa. España: Pearson.
- Zeña, M. y Segura, R. (2009) Guía Práctica de Gestión de Crisis Comunicacional. Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR

ANEXOS

PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

Guía de acción para estar prevenidos ante cualquier contingencia

UNIDAD EDUCATIVA XXX

Junio 2014

I PARTE

1.- Introducción

Toda Unidad Educativa desea reflejar una imagen sólida, una reputación impecable y una estabilidad admirable, pero para obtenerlas necesita trabajar arduamente y estar protegida de cualquier eventualidad que ponga en riesgo su eficaz desarrollo. Las crisis o contingencias que se puedan presentar tanto de forma interna como externa, debilitarían la imagen corporativa de la institución en todos los aspectos.

Esta propuesta de Manual de Comunicación de Crisis, sugiere un estereotipo a seguir que maneje estratégicamente el riesgo y genere una respuesta rápida y planificada ante cualquier crisis que afecte a la institución. Es obvio que todas las organizaciones enfrentan en cualquier momento problemas, el desafío es determinar cómo responder a tiempo a los riesgos para aumentar su valor y mantener la confianza de todos sus stakeholders y sobre todo salir fortalecidos.

Este manual es un documento guía que debería ser socializado con todos los miembros de las diferentes áreas de la Institución que lo vaya a utilizar, pero principalmente por quienes conforman el Comité de Crisis. El mismo es genérico y puede ser adaptado a la realidad de cada institución, así como puede ser actualizado en la medida en que lo requieran.

II PARTE

GENERALIDADES

2.1 ¿Qué es una crisis?

Para Miguel Zeña y Renso Segura, creadores de la Guía Práctica de Gestión de Crisis Comunicacional (2009), la crisis es un “riesgo o evento (incidente o accidente) que puede afectar la viabilidad de las operaciones, trascendiendo a la opinión pública y que, posiblemente, se convierta en elemento de escrutinio público”.

Por lo tanto se puede concluir que crisis es un problema que surge de forma imprevista y demanda atención urgente y rápida. La crisis trastoca las actividades regulares de una organización, crea incertidumbre y tensión y pone en riesgo su imagen y reputación.

2.2 Características de una Crisis

De acuerdo al criterio de varios autores las características de una crisis, indistintamente de cuál sea su origen, siempre son las mismas. Ahora, cada autor propone un conjunto de características diferentes. La autora de esta tesis considera que las planteadas por Tironi y Cavallo (2004) se ajustan más a la reacción y al sentir de los representantes del área de Comunicación entrevistados:

1. **Sorpresiva:** La mayoría de las organizaciones pueden identificar con antelación sus riesgos y flancos frágiles y prepararse para anticipar los problemas. Pero la crisis produce siempre un efecto inesperado, sea por estallido en sí mismo, sea por su oportunidad, formato, contenido o tono.
2. **Única:** La organización siente indefectiblemente que atraviesa por una situación particular, extraordinaria e irrepetible. A menudo este rasgo se amplifica hasta considerar que el fenómeno es “injusto”; la tendencia es fácilmente identificable cuando sus miembros comienzan a comparar hechos en los que “no pasó lo mismo”. En verdad, la organización tiene razón: toda crisis es única porque depende del contexto en el que se da y la dinámica que adquiere.
3. **Urgente:** La organización siente que el restablecimiento del equilibrio está retrasado, demora mucho y se pierde tiempo en acciones inútiles, al mismo tiempo que la velocidad del problema y sus efectos parecen inatajables. La demanda de urgencia suele escalar hacia quienes tienen en sus manos la conducción de la crisis, introduciendo un estrés adicional en su trabajo.
4. **Desestabilizadora:** Las relaciones “naturales” de la organización con su entorno se ven alteradas hasta el punto de que se modifican de hecho los

estilos y las normas de relación. La organización se siente fuera de su centro y sacada de los parámetros en que controla su funcionamiento.

5. **Caótica:** Las respuestas (actitudinales y operativas) presionadas por la urgencia y la sensación de descentramiento, resultan inusuales e incómodas. La organización puede tener bien definido un repertorio de reacciones y discursos, pero la naturaleza errática de la crisis, y la dificultad de evaluarla con exactitud, tienden a motivar grados muy diversos de improvisación.
6. **Incierta:** La organización ingresa en un estado gradual y creciente de incertidumbre, a menudo exagerado, que puede alcanzar incluso la integridad, presente y las perspectivas futuras. La imposibilidad objetiva de conocer por anticipado el final deposita una responsabilidad desmedida en el liderazgo interno.
7. **Victimizador:** Desde cualquier punto de vista, siempre hay una “víctima”: para la organización ella misma; para su entorno, un individuo o una agrupación; lógicamente, esto supone un “victimario”, que es quien está al otro lado. La victimización es uno de los fenómenos peligrosos de las crisis, porque induce a perder objetividad en el análisis de causas y soluciones.
8. **Emocional:** En estos procesos, los códigos y procedimientos estrictamente racionales se vuelven fugitivos. Las crisis de hoy tienen fuertes contenidos afectivos, que se ven excitados con la intervención de los medios de comunicación y que enervan el ciclo de tensiones de las organizaciones y personas tocadas por ellas. (Tironi y Cavallo. 2004. p. 224-225)

2.3 Etapas o fases de Crisis

Una crisis es un hecho inesperado, sin embargo si se prevé se puede controlar a tiempo a partir de tener establecidas las acciones a seguir. Las crisis en su desarrollo pasan por fases o etapas, las mismas que pueden servir como patrón para saber qué esperar de acuerdo a la etapa que se está cursado y a su vez estimar algunas conductas de respuesta.

El especialista mexicano en Comunicación Estratégica y experto en Manejo de Crisis, Ricardo Robles, propone 4 fases:

- Preliminar: Según Robles en ella se pueden captar las señales cuando algo anda mal y hasta cierto punto prepararse para recibirlo.
- Aguda: Esta es la etapa de la acción, aquí se pone en marcha las actividades que servirán para contrarrestar y/o controlar la crisis.
- Crónica: El experto aconseja que en este nivel es hora de reconocer los errores y asumirlos.
- Post-traumática: Esta última fase es la de la recuperación. En ella se debe buscar la manera de cerrar de mejor forma el problema.

A continuación la tabla que contiene las fases de la crisis propuesta por Robles:



Las Fases de la crisis propuestas por Ricardo Robles.

Aldo Schlemmonson, en el libro Remontar las crisis (2007), plantea otra serie de etapas, que distan de la propuesta de Robles y que resultan interesantes de citar:

1. Confusión desestructurante: Caos - Anomia. Los términos del conflicto no son claros.
2. Enfrentamiento polemógeno: Posiciones dilemáticas. Conflicto, desconfianza, pelea, enfrentamiento. Términos del conflicto claros.
3. Pérdida y duelo: Aceptación reconocimiento del cambio. Conciliación, colaboración.
4. Nuevos paradigmas. Aprendizaje, creatividad. Comunicación positiva con el metacontexto.

2.4 Tipos de Crisis

Existen varias formas de clasificar una crisis, por ejemplo 2 de ellas son:

- Factores por los que se originan
- Según la definición del nivel de crisis

Andrés Seminario y Marlene Mosquera, 2 de los 5 expertos entrevistados en la tesis titulada “Diseño e implementación de un Plan de Comunicación de Crisis, en Unidades Educativas particulares de la ciudad de Guayaquil, como herramienta para enfrentar situaciones difíciles”, realizada por la autora de esta propuesta; están de acuerdo con la primera forma de clasificación mencionada, aunque sus propuestas entre sí son diferentes:

Tipo de crisis de acuerdo a 2 expertos entrevistados

Andrés Seminario	<p>Factores internos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Aquellos propios de la gestión o negligencia en la gestión de la institución. 2.- Aquellos vinculados con problemas de salud de los estudiantes o profesores 3.- Aquellos vinculados con quejas, reclamos u objeciones que puedan tener los estudiantes o padres con los profesores. 4.- Accidentes vinculados con áreas: deportivas, ambientales, de laboratorios de Ciencias, Química, Física, etc. <p>Estos factores los puedes controlar, aunque los accidentes no, pero si llevas una gestión correcta, con protocolos y/o controles no debieran darse.</p>
-------------------------	--

	<p>Factores externos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Todos los relacionados con la vecindad. 2.- Los directamente externos pero directamente vinculados con la gestión de la institución educativa. 3.- Los indirectamente vinculados con instituciones educativas pero vinculados con todo el sector como aquellos que tienen que ver con nuevas leyes, sindicalismo del magisterio o decisiones municipales o vecinales que afecten de alguna manera la infraestructura u organización del colegio. 4.- Los delincuenciales. <p>Estos son factores que no se pueden controlar y que pueden afectar el libre desarrollo de cualquier institución educativa.</p>
<p>Marlene Mosquera</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Causales naturales o medioambientales que son impredecibles (accidentes de aviones, terremotos, temblores, maremotos, etc.) *Causales predecibles como los accidentes viales *Causales de procesos operativos: administración de los asuntos en general dentro de la institución educativa. <p>El uso, consumo o expendio de drogas</p>

Nota: Elaboración propia

José Fernández y Asunción Huertas (2009), en cambio, están de acuerdo con la segunda forma de clasificación de los tipos de crisis (según la definición del nivel de crisis).

Ellos afirman que los niveles se suelen estructurar en tres categorías: leve, medio y grave, o verde, amarillo y rojo. Especifican el nivel de gravedad de las determinadas situaciones, los sucesos que se asocian con cada nivel y la actuación comunicativa que estos requieren. Por ejemplo nivel verde, sirve para identificar las crisis leves para la organización y donde existe un menor conocimiento público. Ellos proponen el nivel amarillo para algo más complicado, es decir la detección de variables de riesgo es de amplio espectro, con notoriedad pública y un final cierto. Y finalmente, en el nivel rojo se sitúa la crisis grave, aquí existe amplia notoriedad pública y el final es incierto o incontrolado. Para este último nivel la información debe ser inmediata, dicen. A su vez los autores indican que en los niveles verde y

amarillo, la información puede postergarse, en función de si los medios de comunicación y la opinión pública son concedores de la situación de crisis. Una postura similar maneja Pilar Saura y Francisco García (2010) en el artículo “La Comunicación de Crisis como elemento clave de la Comunicación empresarial. Revista Icono14”. Ellos dicen que se puede usar el símil de un semáforo con un nivel rojo para máxima gravedad, un nivel amarillo para gravedad intermedia y un verde para pequeña gravedad.

Y añaden que:

“Las clasificaciones de las crisis pueden ser múltiples, pero lo importante es entender lo que ocurre en cada sector analizado. Hay dos aspectos importantes a tener en cuenta al clasificar las crisis. Por un lado, muchas crisis están formadas por varios tipos de crisis o por nuevos tipos de crisis generados a partir de una crisis inicial. Por tanto, las crisis se entremezclan. Por otro lado, la ventaja de agrupar las crisis en familias es que los planes generales de crisis, asociados a cada grupo, se pueden preparar en conjunto”. (Saura y García. 2010. P47)

2.5.- Conformación del Comité de Crisis

Un aspecto fundamental ante cualquier suceso es conformar con anterioridad un Comité de Crisis, el mismo que a decir de los expertos entrevistados en la tesis titulada “Diseño e implementación de un Plan de Comunicación de Crisis, en Unidades Educativas particulares de la ciudad de Guayaquil, como herramienta para enfrentar situaciones difíciles”, realizada por la autora de esta propuesta de Manual de Crisis, debe de estar compuesto por responsables o representantes de cada área de la institución.

El Comité de Crisis es quien conduce las acciones y las reacciones de la crisis y por tanto asume la gestión cotidiana de la situación. Además de armar estratégicamente las actividades o respuestas a la crisis dentro del

plan de comunicación, deberá definir todo tipo de lineamientos: vocero, mensajes claves, etc.

2.6 Previo a la crisis

Andrés Seminario, Marcela Erazo y Marlene Mosquera, 3 de los expertos en Comunicación de Crisis entrevistados en la tesis: “Diseño de un Plan de Comunicación de Crisis, en Unidades Educativas particulares de la ciudad de Guayaquil, como herramienta para enfrentar situaciones difíciles”, realizada por la autora de este documento, Diana Almeida, afirman que luego de conformado el Comité de Crisis se debe analizar paso a paso los posibles escenarios que podrían presentarse en cada área o revisar si existe un sector que sea más vulnerable dentro de la institución y que podría estar más propenso a ser nido de crisis y a partir de ello preparar un plan de acción para cada uno, lo que posteriormente agilizará el nivel de respuesta. Seminario manifiesta que "Al menos cada 6 meses se debe realizar un simulacro, en donde se ejecute los pasos que se ha descrito en el plan", dice.

Cassia Delgado, otra de las peritas en crisis recomienda que identificados los posibles escenarios el plan debe de contener:

- ✓ Mensajes claves.
- ✓ Voceros delimitados.
- ✓ Análisis del público objetivo.
- ✓ Discursos o explicaciones de acuerdo a cada circunstancia.
- ✓ Dependiendo del problema puntualizar qué medios podrían ser aliados o a través de cuáles nos conviene difundir la información (sea entrevistas, ruedas de prensa, etc.)
- ✓ Borradores de comunicados de prensa
- ✓ Anexos: Cómo se conforma un Comité de Crisis, quiénes lo conforman, cuál es el rol de cada persona en el Comité de

Crisis. Si se produce la crisis qué papel juega cada uno de los miembros.

Con este planteamiento coinciden Fernández y Huertas (2009) (p. 193-194), quienes dicen que además de las posibles crisis y su clasificación, el manual debe poseer:

- Secuencia de llamadas a realizar.
- Plantillas para la redacción de comunicados de prensa, donde se dejan espacios en blanco para rellenar, como por ejemplo, la hora o el lugar donde se produjo el incidente. Las plantillas pueden ser de un único comunicado o de una secuencia: un primero en los minutos iniciales, un segundo al cabo de cuatro horas y un tercero para el día siguiente. Estas plantillas facilitan la emisión de comunicados en momentos de caos.
- Mensajes clave a transmitir.
- Preguntas más frecuentes, que posiblemente realizarán los periodistas, y sus correspondientes respuestas más acertadas.
- Plantilla de nota o comunicado a la centralita de la organización, con la información clave que desde allí se puede difundir y con indicaciones sobre cómo y a quién derivar y gestionar las llamadas telefónicas.
- Pueden existir fichas diferentes, con indicaciones de actuación distintas para cada tipo de público: una para los medios de comunicación, otra para las autoridades, etc.
- Nadie puede contestar estas llamadas excepto la persona destinada a hacerlo, con lo que se mantiene abierto un único canal de comunicación con los diferentes públicos.
- Plantilla de declaración.
- Plantilla de nota a recepción, con indicaciones de lo que se puede comunicar y cómo recibir y gestionar las visitas.
- Plantilla de nota a los empleados, con la información que se debe difundir y las indicaciones sobre cómo deben actuar en ese caso de crisis.

2.7.- Durante la crisis:

Zeña y Segura (2009) en la Guía Práctica de Gestión de Crisis Comunicacional, proponen una serie de pasos de actuación ante crisis comunicacional (p.15) los que resultan prácticos y útiles y permitirán no perder la calma:

1. Active el Comité de Gestión de Crisis (CGC)

- a. Verifique la magnitud de la crisis comunicacional.
- b. Evalúe la situación e implemente el Plan de Comunicación de Crisis.
- c. Notifique de inmediato al Dpto. de Comunicación.

2. Active las Guías de Actuación

- a. Elabore las necesarias Guías de Actuación.
- b. Solicite y verifique instrucciones con el Dpto. de Comunicación.

3. Instale la Sala de Crisis Comunicacional

- a. Asegúrese de contar con todos los recursos y materiales necesarios.
- b. Establezca desde allí su centro de operaciones para el control de la situación.
- c. Identifique los públicos clave a contactar según el caso.
- d. Verifique los aspectos jurídicos relacionados con el tipo de situación.

4. Evalúe la situación

- a. Recopile la información como le sea posible en cuanto a:
 - i. Las personas
 - ii. Las instalaciones
 - iii. Las autoridades
 - iv. La comunidad
 - v. La efectividad del plan ejecutado
- b. Confirme los hechos

5. Prepare a su(s) vocero(s) a. Tenga claro los lineamientos para vocería

- b. Prepare junto al Dpto. de Comunicación el (los) modelo(s) de declaración pública.
- c. Prepárese para las preguntas.

6. Realice contactos clave

- a. Acuerde con el Dpto de Comunicación los contactos a realizar.
- b. Prepárense para contactar a los públicos clave involucrados con la situación (autoridades, medios de comunicación, comunidad, entre otros).
- c. Mantenga informado a los funcionarios internos relacionados con la crisis comunicacional.

2.8 ¿Cómo comunicar en tiempos de crisis sin un plan de comunicación?

Marcela Erazo, comunicadora y experta en el tema, recomendó varias **acciones mediáticas para llevar a cabo y calmar o contra-restar un problema en el caso de que se presente y no se cuente con un plan de crisis elaborado con anticipación:**

- 1.- Reunión con las personas idóneas para el problema, por ejemplo si se trata de una crisis por el uso de drogas, armar una reunión con el psicólogo del colegio, el comunicador y la primera autoridad de la institución.
- 2.- Definido esto, elaborar el plan de acción (acciones a tomar).
- 3.-Dictar una rueda de prensa (solo si es necesario).
- 4.-Elaborar un boletín
- 5.-Publicar el boletín en redes sociales y en la página web (mejor si es adaptado a las redes= mensaje corto y amigable).

Las sugerencias propuestas por Dennis Wilcox, Glen Cameron y Jordi Xifra (2006) también resultan interesantes ya que ellos exponen una lista de acciones concretas e inmediatas que según afirman, serán efectivas para comunicar en tiempos de crisis:

- Hay que poner al público en primer lugar.
- Hay que asumir la responsabilidad. La organización debe asumir la responsabilidad de resolver el problema.
- Hay que ser honrado. No se pueden esconder los hechos e intentar engañar al público.
- No se puede decir nunca sin comentarios.
- Hay que nombrar a un único portavoz.
- Hay que establecer un centro de información.
- Hay que ofrecer información continuamente. Cuando se retiene información la cobertura de los medios se convierte en la verdad.
- Hay que estar familiarizado con las necesidades de los medios y con los plazos de cierres de sus ediciones.
- Hay que ser accesible.
- Hay que hacer un seguimiento de las noticias y de las solicitudes telefónicas de información.
- Hay que ponerse en contacto con los públicos claves.

III PARTE

3.- PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

La presente propuesta de Plan de Comunicación de Crisis se basa principalmente en el contenido descrito por el experto en Manejo de Crisis Andrés Seminario, y ha sido complementada con la sugerencia de Cassia Delgado, también perita en el tema. Ambos fueron entrevistados para la tesis titulada “Diseño de un Plan de Comunicación de Crisis, en Unidades Educativas particulares de la ciudad de Guayaquil, como herramienta para enfrentar situaciones difíciles”, 2014, realizada por la autora de este documento.

El Plan de Comunicación de Crisis debe contener:

1. Definición y conformación del Comité de Crisis.
2. Redacción de un libro de situaciones.
3. Acciones a seguir.
4. Elaboración de una base de datos de personas, autoridades o instituciones que podrían intervenir en una crisis dentro de una Unidad Educativa.
5. Formatos de herramientas utilizadas para la comunicación de crisis.
6. Revisión de actividades.
7. Post crisis.

1. Definición y conformación del Comité de Crisis

La estructura del comité de crisis que se sugiere a continuación recoge las distintas perspectivas de los expertos entrevistado en la tesis antes mencionada realizada por la autora de la presente propuesta. Se armó un organigrama de acuerdo a las respuestas de los comunicadores que en general coincidieron al mencionar que el comité debe estar encabezado por la máxima autoridad de la institución y que el resto de integrantes deben ser representantes de las siguientes áreas:

Organigrama del Comité de Crisis

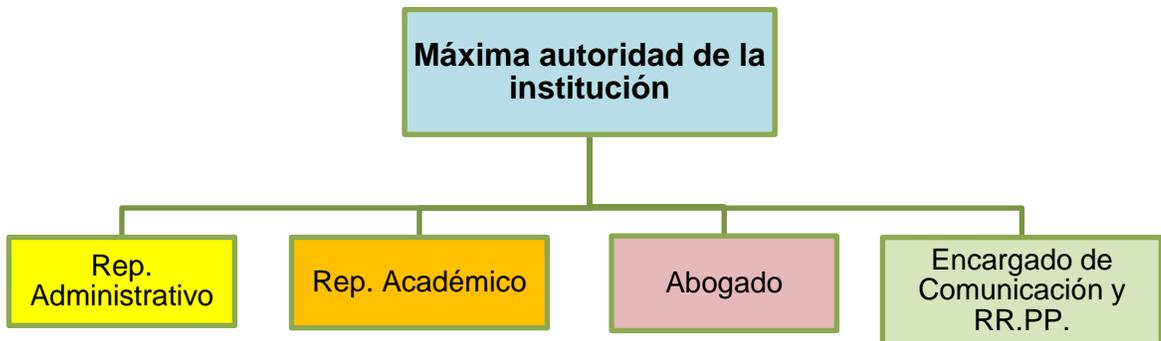


Gráfico N° 28: Propuesta de la estructura del Comité de Crisis.

1.1 Roles sugeridos para los miembros del comité de crisis:

Zeña y Segura (2009) en la Guía Práctica de Gestión de Crisis Comunicacional, sugieren varios roles a cumplir de acuerdo al área de cada funcionario que intervendrá en el comité, roles que se han ajustado a la propuesta de organigrama sugerida anteriormente:

- a) **Director del Comité de Crisis:** Se encargará de coordinar y dirigir todas las acciones, toma de decisiones y reuniones a seguir.
- b) **Abogado:** Si la situación lo amerita, se evaluará el impacto legal del evento. Entonces, el abogado coordinará toda acción de apoyo legal relacionada con la crisis comunicacional. Desde su área contactará a las autoridades competentes.
- c) **Representante Administrativo:** Coordinará que todos los recursos logísticos u operativos, necesarios para controlar la crisis, cualquiera que fuere, estén listos y a tiempo para disponer de ellos en cualquier momento.
- d) **Encargado de Comunicación y RR.PP:** Zeña y Segura enfatizan en que el comunicador deberá coordinar la recolección de información sobre el evento, evaluará el impacto comunicacional y definirá las audiencias a ser atendidas (internas / externas). Dirigirá las actividades comunicacionales que se deriven de la crisis. Diseñará el

plan de comunicaciones a llevar a cabo. Mantendrá informada a la gerencia y oficinas involucradas sobre los avances y próximos pasos. Coordinará entrevistas o contactos con los medios de comunicación social. Seleccionará los públicos clave a ser contactados y definirá los mensajes que se utilizarán para tal fin. También deberá administrar el kit de información a los públicos clave y mantener un control de llamadas efectuadas y recibidas.

- e) **Representante Académico:** Evaluará en qué medida la parte académica se verá afectada y en qué proporción podría atacar la estimulación de los estudiantes y propondrá posibles soluciones desde esta área.

2. Redacción de un libro de situaciones

Es importante desarrollar un detalle de las situaciones más comunes que enfrentan las Unidades Educativas. Según un sondeo realizado por Almeida, 2014, a los directores, jefes o encargados del área de Comunicación y RR.PP de las Unidades Educativas que intervinieron en la investigación de su tesis, los problemas más comunes o frecuentes que suelen presentarse son:

- Descontento por notas.
- Despidos a empleados.
- Desacuerdo por valores económicos.
- Desorganización administrativa.
- Descontento del personal docente o administrativo por el trato de sus superiores.
- Desinformación-rumores.
- Peleas entre estudiantes.

2.1 Descontento por notas

En este caso, se puede producir una queja generalizada de los alumnos por bajas notas. Se debe diferenciar si el tema es en general que atañe a un curso o es un caso puntual. Si se trata de un solo caso se lo puede manejar con mayor facilidad, aunque con el mismo cuidado.

Para que se considere una crisis: debe existir la amenaza o indicio de: comentarios o presiones en redes sociales, quejas ante medios de comunicación o medidas de presión.

En estos casos se recomienda que el Director de Comunicación:

- 1.- Pida un reporte y desglose de notas al profesor a cargo del área de estudios.
- 2.- Perfil académico del o los estudiantes que producen la queja (hoja de vida).
- 3.- Activar el comité de crisis e implementar los pasos sugeridos en él.

2.2 Despidos a empleados

En este caso, se puede producir una queja por despidos masivos, debemos diferenciar si el tema es en general que atañe a un grupo o es un caso puntual. Y conocer las razones por la que fue despedido/os la persona/s, es decir en qué condiciones abandonaron la Unidad Educativa.

Si se trata de despidos masivos o quejas generalizadas pueden tener un rápido eco en la prensa, por eso se debe de estar preparado.

En estos casos se recomienda que Director de Comunicación:

- 1.- Pida reporte al área de RRHH y área Legal.
- 2.- Perfil de los empleados que producen la queja.

3.- Activar el Comité de Crisis e implementar los pasos sugeridos en él.

2.3 Desacuerdo por valores económicos

En este tema puede producirse malestar de parte de los padres de familia al pagar por ciertos rubros adicionales a la matrícula o podrían quejarse porque el valor de la matrícula y/o pensión es más elevado al establecido por la ley. Hay que conocer a ciencia cierta el número exacto de padres descontentos por dichos valores.

En estos casos se recomienda que el Director de Comunicación:

- 1.- Solicite el detalle de los valores que se están cobrando y su justificación académica del porqué se lo está haciendo a Contabilidad.
- 2.- Pedir soporte legal al abogado con el que se avale o respalde el cobro de dichos valores.
- 3.- Cantidad de padres que han cancelado hasta ahora.
- 4.- Conocer el NSE de las familias inmiscuidas en el problema y tratar de analizar un posible convenio de pago.
- 5.- Activar el Comité de Crisis e implementar los pasos sugeridos en él.

2.4 Desorganización administrativa

Son muy pocos los padres de familia que acuden con frecuencia al colegio de sus hijos. La principal razón muchas veces es por falta de tiempo, así que obviamente no les gusta perder el poco tiempo que tienen. El mantenerlos de un lado al otro, puede significar una ola de quejas para la institución y mal prestigio. Aquí sin duda lo primero que harían los padres es mostrar su malestar en redes sociales y eso se desplegaría a la velocidad de la luz.

En estos casos se recomienda que el Director de Comunicación:

- 1.- Solicite a Recursos Humanos el organigrama de la institución con el nombre de los responsables de cada área, teléfonos y correos.
- 2.- Requiera a secretaría académica o a rectorado por escrito el proceso para matriculación del estudiante.
- 3.- Inste de igual manera el proceso de pago de matrícula u otro item al área de Caja.
- 4.-Pida a dirección general el proceso para que el padre de familia pueda conocer el estado académico de su hijo o asentar alguna queja o consulta.
- 5.- Activar el Comité de Crisis e implementar los pasos sugeridos en él.

2.5 Descontento del personal docente o administrativo por el trato de sus superiores.

Este problema puede tornarse complejo para la Unidad Educativa ya que podría desencadenar demandas laborales en la Inspectoría de Trabajo. Hay que conocer si el descontento es de parte de una sola persona o grupal y además a qué se debe dicho descontento, si hay un trasfondo o no. También de parte de quién o quienes viene el supuesto maltrato y con qué frecuencia se da.

En este caso se recomienda al Departamento de Comunicación:

- 1.- Solicite a Recursos Humanos el perfil u hoja de vida de las personas que están poniendo la queja.
- 2.- Pida copia de expediente (quejas asentadas o llamados de atención) de problemas suscitados con anterioridad entre las personas involucradas.
- 3.- Activar el Comité de Crisis e implementar los pasos sugeridos en él.

2.6 Desinformación-rumores

Sin duda los peores problemas se pueden generar a partir de rumores y desinformación. Todo lo creado en años se puede venir abajo en segundos por siseos innecesarios. Lo principal es saber de dónde nació ese rumor y a quién atañe y que tan grande puede ser la repercusión del problema. Además estimar el volumen del rumor hasta ese momento.

En este caso se recomienda al Director de Comunicación:

- 1.- Realizar un informe del sistema de Comunicación que se utiliza para oficializar alguna información académica o que concierne a la institución.
- 2.- Elaborar una lista de voceros o responsables de comunicar alguna particularidad de acuerdo al tema.
- 3.- Activar el Comité de Crisis e implementar los pasos sugeridos en él.

2.7 Peleas entre estudiantes

Las peleas entre estudiantes suelen ser comunes en todo centro educativo, siempre y cuando estén dentro del parámetro de lo normal. Sin embargo, cuando se tornan seguidas y violentas pueden desencadenar serios problemas que incluso podrían acabar con la vida de los involucrados. Inicialmente se debe conocer la raíz del problema, la frecuencia con que se dan y si los actores son los mismos o cambian en el peor de los casos.

En este caso se recomienda al Director de Comunicación:

- 1.- Solicite el perfil del o los involucrados en la gresca a rectorado.
- 2.- Requiera a Orientación Vocacional el registro de llamados de atención que tienen la o las personas inmersas.
- 3.- Pida a Orientación Vocacional el expediente familiar de los alumnos en cuestión para conocer si sus familias son disfuncionales.
- 4.- Activar el Comité de Crisis e implementar los pasos sugeridos en él.

3 Acciones a seguir

1. Reunión del Comité de Crisis.
2. Análisis de la magnitud de la crisis o problema.
3. Identificación de los implicados en el caso.
4. Análisis de los aspectos jurídicos relacionados con el tipo de situación.
5. Reuniones con los implicados en el problema para conocer sus posturas.

6. Confirmación de los hechos.
 - a) Recopilación de la información necesaria para verificar lo ocurrido.
 - b) Otras personas involucradas en el tema.
 - c) Lugar, fecha, hora, etc.
7. Acercamiento con contactos clave, autoridades y público/os objetivo o relacionados con la crisis.
8. Diálogo y propuestas de solución beneficiosas para ambas partes.
9. Preparación del o los voceros de acuerdo a la resolución tomada.
 - a) Análisis de las posibles preguntas que harán los periodistas.
10. Elaboración de Comunicado de Prensa para enviar a los medios, para colocar en página web y difundir a través de redes sociales.
11. De acuerdo sea el caso analizar la factibilidad de realizar una rueda de prensa u ofrecer entrevistas a medios específicos.
12. Identificación de los medios a invitar.
13. Enviar información constante a los medios de acuerdo al desarrollo del problema o dar por finalizada la crisis.

4. Elaboración de una base de datos de personas, autoridades o instituciones que podrían intervenir en una crisis dentro de una Unidad Educativa:

1. Nombres, números de teléfonos y correos electrónicos de todos los padres de familia.
2. Nombres y teléfonos de autoridades en el Ministerio de Educación.
3. Nombre, teléfono y correo del Subsecretario de Educación del Distrito de Guayaquil.
4. Números de la Policía Nacional o UPC más cercano
5. Número de teléfonos de emergencia (911/112).
6. Número de teléfono de los Bomberos
7. Número de teléfono del Seguro Médico privado en el caso de tenerlo.

8. Base de datos completa de medios locales (prensa escrita, radio y televisión). Asegurarse de tener los contactos en todas las secciones (nombres, correos, teléfonos convencionales y celulares), pero sobre todo tener detallado a los responsables del área de Educación.
9. Número de teléfono del o los abogados del colegio.

5. Formatos de herramientas utilizadas para la comunicación de crisis

A continuación presentamos una serie de formatos que pueden ser usados como modelos para emplearlos en momentos de crisis:

1.- Modelos de Comunicados de prensa:

- a) Modelo de Comunicado para descontento por notas (manipulación de calificaciones)

Guayaquil, XX de junio de 2014

COMUNICADO DE PRENSA

ACLARACIÓN SOBRE NOTAS ACADÉMICAS

En relación a las denuncias receptadas por varios medios de Comunicación por parte de supuestos perjudicados en la manipulación de calificaciones estudiantiles a cambio de favores económicos, la Unidad XXXXXXXXX aclara que nuestro cuerpo docente está conformado por profesores altamente calificados, con título de tercer nivel y en muchos casos cursando estudios para obtener el título de 4to nivel, los mismos que evalúan los deberes o trabajos enviados de acuerdo a la calidad de la tarea presentada por los estudiantes y no motivados por otro causa.

No obstante la institución se encuentra en un período de investigación interna sobre este tema. Para tranquilidad de los interesados los mantendremos informados sobre el desarrollo y los resultados de la indagación.

En el caso de que se llegue a comprobar que este tipo de irregularidades se está dando dentro del centro educativo, la o las personas involucradas serán inmediatamente separadas de la institución.

Reiteramos nuestro compromiso con la comunidad de formar bachilleres libres, responsables, íntegros y solidarios, enmarcados en un patrón de ética y moral inculcado desde su primer día en la institución.

Unidad Educativa XXX

Contacto: 2852369

b) Desacuerdo en valores económicos (cobros indebidos)

Guayaquil, XX de junio de 2014

COMUNICADO DE PRENSA

ACLARACIÓN SOBRE COBROS INDEBIDOS

La Unidad XXXXXXXXXX aclara que los únicos valores económicos que cobra a sus estudiantes son los permitidos por el Ministerio de Educación, de acuerdo a la circular N°014 V-GE 2013 que informa las disposiciones de la Autoridad Nacional de Educación sobre matriculación, útiles escolares, transportación, bar, etc. para el período lectivo 2013-2014.

Así mismo, los valores de las matrículas en las diferentes secciones han sido previamente autorizados por la Junta Distrital de Regulación de Pensiones y Matrículas de la Educación Particular y Fiscomisionales.

Los paseos, excursiones y giras de observación que se han realizado y se realizan con los estudiantes son parte de la planificación educativa anual y

se acogen al Acuerdo Ministerial #0053-13, de la cartera de Educación que regula este tipo de actividades.

Ningún docente o persona del área administrativa a excepción de la Cajera, está facultado a cobrar estos rubros. En el caso de que se llegue a confirmar que otros funcionarios están recibiendo dinero para fines no permitidos dentro de la institución, inmediatamente serán cesados de sus labores.

Unidad Educativa XXX

Contacto: 2852369

c) Desinformación y rumores.

Guayaquil, XX de junio de 2014

COMUNICADO DE PRENSA

La Unidad Educativa Balandra Cruz del Sur, aclara a su Comunidad **que los dos únicos medios de comunicación que utiliza** para dar a conocer una noticia o alguna otra información oficial son: su página web (www.balandra.edu.ec) y el envío de correos electrónicos a la base de datos (padres de familia y representantes), por lo tanto la institución pide hacer caso omiso a rumores y comunicados que vengan de otras fuentes.

Aclarado esto, la institución no se responsabiliza de la circulación de supuestas instrucciones para su Comunidad Educativa a través de fuentes de dudosa procedencia.

Recomendamos a los padres de familia y representantes visitar constantemente nuestra página web para estar informados de fechas y

acontecimientos importantes, esto en el caso de que no les lleguen comunicados de parte nuestra institución a sus emails personales.

Unidad Educativa XXX

Contacto: 2852369

Corrigió

2.- Modelos de Base de Datos:

✓ MEDIOS

DATOS POR SECCIÓN:

MEDIO	NOMBRE	TELÉFONO	CORREO

✓ INSTITUCIONES:

INSTITUCIÓN	CARGO	NOMBRE	TELÉFONO	CORREO

6. Revisión de actividades

En esta etapa se debe realizar una retroalimentación o feedback, es decir evaluar las acciones tomadas, los resultados obtenidos y monitorear las reacciones de los públicos con la gestión de crisis realizada.

El autor español Enrique Alcat (2005) en el libro “Y a hora ¿qué?”, propone un Programa de Comunicación de Crisis en el cual se establece como literal

8, realizar una evaluación y seguimiento luego de haber ejecutado las acciones para controlar la crisis.

Como primer punto Alcat, habla de la **revisión de los procedimientos**. Según el autor esto servirá para modificar los mensajes claves, para retocar y renovar la información que se ofrece al público. Añade que las crisis no son algo estático, sino que evolucionan conforme transcurren nuevos acontecimientos.

Además, dice que se debe hacer un **análisis cualitativo y cuantitativo**, de toda la información que aparezca de la crisis o de la empresa, para descubrir tendencias de opinión, el calado real que alcanza y la valoración que terceras personas hacen en tiempo real de la crisis.

A esto le suma la **actualización de estrategia**, ya que dice que aunque esté definida, debe contemplar la posibilidad de reconducir las acciones en función de cómo se desarrolle la crisis.

Finalmente propone **reuniones con la dirección** para que sean ellos quienes sigan la evaluación de los acontecimientos por canales muy diversos. Y entre estos, dice que es fundamental que la empresa disponga de mejor información en el menor tiempo posible de todos los procedimientos. (p.91)

Es decir en esta etapa la Unidad Educativa debería realizar las siguientes acciones:

- 1.- Revisión de procedimientos: ¿se informó adecuadamente a los medios?
¿Se utilizaron las herramientas necesarias?
- 2.- Análisis cuantitativo y cualitativo: ¿cuántos comentarios en redes sociales existieron? Número de positivos y negativos; ¿cuántas llamadas fueron recibidas sobre el tema y de parte de quién?, ¿cuántas llamadas se realizaron y a quién? Número de noticias publicadas.
- 3.- Actualización de Estrategia: ¿Seguiremos con el mismo mensaje?
Dependiendo de la etapa de la crisis a veces es mejor darle un giro conceptual.

4.- Reuniones con la dirección: reportando los puntos anteriores.

7. Post crisis

Superada la crisis las instituciones deben entrar en la etapa post crisis, ya que aún hay mucho que hacer en el contexto del tema; sin embargo, la mayoría de las organizaciones retoman sus labores sin analizar ni reconocer que el problema puede suscitarse nuevamente, que los públicos tanto internos como externos pueden haber quedado sentidos y sobre todo que la percepción de estos hacia la empresa pudo haber cambiado de forma radical.

Paúl Remy (2009), dice que “la tarea de recuperación consiste en recobrar los niveles de credibilidad y reputación preexistentes o incluso superarlos. La reputación constituye un soporte fundamental para la legitimidad social de una organización”. (p.9).

Paloma Gil (2013) en la primera edición de “Investigando la Comunicación en Crisis” en cambio, dice que no hay que confundir el final técnico de la crisis con la terminación efectiva de la misma. Y pone de ejemplo, que un viraje en la atención de los medios de comunicación no tiene por qué significar necesariamente el final de la crisis, puesto que siempre son posibles nuevos brotes y rebotes. Además la crisis puede continuar en otros frentes, incluido el propio interior de la empresa.

Piñuel (1997) en su artículo “La Comunicación Corporativa de la gestión de Crisis”, propone 4 reglas a seguir finalizada la crisis:

1. No tratar de olvidar, sino al contrario extraer enseñanzas de aquella desgraciada aventura que quizás haya puesto en evidencia graves debilidades en la política de comunicación de la empresa y que seguramente han dejado huella en los que la vivieron. Habrá entonces que

combatir la tendencia natural que consiste en guardar silencio sobre los acontecimientos «desagradables» que han tenido lugar.

2. Devolver la confianza al personal, mediante todos los medios tradicionales de comunicación interna. Darle las gracias a los equipos que han estado particularmente expuestos durante la crisis, testimoniándoles la confianza de la empresa y expresándoles su gratitud.
3. Evitar el triunfalismo cuando la crisis se haya terminado particularmente bien.
4. Aplicar concretamente las enseñanzas de la crisis, integrándolas en la política de formación y aprovechándolas para una refundación de las políticas de comunicación interna y externa.

En este caso, el director de Comunicación de la Unidad Educativa deberá hacer un reporte o informe final sobre el incidente y sobre las conclusiones y experiencias obtenidas. Si el problema no estaba previsto, deberá insertarse como un procedimiento adicional en caso de crisis teniendo el respaldo de las acciones emprendidas tanto en comunicación online como offline.

La Crisis se da por concluida luego de la presentación de este reporte y la aceptación de los directivos sobre el documento.

ANEXOS TESIS

Respaldos gráficos

a) Entrevistas a Directores de Comunicación

Entrevista con **María Belén Mora**, coordinadora de Imagen Corporativa de la Unidad Educativa Jefferson.



Entrevista con Aníbal González, director de Relaciones Públicas de la Unidad Educativa Holy Child School.

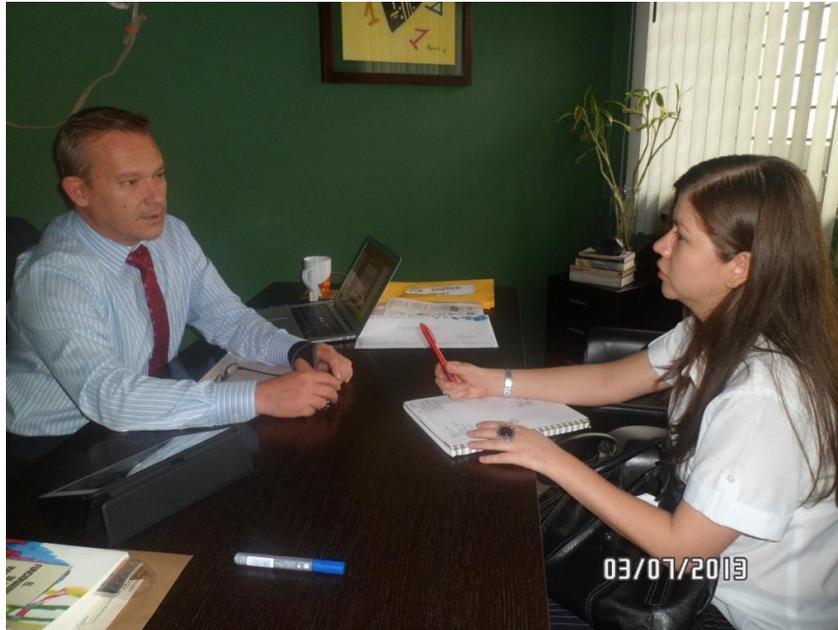


Entrevista con Tania Ortiz, directora de Marketing y Relaciones Públicas de la Unidad Educativa Academia Naval Guayaquil.



b) Entrevistas con Expertos en Manejo de Crisis

Entrevista con **Andrés Seminario**, director de la agencia de **Comunicaciones y Sostenibilidad Actúa Verde**.



Entrevista con **Marlene Mosquera**, directora de **Comunicación Corporativa de Almacenes Deprati**.



Entrevista con Cassia Delgado, gerente Regional Costa Sur de la empresa pública Fabrec EP.



Entrevista con Wendy Bruque, Analista de Divulgación de la Corporación de Seguros de Depósitos (COSEDE).



Resumen biográfico de los expertos en Comunicación de Crisis entrevistados:

Andrés Seminario

- Master en Comunicaciones, Relaciones Públicas y Protocolo en la ESERP & Universidad de Barcelona (España).
- Tiene 2 Diplomados en Mercadeo & Ventas y en Gerencia Financiera, otorgados por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo junto con la Universidad de Valparaíso (Chile).
- Obtuvo tres Diplomas en Estrategia de Comunicación Política otorgados por la George Washington University (EE.UU.). Ha cursado seminarios de mercadeo como El Plan de Marketing en el IDE e Implementación de Mercadeo en el Incae.
- Profesor universitario, expositor invitado en *MiaGreen 2011*, expositor invitado a *TedxPeñas 2011*, participante de los coloquios 2011 y 2012 de la Universidad Francisco Marroquín de Guatemala, ex Vicepresidente de la Cámara de Comercio de Guayaquil.
- Presidente de la Comisión Sectorial de Asesores y Consultores de la CCG, columnista invitado en varios medios nacionales, conductor del programa radial semanal *actúa verde*.
- Presidente de *ACTÚA-ECUADOR*, una empresa especializada en consultoría para asuntos públicos y políticos.
- Autor de los ensayos *La Sociedad Karaoke* y *El Marketing ya es de Todos*.



Cassia Delgado

- Licenciada en Comunicación Social y Relacionista Pública.
- Estudió en la Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Secretaria personal del actual presidente Rafael Correa (2007-2008)
- Perteneció al grupo de directores de diario El Telégrafo (2007)
- Presidenta de la Asociación de Relacionistas Públicos del Ecuador.
- Directora Nacional de Comunicación y Relaciones Públicas de la Súper Intendencia de Compañías (2009).
- Gerente Regional Costa Sur de la empresa pública FABREC EP.



Marlene Mosquera González

Periodista y Fotógrafo Profesional

- Master de Comunicación con mención en Comunicación Organizacional.
- Gerente General de la empresa En La Mira S. A.
- Docente de la materia de Relaciones Públicas de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES)
- Editora de revistas, Fotoperiodista, Relacionista Público (manejo de las comunicaciones internas y externas)
- Actual directora de Comunicación Organizacional de Almacenes Deprati



Marcela Erazo

- Periodista Profesional, graduada en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil
- Asesora de Comunicación del Ministerio de Agricultura (2011)



Wendy Bruque

- Periodista graduada en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Redactora y fotógrafa: Revista Clubing (2002-2005)
- Redactora y fotógrafa (freelance): Revista Mariela (2007-2010)
- Coordinadora de Relaciones Públicas en la Intendencia de Policía del Guayas (2010-2012)
- Departamento de Comunicación en Barcelona Sporting Club (2008 – 2010)
- Asesora externa en Relaciones Públicas y redes sociales para Basc Ecuador, capítulo Guayaquil (2012)
- Actual analista de Divulgación de la Corporación de Seguros de Depósitos (COSEDE).



Respaldo de documentos

Documento ingresado al Ministerio de Educación solicitando el número de Unidades Educativas en Guayaquil y por sectores.



Ministerio
de Educación



6to Piso

REPÚBLICA DEL ECUADOR
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DEL GUAYAS

SOLICITUD DE COPIAS CERTIFICADAS
DE DOCUMENTOS OFICIALES

Lugar y Fecha: Guayaquil, 25 de marzo de 2013

Señor (a)
DIRECTOR (A) PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DEL GUAYAS
Presente.-

De mis consideraciones:

Mucho agradeceré, a usted, o a quien corresponda, autorice la entrega de copias certificadas de los siguientes documentos oficiales.

1. Soy Peruedista y estudiante de una maestría en Comu-
2. nicación y Marketing y para la elaboración de mi tesis
3. necesito saber el número de Unidades Educativas
4. en todo Guayaquil y el número de Unidades
5. Educativas ubicadas en la zona norte de esta
6. ciudad.
7. _____

Muy Atentamente,

Diana Almeida Aguilera
Nombres y Apellidos

DIANA ALMEIDA
Firma

C.I. _____

**Comprobante de ingreso de la solicitud de información otorgada por al
Ministerio de Educación.**

de Trámites	http://192.168.4.15/archivo/interfaces/ingreso3.php?Ntra=DDE_3 ...
 GUAYAS	ARCHIVO CENTRAL 
Comprobante de Ingreso de Trámites	
3 00137176-2013	
2013	
M. MEIDA ACUILERA	
Número de Hojas:	1
Tipo de Anexos:	Hojas
S. ULLOA JOSE ALEJANDRO	
S. ULLOA JOSE ALEJANDRO	