



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Especialidad en Comunicación Política

**“Protocolo básico de respuesta institucional y comunicación
ante situaciones de crisis en la Universidad Autónoma de Querétaro”**

Propuesta de Intervención

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de:

Especialista en Comunicación Política

Presenta

Lorena Beatriz Alcalá Cabrera

Dirigido por:

Mtro. Efraín Mendoza Zaragoza

Mtro. Efraín Mendoza Zaragoza

Presidente

Mtro. Arturo Marcial Padrón

Secretario

Mtro. Óscar Guerra Becerra

Vocal

Dra. Marcela Ávila Eggleton

Suplente

Mtro. Gabriel Morales López

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro

Junio 2019

PROTOCOLO BÁSICO DE RESPUESTA
INSTITUCIONAL Y COMUNICACIONAL PARA
SITUACIONES DE CRISIS EN LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN POLÍTICA

LORENA ALCALÁ CABRERA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

Contenido

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO 1.....	7
ANTECEDENTES.....	7
CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	9
CAPÍTULO 2.....	12
ESTUDIO DE CASOS DE CRISIS EN LA UAQ.....	12
SURGIMIENTO DE #YOTAMBIÉNUAQ.....	12
PUBLICACIÓN DE ENCUESTA NO AUTORIZADA.....	12
EXIGENCIA DE TÍTULOS EN FEMENINO.....	12
CAPÍTULO 3.....	14
OBJETIVO GENERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	14
METODOLOGÍA.....	15
1. Definición de Comunicación.....	15
1.1 Comunicación para las instituciones.....	15
1.2 <i>Comunicación Política</i>	16
1.3 <i>Comunicación social</i>	16
2. Institución pública.....	17
3. Crisis.....	17
4. Públicos que podrían generar una crisis o verse afectados por ella:.....	22
5. Protocolo de Comunicación en Crisis.....	22
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	24
PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN SITUACIONES DE CRISIS DE LA UAQ.....	24
MATRIZ DE RESPUESTA DURANTE UNA CRISIS EN UAQ.....	24
ACTIVIDADES DEL PLAN DE RESPUESTA COMUNICATIVA:.....	25
EJEMPLO DE APLICACIÓN DE MATRIZ Y PLAN DE RESPUESTA EN CRISIS.....	25
Rojo/ Alto.....	25
Desde la Secretaría Particular.....	26
Desde La Coordinación De Prensa:.....	26

Desde la Coordinación De Identidad	26
Desde la Dirección De Comunicación Y Medios	26
DEFINICIÓN DE COMITÉ DE GESTIÓN DE CRISIS.....	27
Estrategias de comunicación de crisis ante los públicos de la organización.....	28
Estrategia del silencio.....	29
Estrategia de la negación	29
Estrategia de transferencia de responsabilidades	29
Estrategia de la confesión	29
Estrategia de la discreción controlada	29
PROCEDIMIENTOS A SEGUIR ANTES DE LA CRISIS:	30
Por parte de LA SECRETARIA PARTICULAR.....	30
Por parte de LA COORDINACIÓN DE PRENSA:	30
Por parte de LA COORDINACIÓN DE IDENTIDAD UNIVERSITARIA	30
CONTENIDO DE LOS MENSAJES:.....	31
DECLARACIÓN INICIAL:	31
PROPUESTA DE TABLA PARA REALIZAR EVALUACIÓN DE LA CRISIS	31
PROCEDIMIENTOS A SEGUIR DESPUÉS DE LA CRISIS.....	32
Desde LA SECRETARÍA PARTICULAR	32
ELABORACIÓN DE PLAN DE RESPUESTA INMEDIATA.....	33
Bibliografía.....	34

RESUMEN.

El presente trabajo aspira a arrojar algo de luz sobre la importancia de la Gestión de la Comunicación Institucional en la Universidad Autónoma de Querétaro; particularmente en los momentos de crisis.

Se presenta bajo la estructura de Propuesta de Intervención, ya que, aunque existen varias áreas al interior de la Universidad que se encargan de diversas aristas de la Comunicación, no existe como tal un Protocolo de Respuesta Institucional y Comunicacional para Situaciones de Crisis.

A lo largo del documento se proponen acciones que pueden ser asumidas por los gestores de la comunicación, a fin de que con su trabajo puedan contribuir al cumplimiento de los objetivos fundamentales de la Máxima Casa de Estudios del estado.

ABSTRACT.

This paper aims to shed some light on the importance of Institutional Communication Management at the Autonomous University of Querétaro; particularly in times of crisis.

It is presented under the Intervention Proposal structure, since, although there are several areas within the University that are responsible for various aspects of the Communication, there is no such Institutional and Communication Response Protocol for Crisis Situations.

Throughout the document, actions that can be assumed by the communication managers are proposed, so that with their work they can contribute to the fulfillment of the fundamental objectives of the State's Highest House of Studies.

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, la comunicación ha pasado de ser una forma abstracta de transmitir ideas y pensamientos, para convertirse en un proceso vital de interrelación entre las instituciones, en un auxiliar fundamental para articular los objetivos de la organización, sobre todo en el marco de una sociedad definida por los conceptos de globalización.

La comunicación, en cuanto a ser un área estratégica, requiere que deje de ser considerada como un proceso espontáneo, que se desarrolla de forma empírica; sino que, por el contrario, debe reconocerse la necesidad de un proceso de gestión, planificación, control y evaluación.

En un principio, la comunicación institucional de las Universidades está sobre todo dirigida a proporcionar la información sobre los procesos sustantivos universitarios; sin embargo, en cuanto a que son, sobre todo las públicas, actores de incidencia social y política, están propensas a que –por motivos endógenos o exógenos- se difunda información negativa que dañe su reputación, uno de los activos más valiosos con los que cuentan.

En estos casos es necesario contar con PROTOCOLO BÁSICO DE RESPUESTA INSTITUCIONAL Y COMUNICACIONAL PARA SITUACIONES DE CRISIS con el que se trabaje desde el interior de la administración para evitar que se vea afectado el prestigio de la institución.

La Universidad Autónoma de Querétaro es una organización con una incidencia real en la sociedad; además de la comunidad universitaria, compuesta por más de 30 mil alumnos inscritos en sus diferentes programas educativos, también se cuentan los docentes y los trabajadores administrativos; sin contar a los usuarios de servicios como el Sistema Universitario de Salud que, por ejemplo, otorga alrededor de 85 mil consultas al año; o el Centro de Atención en Fisioterapia que en 2018 atendió a 19 mil 165 pacientes.

Por lo anterior, resulta una prioridad informativa y una fuente primaria para los medios de comunicación locales.

Para una institución que ve en riesgo su prestigio e imagen es primordial la interacción que existe entre dicha crisis y percepción pública, de modo que muchas veces será la gravedad del asunto que perciban los públicos -más que la gravedad real- lo que puede obligarla a iniciar una gestión de la comunicación de crisis.

Es así que lo ideal es contar con un protocolo que pueda dar una línea de cómo generar una respuesta planeada ante una crisis o una coyuntura; con miras a fortalecer la confianza de la comunidad universitaria y de la opinión pública hacia la labor de la UAQ y sus autoridades (Enríquez, 2015)

JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con la más reciente encuesta elaborada por Consulta Mitofsky “México, confianza en las instituciones 2018”, realizada en octubre de 2018, las Universidades ocupan el primer lugar en la percepción de los mexicanos, por encima de la Iglesia y el Ejército. (Consulta Mitofsky, 2018)

No se ha efectuado en Querétaro un ejercicio de opinión similar para medir el posicionamiento de la UAQ; sin embargo, la Universidad es referencia social y política, como lo demuestran los diferentes proyectos de vinculación que tiene con otras instituciones educativas y asociaciones de la sociedad civil, así como con empresas del sector agropecuario, petrolero, automotriz, aeronáutico, eléctrico, bancario, tecnológico (Gasca, 2019).

Señala Víctor Gordo que “Imagen es percepción”. Y define ésta como “La sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos”; es decir, el recuerdo que queda después de una experiencia relacionada con una causa determinada. “Nuestra imagen será la manera como somos percibidos y que serán los demás quienes nos la otorgarán basados en lo que hayan sentido de nosotros”. (Gordo, 2007, pág. 35)

La imagen y la reputación de la Universidad Autónoma de Querétaro es uno de los elementos diferenciadores más importantes de la Institución, sobre todo en un panorama nacional en el que la misma Rectora ha propuesto que el presupuesto federal se entregue a las Instituciones Públicas de Educación Superior con base en sus indicadores de transparencia y rendición de cuentas, pero también en su ética, sostenibilidad y responsabilidad social.

En este punto quisiera aclarar que este Protocolo no pretende abarcar todo el proceso de Gestión de la Comunicación Institucional de la UAQ, sino únicamente lo que corresponde a un proceso de crisis, entendida esta como “un cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de cualquier situación, organización, institución o empresa. Se caracteriza fundamentalmente como la ruptura de dicho equilibrio, un fenómeno grave que, sin embargo, se considera normal ya que está ligado al funcionamiento de cualquier organización. Y que es algo súbito e inesperado entre ambas situaciones (la anterior y la posterior) frente a lo cual la empresa tendrá que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante todos sus posibles públicos”. (Gil, 2013)

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

La Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) es una institución de educación superior de carácter público. Su fundación se remonta a los Colegios Jesuitas del siglo XVII; sin embargo, nace propiamente como Universidad en 1951, consiguiendo la autonomía en 1959.

Se compone de la Escuela de Bachilleres y 13 facultades: Bellas Artes, Contaduría y Administración, Ciencias Políticas y Sociales, Ciencias Naturales, Enfermería, Derecho, Filosofía, Informática, Ingeniería, Lenguas y Letras, Medicina, Psicología y Química. Tiene una población de cerca de 30 mil alumnos; poco más de mil 500 trabajadores administrativos y mil docentes aproximadamente.

Para el ciclo escolar 2018-2019, el estado de Querétaro reportó una matrícula de educación superior de 89 mil 179 estudiantes en los niveles de Técnico Superior Universitario, Licenciatura y Posgrado. (Gasca T. G., 2020)

En este mismo período, la UAQ atendió al 27 por ciento de la matrícula total estatal de educación superior, particularmente a 26 por ciento de los estudiantes de licenciatura y a 42 por ciento de los estudiantes de posgrado. Es la Universidad pública con mayor cobertura en el estado, así como la de mayor presencia, ya que cuenta con instalaciones en 13 de los 18 municipios. (Gasca T. G., 2020)

El Times Higher Education World University Ranking 2019, que mide 13 indicadores de alta calidad en las instituciones de educación superior a nivel mundial, ubicó a la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) entre las mejores 800 universidades de entre 1250 instituciones calificadas internacionalmente, en el sitio número 61-70 de entre 150 universidades de Latinoamérica. (The World University Rankings, 2019).

Mientras que el ranking de las Mejores Universidades de México, elaborado por El Universal, ubica a la UAQ en el 11º lugar, de entre 42 Instituciones de Educación Superior públicas y privadas evaluadas de los estados de Jalisco, Ciudad de México, Estado de México, Morelos, Nuevo León, Puebla y Querétaro. (UNIVERSAL, 2019)

De un total de 133 programas educativos acreditados dentro del Padrón Nacional de Programas Educativos de Calidad (PNPEC), la UAQ impartió 55. Además, incluyendo a las grandes universidades nacionales, la UAQ ocupa el octavo lugar nacional en programas dentro del Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del CONACYT. A nivel estatal, la UAQ tiene el primer lugar, con 84 por ciento de los programas de posgrado en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad. (Gasca T. G., 2020, pág. 33)

La Extensión Universitaria como actividad sustantiva de suma importancia por su proyección social y comunitaria, tuvo sus inicios en la década de los sesenta, al principio con acciones de mera difusión cultural y artística, y poco a poco, siguiendo un plan que en las dos últimas décadas se han ido desarrollando gradualmente, con una presencia constante en Querétaro, que proyecta los conocimientos científicos humanísticos y que contribuye a la promoción de las artes.

La difusión de la cultura, el programa editorial, la radiodifusión, la extensión académica, el servicio social, los servicios bibliotecarios y deportivos, son otras tantas acciones universitarias que revierten a la sociedad una parte de lo que esta le aporta.

Cada tres años, la UAQ lleva a cabo el proceso de elección de Rector, de forma democrática mediante el voto ponderado, que es formalizado a través del órgano máximo de la Universidad: el H. Consejo Universitario. En enero de 2018, asumió como nueva rectora, la Dra. Teresa García Gasca.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

CONTEXTO INSTITUCIONAL

Como entidad pública, la Universidad Autónoma de Querétaro está obligada a desarrollar sus actividades bajo los ejes sustantivos de docencia, investigación, vinculación y extensión. Su estructura y funcionamiento están regidas en primer lugar por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su artículo 3º fracc. VII establece que: “Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio”. (Diputados, Cámara de, 2019)

En el mismo sentido se pronuncia la Ley Orgánica de la UAQ, publicada el 27 de diciembre de 1985: “La Universidad Autónoma de Querétaro es un organismo público descentralizado del Estado, dotado de autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propio. La Autonomía implica la facultad y responsabilidad de gobernarse a sí misma, bajo los principios de libertad de cátedra, libertad de investigación, libertad de difusión de la cultura y libertad para prestar servicio social a la comunidad”. (Universidad Autónoma de Querétaro, 1985)

Además, la Ley Orgánica define las siguientes funciones de esta Casa de Estudio: Impartir, con validez oficial, Educación Técnica, media superior, superior de licenciatura, especialización, maestría y doctorado y cursos de actualización, en sus modalidades escolar y extraescolar, procurando que la formación de profesionales corresponda a las necesidades de la sociedad. Organizar y desarrollar actividades de Investigación humanística y científica, atendiendo primordialmente a los problemas estatales, regionales y nacionales y en relación con las condiciones del desenvolvimiento científico e histórico. Preservar y difundir la cultura. Prestar servicios a la comunidad de acuerdo con sus posibilidades. Actuar como agente de cambio y promotor social a través de sus tareas sustantivas. (Universidad Autónoma de Querétaro, 1985)

Por su propia naturaleza, la comunicación es un flanco fundamental de la institución; de modo que pueda cumplir eficazmente con sus funciones y objetivos establecidos en la legislación. Sin comunicación, la Institución estaría limitada en cuanto a sus alcances y significado. Esta labor debe conducirse con profesionalismo y adecuándose al constante cambio en las necesidades de las audiencias.

En la UAQ podemos encontrar, a primera vista, cuatro dimensiones de la Comunicación Institucional: Relaciones con los medios de comunicación y público externo; Interacción con la comunidad universitaria; Identidad visual de la Institución; y los Medios Universitarios.

En esta administración, todas las dependencias relacionadas con la Comunicación Institucional se anexaron a la Secretaría Particular; misma que, de acuerdo con el Estatuto Orgánico de la UAQ tiene la siguiente función consignada en el artículo 118: “El Secretario Particular es auxiliar directo del Rector y organiza el trabajo interno de la oficina de la Rectoría y atenderá aquellos asuntos de la comunidad universitaria, así como externos de la Universidad que el Rector le encomiende”. (Estatuto Orgánico UAQ, 2007)

La Coordinación de Prensa de la UAQ crea contenidos de investigación, ciencia, docencia, extensión y vinculación, a partir de las actividades que desarrollan académicos, investigadores, alumnos y dependencias universitarias; gestiona las relaciones con los medios de comunicación; produce y conserva el archivo documental de las actividades de la institución; colabora en la formación comunicativa con los funcionarios y representantes de la Universidad, monitorea las reacciones de los distintos soportes comunicativos y gestiona las situaciones de crisis que se presentan en el ámbito mediático.

Según datos del área de Síntesis y Monitoreo, que está a cargo de este departamento, del total de notas publicadas semanalmente que involucran o mencionan a la UAQ, entre un 30 y 40 por ciento son originadas en Prensa UAQ, con temática propiamente académica.

Las notas generadas por el área de Redacción e ilustradas por el área de Fotografía y Video, tienen como medio de difusión principal los medios de comunicación locales, tanto impresos como digitales; ya que en ocasiones se logra que hasta 15 medios republiquen la información producida por este departamento, en un día.

Es común también que generalmente los medios de comunicación busquen un contacto con la oficina de Prensa para solicitar que funja como enlaces para conseguir a especialistas o investigadores en temas que, aunque no competen en sí a la Universidad, corresponden a temas de coyuntura o de interés para los reporteros.

No existe un portavoz como tal, ya que generalmente y por costumbre, los reporteros acuden a la Rectoría por las posturas correspondientes a los temas del momento.

Una parte del trabajo de esta oficina consiste en asesorar a funcionarios y personal de la organización acerca de las relaciones con la prensa y la posible reacción de los medios.

De igual manera, cabe hacer notar que la página oficial de Noticias de la UAQ no la coordina Prensa, sino el departamento de Informatización en colaboración con Identidad y Pertenencia Universitaria, aunque el material que se publica en este espacio también es producido por Prensa UAQ.

La Coordinación de Identidad y Pertenencia Universitaria se encarga de las redes sociales oficiales de la UAQ como Facebook, Twitter e Instagram principalmente y la Gaceta Universitaria, cuyas publicaciones van enfocadas a la comunidad interna. También efectúan activaciones y dinámicas con alumnos y docentes para contribuir a fortalecer el sentido de pertenencia. Editan de forma semanal la cápsula Las Breves de la UAQ, con información e imágenes proporcionadas por Prensa, para difundir las noticias más relevantes producidas por esta Casa de Estudios.

Departamento de Diseño e Imagen. Son los encargados de generar la Identidad visual: folletos, presentaciones, material gráfico y audiovisual, es decir, gestionan la marca de la UAQ.

Dirección de Comunicación y Medios. Agrupa a TvUAQ, RadioUAQ y la Coordinación de Cinematografía. Aquí cabe hacer la aclaración de que, aunque el semanario Tribuna de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales en ocasiones es considerado un medio universitario, en realidad es independiente y su contenido, así como la línea editorial, no están regidos por la Administración Central de la Casa de Estudios.

En cuanto a un área de inteligencia, aunque no se ha establecido de manera formal, es pertinente señalar que, de forma semanal, las áreas involucradas con el tema de Comunicación Institucional como son: la Coordinación de Prensa, la Coordinación de Identidad, el Departamento de Diseño e Imagen y la Dirección de Comunicación y Medios se reúnen para analizar las coyunturas políticas y sociales, además de las crisis potenciales; a fin de implementar una estrategia de contención con la misma línea de acción desde los diferentes enfoques y con públicos objetivos distintos.

CAPÍTULO 2

ESTUDIO DE CASOS DE CRISIS EN LA UAQ.

SURGIMIENTO DE #YOTAMBIÉNUAQ

En febrero de 2019, surgió en Facebook el grupo #YoTambiénUAQ; cuyo objetivo, según lo que las creadoras de la página establecieron, fue ser un foro de denuncia pública en la que mujeres estudiantes, exalumnas, docentes, exdocentes y trabajadoras de la Universidad Autónoma de Querétaro pudieran contar sus experiencias de acoso sexual a manos de trabajadores, alumnos y docentes de la Institución.

Entre el 26 de febrero y el 18 de marzo, el tema tuvo 25 menciones en medios locales y nacionales, tanto impresos como digitales. A pesar de que la primera nota periodística registrada fue el 26 de febrero, fue hasta el 6 de marzo cuando se registró la primera declaración “oficial” por parte de la UAQ, en voz del ombudsman universitario, Dr. Bernardo Romero. Y hasta el 9 de marzo, la Rectora fue entrevistada en un evento público sobre el tema. El 14 de marzo, el director de la Facultad de Bellas Artes, Dr. Eduardo Núñez, salía a declarar a los medios de comunicación y daba una cifra diferente a la ofrecida por la Rectora 5 días antes, sobre profesores despedidos.

El tema tuvo un impacto mediático negativo en la UAQ; registró un pico que duró alrededor de tres semanas y después disminuyó. Sin embargo, hasta la fecha, el grupo sigue activo y aunque el número de las publicaciones ha decrecido notablemente, sigue siendo una amenaza latente.

PUBLICACIÓN DE ENCUESTA NO AUTORIZADA

Semanas antes de las elecciones de julio de 2018, algunos medios de comunicación dieron a conocer una encuesta electoral que supuestamente había elaborado el Instituto de Estudios Multidisciplinarios de la UAQ. En sus redes sociales, el Instituto negó haber hecho la encuesta. Y por la tarde, la directora de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales ofreció una rueda de prensa donde también negó que la Universidad hubiera desarrollado ese estudio. Sin embargo, los reporteros presentes le aseguraron que habían confirmado por la mañana a través del teléfono con el Instituto y les habían dicho que sí había emanado de ahí la publicación. El tema siguió entre dimes y diretes y al final la Rectora tuvo que salir a decir que se estaba realizando una investigación al respecto; y los medios siguieron cuestionando “la desorganización” al interior de la Autónoma de Querétaro.

EXIGENCIA DE TÍTULOS EN FEMENINO.

En junio del 2019, una exalumna y activista hizo viral una publicación de Facebook en donde exigía al Consejo Universitario para que los títulos expedidos por la UAQ

fueran nombrados en femenino, a fin de que se reconociera la presencia de las mujeres en la Máxima Casa de Estudios del estado.

En primera instancia, las autoridades universitarias señalaron que el título en femenino podría emitirse realizando un trámite adicional y posteriormente propusieron que los títulos fueran genéricos. Ambas medidas despertaron la inconformidad de las activistas y una ola de protesta en redes sociales, así como en el Consejo Universitario, en donde se acusó a la Universidad de invisibilizar a las mujeres y querer “borrarlas de la historia”, así como se les borraba del lenguaje.

La Rectoría entonces tuvo que urgir a la Secretaría Académica para se implementara, al inicio del trámite de expedición del título, un mecanismo en el que los y las estudiantes pudieran solicitar el género en que debería expedirse el documento. Para noviembre del 2019, el 99 por ciento de las estudiantes solicitaban su título en femenino.

En contextos como los mencionados anteriormente, es necesario replantear estrategias y lineamientos para abordarlos correctamente y evitar, en lo posible, el desarrollo de crisis organizacionales que terminen por convertirse en crisis de imagen pública.

CAPÍTULO 3

OBJETIVO GENERAL

Como objetivo general, la función de este Protocolo es ser una herramienta auxiliar para definir procedimientos para evaluar, prevenir y en su caso administrar el riesgo de crisis internas y externas que puedan ser una potencial amenaza a la imagen de la UAQ, con el objetivo de conservar la credibilidad y relevancia de esta Casa de Estudios en el ámbito educativo a nivel local, nacional e internacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Evaluación de riesgos e identificación de escenarios de crisis
- Establecimiento del protocolo a seguir en situaciones de crisis.
- Desarrollo de planes de contención y acción
- Análisis de amenazas por áreas
- Manejo de crisis a través de la lectura inmediata de escenarios adversos: desarrollo de protocolo y comité de manejo de crisis.

METODOLOGÍA

El Protocolo Básico de Respuesta Institucional y Comunicacional para Situaciones de Crisis en la Universidad Autónoma de Querétaro se diseña con el objetivo de unificar los esfuerzos entre los funcionarios y las diferentes instancias para gestionar los momentos de crisis, evitar o mitigar los riesgos internos y externos que afecten la reputación de la UAQ y de los servicios de docencia, investigación, vinculación y extensión que brinda.

Lo anterior, con base en lo dispuesto en el artículo 1º de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Querétaro, mismo que establece lo siguiente:

“La Universidad Autónoma de Querétaro es un organismo público descentralizado del Estado, dotado de autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propio. La Autonomía implica la facultad y responsabilidad de gobernarse a sí misma, bajo los principios de libertad de cátedra, libertad de investigación, libertad de difusión de la cultura y libertad para prestar servicio social a la comunidad”. (Universidad Autónoma de Querétaro, 1985)

MARCO TEÓRICO

Debido al espíritu académico que rige a este Protocolo, resulta pertinente definir algunos conceptos importantes, a fin de fijar la perspectiva de este trabajo y establecer el punto de partida.

1. Definición de Comunicación.

La Comunicación como materia tiene muchas definiciones, dependiendo de la teoría y del autor. Va desde la simpleza de la transmisión de señales, la interacción de seres vivos para acoplar acciones o experiencia, codificación y descodificación de mensajes, etc.

Sin embargo, para este trabajo utilizaremos la de Maria José Canel, que la define como un proceso de intercambio con otros, con una intención determinada.

“La comunicación es un proceso (pues genera cambio) de intercambio (no es mero contacto, sino que en él se comparten realidades cognoscitivas), simbólico (se transmite algo por medio de representaciones), humano (se realiza entre actores que son personas libres con capacidad de querer significar algo), social (orientado a alguien distinto de yo) y transaccional (se expresa e interpreta algo), es decir, quienes participan transmiten pistas para que quien escuche pueda interpretar adecuadamente la intención de quien comunica” (Canel Crespo, 2018)

1.1 Comunicación para las instituciones

La Comunicación Institucional es aquella que coordina todas las actividades enfocadas a difundir el mensaje y la imagen de una organización.

La Comunicación Institucional es el vehículo de transmisión entre lo que el organismo, en este caso la Universidad, quiere comunicar y la sociedad. Gestiona la relación con sus diferentes públicos, tener una intención pública, una utilidad social y no obedecer a un interés de autopromoción. (¿Cómo planificar la comunicación pública desde una institución pública?, 2011)

Igual que sucede con el concepto de comunicación, hay muchas y variadas definiciones de lo que es o debe ser la comunicación para las instituciones. Inclusive hay una muy fina línea divisoria entre lo que es la comunicación social, la organizacional y la política. Ante una disciplina relativamente nueva, estos términos llegan a tocarse en muchas aristas.

1.2 Comunicación Política.

Considerando que la UAQ es una institución académica, pero que, por su naturaleza, tiene un determinado peso en el escenario político del estado, es que se retoma para este escrito el concepto de Comunicación Política.

En principio, la comunicación política tiene el objetivo de poner en contacto a las organizaciones o instituciones con públicos determinados, a través de mensajes gestionados estratégicamente. Aquí hay tres protagonistas principales: los emisores del mensaje, los medios y los públicos. Ésta es la definición que ofrece María José Canel:

“Es la actividad de determinadas personas e instituciones (políticos, comunicadores, periodistas y ciudadanos), en la que, como resultado de la interacción, se produce un intercambio de mensajes con los que se articula la toma de decisiones (Canel Crespo, 2018)

En ocasiones, algunos investigadores sitúan a la Comunicación Política como algo que sucede únicamente durante, por ejemplo, las contiendas electorales; sin embargo, también tiene mucho que ver en cómo las organizaciones, en este caso la Universidad Autónoma de Querétaro, juega un papel determinante en relación con otros actores del escenario político.

Durante la administración de la rectora, Dra. Teresa García Gasca y como parte del proyecto NDängi de Universidad Responsable y Comprometida con la Sociedad, inclusive se incluyó la gestión política como un eje necesario “para identificar y dirigir los esfuerzos al exterior”. (Gasca T. G., 2020)

1.3 Comunicación social.

La Comunicación Social de las organizaciones es aquello que la institución dice de sí misma. Está más enfocada a contenidos como entretenimiento, difusión del arte, cultura, ciencia y tecnología; siempre respetando el hecho de que el objetivo principal es prestar un servicio a la comunidad y dar a conocer el mensaje que la institución quiere hacer llegar a sus públicos. El público de la comunicación social

es heterogéneo, masivo y autónomo. En la mayoría de las ocasiones, se depende de la cantidad de difusión que consideren proporcionar los medios de comunicación. (Rebeil Corella & RuizSandoval Reséndiz, 2000)

Puede utilizar para sus fines, la mercadotecnia, las relaciones públicas y la publicidad.

2. Institución pública

Son organismos que implican una gran complejidad estructural, financiera, política, de información, proyectos y de percepción. Generalmente tienen un fin social, es decir, su fin último es proporcionar un servicio a la comunidad.

“Las instituciones son estructuras de orden social, formalmente establecidas o no, que trascienden las voluntades individuales y que trabajan para la consecución de un objetivo común, a través de normas establecidas, consensuadas y reconocidas por sus miembros”. (Enríquez, 2015)

3. Crisis

Las crisis son acontecimientos que generalmente sorprenden la vida cotidiana de las instituciones. Varían en su gravedad, pero interfieren con la actividad normal de las organizaciones y generalmente desatan “incertidumbre y tensión”. (Hoxie Sullivan, 2012)

“Una situación de crisis es aquella que sitúa en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas de la institución; circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia misma de la organización en el país y en el exterior”. (Villegas Botero, 2010)

José Luis Piñuel, citado por Miguel Ángel Nicolás Ojeda, define la crisis de la siguiente manera: “Cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro 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 y externo ante sus públicos”. (Nicolás Ojeda & Grandío, 2012)

Edgar Yemen García señala que se ha abusado del término de crisis y plantea la necesidad de distinguir entre “crisis” y “situación especial”; establece que la “situación especial”, aunque sea grave, puede ser controlada por la organización. “Sin embargo, cuando el problema se convierte en público e involucra directa o indirectamente a actores como el gobierno, la autoridad judicial, la opinión pública, etcétera, en ese momento ya no podemos controlarla situación exclusivamente por

nuestros propios medios, ahí es cuando surge la crisis". (Islas & Hernández, 2013)

3.1 Características de una crisis

De acuerdo a las definiciones anteriores, podemos asentar que las crisis generalmente son:

- a) sorpresivas.
- b) significan ruptura de equilibrio.
- c) acarrean una sensación de pérdida de control.
- d) suelen traer efectos secundarios que perturban aspectos claves para la Institución.
- e) tienen una dimensión pública y mediática.
- f) provoca una situación de urgencia
- g) y hacen necesario atajar informaciones negativas.

3.2 Etapas de la crisis

Aunque las crisis son imprevistas, la mayoría de los autores coinciden en que la mejor manera de ser eficaz es estar preparado antes de que estallen. La gestión y la prevención se convierten entonces en las mejores estrategias, sobre todo si se concibe por adelantado un plan de comunicación o un Manual como éste.

Por ejemplo, encontramos una definición de González Herrero, quien señala que "La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen o reputación" (González Herrero, 1998)

Con el objetivo de hacer más práctica la definición de las etapas de la crisis, retomaremos la siguiente división: Etapa de prevención, etapa de reacción y etapa de recuperación. (Enríquez, 2015)

- A) Etapa de prevención.
 - Identificación de riesgos. A través del sondeo y monitoreo permanente de los medios internos y externos de la UAQ; indagar la dinámica actual de la Universidad y ubicar posibles focos rojos en las relaciones con los funcionarios, usuarios, miembros de la comunidad universitaria y medios masivos de comunicación.
 - Determinación de escenarios hipotéticos. Precaverse contra los riesgos y determinar de antemano las respuestas posibles.
 - Elaboración de un plan de comunicación. Aquí debe contemplarse el mantener relaciones fidedignas con los medios de comunicación. Diseñar una estrategia para operar las redes sociales.
 - Establecimiento de un comité de crisis y sede de control de la crisis. Esto evitará que haya declaraciones dobles o mal informadas. Este comité puede ser restringido, a fin de mantener su operación lo más ágil posible; sin embargo, también resulta útil establecer una red de información, para

establecer quiénes pueden ser los colaboradores en caso de tener que gestionar una crisis.

- Análisis de los antecedentes de crisis. Se puede extraer información de crisis anteriores, para aprender y posteriormente evaluar e identificar los posibles riesgos.
- Análisis de los medios de comunicación y la relación que mantienen con la UAQ. Estudiar las actitudes de los medios de comunicación ante la crisis, la línea editorial, sus compromisos, escritura y estilo específico.

B) Etapa de reacción.

- Es la fase más “espectacular”: la situación explota literalmente en los medios de comunicación o de información y la organización se convierte en un centro de interés informativo. (Nicolás Ojeda & Grandío, 2012) Es cuando la sociedad requiere de la mayor cantidad de información posible y donde no se debe perder el control de la comunicación, ya que de otra manera será casi imposible recuperarlo. Es el momento de emitir los mensajes preparados, a través del vocero designado. Hacer seguimiento de los medios de comunicación para medir la gravedad del asunto. Identificación de los públicos prioritarios. En este caso, a quiénes queremos llegar primero: público interno, externo, los medios, el círculo rojo, etc. Y de qué manera se puede entrar en contacto con ellos.

C) Etapa de recuperación.

Es cuando la crisis ya ha pasado. Momento de valorar los aciertos y errores de la gestión de la crisis, evaluar los daños que ha causado en la imagen o la reputación de la Institución. También puede ser la ocasión en que se replanteen algunas estrategias en el protocolo de comunicación, para mejorar su aplicación. Si hubo daños en la reputación de la organización, hay que planificar actividades de recuperación.

3.3 Tipificación de crisis.

Una crisis, en cuanto a que es sorpresiva, puede ser un suceso natural, como un terremoto o huracán; o un hecho artificial, como una explosión, un escándalo o un conflicto. (Hoxie Sullivan, 2012)

De acuerdo con María Elena Villegas, para una mejor actuación profesional frente a las crisis, éstas pueden clasificarse en 1) crisis evitables y 2) crisis no evitables. Las evitables, como su nombre lo indica, son situaciones que podrían gestionarse mediante una actuación eficaz por parte de la institución y cuyo origen se halla generalmente en acciones humanas tales como desinformación, mal manejo de imagen corporativa o crisis mediáticas.

Por otra parte, las no evitables en muchas ocasiones se deben a accidentes o son atribuibles al actuar de la naturaleza. (Villegas Botero, 2010)

Piñuel y Paloma Gil hacen una clasificación diferente de las crisis, de acuerdo a la naturaleza de los acontecimientos que las suscitan o según la duración de su

desarrollo: en el entorno de las Relaciones sociales, en el del Entorno de las Relaciones Humanas y el de las Relaciones de Comunicación.

“a) La crisis puede ser provocada por un acontecimiento en el entorno de las Relaciones Sociales internas (Relaciones de producción) en una organización (como, por ejemplo, despidos, cambios en la dirección de la empresa, etc.) o en el entorno de las Relaciones sociales externas: cambio político, huelgas en el sector, una nueva legislación, crack en la bolsa, oferta pública de acciones, etc.

b) Las crisis en el Entorno de las Relaciones Humanas pueden ser internas o externas; en el primer caso puede ser un accidente en la organización; mientras que en el segundo son acciones que no pueden ser evitadas por la institución como catástrofes climatológicas, defectos en la producción o en el servicio que presta la empresa y que haya causado perjuicios a los clientes.

c) La crisis puede ser provocada por un acontecimiento en las Relaciones internas de Comunicación (por ejemplo, un rumor, un enfrentamiento protagonizado por un departamento, frente a otro) o por un acontecimiento en las Relaciones externas de Comunicación (declaraciones polémicas de algún miembro del sector publicadas en la Prensa, por ejemplo)”. (Piñuel Raigada, 1997) (Gil, 2013, pág. 29)

Paloma Gil también plantea otra clasificación de la crisis: exógena y endógena.

- a) Origen exógeno: ataca, dice, en un primer momento a la imagen de la empresa ante los públicos externos para posteriormente extenderse al interior de la organización.
- b) Origen endógeno: ataca a la cohesión interna de la empresa, para después extenderse a los públicos externos que sean afectados por la crisis.

3.4 Clasificación de las crisis que podrían afectar a la UAQ.

Las crisis se identifican por el tipo de rupturas que producen en el cotidiano devenir de la Organización: surgimiento de conflictos, avivamiento de anteriores problemáticas, posturas contradictorias de sus integrantes, cuestionamiento de los valores de la empresa, alteración de la imagen, enfrentamientos, comienzo de nuevos proyectos o nuevas políticas.

De no manejarse la situación con debida celeridad y estrategia, la crisis puede provocar que la empresa pierda su credibilidad y se cuestione la calidad o eficacia de la Institución. Además de esto, debe quedar claro que las autoridades deben apostar por estrategias que resuelvan el origen de la crisis: la acción y la comunicación.

En lo que respecta a la Universidad Autónoma de Querétaro, se podrían delimitar algunos grandes grupos de posibles crisis:

SEGURIDAD.

- Uso inadecuado de la imagen de la Universidad, de forma distorsionada, inexacta, incompleta o mal intencionada.
- Inseguridad provocada por integrantes de la Institución, usuarios, visitantes o personas ajenas.
- Problemas de seguridad de tipo general en los diferentes campus, atentados contra las propiedades.

DESASTRES OCASIONADOS POR FENÓMENOS NATURALES O DE INFRAESTRUCTURA

- Tormentas, inundaciones y eventos relacionados con el clima; sismos y actos no previsibles de este tipo.
- Incendios, explosiones, derrumbes de edificios u obras; interrupciones de servicios públicos o cualquier suceso que amenace la infraestructura de la UAQ e interrumpa la prestación oportuna de servicios.

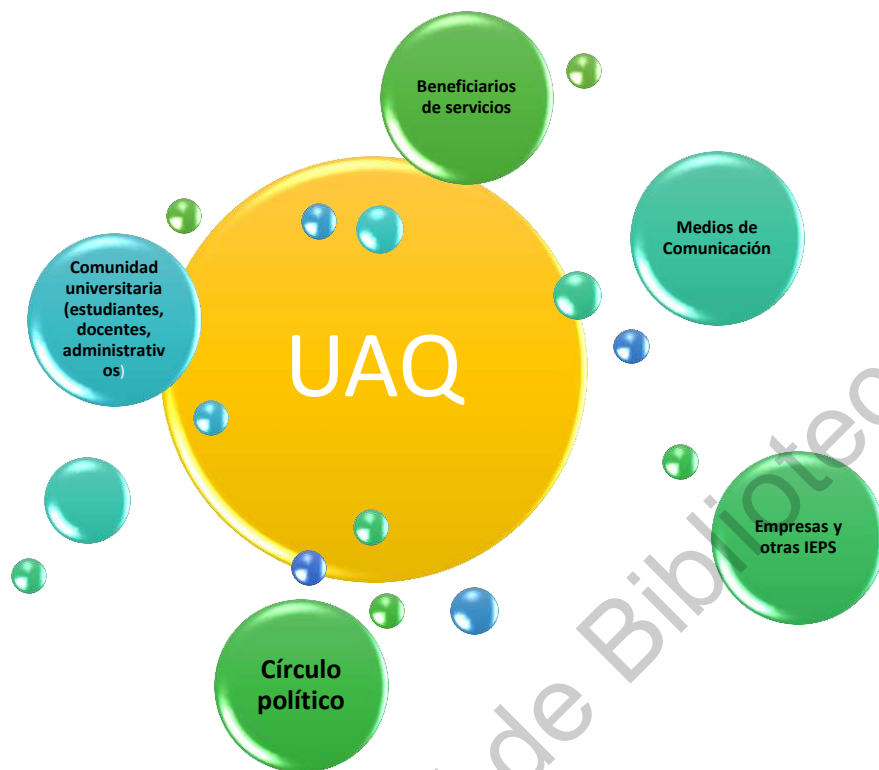
SALUD PÚBLICA.

- Brotes epidémicos de enfermedades infecciosas.

CRISIS GENERALES DE LA REGIÓN Y EL PAÍS.

- Cualquier circunstancia a nivel estado y nacional que pueda causar contratiempos para los miembros de la comunidad universitaria.

4. Públicos que podrían generar una crisis o verse afectados por ella:



El anterior diagrama muestra de forma gráfica la cercanía e influencia de cada uno de los principales públicos objetivos; sin embargo, también pudiéramos considerar a los siguientes:

- Contratistas o concesionarios de servicios.
- El Patronato de la UAQ.
- Organizaciones como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

5. Protocolo de Comunicación en Crisis.

Se compone de una serie de documentos y materiales disponibles para ser utilizados por los miembros del Comité de Crisis, a fin de articular la estrategia en una situación inesperada; debe contener datos e información de interés para afrontar la contingencia. Podemos hallar antecedentes de crisis anteriores, modelos de notas de prensa, modelos de comunicaciones como cartas, boletines o mensajes; listado de número de emergencia, contactos de los miembros del comité de crisis, datos de los públicos de interés, etc. (Enríquez, 2015). Así mismo, puede contener procedimientos operativos para aliviar o reducir los efectos

negativos de una situación que puede ocasionar la crisis, con el objetivo de salvaguardar la imagen de la Institución.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

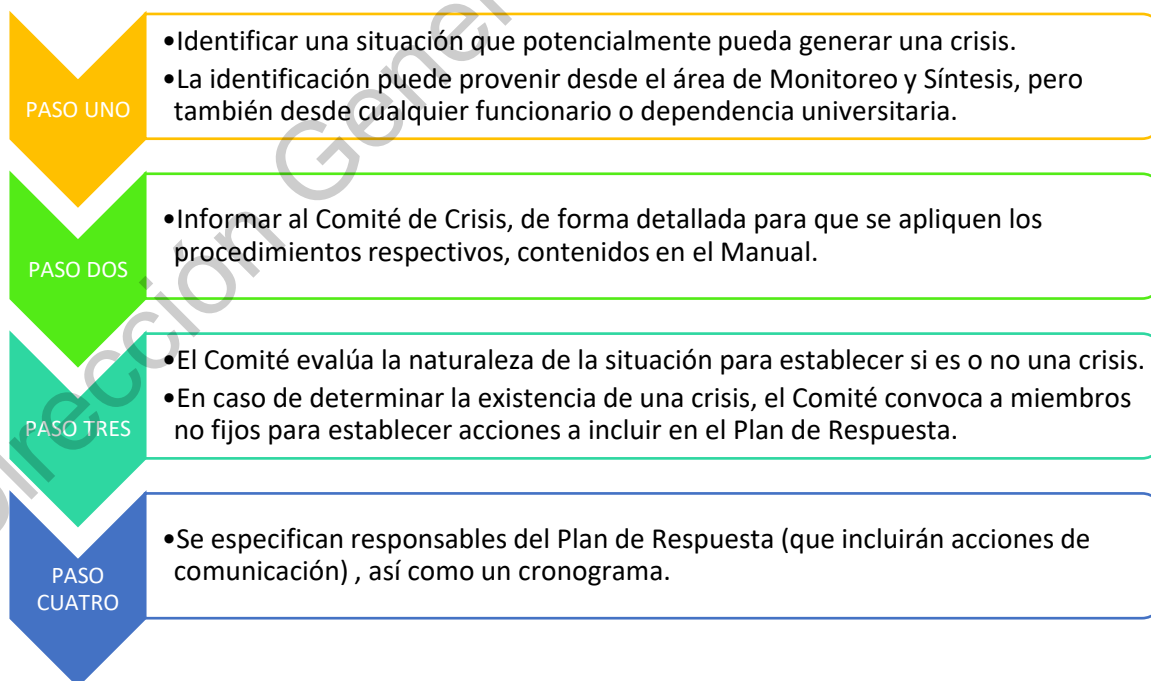
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

PROCEDIMIENTOS A SEGUIR EN SITUACIONES DE CRISIS DE LA UAQ.

A fin de que cuando surja una situación adversa se evite en lo más posible un daño en la imagen o la percepción de la organización y se pueda anticipar de una mejor manera la forma de respuesta, la estrategia para gestionar la comunicación de crisis tendría que desarrollarse en la siguiente dinámica:

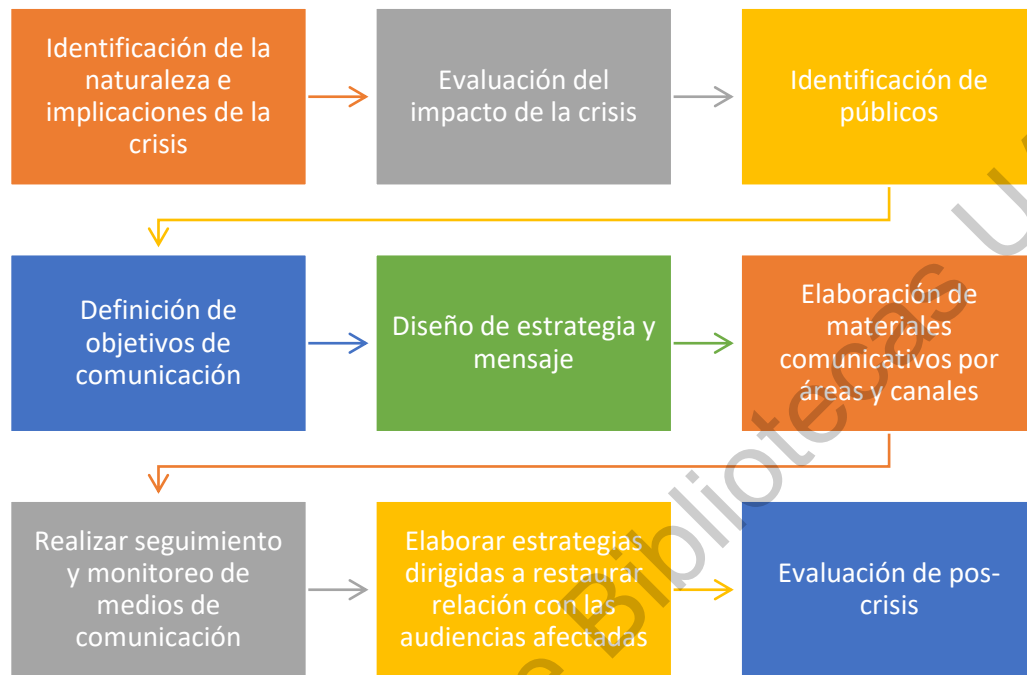
- A. Identificar la naturaleza e implicaciones de la crisis. Definir si es interna o externa.
- B. Definir públicos afectados por la crisis, para definir mejor la respuesta y los canales
- C. El Comité de Crisis debe establecer procedimientos específicos para generar una respuesta adecuada al incidente.
- D. Se asignan responsables de las estrategias, así como las labores a desarrollar.
- E. Determinar qué medios y mensajes se pondrán en marcha, además de cuál es la respuesta que se pretende obtener a fin de disminuir el impacto de la crisis en la organización.
- F. Realizar monitoreo de la evolución de la crisis
- G. Recuperación de relación con la audiencia afectada
- H. Evaluación de la imagen de la Institución tras la crisis, reestructura y mejoramiento de las estrategias comunicativas.

MATRIZ DE RESPUESTA DURANTE UNA CRISIS EN UAQ



ACTIVIDADES DEL PLAN DE RESPUESTA COMUNICATIVA:

La respuesta en comunicación ante una crisis siempre debe ser pertinente, concisa y directa, a fin de reducir al mínimo la repercusión negativa en la imagen de la Universidad.



EJEMPLO DE APLICACIÓN DE MATRIZ Y PLAN DE RESPUESTA EN CRISIS.

Rojo/ Alto

-Recopilar lo más rápidamente posible información sobre lo ocurrido. Consolidar un informe general sobre las eventualidades surgidas. Determinar quién, qué cuándo, dónde y cómo.

-Convocar comité de crisis. Dirigirse al responsable o Jefe de área implicado con la intención de que se informe directamente sobre la crisis.

-Identificar causas de crisis. El presidente del Comité contactará al Comité para analizar, evaluar y tomar las primeras decisiones del caso correspondiente. Se recurrirá al proceso de clasificación de la crisis, considerando su naturaleza, para tomar las medidas pertinentes.

-Elaborar un Plan de Respuesta, en donde se de forma al discurso para informar sobre la crisis y los avances; se designe al equipo de trabajo que realizará el seguimiento de la situación; cómo funcionarán los medios internos para regular el tránsito de la crisis por la Universidad; en qué términos se dará a conocer a los medios de comunicación externos y cuáles serán los mecanismos de sondeo para medir el impacto de la crisis.

-Ponerse en contacto con los afectados.

Desde la Secretaría Particular

-Ver que el vocero de la UAQ, o de la dependencia en particular, acuda al lugar de la crisis o al centro de prensa lo antes posible, a fin de que la autoridad de la cara y demostrar que se trata el asunto con seriedad.

-Coordinar que la información fluya hacia el personal de la Universidad, a través de correos internos, circulares, memorándums. De ser necesario, generar juntas para contestar preguntas de los trabajadores.

Desde La Coordinación De Prensa:

-Preparar declaraciones. Documento de preguntas y respuestas, documentos informativos.

-Convocar rueda de prensa para informar directamente sobre la crisis, sus repercusiones y cómo se le está dando solución. Dirigirse directamente al público.

-Mandar boletín a los medios de comunicación

-Anticipar publicidad negativa y generar medidas para resolver la comunicación de la crisis.

-Verificar las noticias antes de darlas a conocer a los medios y a la comunidad.

-Disponer de una sala de prensa. Facilitar la labor de los medios.

Desde la Coordinación De Identidad

-Activar campaña en redes sociales. Publicar en línea lo que se sabe.

-Difundir vez en emisores de información; y para que no se generen rumores o información falsa.

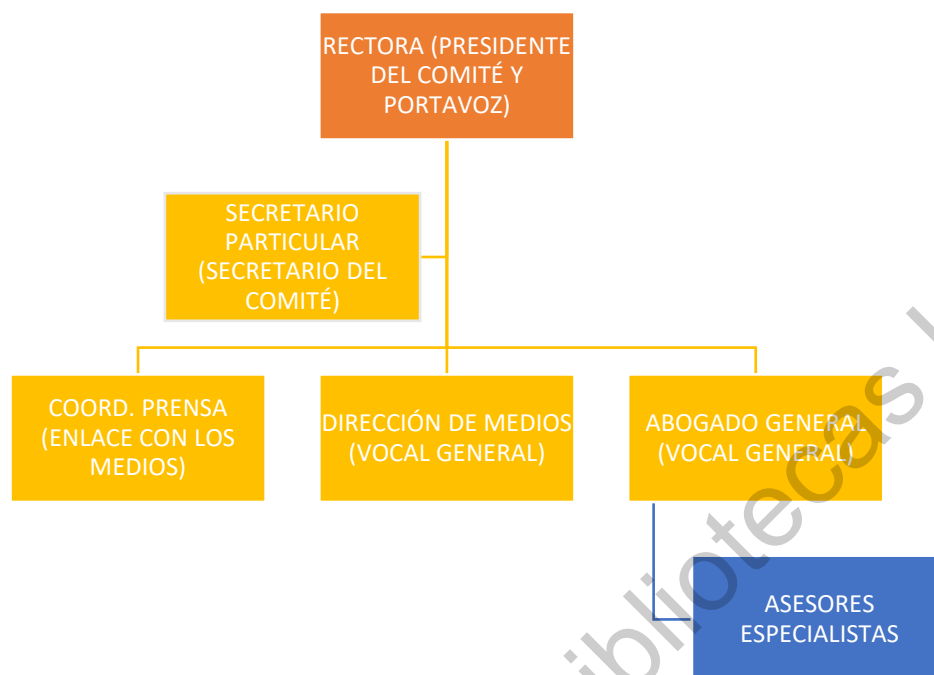
-Actualizar constantemente las noticias en las redes sociales.

Desde la Dirección De Comunicación Y Medios

-Difundir mensaje en los medios universitarios, para regular el tránsito de la crisis por la Institución. Los medios internos deben informar oportunamente a los públicos directamente afectados por la crisis: requieren claridad y deben proporcionar información concreta para no confundir a los públicos.

-Informar a la audiencia interna. Puede ser a través de los medios universitarios

DEFINICIÓN DE COMITÉ DE GESTIÓN DE CRISIS



La Universidad Autónoma de Querétaro necesita estructurar un Comité de Gestión de Comunicación en Situaciones de Crisis que conozca de manera profunda el funcionamiento interno y externo de la Institución. Las acciones implementadas desde el Comité deben ejecutarse de la manera más rápida posible, apelando a cada una de las áreas de su experiencia, por lo que es de vital importancia que las reuniones sean expeditas y no convoquen a numerosos miembros.

FUNCIONES DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS	Evaluación de incidentes
	Activación del sistema de crisis
	Recopilación de información
	Desarrollo y aprobación del Plan de Respuesta a la Crisis
	Toma de decisiones operativas
	Anuncios de comunicación
	Relaciones con los medios de comunicación internos y externos
	Preparación de declaraciones, mensajes y documentos

RECTORA

- Es Presidente del Comité
- Conocer de inmediato toda la información concerniente al incidente.
- Convocar al Comité de Crisis.
- Tomar decisiones ejecutivas durante la situación crítica.
- Ser portavoz ante los medios

SECRETARIO PARTICULAR

- Establecer las funciones de las instancias de comunicación: Identidad, Prensa, Medios, Diseño
- Informar a las diferentes áreas sobre la evolución de la crisis
- Supervisar los flujos de información externos e internos, que tengan postura oficial y se respeten mensajes claves
- Tomar decisiones en medio de la crisis, en caso de que el Presidente esté imposibilitado

COORDINACIÓN DE PRENSA

- Planear los mensajes, las estrategias comunicativas y elegir los canales para administrar la crisis
- Implementar y monitorear las acciones de comunicación propuestas por el Comité
- Monitorear el impacto del mensaje en los medios de comunicación.
- Informar al Comité del tratamiento mediático que se genera alrededor de la crisis y el Plan de Respuesta
- Establecer relaciones con los medios de comunicación externos
- Gestionar entrevistas y conferencias de prensa
- Redactar boletines y comunicados oficiales

ABOGADO GENERAL

- Guiar las decisiones del Comité de Crisis en el marco legal durante todo el proceso de la crisis
- Establecer la respuesta jurídica de acuerdo con el caso
- Revisar posicionamientos públicos para evitar incurrir en faltas legales

Estrategias de comunicación de crisis ante los públicos de la organización.

Definitivamente no a todos los públicos de la organización les preocupa lo mismo o consideran que pueden ser afectados por una situación de crisis. Para poder determinar las estrategias de comunicación, es necesario remitirse al cuadro anteriormente citado sobre los públicos, para determinar a quiénes puede interesar la información referente a la Universidad Autónoma de Querétaro y en qué medida.

Dependiendo de si los mensajes van dirigidos a la comunidad universitaria, los medios de comunicación, los sindicatos, el círculo rojo del poder político, otras

instituciones de educación superior, empresas y clientes, es que se definirá la estrategia a utilizarse en un caso determinado.

José Piñuel Raigada define las siguientes estrategias o actitudes de comunicación:

Estrategia del silencio. Se decide no reaccionar respondiendo a las acusaciones o de hablar de ello lo menos posible. La comunicación se reduce a su más mínima expresión. (Piñuel Raigada, 1997) De acuerdo con este teórico, el callar ante una fuente de crisis de poca importancia puede hacer que se apague por falta de contrincante. Puede funcionar sobre todo cuando se trata de un rumor, o cuando no afecta de forma directamente a la organización. Sin embargo, el silencio cuando la crisis es grave puede empeorar la situación, ya que los periodistas y los medios de comunicación buscarán otras fuentes de información que pueden no dar los mejores datos o los más certeros respecto al caso.

“El silencio no es posible más que a muy corto plazo y que no será eficaz más que en caso de una crisis menor o cuando los media no ejerzan sino una débil presión” (Piñuel Raigada, 1997)

Estrategia de la negación. La institución niega por completo el incidente y no le dedica ni interés ni tiempo. Esto funciona si la información es infundada o errónea, porque permite frenar la evolución de la crisis, aunque debe probarse de manera irrefutable. No puede usarse de forma reiterada ni si la información tiene algún tinte de verdad.

Estrategia de transferencia de responsabilidades. Se propone que la responsabilidad la asuma un tercero, en lugar de la organización. Sin embargo, su utilización puede causar resquemor en el público, porque puede asumirse que la empresa no asume su responsabilidad, incluso si ésta es el haber contratado a un empleado que se portó mal. Es recomendable tomarla cuando se tiene la certeza de que la institución es totalmente inocente y la crisis se debe a un tercero.

Estrategia de la confesión. Aquí la institución asume sus responsabilidades y se presta no nada más a reconocerlos ante los medios de comunicación, sino que se compromete inmediatamente a resolver de raíz la situación que provoca la crisis. Se trata de asumir una cultura de la verdad, para asentar la base de la credibilidad de la organización. Aunque es una estrategia honorable, también requerirá acciones de reconstrucción de la imagen.

Estrategia de la discreción controlada. La información se va soltando a “cuentagotas” y conforme lo van requiriendo los interlocutores. De esta manera, la institución controla el discurso, los canales de difusión y la opinión de los públicos. Puede ser practicada en casos de crisis medianas y depende de un control total de las técnicas de comunicación.

PROCEDIMIENTOS A SEGUIR ANTES DE LA CRISIS:

Por parte de LA SECRETARIA PARTICULAR

-Determinar qué dependencias deben ser integradas en el equipo de control de crisis, durante una emergencia; dependiendo del tema que ataña al incidente: si es una crisis de seguridad, a la Coordinación de Seguridad Universitaria; si es un incidente provocado por algún fenómeno natural, a la Coordinación de Protección Universitaria; si es de índole financiera, a la Secretaría de Finanzas, etc.

-Establecer procedimientos para la colaboración entre dependencias, a fin de evitar que haya información tergiversada o contradictoria.

-Determinación del mensaje y el público a quien se dirigirá, dependiendo del tipo de crisis.

Por parte de LA COORDINACIÓN DE PRENSA:

-Mantener en todo momento una relación fluida con los medios de comunicación.

-Realizar el monitoreo de tendencias potencialmente problemáticos; evaluarlos y concebir estrategias de comunicación para prevenir o desviar su curso.

-Aconsejar en cuestiones periodísticas a quienes hablarán con la prensa.

-Conocer los medios de comunicación que se utilizarán para difundir el mensaje

-Planear el tipo de materiales informativos a ser difundidos durante la crisis.

Por parte de LA COORDINACIÓN DE IDENTIDAD UNIVERSITARIA

-Diseñar una estrategia para operar con las redes sociales.

-Diseñar una lista de respuestas de control, durante las primeras horas.

CONTENIDO DE LOS MENSAJES:

El Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis debe caracterizarse por actuar de forma firme, oportuna y serena, transmitiendo siempre que se está en control de la situación desde el primer momento de conocer las primeras señales de la crisis. En lo general, los contenidos de los mensajes deben ser:

- Tenemos conocimiento de los hechos
- Comenzamos con las investigaciones para esclarecer los hechos.
- La UAQ está en control de la situación
- La Administración central está preocupada por los afectados.
- Se están tomando medidas al respecto
- Hay transparencia y apertura.

DECLARACIÓN INICIAL:

“Puedo confirmar que hubo un incidente. Deseamos ayudar a que obtengan las noticias, pero debemos conocer los hechos antes de decir cualquier cosa. Queremos dar la noticia correcta y por el momento no tenemos bastante información como para contestar preguntas. Estaremos en contacto nuevamente dentro de una hora para ponerlos al tanto, y todas las sesiones informativas tendrán lugar en el centro de prensa”

PROPUESTA DE TABLA PARA REALIZAR EVALUACIÓN DE LA CRISIS

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Hechos	Descripción de los hechos, ubicando quiénes son los afectados, quiénes son los funcionarios involucrados.
Impacto en los actividades de la UAQ	Previsión del impacto que tendrá en las actividades de la UAQ
Impacto en los medios	Monitoreo del alcance mediático de la crisis
Acciones tomadas	Descripción del eje de acción a tomar
Dimensión de la crisis	Incidente, señal de crisis o estado de crisis (dependiendo de su gravedad)
Tipo de crisis	De acuerdo con los escenarios planteados en el cuadro de escenarios
Peor escenario	Previsión de un empeoramiento de la situación

PROCEDIMIENTOS A SEGUIR DESPUÉS DE LA CRISIS.

Desde LA SECRETARÍA PARTICULAR

-Evaluar la forma en que el equipo se desempeñó durante la crisis. Establecer lo que sí y lo que no dio resultado; y lo que necesita ser mejorado.

-Rectificar las estrategias, los mensajes y los medios, de acuerdo a los resultados obtenidos durante la gestión de la crisis.

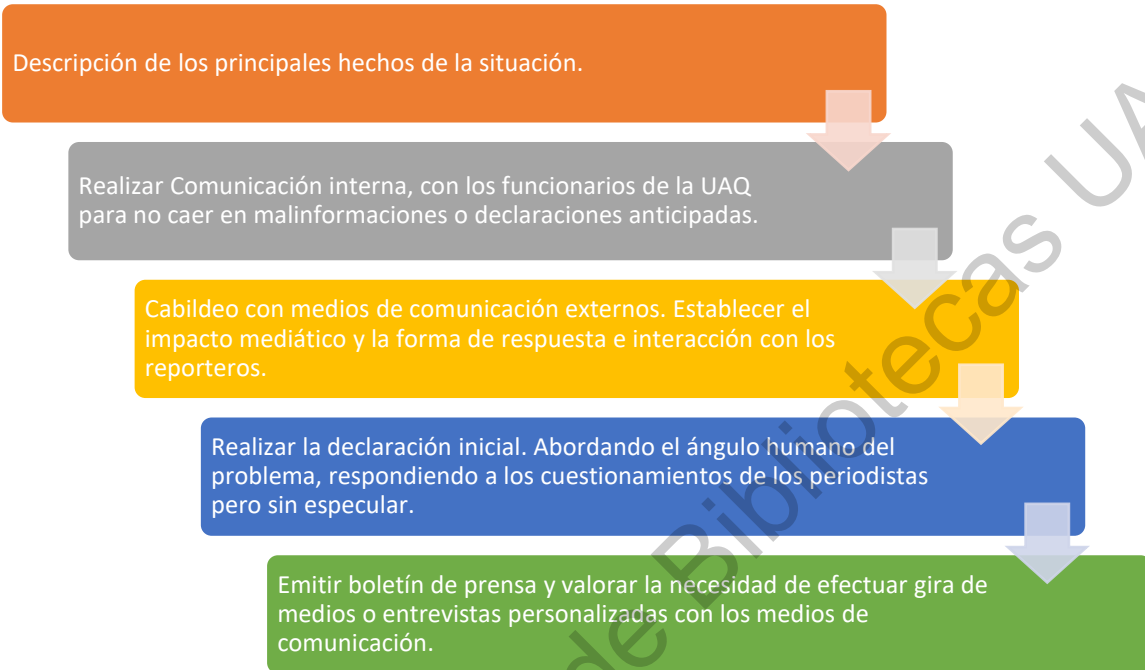
Para realizar el seguimiento de la crisis, se propone la siguiente tabla:

Seguimiento de la crisis						
Descripción de la crisis						
Tipo de crisis						
Áreas afectadas						
	Horas		Días		Descripción de los eventos	Actividad de respuesta
Monitoreo	Primeras 6 horas		Día 1			
	Primeras 12 horas		Día 2			
	Primeras 18 horas		Día 3			
	Primeras 24 horas		Día 4			

Para analizar públicos afectados por la crisis se propone la siguiente tabla:

Públicos internos y externos afectados por crisis en la UAQ						
Descripción de la crisis						
Tipo de crisis						
Áreas afectadas						
	Tipos de públicos		Plan De respuesta		Canales	
Monitoreo	INTERNOS					
	EXTERNOS					

ELABORACIÓN DE PLAN DE RESPUESTA INMEDIATA



Bibliografía

¿Cómo planificar la comunicación pública desde una institución pública? (diciembre de 2011).

Recuperado el octubre de 2018, de Gobierno de Navarra:

<http://www.navarra.es/nr/rdonlyres/5fbd54a1-d7cf-4eaf-9ec3-43ad2fcd3a9e/0/guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>

Canel Crespo, M. J. (2018). *La Comunicación de la Administración Pública*. México: Fondo de Cultura Económica.

Enríquez, A. M. (2015). *Somos Estrategas*. Barcelona, España: Gedisa.

González Herrero, A. (1998). *Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.

Herrera Ruiz, G. (2018). *6o Informe*. Querétaro.

Hoxie Sullivan, M. (2012). *A responsible Press Office in the digital Era*. Washington, EU: Oficina de Programas de Información Internacional .

Nicolás Ojeda, M. Á., & Grandío, M. d. (2012). *Estrategias de comunicación en redes sociales*. Barcelona: Gedisa.

Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Madrid: Síntesis.

Plan Institucional de Desarrollo . (2015-2018). *uaq.com.mx*. Obtenido de https://www.uaq.mx/planeacion/pide/PIDE_UAQ_2015-2018.pdf

Rebeil Corella, M. A., & RuizSandoval Reséndiz, C. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, DF.: Plaza y Valdés Editores.

The World University Rankings. (2018). *Latin American University Rankings 2018* . Obtenido de <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/universidad-autonoma-de-queretaro>

Universidad Autónoma de Querétaro. (2018). *Universidad Autónoma de Querétaro MX*. Obtenido de <https://www.uaq.mx/index.php/oferta-educativa/programas-educativos>

Villegas Botero, M. L. (abril de 2010). *Icetex*. Recuperado el octubre de 2018, de https://portal.icetex.gov.co/Portal/docs/default-source/documentos-el-icetex/biblioteca/manuales-de-la-entidad/gesti%C3%B3n_de_la_comunicaci%C3%B3n_en_situaciones_de_crisis.pdf