



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN**

**RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**TEMA: Gestión de Conflictos Potenciales de Comunicación para  
universidades privadas del Ecuador.**

**Caso: Universidad Tecnológica Equinoccial - Campus Quito.**

**LUISA PAOLA PIEDRA CALLE**

**DIRECTOR: LICENCIADA CECILIA CÉSPEDES**

**QUITO – ECUADOR**

**2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a quien me ha ayudado incondicionalmente, a quien ha estado a mi lado durante todo este tiempo, a quien ha sabido ser mi apoyo, mi mejor amigo, mi esposo.

A mis padres por todo su amor y comprensión, quienes con su ejemplo, sus enseñanzas y su paciencia han hecho de mí una mejor persona.

Agradezco a mis profesores Benigno Armas, Darío Ramos y Ceci Céspedes por las cosas que me han enseñado y por la apertura que siempre me han brindado.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi bebé y a mi esposo ya que son ellos quienes siempre me dan fuerzas y me ayudan a ser constante y mejor cada día más.

**Del contenido del presente trabajo  
se responsabiliza la autora**

---

**LUISA PAOLA PIEDRA CALLE**

**C.I. 171791524-1**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>I. PROTOCOLO DE TESIS</b> .....	<b>13</b>
I.I. TEMA.....	13
I.II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
I.III.OBJETIVOS .....	14
I.III.I Objetivo General: .....	14
I.III.II Objetivos Específicos:.....	14
I.IV. IDEA A DEFENDER.....	15
I.V. VARIABLES .....	15
I.V.I. Variable independiente: .....	15
I.V.II. Variables dependientes: .....	15
I.VI. MARCO TÉMPORO – ESPACIAL .....	16
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>17</b>
<b>1 MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>17</b>
<b>ANÁLISIS DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR</b> .....	<b>17</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	17
1.2 ANTECEDENTES DE LA EDUCACIÓN .....	17
1.2.1 Reseña Histórica de las Universidades en el Ecuador. ....	19
1.3 EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR EN LA ACTUALIDAD .....	26
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>42</b>
<b>2 MARCO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>42</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL – CAMPUS QUITO Y SUS AUTORIDADES</b> .....	<b>42</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL .....	43
2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL .....	44
2.2.1 Misión: .....	44
2.2.2 Visión:.....	44
2.2.3 Valores Corporativos: .....	44
2.2.4 Principios Institucionales.....	45
2.2.5 Objetivos Institucionales .....	46
2.3 PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL – CAMPUS QUITO .....	47
2.4 RASGOS FÍSICOS .....	51
2.5 OFERTA ACADÉMICA .....	51

<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>54</b>
<b>3 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>54</b>
<b>DEBATE TEÓRICO SOBRE TEMAS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE CONFLICTOS POTENCIALES Y COMUNICACIÓN EN CASOS DE CRISIS.....</b>	<b>54</b>
3.1 GESTIÓN DE CONFLICTOS POTENCIALES .....	54
3.1.1 Pasos de la Gestión de Conflictos Potenciales.....	56
3.2 VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA CRISIS .....	60
3.3 CRISIS .....	62
3.3.1 Definiciones de Crisis. ....	62
3.3.2 Tipos de Crisis .....	66
3.4 COMUNICACIÓN.....	69
3.4.1 Ventajas de la comunicación en situaciones de crisis .....	70
3.4.2 Principios Básicos de Comunicación en Crisis .....	73
3.4.3 Herramientas de Comunicación.....	73
3.5 ENTORNO .....	77
3.5.1 Composición y Clasificación del entorno .....	77
3.5.2 Principios que determinan a los sistemas o entorno.....	79
3.6 IMAGEN.....	81
3.7 PÚBLICOS .....	85
3.7.1 Tipos de Públicos en Situaciones de Crisis .....	88
3.7.2 Variables que intervienen para determinar a los públicos.....	91
3.8 OPINIÓN PÚBLICA.....	94
3.8.1 Acontecimientos .....	95
3.8.2 Líderes de opinión .....	98
3.8.3 Medios de comunicación .....	99
3.8.4 Persuasión.....	101
3.9 MANUAL DE CRISIS .....	102
3.9.1 Contenidos Generales del Manual de crisis.....	103
3.9.2 Gabinete o Comité de Crisis .....	105
3.9.3 Vocero o Portavoz .....	108
3.9.4 Medios de Comunicación.....	110
3.9.5 Materiales de Comunicación.....	112
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>114</b>
<b>4 INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>114</b>
4.1 INTRODUCCIÓN .....	114
4.2 OBJETIVOS .....	114
4.2.1 Objetivo General.....	114
4.2.2 Objetivos Específicos.....	115
4.3 TIPO DE ESTUDIOS .....	115
4.3.1 Estudio Exploratorio.....	115
4.3.2 Estudio Descriptivo .....	116

4.3.3	Estudio Correlacional.....	118
4.3.4	Estudio Explicativo.....	119
4.4	MÉTODOS.....	120
4.4.1	Método de Observación.....	120
4.4.2	Método Inductivo.....	121
4.4.3	Método Deductivo.....	121
4.4.4	Método de Análisis.....	122
4.4.5	FUENTES.....	122
4.4.5.1	Fuentes Secundarias.....	122
4.4.5.2	Fuentes Primarias.....	123
4.5	POBLACIÓN.....	124
4.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	124
4.6.1	Modelo de la Entrevista para Autoridades.....	126
4.6.2	Modelo de Encuesta para Autoridades.....	127
4.7	RESULTADOS.....	130
4.7.1	Resultados de las Entrevistas para Autoridades.....	130
4.7.2	Resultados de las Encuestas para Autoridades.....	148
4.8	CONCLUSIONES.....	158
4.8.1	Conclusiones de las Entrevistas para Autoridades.....	158
4.8.2	Conclusiones de las Encuestas para Autoridades.....	160
4.8.3	Conclusiones Generales de la Investigación para Autoridades.....	162
4.9	ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN EFECTUADA A LAS AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - CAMPUS QUITO.....	164
4.9.1	Análisis FODA de la Universidad Tecnológica Equinoccial.....	164
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>167</b>
<b>5 PROPUESTA.....</b>		<b>167</b>
<b>GESTIÓN DE CONFLICTOS POTENCIALES PARA LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL – CAMPUS QUITO.....</b>		<b>167</b>
5.1	INTRODUCCIÓN.....	167
5.2	OBJETIVOS.....	168
5.2.1	Objetivo General.....	168
5.2.2	Objetivos Específicos.....	169
5.3	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	169
5.3.1	MANUAL DE COMUNICACIÓN EN CASOS DE CRISIS.....	170
5.3.1.1	Introducción.....	170
5.3.1.2	Objetivos del Manual.....	171
5.3.1.3	Reseña de la Institución.....	171
5.3.1.4	Públicos Estratégicos.....	175
5.3.1.4.1	Públicos Internos.....	175
5.3.1.4.2	Públicos Externos.....	175
5.3.1.5	Creación del Comité de Crisis.....	175

5.3.1.5.1	Miembros del Comité de Crisis .....	175
5.3.1.5.2	Funciones del Comité de Crisis.....	176
5.3.1.5.3	Guía de acción del Comité de Crisis .....	178
5.3.1.6	Asignación del Vocero Oficial .....	179
5.3.1.7	Fichero de Contactos .....	180
5.3.1.7.1	Medios De Comunicación .....	180
5.3.1.7.2	Públicos externos importantes para la Universidad.....	183
5.3.1.8	Políticas de Comunicación en momentos de Crisis .....	184
5.3.1.8.1	Políticas comunicacionales para Trabajadores y familia de trabajadores.....	184
5.3.1.8.2	Políticas comunicacionales para Medios de Comunicación. ....	185
5.3.1.8.3	Políticas comunicacionales para Proveedores.....	186
5.3.1.8.4	Políticas comunicacionales para Organismos Externos Gubernamentales .....	187
5.3.1.8.5	Políticas comunicacionales para Estudiantes. ....	187
5.3.2	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS POTENCIALES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCIAL - CAMPUS QUITO .....	188
5.3.2.1	FICHERO DE CRISIS – C.I.V.....	189
5.3.2.1.1	Primera Situación Identificada.....	190
5.3.2.1.1.1	Acontecimiento .....	190
5.3.2.1.1.2	Valoración del Impacto de la crisis – C.I.V.....	190
5.3.2.1.1.3	Actividades preventivas .....	194
5.3.2.1.1.4	Plan de Acción .....	195
5.3.2.1.1.5	Matriz de Evaluación.....	195
5.3.2.1.2	Segunda Situación Identificada .....	197
5.3.2.1.2.1	Acontecimiento .....	197
5.3.2.1.2.2	Valoración del Impacto de la crisis – C.I.V.....	198
5.3.2.1.2.3	Actividades Preventivas .....	201
5.3.2.1.2.4	Plan de Acción .....	202
5.3.2.1.2.5	Matriz de Evaluación.....	203
5.3.2.1.3	Tercera Situación Identificada .....	205
5.3.2.1.3.1	Acontecimiento .....	205
5.3.2.1.3.2	Valoración del Impacto de la crisis – C.I.V.....	205
5.3.2.1.3.3	Actividades Preventivas .....	208
5.3.2.1.3.4	Plan de Acción .....	209
5.3.2.1.3.5	Matriz de Evaluación.....	210
5.3.2.1.4	Cuarta Situación Identificada .....	210
5.3.2.1.4.1	Acontecimiento .....	210
5.3.2.1.4.2	Valoración del Impacto de la crisis – C.I.V.....	211
5.3.2.1.4.3	Actividades Preventivas .....	214



5.3.2.1.4.4	Plan de Acción .....	215
5.3.2.1.4.5	Matriz de Evaluación.....	215
5.3.2.1.5	Quinta Situación Identificada.....	216
5.3.2.1.5.1	Acontecimiento .....	216
5.3.2.1.5.2	Valoración del Impacto de la crisis – C.I.V.....	217
5.3.2.1.5.3	Actividades Preventivas .....	220
5.3.2.1.5.4	Plan de Acción .....	221
5.3.2.1.5.5	Matriz de Evaluación.....	221
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>223</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>223</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>225</b>
BIBLIOGRAFÍA.....		227
ANEXOS.....		230

## INTRODUCCIÓN

La Gestión de Conflictos Potenciales (o Issues Management) es conocida como una estrategia organizada y previamente planificada, que reúne varios pasos para su ejecución y mediante la cual se logran identificar problemas o cuestiones que puedan afectar a la organización en los próximos años.

En este caso, la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito es la Institución para la cual se ha desarrollado la siguiente propuesta, cuyo objetivo principal es el anticipar, identificar y proponer soluciones frente a los distintos escenarios de crisis por los que la misma podría atravesar.

Cabe anotar que, adicionalmente a la Gestión de Conflictos Potenciales, se dio paso a la elaboración de un Manual de Comunicación en Crisis para la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito, ya que con el mismo se podrá responder efectivamente ante situaciones de crisis imprevistas o que surjan inesperadamente, complementando de esta manera la propuesta.

En función de ello, el presente estudio ha sido desarrollado a lo largo de cinco capítulos.

En el primero se encuentra el Marco Contextual. La importancia del mismo radica en que, al regirse la Universidad a las distintas leyes establecidas en el Sistema

de Educación Superior del Ecuador, es pertinente conocer todo el conjunto de normas, políticas y criterios por los que está conformado.

El segundo capítulo es el Marco Institucional. En este se encuentran detallados los componentes que determinan al Direccionamiento Estratégico de la Universidad, tales como misión, visión, principios institucionales, oferta académica, entre otros; y al ser la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito la Institución para la cual se ha desarrollado esta propuesta es necesario conocer también quiénes son sus autoridades con sus cargos respectivamente.

Es necesario contemplar estos elementos, pues la propuesta ha sido realizada de acorde a los mismos.

En el tercer capítulo y con el fin de entender y ampliar más el conocimiento se encuentra el Marco Teórico. En este se establecen definiciones sobre temas como la Gestión de Conflictos Potenciales, Crisis, Comunicación, Entorno, etc. Con base a estas propuestas teóricas se pudo encaminar el desarrollo del presente estudio.

En el cuarto capítulo se encuentra la investigación, con la que se pudo conocer qué escenarios de crisis ha atravesado la Universidad y cuáles podrían presentarse en el futuro. Este capítulo es fundamental, pues con los resultados obtenidos en el mismo se pudieron contemplar las acciones que debían realizarse posteriormente en la propuesta.

Consiguientemente, en el último capítulo se encuentra efectuada la propuesta, en la cual si bien es cierto el tema principal es la Gestión de Conflictos Potenciales, está también el desarrollo del Manual de Comunicación en Crisis.

Esto se debe a que estas dos partes son muy importantes y complementarias si se quiere salvaguardar y manejar de manera, tanto eficaz como estratégicamente, la imagen de una Institución en momentos de crisis.

Es decir, con la Gestión de Conflictos Potenciales se podrán conocer qué hechos amenazarían a la Universidad en un futuro para prever soluciones con respecto a los mismos. Por otra parte con el desarrollo del Manual de Crisis, al ser un programa en el que están determinadas las pautas de comportamiento, se conseguirá afrontar a aquellas situaciones inesperadas en las cuáles se necesiten respuestas con premura de tiempo.

# **I. PROTOCOLO DE TESIS**

---

## **I.I. TEMA**

Gestión de Conflictos Potenciales de Comunicación para Universidades Privadas del Ecuador. Caso: Universidad Tecnológica Equinoccial - Campus Quito.

## **I.II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al no conocer qué situaciones provenientes del entorno podrían afectar a una Institución, en este caso a la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito, no se podrá estar preparado debidamente y no se podrá actuar de manera eficaz, ya sea para afrontar una crisis si ya se ha presentado o bien para anticiparse y proponer soluciones frente a los posibles conflictos futuros.

## **I.III.OBJETIVOS**

### **I.III.I Objetivo General:**

- Realizar una propuesta de Gestión de Conflictos Potenciales de Comunicación para la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito.

### **I.III.II Objetivos Específicos:**

- Analizar al Sistema de Educación Superior del Ecuador, qué organismos la controlan y sus leyes actuales.
- Realizar un estudio interno en cuanto al Direccionamiento Estratégico y de la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito, y determinar quiénes son las Autoridades de la Institución.
- Analizar, mediante un debate teórico, temas relativos a la gestión de conflictos potenciales y comunicación en casos de crisis.
- Determinar mediante una investigación las diferentes crisis por las que ha atravesado la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito y las posibles crisis que pueden darse con respecto a la misma.
- Diseñar una estrategia para la Gestión de Conflictos Potenciales en la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito.

## **I.IV. IDEA A DEFENDER**

Con la Gestión de Conflictos Potenciales de Comunicación para la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito, se podrá conocer el impacto de las crisis que podrían afectar a la Institución y se conseguirá actuar de manera preventiva y proactiva frente a dichos conflictos, proponiendo soluciones efectivas.

## **I.V. VARIABLES**

### **I.V.I. Variable independiente:**

- Gestión de Conflictos Potenciales para la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito.

### **I.V.II. Variables dependientes:**

- Conocer el Impacto de las Crisis que podrían afectar a la Institución.
- Actuar de manera proactiva y proponer soluciones efectivas

## **I.VI. MARCO TÉMPORO – ESPACIAL**

La siguiente tesis se realizó a lo largo de un periodo aproximado de seis meses, entre julio y diciembre del 2011. La Investigación se efectuó en el lapso de dos meses comprendidos entre septiembre y octubre. Posteriormente, y mediante los resultados de la misma, se procedió a efectuar la propuesta. Este desarrollo se llevó a cabo en las instalaciones de la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito.



# CAPÍTULO I

---

## 1 MARCO CONTEXTUAL

### ANÁLISIS DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ECUADOR

#### 1.1 INTRODUCCIÓN

Para dar inicio a la presente propuesta es necesario realizar un breve análisis de qué es la educación, su importancia y la evolución de la Educación Superior desde sus inicios en el Ecuador.

Este análisis es muy significativo puesto que todas las universidades en el Ecuador se debe regir a las distintas normas y leyes establecidas por las distintas entidades de control, y la Universidad Tecnológica Equinoccial al pertenecer al sector de la Educación Superior debe, de igual manera, acatar y proceder de acuerdo a dichas normas.

#### 1.2 ANTECEDENTES DE LA EDUCACIÓN

La palabra educación viene del latín *educere* que significa "guiar, conducir" o de *educare* "formar, instruir. De este modo se puede manifestar que educación es un proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores,

costumbres y formas de actuar constituyéndose así como la base para el desarrollo óptimo de toda sociedad.

En la actualidad la educación se torna fundamental para promover el bienestar y reducir las desigualdades sociales, además se reconoce su importancia debido a que impacta en todos los ámbitos de la vida, en la productividad laboral, en la participación y la ciudadanía, y en general en el mejoramiento de la calidad de vida.

La educación es considerada no solamente como un derecho humano y una responsabilidad social, sino como una condición básica para cualquier proceso de desarrollo, puesto que contribuye al crecimiento integral del ser humano.

A pesar de esto, y muy lamentablemente su acceso no ha sido igual para todos en el Ecuador, ya que depende en muchos casos de la capacidad económica y de las oportunidades individuales.

En el caso del nuestro país desde 1960 se han hecho intentos por expandir la cobertura educativa especialmente en el área de educación pública.<sup>1</sup>

Sin embargo, en Ecuador la educación tiene déficit en infraestructura, falta de presupuesto, calidad, entre otros aspectos, los mismos que desencadenan en una serie de conflictos.

La calidad de la educación no puede estar al margen de lo que sucede en el país. “En una sociedad en crisis económica, política social, la educación es solamente un reflejo de ella.”<sup>2</sup> Por lo tanto tiene mucho que ver con las condiciones de vida, de trabajo de seguridad de pobreza que afecta a la mayoría de hogares ecuatorianos.

---

<sup>1</sup> CFR. VÁZQUEZ, Lola, SALTOS, Napoleón, “Ecuador Su Realidad 2010 – 2011 ”, Fundación José Peralta, Décima Octava Edición, Quito, Ecuador, 2010, P 346.

<sup>2</sup> VÁZQUEZ, Lola, SALTOS, Napoleón, “Ecuador Su Realidad 2010 – 2011 ”, Fundación José Peralta, Décima Octava Edición, Quito, Ecuador, 2010, P 347.

La falta de presupuesto constituye un factor importante que incide en la calidad de la educación. La Constitución dispone que el 30 por ciento del Presupuesto se dedique a la educación. Sin embargo en el 2011 fue asignada la cantidad de \$ 2,588,221,211 para gastos de remuneración de salarios y según los gastos sectoriales a educación se destinó la cantidad de \$ 3,640.12.<sup>3</sup>

Estos montos cubren diferentes gastos tanto para Educación Pre - Primaria, Primaria, Educación Secundaria y Educación Superior.

### **1.2.1 Reseña Histórica de las Universidades en el Ecuador.**

“La primera universidad del Ecuador fue la Universidad Central, cuyo origen se sustenta en tres instituciones educacionales célebres de la historia colonial del Ecuador: el Seminario de “San Luis” y las Universidades “San Gregorio Magno”, de los jesuitas y “Santo Tomás de Aquino”, de los dominicos, respectivamente.

El tronco original puede considerarse el Seminario, donde luego de algún tiempo los miembros de la Compañía de Jesús crearon la Universidad Gregoriana.

El arribo de los jesuitas a Quito en 1586 dio notorio impulso a la educación, aunque para entonces ya existía el Seminario Mayor de Quito y el Colegio Real de “San Fernando”, de los dominicos.

Fue excelente la instrucción impartida por el Seminario Jesuita de “San Luis”: las Humanidades y la Filosofía se difundieron con amplitud y las lenguas clásicas florecieron.

---

<sup>3</sup> Ministerio de Finanzas del Ecuador, “Proforma del Presupuesto General del Estado 2011”, [http://finanzas.gob.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO\\_ECONOMIA\\_FINANZAS\\_ECUADOR/ARCHIVOS\\_INFORMACION\\_IMPORTANTE/TAB138898/TAB190900/TAB203179/JUSTIFICATIVO\\_PROFORMA2011.PDF](http://finanzas.gob.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/ARCHIVOS_INFORMACION_IMPORTANTE/TAB138898/TAB190900/TAB203179/JUSTIFICATIVO_PROFORMA2011.PDF), Octubre, 2011.

Pese al indiscutible valor de la educación allí impartida, el Seminario no tuvo atribuciones para conferir títulos de Bachiller, Licenciado, Maestro o Doctor sino hasta 1622, con lo que se creó la Universidad de Quito, llamándola Real y Pontificia Universidad de “San Gregorio Magno”. Esta decisión se oficializó recién el 19 de mayo de 1651, año que aparece en el escudo institucional.

Por la expulsión de los integrantes de esa Orden en 1767, la Universidad de “San Gregorio” continuó con una vida artificial hasta 1769, en que fue clausurada por Carlos III, para luego realizarse una refundación con la de “Santo Tomás de Aquino”. Esta había sido fundada por los dominicos en 1688.

Tanto la Universidad de “San Gregorio” como la de “Santo Tomás” fueron privadas, mientras que la que resultó de estas dos, la Central, es de origen estatal.

La Junta de Temporalidades en el año 1776 suprimió la Universidad de “San Gregorio” y 10 años más tarde (1786) se declaró secularizada la de “Santo Tomás de Aquino”. El 26 de Octubre de 1787 entró en vigencia el “Estatuto de la Real Universidad de Santo Tomás de la ciudad de Quito”.

Aquí se dictaban las cátedras de Retórica, Lengua Inca, Artes, Sagrada Escritura, tres de Cánones y tres de Leyes, Jurisprudencia y Medicina que tuvieron mayor acogida porque llenaban necesidades y aspiraciones largamente reclamadas. La primera idea de establecer en Quito la enseñanza de la Medicina se debe a los religiosos de Santo Domingo.

Es de advertir que el proceso de “secularización” fue un paso hacia la democratización de las universidades en la América Española, puesto que se introdujeron cátedras como las de Derecho Civil, Economía Pública, Historia Civil, Derecho Público, Filosofía y Medicina, además que obligaba a que el

Rector fuera elegido entre los miembros docentes, sin importar escuela ni sistemas, sino sólo sus méritos. El primero fue Don Nicolás Carrión, Doctor en Leyes. En 1800 quedó formalmente establecida la Real Universidad de “Santo Tomás de Aquino” en la ciudad de Quito, que lograría subsistir un cuarto de siglo con el poderío hispano.

Hay una verdad innegable: en el proceso de emancipación la Universidad jugó un papel importantísimo; no olvidemos que de sus claustros surgió el precursor de la independencia hispanoamericana, Dr. Eugenio Espejo, que en la masacre del 2 de agosto de 1810 murieron Manuel Quiroga, Vicerrector y Prosecretario de la Universidad, y Pablo Arenas.

La primera imprenta que la Universidad tuvo data del año 1809. Desde entonces y hasta 1822 la Institución vivió situaciones críticas, aunque sus claustros estuvieron abiertos. El 25 de febrero es la fecha de la última acta oficial; el grito libertario del 24 de mayo es la culminación de la gesta que concluye cuando el 27 de junio se cambiaron los emblemas reales por los republicanos.

Pero, constituida la Gran Colombia, la Universidad fue preocupación del Estado; es así que el 18 de marzo de 1826 el Congreso de Cundinamarca, ocupándose de la instrucción pública, dictó una ley en cuyo Capítulo VII ordenó:

**Art. 42.-** En las capitales de los Departamentos de Cundinamarca, Venezuela, y Quito se establecerán Universidades Centrales que abracen con más extensión la enseñanza de Ciencias y Artes.

**Art. 43.-** Estas Universidades comprenderán todas las cátedras asignadas por los Departamentos en el artículo 33 que consta la cátedra de Literatura, Filosofía, Matemática, Ciencias Naturales, Física, Geografía y Cronología Lógica, Derecho Natural. Además las siguientes cátedras: Astronomía,

Mecánica Analítica y Celeste, Botánica, Agricultura, Zoología, Mineralogía, Arte, Minas y Geonocia.

**Art. 44.-** Las Universidades Centrales comprenderán también la Escuela de Medicina, que, aunque forme un solo cuerpo con la misma Universidad, se cuidará de colocarle en un edificio aparte para una mejor organización y arreglo.”<sup>4</sup>

Creada formalmente la Universidad Central del Ecuador se da inicio a la educación superior en nuestro país, dando paso a la creación de las distintas universidades, que en la mayoría de casos todavía existen en la actualidad.

A continuación consta la nómina de universidades conjuntamente con su fecha de creación:<sup>5</sup>

Universidades	Fecha de Creación
1. ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO	20/12/1977
2. ESCUELA POLITÉCNICA JAVERIANA DEL ECUADOR	29/11/1995
3. ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL	27/08/1869
4. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE	30/04/1999
5. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO	29/10/1973
6. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL	11/11/1958
7. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA ECOLÓGICA AMAZONICA	30/09/1997

<sup>4</sup> CFR. UCE. “Reseña Histórica”, <http://www.uce.edu.ec/upload/historiauc.pdf>, Octubre, 2011.

<sup>5</sup> Macías, Washington, “Sistema de Educación Superior del Educador”, [http://telescopi.upc.edu/docs/ecuador/Sistema%20de%20Educaci%C3%B3n%20Superior/SES%20Ecuador\\_2011.pdf](http://telescopi.upc.edu/docs/ecuador/Sistema%20de%20Educaci%C3%B3n%20Superior/SES%20Ecuador_2011.pdf), Octubre, 2011.

8.	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA ECOLÓGICA PROFESOR SERGIO TULLIO MONTERO LUDEÑA	14/08/1994
9.	FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES	16/12/1974
10.	INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES	20/06/1972
11.	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR	04/11/1946
12.	UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR	16/07/1992
13.	UNIVERSIDAD ALFREDO PEREZ GUERRERO	15/01/2001
14.	UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR	27/01/1992
15.	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUITO	07/07/1999
16.	UNIVERSIDAD CASA GRANDE	15/06/1999
17.	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA	07/10/1970
18.	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	26/05/1962
19.	UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	18/03/1826
20.	UNIVERSIDAD CRISTIANA LATINOAMERICANA	31/03/2000
21.	UNIVERSIDAD DE CUENCA	30/06/1897
22.	UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURISTICAS	31/03/2000
23.	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	29/05/1897
24.	UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	29/11/1995
25.	UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS	20/05/2004
26.	UNIVERSIDAD DE OTAVALO	24/12/2002
27.	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	23/08/1990
28.	UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO ESCUELA DE NEGOCIOS	18/12/1997
29.	UNIVERSIDAD ESTATAL AMAZÓNICA	18/10/2002
30.	UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR	04/07/1989
31.	UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO	07/02/2001
32.	UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUR DE MANABI	07/02/2001

33.	UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA	22/07/1998
34.	UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DEL ECUADOR	30/12/2005
35.	UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DEL ECUADOR	05/10/2006
36.	UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL	30/11/2007
37.	UNIVERSIDAD INTERCULTURAL DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS INDÍGENAS AMAWTAY WASI	05/08/2004
38.	UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR	30/08/1996
39.	UNIVERSIDAD JEFFERSON (SUSPENDIDA MEDIANTE RESOLUCION DEL PLENO DEL CONESUP)	15/06/1999
40.	UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI	13/11/1985
41.	UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	10/11/1966
42.	UNIVERSIDAD METROPOLITANA	02/05/2000
43.	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO	31/08/1995
44.	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA	09/10/1943
45.	UNIVERSIDAD NAVAL COMANDANTE RAFAEL MORAN VALVERDE	06/01/2006
46.	UNIVERSIDAD OG MANDINO	17/11/2005
47.	UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE CUENCA	25/05/2004
48.	UNIVERSIDAD PARTICULAR DE ESPECIALIDADES ESPIRITU	18/11/1993
49.	UNIVERSIDAD PARTICULAR INTERNACIONAL SEK	30/06/1993
50.	UNIVERSIDAD PARTICULAR SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO	21/12/2000
51.	UNIVERSIDAD POLITECNICA ESTATAL DEL CARCHI	05/04/2006
52.	UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA	05/08/1994



53.	UNIVERSIDAD REGIONAL AUTONOMA DE LOS ANDES	20/02/1997
54.	UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO	25/10/1995
55.	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO	18/04/1969
56.	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO	08/10/1971
57.	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI	24/01/1995
58.	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA	18/04/1969
59.	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABI	11/12/1952
60.	UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	18/07/1986
61.	UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO	01/02/1984
62.	UNIVERSIDAD TÉCNICA LUIS VARGAS TORRES DE ESMERALDAS	21/05/1970
63.	UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE CIENCIAS AMBIENTALES JOSE PERALTA	31/07/1998
64.	UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA	05/05/1971
65.	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA AMÉRICA	20/08/1997
66.	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC	18/12/2006
67.	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL	31/01/2000
68.	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL	18/02/1986
69.	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMERICA	31/07/1998
70.	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL	16/11/1999
71.	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA SAN ANTONIO DE MACHALA	15/06/1999
72.	UNIVERSITAS EQUATORIALIS	24/12/2002

### 1.3 EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR EN LA ACTUALIDAD

En el Ecuador actualmente la educación superior se encuentra bastante restringida en cuanto al acceso para quienes no cuentan con los recursos suficientes. Esto ocurre especialmente a sectores urbanos marginales y a los indígenas.<sup>6</sup>

Claramente se evidencia que en las ciudades (25%) hay más cantidad de personas adultas que han cursado o cursan algún año de estudio en las Universidades o Institutos superiores, a diferencia de la gente del campo (4%).<sup>7</sup>

Un estudio publicado en la revista Gestión en marzo del 2001 y realizado por SIISE – Convenio BID – Ministerios del Frente Social, afirma que apenas 2 de cada 100 personas, entre hombres y mujeres de habla indígena, han tenido acceso a estudios de nivel superior.

Según el Sistema de Educación Superior, existen 480 instituciones de educación superior, distribuidas por subsistemas se la siguiente forma:

- 408 Institutos Tecnológicos, Pedagógicos y Conservatorios de Arte
- 72 Universidades y Escuelas Politécnicas, pero una de ellas, la Jefferson fue suspendida mediante resolución del pleno del CONESUP.

Con el pasar del tiempo son cada vez más los esfuerzos realizados por mejorar en varios sentidos a la educación. Es así que en el actual Gobierno del Presidente Rafael Correa se ha priorizado más a este tema y en muchos casos se ha convertido en tema de debate y discusión ya que se han hecho nuevas reformas en torno a la misma.

---

<sup>6</sup> CFR. VÁZQUEZ, Lola, SALTOS, Napoleón, "Ecuador Su Realidad 2010 – 2011 ", Fundación José Peralta, Décima Octava Edición, Quito, Ecuador, 2010, P 346.

<sup>7</sup> CFR. VÁZQUEZ, Lola, SALTOS, Napoleón, "Ecuador Su Realidad 2010 – 2011 ", Fundación José Peralta, Décima Octava Edición, Quito, Ecuador, 2010, P 347.

Por ejemplo a partir del 20 de octubre del 2008 y de la nueva Constitución, el Sistema de Educación superior tiene un nuevo marco constitucional. A continuación se citarán algunos de los puntos de mayor relevancia:

- En cuanto a la finalidad en el Art. 350 dice que el sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.
- Según el Art. 351 “El Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior” y el Art. 355 dispone que “la Función Ejecutiva no podrá privar de sus rentas o asignaciones presupuestarias” a las universidades y escuelas politécnicas públicas.
- En cuanto a los organismos que regirán al Sistema de Educación Superior (SES). en el Art. 353 consta que son los siguientes:
  - Un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva.
  - Un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de la regulación.
- En cuanto a la evaluación y acreditación (vigésimo, II) consta que en el plazo de cinco años a partir de la entrada en vigencia de esta Constitución, todas las instituciones de educación superior, así como sus carreras,

programas y posgrados deberán ser evaluados y acreditados conforme a la ley.

De igual manera, de acuerdo a la actual Constitución se busca articular al Sistema Nacional de Educación y al Plan Nacional de Desarrollo.

Este sistema sería regido por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

Los integrantes del Sistema que son las universidades y escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos, conservatorios de música y artes, para ser parte del mismo deberán evaluarse y acreditarse en el plazo de cinco años. En caso de no superar la evaluación y acreditación, quedarán fuera del sistema de educación superior.

El tema referente a acreditaciones y evaluaciones, si bien es cierto lo que busca es estandarizar a la educación superior dentro de parámetros de calidad, ha traído consigo también desavenencias para muchas instituciones. Esto se debe a que muchas universidades tuvieron una baja calificación y por consiguiente fueron ubicadas dentro de una categoría baja.

A continuación se presentarán las 5 categorías en las cuales fueron ubicadas las universidades y escuelas politécnicas que constan en el Informe de “Evaluación de Desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador, elaborado por CONEA en el 2009:

**Categoría A:** Corresponde a las universidades que registran las condiciones para que su planta docente se construya como una comunidad científica y profesional con reconocimiento y legitimidad en su medio, y que, en algunos casos, ya lo están logrando. El soporte académico para los procesos de aprendizaje (bibliotecas, laboratorios y otras facilidades didácticas) es notoriamente superior al promedio nacional en términos de suficiencia, funcionalidad y adecuación de la oferta académica, y renovación periódica de los mismos, aun cuando se registren dentro de este grupo asimetrías entre universidades mayormente modernizadas y tecnologizadas y otras que registran procesos de transición hacia esos niveles. Las actividades de investigación, el grado de involucramiento de docentes y estudiantes en los proyectos de investigación, los recursos asignados, así como la definición de líneas y políticas de investigación, es el tercer factor sobre el cual las universidades pertenecientes a esta categoría muestran un desempeño notablemente superior al resto de IES.

Pertenecen a esta categoría:

<b>Categoría A</b>
<b>1. Escuela Politécnica Nacional</b>
<b>2. Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)</b>
<b>3. Escuela Politécnica del Ejército</b>
<b>4. Escuela Superior Politécnica del Chimborazo</b>
<b>5. Pontificia Universidad Católica de Quito</b>
<b>6. Universidad Central del Ecuador</b>
<b>7. Universidad de Cuenca</b>
<b>8. Universidad del Azuay</b>
<b>9. Universidad San Francisco de Quito</b>
<b>10. Universidad Técnica de Ambato</b>
<b>11. Universidad Técnica Particular de Loja</b>

**Categoría B:** El desempeño de este grupo de universidades se sitúa entre aquellas pertenecientes al grupo anterior (Categoría A) y el promedio de las IES del país. En relación con las primeras, la brecha es notoria especialmente en las dimensiones de investigación y academia. El nivel académico de la planta docente (con una excepción) y su modalidad de dedicación, en general, están por debajo de las exigencias de la LOES.

Pertenecen a esta categoría:

<b>CATEGORÍA B</b>
<b>1. Universidad Agraria del Ecuador</b>
<b>2. Universidad de Especialidades Espíritu Santo</b>
<b>3. Universidad de Guayaquil</b>
<b>4. Universidad de las Américas</b>
<b>5. Universidad Estatal de Bolívar</b>
<b>6. Universidad Nacional de Chimborazo</b>
<b>7. Universidad Nacional de Loja</b>
<b>8. Universidad Politécnica Salesiana</b>
<b>9. Universidad Técnica del Norte</b>

**Categoría C:** Las universidades agrupadas bajo esta categoría totalizan 13 instituciones que representan el 19% del total de universidades de pregrado. El promedio de desempeño de estas instituciones es heterogéneo y ligeramente superior al promedio global de desempeño de las IES.

Pertenecen a esta categoría:

<b>CATEGORÍA C</b>
<b>1. Escuela Politécnica Agropecuaria</b>
<b>2. Universidad Católica de Cuenca</b>
<b>3. Universidad Católica de Guayaquil</b>
<b>4. Universidad Estatal de Milagro</b>
<b>5. Universidad Estatal del Sur de Manabí</b>
<b>6. Universidad Internacional del Ecuador</b>
<b>7. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí</b>
<b>8. Universidad Naval Morán Valverde</b>
<b>9. Universidad Técnica de Cotopaxi</b>
<b>10. Universidad Técnica de Machala</b>
<b>11. Universidad Técnica estatal de Quevedo</b>
<b>12. Universidad Técnica Luis Vargas Torres</b>
<b>13. Universidad Tecnológica Equinoccial</b>

**Categoría D:** Esta categoría requerirá, en el futuro inmediato, especial atención porque es en este grupo donde se manifiestan con mayor intensidad las carencias del sistema de educación superior a las que se hizo referencia en la categoría anterior. Hay que señalar que dentro de este grupo se encuentran cuatro universidades relativamente nuevas que todavía se encuentran en proceso de consolidación de su proyecto académico.

Pertenecen a esta categoría:

<b>CATEGORÍA D</b>
<b>1. Universidad Casa Grande</b>
<b>2. Universidad de los Hemisferios</b>
<b>3. Universidad Estatal Amazónica</b>
<b>4. Universidad Internacional SEK</b>
<b>5. Universidad Laica Vicente Rocafuerte</b>
<b>6. Universidad Regional de los Andes</b>
<b>7. Universidad Técnica de Babahoyo</b>
<b>8. Universidad Técnica de Manabí</b>
<b>9. Universidad Tecnológica ECOTEC</b>

**Categoría E:** Estas universidades representan al sector más dinámico y de crecimiento más rápido en la educación universitaria del Ecuador en los últimos años. Todas estas universidades han sido creadas en los últimos 12 años, y, 14 de ellas, a partir de la entrada en vigencia de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES; mayo 2000). Se trata de instituciones que, definitivamente, no presentan las condiciones que exige el funcionamiento de una institución universitaria y en las que se evidencia las deficiencias y problemas que afectan a la universidad ecuatoriana.

<b>CATEGORÍA E</b>
<b>1. Escuela Politécnica Amazónica</b>
<b>2. Escuela Politécnica Prof. Montero I.</b>
<b>3. Escuela Politécnica Javeriana</b>
<b>4. Universidad Alfredo Pérez Guerrero</b>
<b>5. Universidad Autónoma de Quito</b>
<b>6. Universidad Cristiana Latinoamericana</b>
<b>7. Universidad de Especialidades Turísticas</b>
<b>8. Universidad de Otavalo</b>



<b>9. Universidad del Pacifico - E. de Negocios</b>
<b>10. Universidad Estatal de Santa Elena</b>
<b>11. Universidad Iberoamericana del Ecuador</b>
<b>12. Universidad Intercontinental</b>
<b>13. Universidad Interamericana del Ecuador</b>
<b>14. Universidad Intercultural</b>
<b>15. Universidad Metropolitana</b>
<b>16. Universidad Og Mandino</b>
<b>17. Universidad Panamericana de Cuenca</b>
<b>18. Universidad Politécnica estatal del Carchi</b>
<b>19. Universidad San Antonio de Machala</b>
<b>20. Universidad San Gregorio de Portoviejo</b>
<b>21. Universidad Técnica José Peralta</b>
<b>22. Universidad Tecnológica América</b>
<b>23. Universidad Tecnológica Empresarial</b>
<b>24. Universidad Tecnológica Indoamérica</b>
<b>25. Universidad Tecnológica Israel</b>
<b>26. Universidad Equatorialis</b>

Posteriormente las Universidades se sometieron al proceso de acreditación por el CONEA (actual CEAACES)

Dentro de este proceso se han obtenido los siguientes resultados:<sup>8</sup>

<b>LISTA DE UNIVESIDADES</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Universidades acreditadas</b>	18	25 %
<b>Universidades en proceso de evaluación externa</b>	15	21 %
<b>Universidades en proceso de autoevaluación</b>	24	33 %
<b>Universidades que no han iniciado el proceso de autoevaluación</b>	15	21 %
<b>SUBTOTAL</b>	72	100%

En el siguiente cuadro se enlistarán a las Universidades que han sido ya acreditadas según se muestra en el informe del Progreso de las Universidades en el Proceso de Acreditación, realizado por el CONEA (actualmente CEAACES) con fecha 15 de febrero del 2011.

<b><u>UNIERSIDADES ACREDITADAS POR EL CONEA (15 – 02 -2011)</u></b>
Universidad Del Azuay
Escuela Superior Politécnica Del Litoral
Universidad Técnica De Ambato
Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales
Universidad Técnica Particular De Loja
Universidad Central Del Ecuador
Escuela Superior Politécnica De Chimborazo

<sup>8</sup> CEAACES, “Progreso de las Universidades en el Proceso de Acreditación”, [http://190.152.149.26/portal\\_conea/descargas/resumen.pdf](http://190.152.149.26/portal_conea/descargas/resumen.pdf), Octubre, 2011.

Universidad De Cuenca
Escuela Politécnica Del Ejército
Universidad Politécnica Salesiana
Universidad Particular De Especialidades Espíritu Santo
Universidad Agraria Del Ecuador
Universidad Nacional De Loja
Universidad Tecnológica Equinoccial
Universidad Técnica Estatal De Quevedo
Escuela Politécnica Nacional
Universidad Particular Internacional SEK
Universidad Técnica Del Norte

Adicionalmente y de conformidad a lo dispuesto en la actual Constitución por la Disposición Transitoria Primera, le corresponde a la Asamblea Nacional, como órgano legislativo, expedir la Ley Orgánica de Educación Superior; y, en ejercicio de sus atribuciones, expide la siguiente Ley Orgánica de Educación Superior, aprobada el 4 de agosto del 2010, la misma que engloba un total de 211 artículos.

Es importante conocer el fin de esta ley, para ello se citarán los 2 primeros artículos de la ley:

Art. 1.- **Ámbito.**- Esta Ley regula el sistema de educación superior en el país, a los organismos e instituciones que lo integran; determina derechos, deberes y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, y establece las respectivas sanciones por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en la Constitución y la presente Ley.

Art. 2.- Objeto.- Esta Ley tiene como objeto definir sus principios, garantizar el derecho a la educación superior de calidad que propenda a la excelencia, al acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna.

Además se hace necesario citar algunos puntos que se consideran muy significativos para la Educación Superior:

**Art. 15.- Organismos públicos que rigen el Sistema de Educación Superior.-**

Los organismos públicos que rigen el Sistema de Educación Superior son:

- a) El Consejo de Educación Superior (CES); y,
- b) El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES).

**Art. 16.- Organismos de consulta del Sistema de Educación Superior.-**

Los organismos de consulta del Sistema de Educación Superior son: la Asamblea del Sistema de Educación Superior y los Comités Regionales Consultivos de Planificación de la Educación Superior.

**Art. 18.- Ejercicio de la autonomía responsable.-** La autonomía responsable que ejercen las universidades y escuelas politécnicas consiste en:

- a) La independencia para que los profesores e investigadores de las universidades y escuelas politécnicas ejerzan la libertad de cátedra e investigación;
- b) La libertad de expedir sus estatutos en el marco de las disposiciones de la presente Ley;

- c) La libertad en la elaboración de sus planes y programas de estudio en el marco de las disposiciones de la presente Ley;
- d) La libertad para nombrar a sus autoridades, profesores o profesoras, investigadores o investigadoras, las y los servidores y las y los trabajadores, atendiendo a la alternancia y equidad de género, de conformidad con la Ley;
- e) La libertad para gestionar sus procesos internos;
- f) La libertad para elaborar, aprobar y ejecutar el presupuesto institucional. Para el efecto, en el caso de instituciones públicas, se observarán los parámetros establecidos por la normativa del sector público;
- g) La libertad para adquirir y administrar su patrimonio en la forma prevista por la Ley;
- h) La libertad para administrar los recursos acorde con los objetivos del régimen de desarrollo, sin perjuicio de la fiscalización a la institución por un órgano contralor interno o externo, según lo establezca la Ley; e,
- i) La capacidad para determinar sus formas y órganos de gobierno, en consonancia con los principios de alternancia, equidad de género, transparencia y derechos políticos señalados por la Constitución de la República, e integrar tales órganos en representación de la comunidad universitaria, de acuerdo a esta Ley y los estatutos de cada institución.

**Art. 25.- Rendición de cuentas.-** Las instituciones del Sistema de Educación Superior deberán rendir cuentas del cumplimiento de sus fines y de los fondos públicos recibidos, mediante el mecanismo que establezca la Contraloría General del Estado, en coordinación con la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, y conforme las disposiciones de la Ley que regula el acceso a la información.

**Art. 48.- Del Rector o Rectora.-** El Rector o la Rectora es la primera autoridad ejecutiva de la universidad o escuela politécnica pública o particular, y ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial. El Rector o la Rectora presidirá el órgano colegiado académico superior de manera obligatoria y aquellos órganos que señale el estatuto respectivo en ejercicio de su autonomía responsable; desempeñará sus funciones a tiempo completo y durará en el ejercicio de su cargo cinco años. Podrá ser reelegido, consecutivamente o no, por una sola vez. Tendrá las atribuciones y deberes que le asigne el estatuto.

**Art. 94.- Evaluación de la calidad.-** La Evaluación de la Calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.

La Evaluación de la Calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo.

**Art. 95.- Acreditación.-** La Acreditación es una validación de vigencia quinquenal realizada por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa.

**Art. 150.- Requisitos para ser profesor o profesora titular principal.-** Para ser profesor o profesora titular principal de una universidad o escuela

politécnica pública o particular del Sistema de Educación Superior se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Tener título de posgrado correspondiente a doctorado (PhD o su equivalente) en el área afín en que ejercerá la cátedra;
- b) Haber realizado o publicado obras de relevancia o artículos indexados en el área afín en que ejercerá la cátedra, individual o colectivamente, en los últimos cinco años;
- c) Ser ganador del correspondiente concurso público de merecimientos y oposición; y,
- d) Tener cuatro años de experiencia docente, y reunir los requisitos adicionales, señalados en los estatutos de cada universidad o escuela politécnica, en ejercicio de su autonomía responsable, los que tendrán plena concordancia con el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

Los profesores titulares agregados o auxiliares deberán contar como mínimo con título de maestría afín al área en que ejercerán la cátedra, los demás requisitos se establecerán en el reglamento respectivo.

Adicionalmente se citarán algunas de las Disposiciones Generales de la Ley Orgánica de Educación Superior:

**Décima.-** El requisito de tener grado académico de doctorado (PhD o su equivalente), para ser miembro del Consejo de Evaluación, Acreditación, y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior y del Comité Asesor, entrará en vigencia inmediatamente a partir de la promulgación de esta Ley.

**Décima Primera.-** El requisito de tener grado académico de doctorado (PhD o su equivalente), para ser rector o rectora, vicerrector o vicerrectora, de una universidad o escuela politécnica entrará en vigencia en un plazo de cinco años a partir de la promulgación de esta Ley. No obstante, durante este plazo todos los candidatos para rector o rectora, vicerrector o vicerrectora deberán contar con al menos un grado académico de maestría.

El grado académico de doctorado según el Art. 121 de la presente Ley, exigido como requisito para ser rector o vicerrector de una universidad o escuela politécnica, deberá ser expedido por una universidad o escuela politécnica distinta en la cual ejercerá el cargo.

Quienes hubiesen ejercido por dos periodos los cargos de rector o vicerrector de las instituciones de educación superior, no podrán optar por una nueva reelección.

**Décima Segunda.-** Luego de cinco años de aprobada esta Ley, los requisitos de las titulaciones exigidas para los evaluadores externos de las instituciones de educación superior, deberán cumplir además con la calificación de los programas académicos donde obtuvieron dichas titulaciones. Para el efecto, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior definirá dicha exigencia en base a los procesos de categorización que lleve adelante.

En el caso de titulaciones extranjeras, se evaluará la calificación que obtenga el programa en el país de origen y, de no existir dicha calificación, se someterá la titulación a una evaluación por parte del Comité Asesor del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

**Décima Tercera.-** El requisito de doctorado (PhD o su equivalente) exigido para ser profesor titular principal, de una universidad o escuela politécnica, será



obligatorio luego de 7 años a partir de la vigencia de esta Ley. De no cumplirse esta condición, los profesores titulares principales perderán automáticamente esta condición.

El requisito de haber accedido a la docencia por concurso público de merecimiento y oposición para ser rector de una universidad o escuela politécnica, será aplicable a los docentes que sean designados a partir de la vigencia de la presente Ley.

**Décima Cuarta.-** Las universidades y escuelas politécnicas tendrán un plazo de dos años a partir de la entrada en vigencia de esta Ley, para cumplir la normativa de contar con al menos el 60% de profesores o profesoras a tiempo completo respecto a la totalidad de su planta Docente.

## **CAPÍTULO II**

---

### **2 MARCO INSTITUCIONAL**

#### **ANÁLISIS INTERNO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL – CAMPUS QUITO Y SUS AUTORIDADES.**

Al ser la Universidad Tecnológica Equinoccial la Institución para la cual se ha desarrollado esta propuesta es necesario conocer sus antecedentes, su direccionamiento estratégico, objetivos institucionales, etc., pues al momento de elaborar la propuesta fueron tomados en cuenta para trabajar de acorde a los mismos.

Además, al ser la Gestión de Conflictos Potenciales un tema dirigido hacia los altos mandos de las Instituciones, se hizo necesario conocer quiénes son las Autoridades de la Universidad Tecnológica Equinoccial - Campus Quito con sus respectivos cargos, para de esta manera acudir a ellos al momento de efectuar la investigación y obtener de esta manera datos de fuentes primarias.

## 2.1 ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL<sup>9</sup>

En el Ecuador del año setenta, ya existía una clara conciencia a favor de la creación de una institución que pudiera responder a la necesidad de nuevas profesiones.

El Instituto Tecnológico Equinoccial fue creado por iniciativa de un grupo de ex alumnos de la promoción 1944 del Colegio San Gabriel: Gustavo Romero, Francisco Pinto, Arturo García, Ricardo Salazar, Rafael Lucio Paredes, Gonzalo Guayasamín, Jaime Verdesoto S.J., entre otros. El lema “Nos educaron, eduquemos”, fue el mensaje que motivó al grupo a revertir, a favor de la sociedad, lo recibido a través de la educación.

El Instituto desarrolló su actividad académica, iniciándose con las Carreras de Tecnología de Petróleos, Dirigentes de Empresas, Decoración y Hotelería, cuyos diseños curriculares respondían al propósito de proporcionar una carrera de corta duración que posibilite una rápida y temprana inserción de los egresados en el campo laboral.

Después de quince años de labor fructífera, se logra la aprobación como Universidad Tecnológica Equinoccial por el H. Congreso Nacional mediante Ley No. 19 publicada en el Registro Oficial No. 377 del 18 de Febrero de 1986, con la estructura académica que mantenía el Instituto Tecnológico Equinoccial, agrupando las diversas carreras en seis Facultades: Ciencias Económicas, Ciencias de la Ingeniería, Artes y Diseño, Ciencias Administrativas Aplicadas, Ciencias Agropecuarias y Ciencias Sociales.

La Universidad como espacio de desarrollo de la sociedad, filosóficamente está abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, su eje de acción es la potenciación integral del ser humano y su entorno, con la práctica de los principios

---

<sup>9</sup> [http://www.ute.edu.ec/Modelo\\_Educativo\\_new.pdf](http://www.ute.edu.ec/Modelo_Educativo_new.pdf), Quito, 10 de noviembre del 2010, 17:45

éticos, la motivación y sensibilización hacia el arte, la cultura, el ambiente y el deporte; fomentando particularmente, un alto sentido de respeto y responsabilidad consigo mismo y con el entorno.

En la actualidad, la Universidad cuenta con seis facultades, dos institutos y tres campus.

## **2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

La planificación estratégica de la Universidad está direccionada por lo siguiente:

### **2.2.1 Misión:**

Formar con excelencia y liderazgo, profesionales íntegros, comprometidos con el desarrollo de la ciencia y la sociedad.

### **2.2.2 Visión:**

Ser una Universidad de trascendencia académica en América Latina.

### **2.2.3 Valores Corporativos:**

- Respeto que se expresa en:
  - Libertad
  - Honestidad
  - Lealtad
  - Solidaridad
  - Justicia

- Equidad
- Integridad
- Transparencia
- Dedicación Académica
- Proceso de inter-aprendizaje en función de la pertenencia Institucional y pertinencia social.
- Respeto a los derechos humanos.
- Concienciación en la protección del ambiente.
- Responsabilidad Social y servicio a la comunidad
- Reconocimiento a la igualdad de oportunidades.

#### 2.2.4 Principios Institucionales

Los principios institucionales son excelencia, visión y liderazgo.

- **EXCELENCIA:** El rigor científico y el uso eficaz de todos los recursos tecnológicos disponibles, al máximo de especialización y competencia.
- **VISIÓN:** El poder ampliar el horizonte hacia el universo, responder como ciudadanos del mundo a las nuevas exigencias de la globalización y aportar realmente al progreso del Ecuador.
- **LIDERAZGO:** La capacidad para definir objetivos propios y la decisión para emprender en ellos, firmeza para implantar derechos y para hacer cumplir obligaciones, con energía, dinamismo y creatividad, pero sobre todo con el ejemplo. **FUNDAMENTOS DE LA UNIVERSIDAD** La Universidad Tecnológica Equinoccial fue creada mediante Ley No. 19 el 18 de febrero de 1986, publicada en el Registro Oficial No. 377, que dispone:

- Art. 1. Créase la Universidad Tecnológica Equinoccial, como Institución de derecho privado que estará integrada por Facultades, Escuelas o Departamentos Académicos y Administrativos que determinan sus estatutos de acuerdo con sus finalidades, con sede en la Ciudad de Quito.
- Art. 2. La Universidad Tecnológica Equinoccial adquiere todos los derechos y obligaciones establecidas en la Constitución Política del Estado y en la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas y funcionará de conformidad con las mismas.

La Universidad Tecnológica Equinoccial cumple con el propósito de cubrir las necesidades de formación en los profesiones y actividades menos desarrolladas en el país, en las de mayor proyección futura y en aquellas cuya demanda no ha sido satisfecha total o parcialmente.

### **2.2.5 Objetivos Institucionales**

Los objetivos institucionales de la UTE son:

- Formar profesionales íntegros, investigadores y emprendedores para que lideren una gestión socialmente responsable.
- Generar y acceder al conocimiento que apoye el desarrollo institucional y de la sociedad.
- Fortalecer vínculos con los distintos sectores de la sociedad mediante programas permanentes de apoyo.

- Establecer innovadores procesos de calidad, que garanticen el desempeño exitoso de la docencia, investigación, interacción con la sociedad y la gestión universitaria como un medio para alcanzar lo expuesto.

### **2.3 PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL – CAMPUS QUITO**

El personal de la Universidad Tecnológica Equinoccial está conformado por:

- Autoridades
- Jefes Departamentales
- Estudiantes
- Docentes
- Funcionarios, empleados y trabajadores

Es importante conocer quiénes son las Autoridades de la Universidad, pues el presente estudio es dirigido especialmente hacia ellos.

Por ello, a continuación se encuentran enlistadas todas las Autoridades con sus respectivos cargos:

- Dr. Álvaro Trueba Barahona  
**Rector.**
- Ing. José Julio Cevallos Gómez  
**Vicerrector General Académico**
- Arq. Agustín Oleas Carrillo  
**Decano Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño**

- Arq. Patrick De Sutter Esquenet  
**Subdecano Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño**
- Ing. Jorge Viteri Moya  
**Decano Facultad de Ciencias de la Ingeniería**
- Ing. Bolívar Haro Haro  
**Subdecano Facultad de Ciencias de la Ingeniería**
- Dr. José Ricardo Hidalgo Ottolenghi  
**Decano Facultad de Ciencias de la Salud "Eugenio Espejo"**
- Dr. Manuel Sempértegui Gallegos  
**Subdecano Facultad de Ciencias de la Salud "Eugenio Espejo"**
- Eco. Manuel Estrella Egas  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas y Negocios**
- Eco. Hugo Cerón Cerón  
**Subdecano Facultad de Ciencias Económicas y Negocios**
- Dra. Lourdes Armendáriz Galarza  
**Decana Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación**
- Lic. Nelson Reinoso  
**Subdecano Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación**
- Lcdo. Juan Cruz Albornoz  
**Decano Facultad de Turismo y Preservación Ambiental, Hotelería, y Gastronomía**
- Lcdo. José Velasco Coronel  
**Subdecano Facultad de Turismo y Preservación Ambiental, Hotelería, y Gastronomía**



- Ing. Carlos Trueba Piedrahita  
**Director General de Posgrados**
- Dr. Vicente Arcos Zapata  
**Secretario General - Procurador**
- Lcdo. Marco Dávila Toro  
**Director Administrativo**
- Arq. Juan Antonio Mena Rosales  
**Coordinador General Académico**
- Ing. Juan Carlos Rivera  
**Director del Instituto de Informática y Computación**
- Lcdo. Alejandro Zavala Palacios  
**Director de Relaciones Públicas**
- Eco. Carlos Jaramillo Porras  
**Director del Departamento del Docente**
- Ing. Cattón Guerrero Muñoz  
**Director del Departamento del Estudiante**
- Mat. Mauricio García O.  
**Director (E) del Sistema de Educación a Distancia**
- Lcdo. Raúl Ramírez Oyarzo  
**Director del Instituto de Idiomas**
- Dra. Alba Alegría De La Torre Andrade  
**Directora del Departamento de Extensión Universitaria**

- Lcdo. Jorge Luzuriaga  
**Director del Centro de Documentación y Archivo – Biblioteca**
- Ing. Rodrigo Gallegos Riofrío  
**Director de Investigación y Transferencia de Tecnologías**
- Ing. César Esquetini Cáceres  
**Director de Planificación Institucional**
- Dra. Mónica Espinosa Espinosa  
**Directora de Patrocinio**
- Ing. Gladys Fernández  
**Directora de Acreditación**
- Lcdo. Benigno Armas Noboa  
**Director de Vinculación con la Colectividad**

## 2.4 RASGOS FÍSICOS

La UTE maneja actualmente el siguiente logotipo Institucional en el que se identifican los colores azul, verde y blanco.



## 2.5 OFERTA ACADÉMICA

La Universidad Tecnológica Equinoccial en el Campus Quito cuenta con las siguientes carreras:

## Facultad de Arquitectura, Artes y Diseño

- Arquitectura
- Diseño de Modas
- Arquitectura Interior
- Restauración y Museología

## Facultad de Ciencias Económicas y Negocios

- Ing. en Administración del talento Humano
- Ing. en Marketing
- Ing. de Empresas y Negocios
- Ing. en Comercio exterior, Integración y Aduanas
- Ing. en Finanzas y Auditoría, CPA

## Facultad de Ciencias de la Ingeniería

- Ing. Informática y Ciencias de la Coomputación
- Ing. Mecatrónica
- Ing. de Petróleos
- Ing. de Alimentos
- Ing. Industrial y de Procesos
- Ing. Automotriz
- Ing. Ambiental y Manejo de riesgos naturales
- Tecnología de petróleos

## Facultad de Ciencias de la Salud Eugenio Espejo

- Medicina
- Tecnología en emergencias Médicas
- Odontología

## Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación

- Publicidad y Gestión
- Educación Inicial
- Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional
- Diseño Gráfico Publicitario
- Periodismo

## Facultad de Turismo, Hotelería y Gastronomía

- Administración de empresas turísticas y conservación ambiental
- Gastronomía
- Administración Hotelera

### **3 MARCO TEÓRICO**

#### **DEBATE TEÓRICO SOBRE TEMAS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE CONFLICTOS POTENCIALES Y COMUNICACIÓN EN CASOS DE CRISIS.**

En el siguiente marco teórico se encuentran diferentes conceptos y definiciones sobre temas que fundamentan este estudio.

Se debe reiterar una vez más, que la presente propuesta contempla, a más de la Gestión de Conflictos Potenciales, varios temas tales como el Manual de Crisis, Comunicación, entre otros, con el fin de complementar el trabajo.

#### **3.1 GESTIÓN DE CONFLICTOS POTENCIALES**

La gestión de conflictos potenciales también es conocida con el nombre de Issues Management.

Debido al entorno constantemente conflictivo y a las persistentes dificultades que aparecen en el día a día la gestión de conflictos potenciales se ha tornado imprescindible dentro de todo tipo de organizaciones como una estrategia previamente planificada con el fin de minimizar el impacto negativo de las crisis a las que la organización pueda estar expuesta. Esto se debe a que es una manera

proactiva, plantificada y organizada de encaminar cualquier situación potencial de convertirse en una crisis para la empresa.

Coates, Jarratt y Heinz definen a la gestión de conflictos potenciales como “la actividad organizada para identificar tendencias emergentes, problemas o cuestiones que puedan afectar a la organización en los próximos años, y desarrollar una gama más amplia y positiva de respuestas de la organización en el futuro”<sup>10</sup>

Philip Gaunt y Jeff Ollenburger, afirman que “la gestión de conflictos potenciales es proactiva e intenta identificar los temas y decisiones influyentes antes de que afecten de forma negativa a la empresa”

Cutlip propone que “ issues management es el proceso proactivo de anticipar, identificar y responder a los temas de políticas públicas que afecte a las relaciones de las organizaciones con sus públicos”<sup>11</sup>

Así la Gestión de Conflictos Potenciales es una forma estratégica de anticiparse de forma planificada ante situaciones de crisis o conflictos por los que una organización pueda atravesar.

Su función es adecuar la organización a su entorno y construir relaciones con sus públicos para lograr las metas comunes.<sup>12</sup>

Kerry Tucker y Glen Broom sostienen que la finalidad de la gestión de conflictos potenciales es preservar los mercados, reducir el riesgo, crear oportunidades y gestionar la imagen como factor de valor de la organización para el beneficio de la misma como de sus principales stakeholders. “Esto se consigue anticipando, investigando y priorizando temas, valorando el impacto de estos sobre la

---

<sup>10</sup> WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, P168.

<sup>11</sup> CUTLIP, Scott, CENTER, Allen, BROOM, Glen, “Manual de Relaciones Públicas Eficaces”, Ediciones Gestión 2000, Primera Edición, Barcelona, España, 2002, P 52.

<sup>12</sup> CFR. CUTLIP, Scott, CENTER, Allen, BROOM, Glen, “Manual de Relaciones Públicas Eficaces”, Ediciones Gestión 2000, Primera Edición, Barcelona, España, 2002, P 54.

organización, recomendando tácticas y estrategias para minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades, participando e implantando estrategias y evaluando el impacto de los programas”.<sup>13</sup>

El Issues management o gestión de conflictos potenciales al ser una actividad estratégica dentro de las organizaciones exige que se cree un feedback entre la organización y sus públicos y sobretodo que se analice detenidamente al entorno para posteriormente plantear distintas actividades que ayuden a evitar situaciones de crisis y encontrar una armonía con el entorno de la empresa.

Para Wilcox la gestión de conflictos potenciales es un planteamiento sistémico y activo en cual ayuda para:

- “Predecir problemas.
- Anticipar obstáculos
- Minimizar sorpresas
- Resolver diversas cuestiones imprevistas
- Evitar situaciones de crisis”

### **3.1.1 Pasos de la Gestión de Conflictos Potenciales**

Howard Chase y Barrie L. Jones fueron quienes proponen 5 pasos básicos a realizar dentro del proceso estratégico de la gestión de conflictos potenciales. Estos son:

- “Identificación del conflicto potencial o cuestión:

---

<sup>13</sup> CFR. CUTLIP, Scott, CENTER, Allen, BROOM, Glen, “Manual de Relaciones Públicas Eficaces”, Ediciones Gestión 2000, Primera Edición, Barcelona, España, 2002, P 53.



Las organizaciones deben realizar un seguimiento a los diferentes medios de comunicación, para con ello determinar qué asuntos se ponen a discusión y la tendencia de los mismos.

- Análisis del conflicto potencial o cuestión:

Cuando se ha identificado que una posible situación de crisis podría presentarse, se debe valorar el impacto que la misma podría traer consigo sobre la organización.

- Opciones estratégicas:

Si en la organización se ha determinado que se está por atravesar una situación de crisis, se deberá realizar actividades con las que contrarreste a dicha situación.

- Plan de acción:

Después de ya haber definido qué estrategias se van a realizar se debe proseguir a comunicarlo a todos los públicos implicados. Además de debe determinar plazos para las estrategias, así como también costos, responsables, etc.

- Evaluación:

Con este paso se conocerá si las estrategias planteadas anteriormente fueron eficientes y si se cumplió lo propuesto anteriormente.

Para ello se emplearán mecanismos de evaluación así como también diferentes indicadores.”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> CFR. WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, PP 170, 171.

Además hay que considerar mediante qué formas se pueden medir las actividades que se hayan realizado junto sus con sus resultados para conocer si fueron lo suficientemente efectivos.

Para ello Wilcox propone realizar, entre otras, las siguientes actividades:

- “Auditorías de comunicación: ayudará para poder garantizar que todos los públicos han recibido los mensajes adecuadamente.

Para analizar se pueden utilizar encuestas telefónicas y por correo, grupos de discusión, etc.

Se podrán analizar las actividades emitidas por la organización tales como:

- boletines informativos
- revistas de la empresa,
- informes,
- declaraciones sobre la política,
- folletos,
- memorias anuales,
- artículos,
- lisitas de mailing,
- contactos con los medios,
- gráficos, logotipos, anuncios,
- contactos en la recepción, salas de espera para visitantes,
- entrevistas con trabajadores directivos y altos ejecutivos

- entrevistas con líderes de comunidad, detectores de medios de comunicación, consumidores, etc.

- Test piloto y de la doble visión

El test piloto consiste en que antes de lanzar un mensaje masivamente, se sugiere que se pruebe el mensaje para conocer su acogida e impacto.

Y la doble visión es más común en campañas por mailing directo. Se envía dos tipos de mensaje y al final se elige aquel con el cual se consiguieron mayores resultados.

- Asistencia a encuentros y acontecimientos

Mediante esto se obtendrá un indicador con el número de personas que hayan asistido a cierto evento. Adicionalmente se debe continuar con la evaluación para conocer el éxito e implicación de público con el evento por medio de encuestas o formularios.

- Número de lectores de las revistas de la empresa

Con este punto se determinará:

- Las percepciones de los lectores
- El porcentaje de cada tipo de historia
- Tipo de historias que más atrae a los lectores
- Qué temas habría que cubrir
- La credibilidad de la publicación
- El grado en que se están alcanzando los objetivos de la empresa

Para obtener esta información no basta con conocer si todas las copias fueron entregadas o vendidas, ya que esto no muestra si la gente lee y se

siente satisfecha con el contenido o no, sino que se deben emplear los siguientes métodos:

- Análisis de contenidos
- Encuestas sobre el interés de los lectores
- Lo que recuerdan los lectores de los artículos leídos
- Utilización de juntas asesoras”<sup>15</sup>

### **3.2 VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA CRISIS**

El segundo paso de la Gestión de Conflictos Potenciales consiste en analizar a la crisis o conflicto potencial, esto con el fin de conocer qué consecuencias podrían tener estas en la Institución. Por ello se ha tomado la siguiente teoría para realizar este análisis llamada Valoración de Impacto de la Crisis.

La valoración del impacto de las crisis o C.I.V. (crisis impact value ) servirá para conocer los efectos que tendrán las situaciones de crisis si se suscitaran en una organización.

Esta técnica de valoración fue propuesta por Fita Jaume en el año 2000. Su importancia radica en que reducirá en alto grado la incertidumbre en la empresa, ya que al realizar esta técnica se podrá tener una visión amplia de las consecuencias que las crisis implicarían y en función de ello se podrá dar paso a la realización de sus respectivas correcciones de una manera proactiva.

---

<sup>15</sup> CFR. WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, PP 216 – 218.

Consiste en responder a cinco preguntas previamente estructuradas, las cuales son:

- ¿Afectaría la crisis las operaciones de la organización?
- ¿Afectaría la crisis a las bases de la organización?
- ¿Pasaría la crisis bajo el escrutinio de los medios y autoridades?
- ¿Aumentaría la crisis en intensidad?
- ¿Afectaría la crisis a la Imagen de la Organización?

A estas se las deberá calificar dentro de un rango que va desde el uno hasta el diez. A mayor posibilidad de convertirse en una crisis mayor será la puntuación asignada y viceversa.

Posteriormente se sumarán las ponderación dadas a cada supuesto de crisis y el resultado será dividido para cinco, ya que es el número de preguntas hechas.

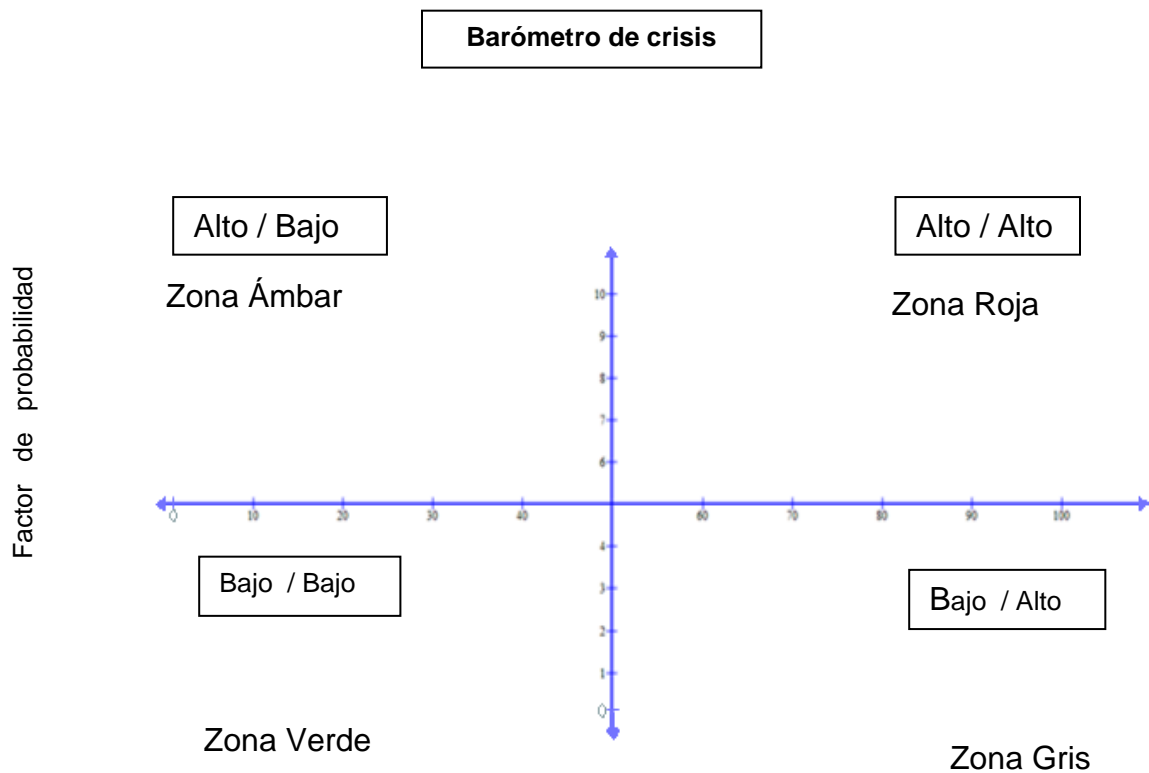
Como siguiente paso se debe reconocer cuál es el *factor de probabilidad*, el mismo que se obtiene de analizar si la crisis ya se ha presentado, se está dando en la actualidad, o podrá surgir futuramente.

Finalmente se plasman estos valores en un plano cartesiano de la siguiente manera:<sup>16</sup>

- Valor del C.I.V            →        EJE Y
- Factor de probabilidad →        EJE X

---

<sup>16</sup> FUENTE: RAMOS, Darío, “Manual Básico de Comunicación Corporativa”, San Pablo, Primera Edición, Bogotá, Colombia, 2007, P 30.



Es así que se descifrará la magnitud de la crisis para poder actuar eficiente y efectivamente a manera de enfrentar dicho acontecimiento.

### 3.3 CRISIS

#### 3.3.1 Definiciones de Crisis.

Es importante hacer un breve análisis de qué es una crisis y cómo se la ha definido hasta estos días. Esto ayudará a comprender las diferentes acepciones que le han ido acercando hasta su significado actual.

“El término “crisis” (que procede del verbo “krinein”) comenzó significando separar o decidir (algo que separa, o se rompe y, por lo tanto, hay que analizar). (...) Pero sin duda, la definición más ilustrativa y curiosa al fenómeno de las crisis procede de China. En su idioma, todavía hoy, el concepto “crisis” se obtiene de la combinación de dos caracteres: el primero significa “peligro” y el segundo “oportunidad”. La traducción literal sería, por lo tanto, “el peligro que genera oportunidades”.<sup>17</sup>

Es interesante subrayar este concepto que se le adjudica a palabra crisis en china, ya que si por una parte las crisis afectan a la organización también se pueden generar oportunidades a partir de ellas si se sabe cómo aprovecharlas, por así decirlo. Adicionalmente se evidencia que esta declaración de conceptos encaja perfectamente con la filosofía de la gestión de crisis que se manejan en la actualidad y más aun corporativamente. Un ejemplo de ello se encuentra en el párrafo citado por Villafañe:

“Los efectos de una crisis pueden oscilar dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma hasta el punto de obtener, gracias a ella, mayores ventajas competitivas si se resuelve positivamente”<sup>18</sup>

Además se conoce también que “Una crisis es un acontecimiento aleatorio, no deseado, pero bastante más frecuente de lo que en principio podría pensarse, sobre todo si esta no se circunscribe a la categoría exclusiva de catástrofe.”<sup>19</sup>

Es de este modo que, la concepción de la palabra crisis hoy en día va mucho más allá de simples sucesos, y con el pasar del tiempo es más recurrente este tema

---

<sup>17</sup> LOSADA, José Carlos, “Comunicación en la Gestión de Crisis”, Editorial UOC, Primera Edición, Barcelona, España, 2010, P23.

<sup>18</sup> VILLAFANE, Justo, “Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas”, Ediciones Pirámide, Madrid, España, 2002, P 294.

<sup>19</sup> VILLAFANE, Justo, “Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas”, Ediciones Pirámide, Madrid, España, 2002, P 294.

tanto en ámbitos políticos, económicos, culturales, y hasta en el ámbito organizacional.

Por ello se requiere citar algunos conceptos propuestos por varios autores; esto con el fin de encontrar uno con el cual podamos trabajar y además aplicarlo.

Ole R. Holsti define a una crisis como “situaciones caracterizadas por la sorpresa, una gran amenaza a los valores importantes, y un breve periodo de tiempo para tomar una decisión”<sup>20</sup>

Thierry C. Pauchant e Ian J. Mitroff lo definen como “una interrupción que afecta físicamente a todo el sistema y amenaza sus supuestos básicos, su sentido objetivo de sí mismo, su centro existencial”<sup>21</sup>

Steven Fink afirma: “ Las crisis son situaciones de alerta que corren el riesgo de aumentar de intensidad, provocando el exhaustivo escrutinio de los medios de comunicación o del gobierno, interfiriendo con las actividades normales, y dinamitando la imagen de la organización, al tiempo que daña sus bases”<sup>22</sup>

En base a estos diferentes enfoques, se puede decir sin duda, que una crisis es una serie de acontecimientos que ocurren sin previo aviso e inesperadamente y que, de seguro, causarán enorme conmoción, obstaculizando así, en gran medida, las labores cotidianas y habituales de la institución a la cual se le atribuye la crisis.

Peor aún, la institución podría verse gravemente desestabilizada si no se consigue emitir una réplica oportuna que conduzca hacia una solución efectiva con respecto a dicha crisis y con la mayor brevedad.

---

<sup>20</sup>CFR Citado en WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, P 191.

<sup>21</sup> CFR Citado en WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, P 191.

<sup>22</sup> CFR Citado en WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, P 191.



Peligrosamente las crisis afectan en varios aspectos a la organización. Uno de estos y el más importante es el daño que la crisis puede traer hacia la imagen corporativa.

Así lo explica Villafañe “las crisis inciden en la imagen corporativa por lo cual es necesario prever las consecuencias que puedan ocasionar a una institución” <sup>23</sup>

La Imagen, muy a menudo, es definida como una representación mental que los públicos se hacen frente a la realidad de una organización, productos, servicios, entre otros. En una empresa la Imagen suele representar o ser “un fenómeno intangible, muy poco estable a veces, y generalmente construido a partir de un proceso de acumulación de inputs (...) que en conjunto pueden llegar a ser decisivos” <sup>24</sup>

Al ser un fenómeno intangible pero el que más trasciende al momento de elegir a una organización y uno de los puntos más propensos a sufrir tergiversaciones en una situación de crisis, es mucho más favorable el mantener un buen perfil como Institución en general y estar constantemente preocupados por conocer cómo está la percepción de sus públicos, que tratar de remediar una realidad cuando esta ya se ha visto gravemente perjudicada.

Sin embargo si ya se ha afectado la imagen de una empresa se deben tomar medidas correctivas inmediatas para evitar que se cree un concepto no deseado y una mala imagen en sus stakeholders, deteriorando así sus bases corporativas.

Por ello se dice que “una compañía debe articular su política en torno a algún tipo de dispositivo que actúe inmediatamente nada más detectarse los primeros indicios de alarma”<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> CFR AMADO SUÁREZ, Adriana, BONGIOVANNI, Maximiliano, BUSTOS, María José, ETKIN, María Eugenia, “Auditoría de comunicación” La Crujía, Primera Edición, Buenos Aires, Argentina, 2008, P85.

<sup>24</sup> CFR VILLAFANE, Justo, “Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas”, Ediciones Pirámide, Madrid, España, 2002, P 30.

<sup>25</sup> CFR VILLAFANE, Justo, “Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas”, Ediciones Pirámide, Madrid, España, 2002, P 295

Por consiguiente, tampoco se debe dejar pasar por alto algo de trascendental importancia que Luciano Elizalde sostiene que es “antes de ensayar acciones se deben considerar cuatro factores estructurales de la crisis: poder, tiempo, emociones y comportamiento incontrolado”<sup>26</sup>

Sin duda, estos factores se vuelven decisivos cuando se trata de resolver o dar respuestas oportunas en cuanto en momentos clave para sobrellevar una situación de crisis. De estos cuatro factores se prioriza más al tiempo, puesto que éste influye en la gente al considerarse que la institución se preocupa por enfrentar el momento de dificultad y que no lo deja de lado. Así lo muestra el siguiente estudio: “la respuesta de la organización durante las primeras 24 horas suele determinar el que la situación pase a ser un mero <<incidente>> o se convierta en una auténtica crisis.”<sup>27</sup>

Cabe anotar también que no existe una estrategia general para actuar en casos de crisis, sino que más bien lo importante es tener clara la situación para saber qué hacer, como establecer correctamente el manejo de la comunicación y quién lo va a hacer según el caso, el tipo de crisis y el contexto. “Sólo si se entiende la situación de crisis se podría elegir la respuesta adecuada”<sup>28</sup>

### **3.3.2 Tipos de Crisis**

Para hacerlo más práctico y sencillo se pueden reunir diferentes rasgos que caractericen a las crisis para poder encasillarlas de la manera más oportuna, fiable y acertada.

---

<sup>26</sup> IDEM.

<sup>27</sup> WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, P 191.

<sup>28</sup> Citado en WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, P 199.

“Según la causa inicial que origina la crisis y en función de ella es posible formular la siguiente tipología:

**a) Catástrofes.**

Sus rasgos morfológicos son:

- Un gran impacto en la sociedad
- Difusión informativa inmediata y profusa.
- Participación de los poderes públicos en la resolución de las crisis
- Graves consecuencias jurídicas

**b) Fallos funcionales graves.** (defectos en productos o servicios)

Sus características son:

- Disminución de ventas
- Conflictos con asociaciones de consumidores y usuarios.
- Deterioro de la confianza del mercado
- Ofensivas de la competencia

**c) Crisis de honorabilidad** (casos de soborno, corrupción administrativa, cohechos, etc.)

Sus efectos son:

- Pérdida de liderazgo de los dirigentes
- Sanciones administrativas
- Disminución de la competitividad y aumento de vulnerabilidad
- Grave deterioro de su Imagen ante la opinión pública

**d) Amenazas económico - financieras.**

Sus efectos pueden ser:

- Cambios en la alta dirección de la compañía con la consiguiente crisis interna
- Pérdida objetiva del valor de la compañía
- El papel de los medios de comunicación puede ser determinante en la gestión y desarrollo de la crisis.

e) **Crisis internas** (conflictos laborales, baja competitividad, cambios traumáticos en la dirección, etc.)

Se caracterizan por:

- Fractura en el seno de la compañía
- Posible extensión de la crisis al exterior
- Deterioro del clima interno y caída de la productividad
- Enfrentamiento con los sindicatos<sup>29</sup>

Al tener más claro los tipos de crisis que pueden suscitarse y sus características propias se debe analizar cuál sería la mejor manera de sobrellevarlas.

Es así que, al detectar y determinar que se ha generado algún tipo de crisis dentro de una institución, hay que actuar inmediatamente ante esto. Por consiguiente se debe dar paso a la búsqueda de respuestas y soluciones acertadas que frenen y minimicen el impacto de la crisis. Una de las mejores maneras de conseguirlo es haciendo uso correcto y estratégico de la comunicación.

---

<sup>29</sup> CFR VILLAFANE, Justo, "Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas", Ediciones Pirámide, Madrid, España, 2002, PP 300- 302.

### 3.4 COMUNICACIÓN

La comunicación es una herramienta indispensable y de gran ayuda en las organizaciones; por ello al hablar de comunicación en el ámbito corporativo se la puede definir como “un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” (Van Riel, 1997:26).<sup>30</sup>

Cabe recalcar el énfasis que se hace al decir que cuando se maneja a la comunicación de la mejor manera posible, se consigue por añadidura, que este medio de gestión se convierta en un puente que enlace adecuada y oportunamente a sus públicos vinculados. De igual forma, la importancia de la comunicación se ve reflejada en la parte interna y externa, ya que al aplicarlo acertadamente se manifestará una relación armónica en general para la institución.

De esta manera la comunicación se ha tornado fundamental, si se quiere disminuir, en lo posible, futuras discrepancias en cuanto a los distintos momentos de crisis en los que una organización pueda verse inmersa y así lo explica el siguiente autor (en cuanto a comunicación corporativa): “ ... interviene en el modo en que se han de delegar funciones para la formulación y proyección de procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisiones sobre asuntos relacionados con la comunicación”<sup>31</sup>

Efectivamente, en la cita previa se aclara que si se conoce cuál es la política de comunicación establecida en una institución, se facilitará enormemente el

---

<sup>30</sup> Citado en RAMOS, Darío, “Manual Básico de Comunicación Corporativa”, San Pablo, Primera Edición, Bogotá, Colombia, 2007, P 13.

<sup>31</sup> CRF RAMOS, Darío, “Manual Básico de Comunicación Corporativa”, San Pablo, Primera Edición, Bogotá, Colombia, 2007, P 15.

procedimiento a seguir en un momento determinado, como los momentos de potenciales crisis, así como quienes serán los responsables de dicha situación, efectivizando el proceso de toma de decisiones. Esto, de seguro, ayudará a reducir situaciones de crisis, porque al delegar funciones y al estar siempre comunicado con nuestro entorno, se logrará estar preparados para una eventualidad optimizando recursos, tales como tiempo.

Es así que, cabe citar una definición o acepción propia en cuanto a comunicación en casos de crisis específicamente:

*“Es el proceso interactivo de intercambio de información y opinión entre individuos, grupos e instituciones. Implica múltiples mensajes sobre la naturaleza de la crisis y otros no ceñidos estrictamente a esta, que expresan preocupaciones, opiniones o reacciones a mensajes de crisis o a disposiciones legales e institucionales de riesgo”*<sup>32</sup>

### **3.4.1 Ventajas de la comunicación en situaciones de crisis**

Además es pertinente publicar o mostrar las ventajas que la comunicación en crisis proporciona. El autor López Quesada las define de la siguiente manera:

- “Respondemos a nuestra responsabilidad social de informar, una responsabilidad que forma parte de nuestra actividad como parte integrante del entorno económico y social en el que nos encontramos.
- Mostramos nuestra responsabilidad, nuestro compromiso y nuestra cercanía a nuestros públicos prioritarios.

---

<sup>32</sup> FRANCESCUCCI, Pablo, “Comunicación de riesgo, Comunicación de Crisis” Editorial DYKINSON, Madrid, España, 2008, P 14.

- Tomamos la iniciativa en el mensaje y, por lo tanto, en los hechos, y esta iniciativa será siempre enormemente positiva para situar nuestra versión de los hechos en cada momento.
- Controlamos el mensaje y no dependemos de otro público o de otra fuente de información para situar nuestras aportaciones. De ese modo, nuestra política comunicativa no será reactiva, sino proactiva.

Estas son las ventajas. Pero también existen inconvenientes como los siguientes:

- La visibilidad negativa que nos otorga hablar abiertamente de la crisis, sobre todo cuando asumimos nuestra responsabilidad sobre los hechos. Hay que ser conscientes que nuestra presencia en los medios será negativa, pero que, de todos modos, esta es una batalla a largo plazo.
- Consecuencias políticas o económicas derivadas de lo que podamos contar sobre los hechos que han generado la crisis y nuestra responsabilidad en ellos.
- La certeza de que, a partir de ese momento, ya no será posible guardar silencio en el futuro. Sería una actitud que ya no se entendería”.<sup>33</sup>

Con ello se evidencia que pesan más las ventajas que trae consigo el comunicar en crisis, sin embargo, en cuanto a las desventajas, cabe explicar que no siempre se puede controlar a la comunicación en su totalidad, pero que sí se la puede gestionar, interviniendo de manera precisa y cuando sea el caso necesario.

Así en el siguiente enunciado se puede encontrar una explicación más amplia: “Es cierto que la gestión de la comunicación permite a los emisores institucionales intervenir en las variables de identidad y comunicación que impactan su imagen,

---

<sup>33</sup> LOSADA, José Carlos, “ Comunicación en la Gestión de Crisis”, Editorial UOC, Primera Edición, Barcelona, España, 2010, PP. 84-85

pero ello no significa que puedan controlar la percepción que los públicos tengan de la institución”<sup>34</sup>

De este concepto nace la idea de que se hace fundamental el saber qué comunicar y cómo se lo va a hacer, estableciendo y sobretodo conociendo parámetros que sirvan como indicadores o como guías a considerar, dependiendo de cada contexto y que vayan de acuerdo a las expectativas del entorno institucional.

Según Luciano Elizalde, un estudioso en crisis públicas, considera que "en situaciones de crisis, las instituciones deben actuar con rapidez e inteligencia y sobre todo deben prevenir las consecuencias”<sup>35</sup>

Es de esta manera que en un momento de crisis es cuando más demanda inmediata hay de información por parte de los públicos. “La gente quiere saber qué ha sucedido, cómo ocurrió, que pasará a continuación y cómo debería reaccionar frente a la misma”<sup>36</sup>

Además se debe recordar que cuando una crisis ha ocurrido o se ha desencadenado “la organización debe intentar convertirse en la única fuente de información sobre la crisis”<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> AMADO SUÁREZ, Adriana, BONGIOVANNI, Maximiliano, BUSTOS, María José, ETKIN, María Eugenia, “Auditoría de comunicación” La Crujía, Primera Edición, Buenos Aires, Argentina, 2008, P14.

<sup>35</sup> CRF AMADO SUÁREZ, Adriana, BONGIOVANNI, Maximiliano, BUSTOS, María José, ETKIN, María Eugenia, “Auditoría de comunicación” La Crujía, Primera Edición, Buenos Aires, Argentina, 2008, P85.

<sup>36</sup> CFR LUECKE, Richard, “Gestión de Crisis: Convertirlas en oportunidades”, Edición en Español - Ediciones Deusto, Barcelona, España, 2005, 78

<sup>37</sup> BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005, P 298.



### 3.4.2 Principios Básicos de Comunicación en Crisis

Por ello, es necesario recalcar que existen cuatro principios básicos para comunicar en momentos de crisis, los mismos que fueron propuestos por Westphalen y Piñuel y que son los siguientes:

- a) **“Anticipación:** Exige disponer de un plan de crisis y una preventiva por parte de la compañía.
- b) **Agilidad**
- c) **La calidad informativa:** Esto reúne diferentes matices como:
  - *la información precisa*, la cual explique los hechos y los justifique. ( los rumores sólo cuentan los hechos)
  - *la información tranquilizadora*
  - *información dinámica* ( se debe atender las solicitudes de información de la prensa, los poderes públicos, los afectados, o los propios empleados (quienes en crisis son un público preferencial)
- d) **La veracidad** ( incluye comunicación mínima, discreta y transparente)”<sup>38</sup>

### 3.4.3 Herramientas de Comunicación

Al haber esclarecido cómo es definida la comunicación y sus principios, cabe exponer los distintos medios por los cuales las personas podrían recibir información, así como también mediante qué medios se la puede difundir. A esto deberá agregarse la importancia de que la organización sepa escoger cuál será el medio adecuado según sea el contexto.

---

<sup>38</sup> VILLAFANE, Justo, “Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas”, Ediciones Pirámide, Madrid, España, 2002, PP 303- 304.

Adicionalmente se debe resaltar una vez más que “la organización debe tomar la iniciativa de la comunicación durante el proceso de crisis, por tanto debe ser la primera en informar objetivamente sobre esta”<sup>39</sup>

Para emitir esta información deberá tomarse en cuenta que existen muchas herramientas de comunicación por las cuales su mensaje podrá ser difundido en situaciones de crisis tales como: “comunicados de prensa, fotografías, presentaciones con transparencias, videos, anuncios callejeros, cartas, anuncios por radios, videos informativos, entrevistas en los medios y conferencias de prensa.”<sup>40</sup>

Estas herramientas de comunicación son muy significativas si el objetivo a comunicar debe ser expandido o si se quiere lograr una difusión extensa del mensaje en cuestión.

Y así como adicionalmente existen otras herramientas como radio y medios escritos se resalta que una de las herramientas que tienen más acogida son las visuales; “el 50 por ciento de lo que retienen los individuos se compone de lo que ven y escuchan. Por esta razón, las personas que hacen un discurso suelen apoyarse en materiales visuales”<sup>41</sup>

Lo importante es tener claro el objetivo a comunicar y mediante qué herramientas se va a conseguir persuadir a los públicos objetivos según sea el caso necesario. Pero se debe recalcar que no basta solamente con querer adoptar una postura responsable y comunicar, sino que sobretodo, se debe saber cómo y qué se debe informar, al igual que quienes serán los responsables de este proceso.

---

<sup>39</sup> BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005, P298

<sup>40</sup> WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, P 180.

<sup>41</sup> CFR WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, P 179.

A continuación se presentará una lista de herramientas de comunicación citadas por Roberto Hernández:

- Teléfono, teléfono abierto,
- Dictado telefónico
- Interfono
- Fax
- Correos electrónicos
- Intranet e internet
- Teleconferencias
- Exhibiciones audiovisuales mediante el uso de transparencias, acetatos, video, audio, imágenes generadas por computadora y simulaciones virtuales
- Videos y películas
- Radio
- Memorandos, cartas e instrucciones por escrito
- Invitaciones a eventos formales o sociales.
- Buzón de opiniones para los empleados o trabajadores
- Tableros de noticias y avisos (manuales o electrónicos)
- Reportes escritos
- Manuales de compras, de inducción de persona, de seguridad, de bienvenida a la empresa, de planeación, etc.
- Boletines informativos
- Revistas y periódicos
- Circulares y panfletos
- Instructivos y folletos
- Entrevistas
- Discursos
- Reuniones
- Contactos formales
- Comidas, fiestas y eventos
- Artículos promocionales, tales como llaveros, destapadores, bolígrafos, lápices, etc.
- Patrocinio de eventos públicos.

Asimismo se podrán citar otras herramientas a aplicar de acuerdo a la necesidad de la empresa y en su debido momento, como es el caso de las Relaciones Públicas y la Publicidad.

<b><u>HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN</u></b>	
<b>Relaciones Públicas</b>	<b>Publicidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El patrocinio y el mecenazgo</li> <li>• Organización de actos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ inauguraciones,</li> <li>○ colocación de la primera piedra</li> <li>○ concursos</li> <li>○ visitas a la empresa</li> <li>○ días de puertas abiertas</li> <li>○ ferias y exposiciones</li> <li>○ actos con representantes de la empresa</li> </ul> </li> <li>• publicidad institucional</li> <li>• publicity ( nota de prensa, conferencia de prensa, seguimiento de medios)</li> <li>• house organ o revista interna</li> <li>• balance social</li> <li>• identidad Corporativa para conseguir una imagen corporativa positiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad ATL:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Televisión</li> <li>○ Radio</li> <li>○ Cine</li> <li>○ Medio exterior (vallas, rótulos, mobiliario urbano, carteles no controlados, publicidad móvil, publicidad móvil, publicidad estática, publicidad aérea,)</li> <li>○ Prensa (diaria, periódica o revistas)</li> </ul> </li> <li>• PUBLICIDAD BTL               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Publicidad directa ( correo, mailing)</li> <li>○ Publicidad estática</li> <li>○ Promoción ( tele marketing, tele tienda, venta por catálogo, concursos, sorteos, tele promoción)</li> <li>○ Publicidad en el punto de venta (escaparates, displays, videos, megafonía, degustaciones, promociones con azafatas y exhibidores)</li> <li>○ Fidelización o marketing bride</li> <li>○ Packaging y etiquetado</li> <li>○ Medios interactivos, internet</li> </ul> </li> </ul>

FUENTE: RAMOS, Darío, "Manual Básico de Comunicación Corporativa", San Pablo, Primera Edición, Bogotá, Colombia, 2007,PP 40, 41.

### **3.5 ENTORNO**

Una empresa u organización se encuentra necesariamente en una constante interacción con su entorno o sistema. Es sumamente importante el decodificarlo y analizar la información que es emitida constantemente desde el mismo hacia la organización y viceversa.

Se debe entender a una organización como “un organismo vivo, que interactúa consigo mismo y con un entorno cuyos aspectos son entre otros el económico, el político, el legal, el socio demográfico, el sociocultural, el educacional, el científico, el comunicacional, y el tecnológico”.<sup>42</sup>

En esta continua interacción, la comunicación es el interfaz, entre la organización y su entorno, y permitirá la conexión funcional entre ambos. “Con ello se conseguirá identificar y evaluar oportunamente los obstáculos del medio, las contingencias, las oportunidades y los problemas que se puedan presentar.”<sup>43</sup>

#### **3.5.1 Composición y Clasificación del entorno**

La composición del entorno es sumamente compleja. De acuerdo a Grima Terré y Tena Millán (1991: 25 -26) la estructura del entorno se compone por tres variables que son:

- Nivel de complejidad, que es la cantidad de elementos del entorno que pueden afectar a la empresa.
- Nivel de dinamismo, son los procesos de intercambio de información de los elementos del entorno de la organización.

---

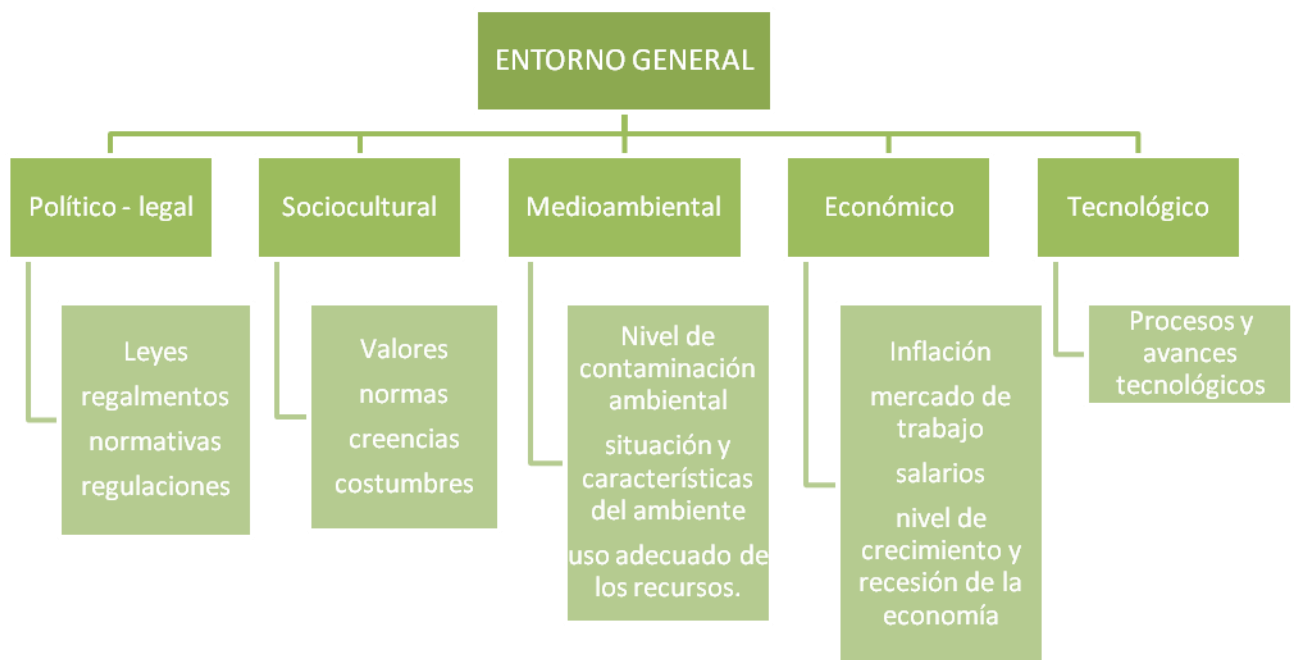
<sup>42</sup> CFR. RAMOS, Darío, “Manual Básico de Comunicación Corporativa”, San Pablo, Primera Edición, Bogotá, Colombia, 2007, P 23.

<sup>43</sup> CFR. RAMOS, Darío, “Manual Básico de Comunicación Corporativa”, San Pablo, Primera Edición, Bogotá, Colombia, 2007, P 23.

- Nivel de incertidumbre, es el grado de conocimiento sobre los cambios y evolución del entorno.

Todos los factores que componen el entorno se encuentran estrechamente relacionados, se interinfluyen unos a otros y pueden afectar de manera diferente a cada organización. Es función de ello Capriotti divide al entorno general y específico.

Se mostrará a continuación que dentro de esta clasificación se generan otras subdivisiones necesarias para comprender de mejor manera la estructura que compone al entorno:



FUENTE: CAPRIOTTI, Paul, "Planificación Estratégica de la Imagen corporativa", Editorial Ariel S.A., Primera Edición, Barcelona, España, 1999, PP 89, 90.



FUENTE: CFR. CAPRIOTTI, Paul, "Planificación Estratégica de la Imagen corporativa", Editorial Ariel S.A., Primera Edición, Barcelona, España, 1999, PP 91, 92.

### 3.5.2 Principios que determinan a los sistemas o entorno

“Son principios que rigen al entorno los siguientes:

- Homeostasis

Se refiere a la relación que debe existir entre la empresa y la organización para que se manifieste un equilibrio. Es decir la empresa debe adaptarse y adquirir posiciones de acuerdo al entorno y sus demandas.

- Interdependencia

Este principio abarca la gestión que debe existir entre las estrategias corporativas con sus públicos internos y externos, para conseguir con ello una relación productiva y recíproca entre los mismos.

- Entropía

Daniel Scheinsohn (1996) manifiesta que la entropía quiere decir que todo sistema también está afectado por una tendencia hacia el desorden, hacia su desorganización.

La entropía puede manifestarse de dos maneras:

- Negativa: Los sistemas tienden al caos y a la incertidumbre.
- Positiva: Los sistemas tratan de evitar su destrucción y lograr la supervivencia a partir de la búsqueda del orden.

Existen diversas estrategias para identificar los mensajes que emite el entorno, entre ellos están:

- Crear comités permanentes de análisis de la evolución empresarial.
- Propiciar flujos de comunicación ascendente para que tanto empleados y directivos participen dentro del proceso de toma de decisiones.
- Coordinar eventos o reuniones con grupos de presión, líderes de opinión, etc., para descifrar las señales del entorno.
- Aprender de los cambios
- Construir o imaginar escenarios que permitan abrir paso a la innovación.
- Analizar los movimientos de la competencia y del sector al cual pertenece la empresa.
- Instaurar divisiones o departamentos que se especialicen en explorar el entorno.

- Incertidumbre:

Es la probabilidad incierta de que un hecho ocurra. Para evitar que se manifieste la incertidumbre en la organización es sumamente importante el encontrar la mejor manera de conocer la mayor cantidad información



posible extrayéndola del entorno. Con ello se minimizarán las actuaciones imprevistas frente a hechos no esperados.

Es aquí donde una vez más el Issues management refleja su importancia en el ámbito corporativo, pues su principal objetivo es conocer y de cierta manera tener a medida de lo posible el control sobre el entorno, y al tener menos incertidumbre se logrará minimizar el riesgo de caer en una crisis.

- Teleología

Es la tendencia permanente que todo sistema organización posee, de orientarse hacia la consecución de un mismo fin.

La teleología sigue lo estipulado en la cultura corporativa que ha sido creada en la organización, es decir se guía por la visión, valores, creencias, etc.

- Equifinalidad

Este principio se enfoca en lograr conseguir un fin de manera integral.”<sup>44</sup>

### **3.6 IMAGEN**

Tomando una definición de imagen corporativa propuesta por Capriotti se evidencia que es una “estructura mental de la organización, que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> CFR. RAMOS, Darío, “Manual Básico de Comunicación Corporativa”, San Pablo, Primera Edición, Bogotá, Colombia, 2007, P24 – 26.

<sup>45</sup> CAPRIOTTI, Paul, “Planificación Estratégica de la Imagen corporativa”, Editorial Ariel S.A., Primera Edición, Barcelona, España, 1999, P 10

“Además Esker (1997) considera que la imagen es el modo en que la marca es percibida por los consumidores y Filipo Kepler (2005) establece que imagen es la manera como el público percibe a la empresa o a sus productos.”<sup>46</sup>

La imagen adquiere una importancia fundamental, ya que crea valor para la empresa y se establece como un activo intangible estratégico de la misma.

Paul Capriotti sostiene que si la organización se preocupa por crear una imagen en sus públicos conseguirá:

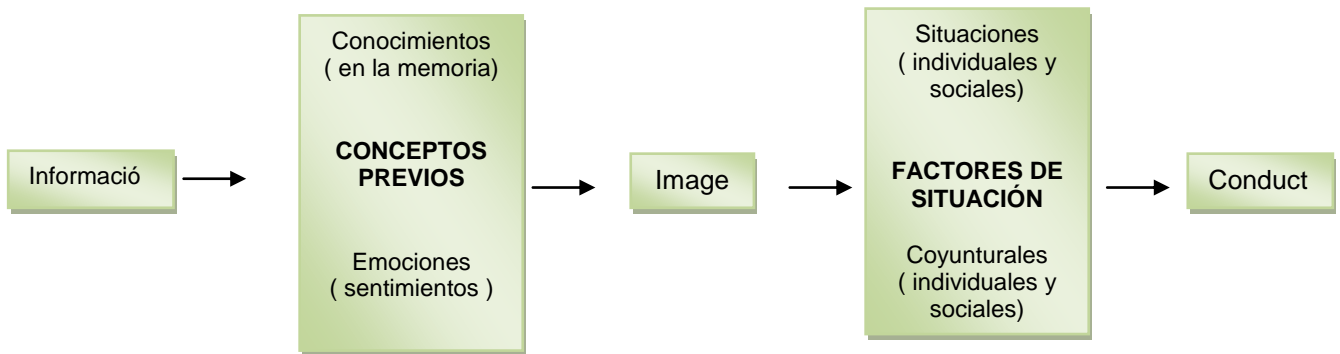
- Ocupar un espacio en la mente de los públicos, ya que se puede decir que por medio de la imagen corporativa la empresa “existe” para los públicos.
- Facilitar su diferenciación de las organizaciones competidoras creando valor para los públicos, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado. Además de existir, esa existencia debe ser valiosa para los públicos, debe tener un valor diferencial con respecto a otras organizaciones que están presentes. Y es la imagen corporativa la que permite generar este valor.
- Disminuir la influencia de los factores situacionales. La existencia de una imagen corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo sobre el cual podrán asentar sus decisiones. Es aquí donde en situaciones de crisis el contar con una imagen corporativa consolidada y fuerte logrará minimizar el impacto de las mismas.

Es importante anotar que la creación de la imagen conlleva un proceso condicionado por diferentes factores y elementos, tales como la información existente, los conocimientos adquiridos, la situación y la conducta como resultado de todo lo anterior.

Así se muestra en la siguiente figura:

---

<sup>46</sup> CFR. JIMENEZ, Ana Isabel, RODRÍGUEZ, Inma, “Comunicación e Imagen Corporativa”, Editorial UOC, Primera Edición en español, Barcelona, España, 2007, PP 44, 45.



FUENTE: CAPRIOTTI, Paul, "Planificación Estratégica de la Imagen corporativa", Editorial Ariel S.A., Primera Edición, Barcelona, España, 1999, P 12.

Además a partir de las diferentes acepciones de la palabra imagen Capriotti propone 3 concepciones predominantes de la misma que son:

- Imagen ficción

Es la "apariencia de un objeto o un hecho". Es un acontecimiento ficticio que no es más que un reflejo manipulado de la realidad. "La imagen estaría generada en base a pseudoacontecimientos o eventos no naturales planificados y puestos en marcha para obtener una rentabilidad a cualquier nivel."<sup>47</sup>

Sus características son:

- **Sintética:** planeada y creada especialmente
- **Creíble:** credibilidad de la imagen como factor fundamental
- **Pasiva:** el objeto busca adecuarse a la imagen preestablecida.
- **Vívida y concreta:** cumple mejor su objeto si es atractiva para los sentidos
- **Simplificada:** resalta aspectos positivos de la persona u objetos

<sup>4747</sup> CAPRIOTTI, Paul, "Planificación Estratégica de la Imagen corporativa", Editorial Ariel S.A., Primera Edición, Barcelona, España, 1999, P 17.

- **Ambigua:** fluctúan entre la imaginación y los sentidos, entre las expectativas y la realidad

- Imagen – icono

“Es una representación icónica de un objeto que se percibe por los sentidos.”<sup>48</sup>

La imagen-icono será pues una representación, una puesta en escena actual, vivencial de un objeto o persona.

Es pues, una imagen material. En cuanto existe en el mundo físico de los objetos y es el resultado de la acción del artista o el diseñador. Los iconos materiales darán lugar a la formación de un icono mental, que sería el recuerdo visual de esos íconos mentales.

- Imagen – Actitud

Joan Costa define la imagen como " la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamiento y modificarlos" ( Costa, 1977: 19 )

Capriotti manifiesta que “esta representación mental, ese concepto o esa idea que nos hacemos de una empresa no sería la empresa como tal, sino una evaluación de la misma, por la cual le otorgamos ciertos atributos con los que la definimos y diferenciamos de las demás.”<sup>49</sup>

Sus componentes son:

---

<sup>48</sup> CAPRIOTTI, Paul, “Planificación Estratégica de la Imagen corporativa”, Editorial Ariel S.A., Primera Edición, Barcelona, España, 1999, P 19.

<sup>49</sup> CAPRIOTTI, Paul, “Planificación Estratégica de la Imagen corporativa”, Editorial Ariel S.A., Primera Edición, Barcelona, España, 1999, P 22.

- **El componente cognitivo:** Es como se percibe una organización. Son los pensamientos, creencias e ideas que tenemos sobre ella. Es el componente reflexivo.
- **El componente emocional:** Son los sentimientos que provoca una organización al ser percibida. Pueden ser emociones de simpatía, rechazo, etc. Es el componente irracional.
- **El componente conductual:** Es la predisposición a actuar de una manera determinada ante una organización. Es el componente cognitivo.

Cabe mencionar las características de la Imagen Actitud que también son postuladas por Capriotti:

- “Tiene una dirección: cuando se puede tener una imagen favorable, o desfavorable.
- Tiene una intensidad: Cuando la imagen que se tiene, tanto positiva o negativa, puede ser más fuerte o más débil.
- Tiene una motivación: determina la variación cualitativa de la imagen corporativa en las personas.”<sup>50</sup>

### 3.7 PÚBLICOS

Es fundamental el identificar correctamente a los públicos de una organización para empezar cualquier tipo de acciones que se quieran realizar en la misma.

Anteriormente no se les prestaba la debida importancia a los públicos, ya que en tiempos pasados se atendían únicamente a los intereses propios de la institución quedando así relegados. “Los públicos han sido poco estudiados en profundidad. Una de las razones principales de que los análisis sobre los públicos sean poco

---

<sup>50</sup> CFR. CAPRIOTTI, Paul, “Planificación Estratégica de la Imagen corporativa”, Editorial Ariel S.A., Primera Edición, Barcelona, España, 1999, P 23.

profundos es que los estudios se han centrado básicamente en los procesos de elaboración de la comunicación empresarial, es decir se han centrado en la parte institucional, en el emisor.”<sup>51</sup>

Pero, en la actualidad, ha cambiado esta noción sobre los públicos, es por ello que ahora “Todas aquellas empresas que desean proyectar su identidad con la finalidad principal de crear una determinada imagen pública deben, en primer lugar, identificar el conjunto de públicos objetivo con los que la empresa se relaciona”.<sup>52</sup>

Es entonces importante el reconocer que los públicos son uno de los elementos en los cuales hay que ahondar, ya que el buen manejo de ellos ha sido y es determinante para conseguir el éxito empresarial.

Para esto es necesario partir de conceptos de público, y efectivamente definirlos.

Según el sociólogo Herbert Blumer, “Un público es un grupo de individuos que: “Se ve enfrentado a un problema o tema, está dividido en sus ideas respecto a la manera de hacer frente al problema, y que discute sobre el tema.”<sup>53</sup>

Además el filósofo John Dewey definió a los públicos de manera muy parecida y manifiesta que: “Público es un grupo de personas que: se enfrentan a un problema similar, reconoce que el problema existe y que se organiza para hacer algo respecto al problema.”<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup>CFR CAPRIOTTI, Paul, “Planificación Estratégica de la Imagen corporativa”, Editorial Ariel S.A., Primera Edición, Barcelona, España, 1999, P35.

<sup>52</sup> JIMENEZ, Ana Isabel, RODRÍGUEZ, Inma, “Comunicación e Imagen Corporativa”, Editorial UOC, Primera Edición en español, Barcelona, España, 2007, P58

<sup>53</sup> GRUNING, James E, TODD, Hunt, “Dirección de Relaciones Públicas”, Ediciones Gestión, Primera Edición, Barcelona, España, 2000, P 235.

<sup>54</sup> CFR GRUNING, James E, TODD, Hunt, “Dirección de Relaciones Públicas”, Ediciones Gestión, Primera Edición, Barcelona, España, 2000, P 235.

Por lo tanto, mediante estas definiciones se puede decir que público es el individuo o conjunto de individuos que se interesan, detectan o que son afectados por un tema o un problema y que plantean actitudes similares frente al mismo, ya que reciben el mismo tipo de información que ha sido emitida.

Los públicos se establecerían entonces a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre personas o de las personas sobre la organización.

Es decir no todos los públicos siempre van a tener las mismas expectativas, intereses, y necesidades frente a una organización y viceversa, sino que esto dependerá del grado de vinculación que se mantenga entre públicos y organización.

De esta manera la noción de vínculo tomará gran importancia, puesto que a partir de la relación establecida entre la organización y los individuos se formarán diferentes públicos los mismos que tendrán unos intereses específicos en función de dicho vínculo o relación.

Así Gruning y Hunt clasifican a los vínculos entre la organización y los públicos de la siguiente manera:

**a) “Posibilitadores:** Lazos que se establecen con organizaciones y grupos sociales que ejercen autoridad y el control que permite la existencia de la empresa como el gobiernos, los legisladores, los accionistas, los líderes de comunicación, juntas directivas, etc.

**b) Funcionales:** Aquellos que se establecen con organizaciones o públicos que proveen inputs y que toman los outputs de la empresa. Dentro de los que proveen inputs están los sindicatos proveedores y empleados; y dentro de los que proveen outputs se encuentran los consumidores, compradores industriales, usuarios de servicios, etc.

**c) Normativos:** Los que se plantean con otros públicos y organizaciones que comparten similares problemas o valores con la empresa, como las asociaciones, colegios profesionales, grupos políticos, etc.

**d) Difusos:** Aquellos que surgen de la relación con públicos no organizados formalmente, con individuos de fuera de la empresa como minorías, defensores del medio ambiente, estudiantes, votantes, etc.”<sup>55</sup>

### 3.7.1 Tipos de Públicos en Situaciones de Crisis

Ahora bien se hace preciso identificar el tipo de públicos que pueden surgir a partir de esta clasificación de vínculos, así como también cuáles serían los públicos implicados cuando una organización se ve inmersa en una crisis.

Para Daniel Barquero en situaciones de crisis existen 5 tipos de públicos los cuales son:

- Públicos potenciales: contra comunicadores.

Son actores que emiten sus comunicados sobre la crisis que afecta a la organización, aunque no suelen haber estado en el lugar de los hechos, es decir no suelen tener información de primera mano. Estos actores ven a la crisis como una oportunidad para promocionar sus posiciones y opiniones respecto a la crisis desencadenada. Una dificultad relativa a estos grupos es la adopción de posturas fanáticas que impide cualquier diálogo.

- Públicos potenciales: públicos primarios externos

---

<sup>55</sup> CFR GRUNING, James E, TODD, Hunt, “Dirección de Relaciones Públicas”, Ediciones Gestión, Primera Edición, Barcelona, España, 2000, PP 231 - 232



Para cada uno de estos públicos se debe estudiar sus referentes ideológicos, sus ciclos de trabajo, su alcance e influencia respecto a otros públicos. Entre otros estos son:

- Autoridades administrativas
  - Autoridades económicas
  - Autoridades sanitarias
  - Agencias de prensa
  - Medios de comunicación especializados
  - Medios de comunicación sensacionalistas
  - Medios de comunicación de información general
  - Los servicios externos de ayuda (policía, bomberos, hospitales, etc.)
- Públicos potenciales: públicos primarios internos:

Son un público primario debido a que por el exterior son vistos como informadores informados, lo cual quiere decir que son ellos quienes transmitirán información de primera mano. “No sería aceptable para la opinión pública que los propios trabajadores de la organización no sepan qué decir respecto a la crisis o que no estén bien informados sobre la misma y expongan sus ideas”<sup>56</sup>

Dentro de los públicos internos son de mayor interés quienes se encuentran en el departamento afectado por la situación de crisis.

---

<sup>56</sup> BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005, P 195.

- Públicos potenciales: públicos secundarios.

Como parte de este grupo se encuentran los afectados. Son ellos a quienes con prioridad se los debe socorrer. Es decir se les debe solucionar sus problemas, comunicándose con ellos y de ser posible se debe establecer contactos personales con ellos.

- Públicos potenciales: públicos terciarios

Son el resto de los públicos. Entre ellos están;

- Potencialmente afectados
- Potencialmente beneficiados
- Mayoristas
- Prescriptores
- Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Asociaciones de consumidores
- Asociaciones de vecinos
- Organizaciones ecológicas
- ONGs
- Colegios profesionales
- Líderes de opinión
- Opinión pública en general

### 3.7.2 Variables que intervienen para determinar a los públicos

“Los públicos que se forman en torno a problemas o temas difieren en el momento en que son conscientes del problema y en el grado en que hacen algo respecto al mismo”<sup>57</sup>

La teoría situacional desarrollada por Gruning dice que las conductas de comunicación de los públicos pueden ser entendidas mejor midiendo la manera en que los miembros de los públicos perciben las situaciones en que son afectados por unas consecuencias de una organización, tales como la contaminación, la calidad de productos, las prácticas de contratación o cierres de fábricas.

En esta teoría se encontrarán principalmente 3 variables independientes que intervienen para determinar a los públicos. Estas variables son:

- Reconocimiento Del Problema:

La gente no piensa o no se comunica respecto a un tema a menos que detecten un problema. Así pues el que se pongan a pensar en un tema sería consecuencia lógica del reconocimiento del problema y un indicador de su presencia.

Dentro de esta variable se encuentran 2 variables dependientes las mismas que son:

- *Variable dependiente A:* Búsqueda de Información
- *Variable dependiente B:* Procesado de información

---

<sup>57</sup> CFR GRUNING, James E, TODD, Hunt, “Dirección de Relaciones Públicas”, Ediciones Gestión, Primera Edición, Barcelona, España, 2000, P 241.

○ Reconocimiento De Las Restricciones

Una persona se siente limitada cuando como individuo no puede hacer nada respecto a un tema. Dentro del tipo de restricciones que se pueden presentar están:

- “Restricciones políticas,
- Restricciones demográficas,
- Restricciones geográficas,
- Restricciones morales,
- Restricciones jerárquicas,
- Restricciones materiales, etc.”<sup>58</sup>

○ Nivel de involucración ( nivel de implicación cognitiva)

Mientras que las 2 primeras variables, el reconocimiento del problema y reconocimiento de las restricciones, incremental la probabilidad tanto de la búsqueda como procesado de la información, esta tercera variable servirá para distinguir si la persona adquirirá una conducta pasiva o activa.

El nivel de involucración en la gente representa el grado en que se conectan con la situación.

Además “una gran involucración disminuye el reconocimiento de las restricciones, porque la gente involucrada intenta normalmente eliminarlas,

---

<sup>58</sup> Ramos, Grijalva, Darío, Materia de Comunicación en Crisis, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, 2011.

pues en caso contrario la desanimarán a comunicarse y actuar respecto al problema”.<sup>59</sup>

Ahora bien, a partir de estas tres variables se pueden identificar claramente diferentes tipos de públicos en casos de crisis, los mismos que se obtienen como resultado a partir de combinar las 3 variables independientes entre sí.

<b>Variables</b>	<b>Reconocimiento del problema</b>	<b>Reconocimiento de restricciones</b>	<b>Nivel de implicación cognitiva</b>	<b>Público</b>
<b>Conductas</b>				
<b>Enfrentamiento de problema</b>	Alto	Bajo	Alto	<i>ACTIVO</i>
			bajo	<i>INFORMADO</i>
<b>Conducta restrictiva</b>	Alto	Alto	-----	<i>CONCIENTE</i>
			Alto	<i>ACTIVO</i>
			Bajo	<i>LAENTE</i>
<b>Conducta rutinaria</b>	Bajo	bajo	Alto	<i>ACTIVO</i>
			Bajo	<i>NO PÚBLICO</i>
<b>Conducta fatalista</b>	Bajo	Alto	Alto	<i>LATENTE</i>
			bajo	<i>NO PÚBLICO</i>

Fuente: Ramos, Grijalva, Darío, *Materia de Comunicación en Crisis*, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, 2011.

<sup>59</sup> CFR GRUNING, James E, TODD, Hunt, “Dirección de Relaciones Públicas”, Ediciones Gestión, Primera Edición, Barcelona, España, 2000, P 246.

### 3.8 OPINIÓN PÚBLICA

La combinación de público y opinión es una expresión única, que “se refiere a juicios colectivos fuera de la esfera del gobierno que afectan a la toma de decisiones, y que apareció siguiendo varias tendencias políticas, económicas y sociales europeas”<sup>60</sup>

Cuando un acontecimiento trae consigo consecuencias que puedan implicar a cierto grupo de personas, se da lugar a la discusión y generación de opiniones; éstas evidenciarán las posturas de las personas frente al tema en cuestión.

A este fenómeno se lo conoce como opinión pública, el mismo que se obtiene como resultado de agrupar las opiniones individuales sostenidas de acuerdo a objetivos e intereses comunes de las personas en cierto momento determinado.

Es así que la opinión pública aparece cuando las costumbres y los sentimientos que las sustentan son puestos en cuestión, o cuando surge algún conflicto acerca de un valor.

Wilcox proporciona una definición concreta de lo que efectivamente es la opinión pública: “la opinión pública es la suma de las opiniones individuales, sobre una cuestión que afecta a dichos individuos.”<sup>61</sup>

En función de ello también afirma que “se suele asumir que un grupo reducido representa la actitud del público, cuando en realidad, sería más correcto afirmar que la mayoría de las personas son indiferentes porque la cuestión ni les interesa ni les afecta”<sup>62</sup>

De esta manera se evidencia entonces que la opinión pública reúne los puntos de vista de quienes han sido afectados por algún asunto, por lo tanto las personas

---

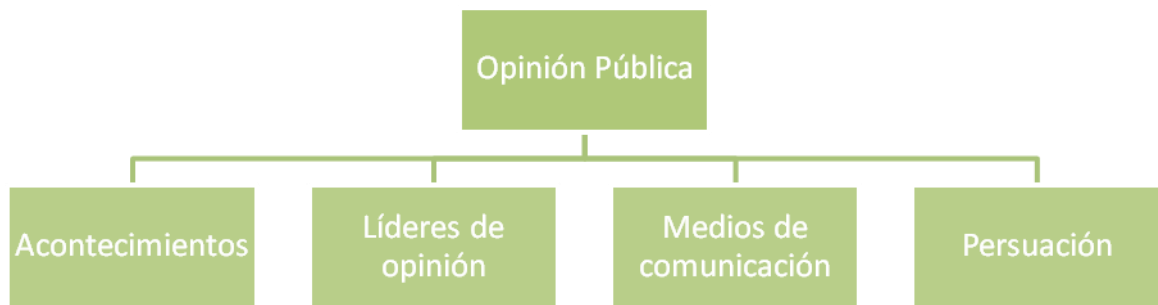
<sup>60</sup> PRICE, Vincent, “Opinión Pública”, Paidós Comunicación, Barcelona, España, 1994, P22.

<sup>61</sup> WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, P 224.

<sup>62</sup> WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, P 224.

que no se vean implicadas en los mismos simplemente se mostrarán indiferentes y no emitirán comentarios respecto a dicha situación o a dicho tema.

Es necesario también, reconocer varios elementos que se ven inmersos cuando se habla de opinión pública. A continuación se mostrarán en el siguiente esquema varios de estos elementos:



### 3.8.1 Acontecimientos

Los acontecimientos hacen referencia a ciertos eventos que ocurren de manera repentina y que traerán consecuencias consigo.

Es esencial que la organización asuma la responsabilidad de reconocer qué consecuencias podrían surgir de ciertos acontecimientos, puesto que la falta de ello podría desencadenar en la aparición de grandes crisis y esto será un motivo suficiente para perder credibilidad ante la opinión pública.

“Varios estudios realizados por sociólogos afirman que la opinión pública es muy representativa cuando se originan los acontecimientos y afirman que:

- La opinión pública es muy sensible a los acontecimientos que afectan al público en general o a un determinado segmento.

- La opinión pública nunca anticipa los acontecimientos. Sólo reacciona ante ellos.
- Los acontecimientos desencadenan la formación de opinión pública.
- Los acontecimientos importantes suelen cambiar la opinión pública de un extremo a otro durante cierto periodo de tiempo.
- la opinión no se estabiliza hasta que las consecuencias del acontecimiento se puedan analizar con cierta perspectiva.”<sup>63</sup>

Además Barquero manifiesta que “todos los individuos percibimos los acontecimientos de crisis como amenazadores de nuestra supervivencia y, por tanto, solemos responder de acuerdo a unas conductas propias de preocupación personal más que organizacional.” <sup>64</sup>

Es aquí donde se establece la necesidad de estar en una constante retroalimentación con el entorno de la organización para identificar los diferentes tipos de acontecimientos que podrían efectuarse. Barquero ( 2002: 193) pone a disposición una clasificación de los acontecimientos imprevistos y accidentales:

En función de su actividad estos podrán agruparse en los siguientes tipos

- Empresas industriales
  - Atentados
  - Incendio de fábrica
  - Destrucción total, terremoto, inundación
  - Accidentes de empleados o fabricas graves

---

<sup>63</sup> WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, P 224.

<sup>64</sup> BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005, P 248.



- Distribución al mercado de un producto contaminante y dañino para la salud
- Estudios científicos que afirmen algo en contra de nuestro producto y aparezcan de improviso en los medios de comunicación datos fidedignos
- Riesgos de proceso
  - Asociación que persiga el cierre de nuestra actividad
  - Sabotaje en nuestros productos por algún grupo ideológico
  - Huelgas por falta de acuerdo en la organización
  - Gestación y aprobación de una ley que nos perjudique
  - Que salgan a la luz, por filtraciones, documentos en contra nuestra, pero que nadie había publicado hasta la fecha
  - No prever que por culpa de un accidente en la empresa, por ejemplo un incendio, los clientes y proveedores busquen alternativas más confiables en empresas de la competencia.
  - Caída de la cotización por rumores previos
  - Inversión fallida en una ciudad determinada y que no comunicáramos premeditadamente a tiempo a los accionistas, o mientras se piensa en cómo enfocarlo, aparezca el problema en la prensa.
  - Rumores de rápida difusión por su contenido perjudicial y noticiable
  - Pérdida de un importante pedido habiendo desatendido por el mismo u otros clientes.
- Empresas comerciales y deservicios
  - Suspensiones de pago por terceros
  - Clientes que puedan arrastrarnos financieramente
  - Transmitir pésima imagen al propio sector
  - Cierre de un mercado nacional o extranjero por causa mayor.
  - Huelgas generales

- Empresas y sociedades financieras o aseguradoras
  - Malas inversiones en el sector en el que se realice la actividad de la empresa
  - Quiebras y suspensiones de pagos
  - Escándalos fiscales o malversaciones de fondos
  - Estados financieros incorrectos
  - Luchas por el poder interno y externo de la organización desatendiendo a la misma.

### 3.8.2 Líderes de opinión

Los líderes de opinión son quienes “actúan como catalizadores de la formación de la opinión pública sobre determinadas cuestiones” <sup>65</sup>

Hay dos formas básicas de entender el tema de los líderes en opinión pública, y de ello surgen dos tipos partir de estudios sociológicos realizados. Estos son:

- Líderes de opinión formales: Son aquellos que tienen notoriedad y ejercen peso en el espacio público mediático.  
 “Son consultados permanentemente por los medios para ofrecer en público sus opiniones, ejercen una influencia mediatizada sobre el conjunto de los ciudadanos y no sobre grupos específicos.”<sup>66</sup>
- Líderes informales: Son vistos como modelos a seguir y son quienes trabajan en la perspectiva de la construcción de las opiniones de los grupos de referencia, es decir aquellos grupos que tienen una relación directa con el líder.

---

<sup>65</sup> WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, P 225.

<sup>66</sup> MILLARES, Ana María, “Periodismo, Opinión Pública y Agenda Ciudadana”, Grupo Editorial Norma, Primera Edición, Bogotá, Colombia, 2001, P 72.

“Su liderazgo nace más espontáneamente del grupo, alimenta constantemente sus percepciones, ofrece información y propone comprensiones sobre los temas”<sup>67</sup>

### 3.8.3 Medios de comunicación

Una forma muy efectiva de generar opinión pública es sin duda acudir a los medios de comunicación de masas, tales como radio, televisión, periódicos y revistas. A través de estos se conseguirá divulgar información rápidamente y a un gran número de personas.

“Para entender mejor el proceso de difusión de información y cómo contribuye a formar la opinión pública a partir de los medios de comunicación, es necesario que se conozcan las teorías sobre los efectos de los medios de comunicación.”<sup>68</sup>

A continuación se analizarán estas cuatro teorías:

- Teoría del establecimiento de la agenda  
Conocida también como la teoría de la agenda setting. Paul Lazarsfeld y Elihu Katz afirman que el contenido de los medios de comunicación determina la agenda de la discusión pública, es decir la gente tiende a hablar de lo que han visto o escuchado en las noticias, o de lo que han leído en los periódicos.

Además esta teoría “puede afectar a la opinión pública aumentando la importancia de los temas y posturas adoptadas por personas y grupos relacionados con las noticias.”<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> MILLARES, Ana María, “Periodismo, Opinión Pública y Agenda Ciudadana”, Grupo Editorial Norma, Primera Edición, Bogotá, Colombia, 2001, P 73.

<sup>68</sup> WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, P 227.

<sup>69</sup> CUTLIP, Scott, CENTER, Allen, BROOM, Glen, “Manual de Relaciones Públicas Eficaces”, Ediciones Gestión 2000, Primera Edición, Barcelona, España, 2002, P 381.

- Teoría de la dependencia de los medios

Según varias investigaciones se indica que “los medios de comunicación de masas pueden tener efectos moderados e incluso poderosos en la formación de opiniones y actitudes.”<sup>70</sup> Por ello si la gente no tiene conocimiento previo sobre algún tema o predisposiciones respecto a una cuestión, los medios desempeñan un papel sumamente importante a la hora de decir a la gente qué tienen que pensar. Los efectos de los medios de comunicación son mayores cuando la gente no puede contrastar la información con sus conocimientos o experiencias personales.

- Teoría de marco

Esta teoría es conocida también como de encuadre o framing.

Los periodistas insertan seleccionada información sobre distintas cuestiones, problemas, o temas para influir en función de un interés propio en el comportamiento de la gente.

- Teoría del cultivo.

Los medios de comunicación transmiten en algunas ocasiones información seleccionada para conseguir ciertos objetivos.

Esto poco a poco logrará modificar e infundir algunas creencias y actitudes en la opinión pública.

---

<sup>70</sup> WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, P 229.

### 3.8.4 Persuasión

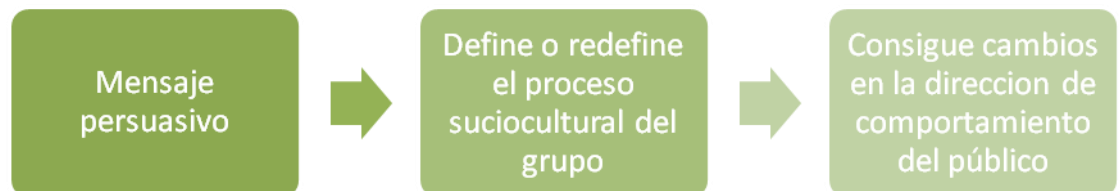
“El concepto de persuasión fue formalizado hace 2000 años por los griegos, que crearon la retórica como el arte de utilizar el lenguaje de forma efectiva y persuasiva.”<sup>71</sup>

Persuadir es un proceso mediante el que se intenta influir al público en cuanto a sus creencias, actitudes y conductas.

Wilcox propone tres objetivos específicamente en cuanto al papel de la persuasión. Estos son:

- Cambiar o neutralizar opiniones hostiles
- Cristalizar opiniones latentes
- Conservar opiniones favorables

También es importante conocer cómo funciona el proceso persuasivo y así lo explica el modelo sociocultural de persuasión:



Fuente : CUTLIP, Scott, CENTER, Allen, BROOM, Glen, “Manual de Relaciones Públicas Eficaces”, Ediciones Gestión 2000, Primera Edición, Barcelona, España, 2002, P 384.

---

<sup>71</sup> WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001, P 230.

### 3.9 MANUAL DE CRISIS

Cuando una crisis se ha suscitado, por lo general, no se encuentran réplicas oportunas ni acciones eficaces para enmendar o minimizar la crisis.

Es aquí donde reposa la importancia de contar en una organización con un plan o un manual de comunicación en crisis, porque ante “la premura de tiempo, la necesidad de respuestas y el pánico que a veces se apodera de esos primeros instantes, se requiere de un buen manual que sea la primera respuesta o cuando menos ayude a mantener la calma”<sup>72</sup>

Si se quiere encontrar una definición concreta de qué es un manual de crisis se puede citar uno proporcionado por Justo Villafañe:

“No es más que un programa normativo que determina las pautas de comportamiento corporativo ante una emergencia y establece los principios generales para la gestión de la crisis.”<sup>73</sup>

De igual forma se afirma que el Manual no siempre “tendrá todas las respuestas pero sí los consejos básicos sobre qué hacer ante cada situación y sobre todo, nos ayudará a valorar su gravedad”<sup>74</sup>; por lo tanto este deberá ser un documento sencillo, de fácil manejo y que se ajuste a la realidad cambiante de cada empresa.

---

<sup>72</sup> TÚÑEZ, LÓPEZ, Miguel, “Comunicación Preventiva”, Netbiblo S.L, Primera Edición, Coruña, España, 2007. P 159.

<sup>73</sup> VILLAFANE, Justo, “Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas”, Ediciones Pirámide, Madrid, España, 2002, P 296

<sup>74</sup> TÚÑEZ, LÓPEZ, Miguel, “Comunicación Preventiva”, Netbiblo S.L, Primera Edición, Coruña, España, 2007. P 159.

### 3.9.1 Contenidos Generales del Manual de crisis

Ahora bien, conociendo qué es un manual de comunicación en crisis y su importancia es necesario también el detallar las partes que constan en el mismo.

- *Filosofía corporativa base del plan*
  - Misión o credo corporativos
  - Filosofía y principios de actuación corporativos
  
- *Justificación del plan de crisis*
  - Análisis de crisis pasadas sufridas por la organización u otras empresas del sector.
  - Reflexión acerca de la necesidad de contar con un comité de crisis.
  
- *Objetivos del plan de crisis*
  - Jerarquía de prioridades en la aplicación del plan (objetivos primordiales, subordinados, etc.)
  - Función de los empleados en la consecución de dichos objetivos
  
- *Análisis de crisis potenciales*
  - Análisis del entorno
  - Tipología de crisis
  
- *Relación con los medios*
  - Guía de medios
  - Forma de comunicación con ellos.
  - Borrador de materiales a usar
  - Procedimiento a seguir para cobertura informativa.
  - Designación del portavoz.
  - Impresos de recogida de información.

- *Centro de operaciones.*
  - Emplazamiento.
  - Equipamiento.
  
- *Recursos externos*
  - Organismos oficiales (gubernamentales, de protección civil, etc.)
  - Consultores (comunicación, opinión pública, laborales, jurídicos, etc.)
  - Asociaciones.
  - Expertos.
  
- *Guía de acción en caso de emergencia*
  - Miembros del Comité de Crisis
  - Alerta de responsables
  - Alerta del resto de miembros del Comité
  - Responsabilidades de los miembros
  - Métodos de recogida de información
  - Procedimientos a seguir con audiencias y públicos clave.
  
- *Evaluación del funcionamiento del plan de crisis*
  - Puesta en práctica del plan de crisis de forma simulada
  - Evaluación del funcionamiento del plan e inclusión de las mejoras oportunas.<sup>75</sup>

Enumeradas ya las partes que debe tener un manual de comunicación en crisis corresponde detallar algunos de estos puntos.

---

<sup>75</sup> CFR. TÚÑEZ, LÓPEZ, Miguel, “Comunicación Preventiva”, Netbiblo S.L, Primera Edición, Coruña, España, 2007.PP 190, 191.



### 3.9.2 Gabinete o Comité de Crisis

Primeramente se explicará qué es el Gabinete o Comité de Crisis y lo que respecta al mismo.

Durante el transcurso de la crisis es muy probable que no haya el tiempo necesario para iniciar un debate sobre cuál será la mejor decisión que deba tomarse, “por tanto es imprescindible la presencia de las personas adecuadas que tengan la autoridad y capacidad suficiente para tomar decisiones fundamentadas de una manera rápida y fluida, estas personas son las que conformarán el gabinete de crisis.”<sup>76</sup>

Por ello este gabinete es el que determina y desarrolla el plan de acción necesario para la comunicación durante la crisis.

Debe estar compuesto por las siguientes personas:

- “Miembros permanentes: Presidente, Director de comunicación, Asesor jurídico, Agencia de comunicación( encargada de la gestión de crisis)
- Miembros coyunturales: directores de sedes o divisiones implicadas, Director de RR.HH, Director de Seguridad Industrial, etc..”<sup>77</sup>

Esta lista debe guardarse junto con sus direcciones y teléfonos para facilitar su localización inmediata.

Es necesario anotar que se debe “entrenar a los directivos que formen parte de algún gabinete de crisis sobre el tipo de actuación adecuada. Han de estar

---

<sup>76</sup> CFR. BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005, P 289.

<sup>77</sup> CERVERA, FANTONI, Ángel, Luis, “Comunicación Total”, ESIC Editorial, Cuarta Edición Madrid, España, 2008, P 354.

psicológicamente preparados para superar obstáculos de gran envergadura, trabajar con presión y estrés y realizar acciones nuevas para ellos.”<sup>78</sup>

Y de igual manera es pertinente recalcar que se debe ser tolerante con los errores que pueda cometer alguno de sus miembros, pero siempre enfatizando que “los directivos deben estar y tranquilos, para transmitir una información confirmada, fiable y comprensible a los diferentes públicos” <sup>79</sup>

Por consiguiente hay que examinar qué pasos a seguir debe realizar el Comité de Crisis, así como también cuáles son las funciones del mismo y sus objetivos:

Pasos a seguir:

- “La organización debe tomar la iniciativa frente a los acontecimientos
- Convocatoria del gabinete de crisis: esta convocatoria se ha de hacer con máxima rapidez.
- Identificar la crisis
- Selección del manual de crisis oportuno
- Cumplimiento del manual de crisis
- Evaluación de daños
- Acciones correctoras”<sup>80</sup>

Funciones:

- “Evaluar y decidir el alcance, implicaciones y tratamiento de la crisis.
- Decidir la comunicación
- Designar el portavoz
- Coordinar y controlar las relaciones con los medios de comunicación

---

<sup>78</sup> BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005, P 289.

<sup>79</sup> CERVERA, FANTONI, Ángel, Luis, “Comunicación Total”, ESIC Editorial, Cuarta Edición Madrid, España, 2008, P 356.

<sup>80</sup> BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005, PP 302- 304.

- Preparar la estrategia posterior.

#### Objetivos:

- Centrar el motivo y alcance de la crisis
- Retomar la iniciativa
- Dar respuesta a todos los públicos afectados, evitando falsas especulaciones y rumores.
- Tener previstos los mensajes básicos para cada audiencia
- Responder a los medios de manera honesta y responsable, comunicando las medidas preventivas que la empresa tomó y garantizando que no va a volver a ocurrir.
- Evaluar la audiencia de cada medio informativo
- Evitar la percepción de improvisación y falta de control sobre la situación
- Aprovechar oportunidades de interés y cerrar la crisis
- Desarrollar un plan de recuperación
- Averiguar si los mensajes de la empresa han llegado a sus destinatarios y cómo han sido entendidos por el público”.<sup>81</sup>

Se debe además contar con un lugar apropiado para que el comité de crisis pueda realizar todas sus operaciones; y “es necesario que el local o sala desde donde se gobierne la crisis esté disponible las 24 horas del día y perfectamente dotado con mesa de juntas, varias líneas telefónicas, fax, equipo multiconferencia, video/tv, listado de teléfonos, material de oficinas, entre otros.”<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> CERVERA, FANTONI, Ángel, Luis, “Comunicación Total”, ESIC Editorial, Cuarta Edición Madrid, España, 2008, PP 354 – 356.

<sup>82</sup> CERVERA, FANTONI, Ángel, Luis, “Comunicación Total”, ESIC Editorial, Cuarta Edición Madrid, España, 2008, P 356.

Al ya puntualizar sobre el Comité de Crisis es importante continuar explicando lo relacionado con el Portavoz de la organización, sus características y qué papel debe cumplir en un momento de crisis.

### **3.9.3 Vocero o Portavoz**

Sin duda el vocero o portavoz es el encargado de transmitir la información correcta en situaciones de crisis. Por lo tanto, “estará habituado a hablar en público. Debe ser una única persona para evitar diferentes estilos de emisión de mensajes, que podrían confundir a la opinión pública. Si hubieran varios portavoces se correría el riesgo de que se emitan comunicados contradictorios.”<sup>83</sup>

Es por ello que es sumamente importante el saber elegirlo, y al momento de hacerlo, además de que se deben analizar las características de esta persona, se deben cuidar varios detalles tales como el “no nombrar como portavoz a una persona de poco rango en el organigrama de la organización, pues podría molestar a los perjudicados al interpretarlo como un intento de banalización de la crisis y un desentendimiento de la cúpula directiva.”<sup>84</sup>

De esta manera, se enlistarán a continuación las características más importantes con las que deberá contar el portavoz de la organización. Si cumple con ellas, o la mayoría, se podrá tener la certeza de que la persona seleccionada para este cargo es la apropiada.

#### ***“CAPACIDADES PARA COMUNICAR***

- Tener capacidad de comunicación

---

<sup>83</sup> BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005, P 290.

<sup>84</sup> BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005, P 290.

- Tener credibilidad ante los medios de comunicación y entre el público
- Tener la capacidad para expresar comprensiblemente conocimientos técnicos a los medios de comunicación y a la población general.
- Tener flexibilidad en el discurso, conociendo y respetando los límites del mensaje.
- Tener la capacidad de responder a preguntas sensibles.
- Saber modular la voz adecuadamente según la situación de riesgo y la audiencia,
- Reconocer los límites de sus conocimientos e información; saber posponer sus declaraciones.

#### *CARACTERÍSTICAS LABORALES:*

- Tener el reconocimiento y autoridad para que la institución lo acepte como vocero.
- Contar con relaciones y modelos de comunicación con las audiencias involucradas, como parte cotidiana de su trabajo.
- Tener acceso a conocimientos técnicos específicos sobre: la situación de riesgo, su dinámica y manejo.
- Tener la capacidad de decidir en el momento en relación a las respuesta que debe dar a los medios.
- Capacidad para saber utilizar y poder aplicar la retroalimentación que reciba.

#### *CARACTERÍSTICAS PERSONALES*

- Contar con múltiples recursos y ser capaz de aprender rápidamente
- Saber trabajar bajo presión
- Manejo adecuado del tema.
- Conflictos con otras responsabilidades en el manejo de la situación de riesgo.

### *CARACTERÍSTICAS SITUACIONALES*

- Severidad de la situación de riesgo
- Nivel de interés de los medios de comunicación
- Nivel de interés del público en general
- Nivel de implicación gubernamental
- Nivel y características de las responsabilidades para el vocero o la institución”<sup>85</sup>

Ahora bien, tanto el Comité de Crisis como el Vocero oficial de una organización necesitarán de herramientas con las cuales puedan actuar rápidamente, evitando rumores y tratando a los diferentes públicos de la organización con respeto y transparencia por medio de un mensaje de información y aclaración de la situación de crisis ocurrida.

Los medios de comunicación son, evidentemente, esta herramienta ineludible y fundamental con la cual hay que trabajar cuidadosamente, y por ello debe estar su manejo adecuado dentro del manual de comunicación en crisis.

#### **3.9.4 Medios de Comunicación**

Una aclaración que cabe realizar es que no en todas las crisis hay que recurrir a los medios de comunicación, sino solamente cuando situación lo amerite. Así lo explica el siguiente autor: “Hay que evaluar si el tipo de crisis justifica un estrecho contacto con los medios de comunicación. En la mayoría de los casos, este contacto será necesario, pero puede haber tipos de crisis en donde no lo sea”<sup>86</sup>

Precisado lo anterior, dentro del manual de comunicación en crisis, se debe partir por elaborar “una lista de los medios de comunicación que conviene contactar, así

---

<sup>85</sup> COVELLO, Vincent, “Emergency Risk Communication”, 2000.

<sup>86</sup> BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005, P 297.

como sus direcciones, teléfonos faxes, correo electrónico y persona de contacto con clara indicación de su cargo”<sup>87</sup>

Además los medios que se escogerán “esencialmente serán los medios de comunicación de masas. Pero también para los públicos prioritarios debe intentarse usar otros medios adicionales para tener un mayor control sobre el mensaje transmitido por la organización.” <sup>88</sup> Es por ello que en la actualidad siguen siendo importantes estos medios tradicionales, por así llamarlos, pero también están tomando fuerza los medios tales como la Web 2.0, los cuales son muy útiles si se sabe en qué momento y en qué manera manejarlos.

El Comité de Crisis jugará un papel fundamental en este punto ya que es el encargado de dictaminar que se hará frente a los medios de comunicación. Este puede dar distintas instrucciones tales como:

- “Qué hacer cuando interpela un periodista
- Cómo responder a la primera llamada
- A quién advertir en la organización
- Qué datos se deben recabar
- Cómo debe actuar el gabinete de crisis
- Qué informaciones pueden y no deben difundirse
- Cómo hacer un comunicado oficial
- Cómo preparar una comparecencia pública, entre otros.”<sup>89</sup>

Estos datos facilitarán la localización inmediata de los medios y el manejo que se dará a la comunicación en los mismos, más ahora se debe proceder a enlistar la manera en que la distinta información va a ser emitida hacia sus públicos en cada

---

<sup>87</sup> BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005, P 297.

<sup>88</sup> CFR. BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005, P 299.

<sup>89</sup> CERVERA, FANTONI, Ángel, Luis, “Comunicación Total”, ESIC Editorial, Cuarta Edición Madrid, España, 2008, P 357.

crisis concreta, y estos medios podrán ser entre otros: “publicidad, impresión de folletos informativos, emisión de comunicados, ruedas de prensa, notas de prensa”

90

### 3.9.5 Materiales de Comunicación

Para cumplir con el objetivo principal que es el difundir la idea de que la organización ha tomado el control de la situación, hay que actuar ágilmente, por ello “las valoraciones de hechos y cualquier otro tema que la organización desee comunicar deben estar pre- redactados en los diversos formatos en que se puedan emitir (nota de prensa, guión para conferencia de prensa, envíos por correo electrónico, ....) 91 Además de otros materiales de comunicación tales como: “modelos de cartas, boletines o comunicados de prensa y argumentos tipo, preguntas y respuestas (Q & A), dossiers informativos, etc.”<sup>92</sup>

Por ejemplo un material al cual se recurre mucho en casos de crisis son los comunicados o boletines de prensa. Este debe utilizarse en los primeros momentos de la crisis. “Un primer comunicado sirve para mostrar que la empresa quiere compartir su información con lo opinión pública.”<sup>93</sup>

A continuación se presentarán los pasos que se aconsejan realizar:

- “Comience con un título que atrape la atención de los lectores, dé una imagen general y despierte interés.
- Dé un mensaje claro y conciso; lo ideal es que tenga menos de una página de extensión.

---

<sup>90</sup> CFR. BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005, P 297.

<sup>91</sup>CFR. BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005, P 299.

<sup>92</sup> CERVERA, FANTONI, Ángel, Luis, “Comunicación Total”, ESIC Editorial, Cuarta Edición Madrid, España, 2008, P 361.

<sup>93</sup> CERVERA, FANTONI, Ángel, Luis, “Comunicación Total”, ESIC Editorial, Cuarta Edición Madrid, España, 2008, P 375.



- Desarrolle el mensaje alrededor de las cinco grandes preguntas: quién, qué, dónde, por qué y cuándo.
- Trate de captar todas las partes importantes de su mensaje en el primer párrafo.
- Incluya siempre el nombre y número de teléfono de un representante de la empresa al que la prensa pueda llamar para solicitar más información”<sup>94</sup>

Es necesario reiterar que mientras la crisis no pase se debe tener presencia en los medios para mantener informada a la opinión pública “los comunicados deben ser tan frecuentes como a gravedad de la crisis lo requiera”<sup>95</sup>

---

94 LUECKE, Richard, “Gestión de Crisis: Convertirlas en Oportunidades”, Ediciones Deusto, Barcelona, España, 2005. P 137.

95 CFR. BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005, P 300.

### **4 INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

La labor de la investigación dentro de la Universidad Tecnológica Equinoccial ha sido encaminada hacia la búsqueda de un diagnóstico fiable de la situación actual, en los ámbitos de gestión y comunicación de crisis.

La presente investigación cumple con la función de ser el elemento base sobre el cual se enmarcará la propuesta para la Gestión de Conflictos Potenciales y la elaboración del Manual de Crisis.

Para ello se hizo necesario el utilizar varios tipos y métodos de investigación, y de esta manera se pudieron obtener datos más precisos como resultados.

#### **4.2 OBJETIVOS**

##### **4.2.1 Objetivo General**

- Determinar la situación actual de la Universidad Tecnológica Equinoccial en cuanto a la gestión de conflictos potenciales y situaciones de crisis.

## **4.2.2 Objetivos Específicos**

- Describir los diferentes escenarios de crisis por los cuales ha atravesado la Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Conocer si en la Universidad se realizan acciones para decodificar el entorno de la misma.
- Determinar cuáles serían las posibles situaciones de conflicto que pueden afectar a la Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Conocer si las autoridades y personal administrativo de la Universidad Tecnológica Equinoccial están preparados para afrontar posibles situaciones de crisis.

## **4.3 TIPO DE ESTUDIOS**

### **4.3.1 Estudio Exploratorio**

El estudio exploratorio sirve para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, determinar tendencias e identificar relaciones potenciales entre variables.<sup>96</sup>

Se hizo necesario aplicar este tipo de estudio, pues con el mismo se obtuvieron precedentes de la Universidad en cuanto a situaciones de crisis que ya ha atravesado la Institución, así como también en situaciones que representan una posible amenaza para la misma.

---

<sup>96</sup> CFR. HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar, "Metodología de la Investigación", McGraw-Hill, Colombia, 1997, P 71.

Para ello se recurrió a la utilización de fuentes secundarias, es decir se buscó en archivos digitales de diferentes medios de comunicación tales como:

<u>MEDIOS TELEVISIVOS</u>	<u>MEDIOS ESCRITOS</u>	<u>MEDIOS DIGITALES</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Canal Teleamazonas</b> (Ver Anexo 08)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diario El comercio (Ver Anexo 01)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página de Noticias de MSN (Ver Anexo 03)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diario El mercurio (Ver Anexo 02 y Anexo 07)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diario El Hoy (Ver Anexo 04 y Anexo 09)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Ecuador – Diario Crítico (Ver Anexo 06)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diario El Tiempo (Ver Anexo 05)</li> </ul>	

También se obtuvo información del libro “Álvaro Trueba Barahona - Pensamiento Universitario”, compilado por Diego Gómez Orejuela, texto en el cual se encuentran precedentes y datos de una crisis que atravesó la Universidad. (Ver Anexo 10)

#### **4.3.2 Estudio Descriptivo**

El estudio descriptivo es aquel en el cual el investigador elige una serie de conceptos a medir que se denominan variables y que se refiere a conceptos que pueden adquirir diversos valores y medirse, y los resultados le sirven para describir el fenómeno de interés. Además sirven para analizar cómo es y se

manifiesta un fenómeno y sus componentes, y se pueden ofrecer posibilidades de predicciones aunque sean rudimentarias<sup>97</sup>

Por consiguiente con este estudio se lograron conocer el número de autoridades de la Universidad que conocen si la misma ha atravesado algún tipo de crisis que comprende el 49% de las autoridades encuestadas, además se supo que en la Universidad se realizan acciones planificadas para analizar el entorno, así lo manifiestan todas las autoridades entrevistadas y el 82% de las autoridades encuestadas. Estos análisis son realizados mediante distintas técnicas e instrumentos tales como investigaciones de mercado, encuestas, entrevistas, etc.

Además, si bien es cierto, la Gestión de Conflictos Potenciales es un tema netamente dirigido para las Autoridades, se tomó, de manera aleatoria, a pocos estudiantes de la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito, (quienes voluntariamente quisieron colaborar), ya que son ellos quienes se ven afectados de manera directa por todo suceso que repercute en la Institución.

A ellos se les realizó una pequeña entrevista, con el fin de conocer qué percepción tienen respecto a las posibles situaciones de crisis que ha pasado la Institución o las que podría atravesar y cómo esto afectaría a la misma.

Es así que todos los estudiantes entrevistados concuerdan en que la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito podría verse inmersa en una situación de crisis, y que además ya ha atravesado por algunas, tales como Crisis de Imagen. La información más detallada se encuentra en el Anexo 11.

Cabe anotar que en un principio se quiso realizar esta entrevista a Carlos Medina, Presidente de la Federación de Estudiantes de la Universidad Tecnológica Equinoccial (FEDEUTE), como representante de todos los estudiantes de la Universidad, más debido a la poca apertura recibida no se le pudo realizar dicha entrevista.

---

<sup>97</sup> CFR. HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar, “Metodología de la Investigación”, McGraw-Hill, Colombia, 1997, P 61.

### 4.3.3 Estudio Correlacional

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de una u otras variables relacionadas. Es decir, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, e indican tendencias.<sup>98</sup>

Se considera que, debido a la falta de acciones específicas dirigidas a gestionar conflictos o crisis potenciales, en el futuro puedan presentarse estas situaciones.

Se advirtió que, si bien es cierto, en la Universidad existen diferentes comités que realizan análisis de entorno, estos solamente se enfocan en ciertos temas según sus propios intereses, obteniendo como resultados acciones aisladas. Estos datos se conocieron mediante las entrevistas realizadas a las autoridades de la Institución. Los Comités que existen en la Institución son, entre otros, el Comité de Planificación, el Comité de Bienestar Estudiantil, Comité Paritario, etc. Además se evidenció que no hay uno que se dedique específicamente a analizar qué situaciones podrían representar un riesgo para la Institución.

El que no exista en la Institución el Comité de Crisis podría ser motivo para que la misma no esté preparada debidamente para responder de forma acertada a distintas crisis o conflictos, pues no se realizan acciones específicas para conocer anticipadamente dichas situaciones.

---

<sup>98</sup> Cfr. HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar, "Metodología de la Investigación", McGraw-Hill, Colombia, 1997, P 82.

#### 4.3.4 Estudio Explicativo

Los estudios explicativos están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. Buscando encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos.<sup>99</sup>

La falta por ejemplo de un Comité de Crisis específicamente o la falta de acciones para prever qué tipo de situaciones amenazarían a la universidad desencadena que la Institución se vea inmersa en una posible crisis o conflicto en un futuro. Así, con los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas que se han aplicado a las autoridades se evidenció que el 80% cree que la Institución podría sufrir una crisis o conflicto futuro.

Las autoridades afirmaron que estas crisis podrían ser tipo de daños en la reputación o imagen, fallos en la comunicación interna, crisis económicas, entre otros.

Para ampliar más estos datos se puede observar más información en los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas para las Autoridades de la Universidad.

---

<sup>99</sup> CFR. HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar, "Metodología de la Investigación", McGraw-Hill, Colombia, 1997, P 67.

## 4.4 MÉTODOS

### 4.4.1 Método de Observación

“El método de observación consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho, caso o actividad, tomar información y registrarla para su posterior análisis.”<sup>100</sup>

Con este método se pudo analizar que existen algunas circunstancias que podrían ser motivo de crisis para la Institución. Por ejemplo en la actual Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) se pide que el 70% de docentes de planta toda Universidad debe tener un título de PhD o su equivalente (*más información en el Capítulo I*) y actualmente en la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito esta situación no se cumple.

Por otra parte se observó que varios alumnos de la Universidad acuden constantemente a los bares ubicados alrededor de la Institución e ingieren alcohol.

En este caso, se observó también que existen actividades que realiza la Institución para evitar y parar esta situación, lo cual es importante dentro de la Gestión de Conflictos Potenciales.

Como ejemplo de ello están las cámaras ubicadas en la calle Burgeois con el fin de poder identificar a quienes acuden a dichos lugares, y varias gigantografías, ubicadas en las instalaciones de la Universidad, para evitar el consumo de alcohol en los estudiantes de la Universidad (*ver anexo 12*)

---

<sup>100</sup> VILLALBA, Carlos, “ Metodología de la Investigación Científica” , Sur Editores, Segunda Edición, 2004, P 110.



#### **4.4.2 Método Inductivo**

“Al hacer referencia de inducción, decimos que del estudio, e investigaciones de algunos casos particulares obtendremos la verdad general. Es decir que de varios casos que se investigó, más tarde podemos inferir un tipo de saber.”<sup>101</sup>

Para llegar a las generalizaciones se hizo necesario el emplear diferentes técnicas tales como encuestas y entrevistas. Esto se realizó con el fin de conocer qué conflictos o crisis futuras podría atravesar la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito, evidenciando así que cualquier institución podría atravesar por circunstancias de crisis o conflictos.

#### **4.4.3 Método Deductivo**

“La deducción es la que parte de las leyes generales a las leyes secundarias o casos particulares”<sup>102</sup>

Todas las instituciones, dependiendo de la actividad a la que se dediquen, se encuentran propensas a atravesar una situación de crisis o conflictos futuros.

La Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito, y al ser una Institución de Educación Superior, se encuentra propensa a atravesar por crisis o conflictos.

Con las encuestas y entrevistas realizadas a las autoridades de la Institución se pudo confirmar dicha situación.

---

<sup>101</sup> VILLALBA, Carlos, “ Metodología de la Investigación Científica”, Sur Editores, Segunda Edición, 2004, P 25.

<sup>102</sup> VILLALBA, Carlos, “ Metodología de la Investigación Científica”, Sur Editores, Segunda Edición, 2004, P 26.

#### **4.4.4 Método de Análisis**

Se empleo este método para analizar qué tipo de crisis o conflictos podría atravesar la Universidad en un futuro, así como también se analizaron a las crisis que ya han afectado a la Institución.

Además se tomaron en cuenta qué técnicas son empleadas al momento de realizar análisis de entorno de la Institución

Las Autoridades de la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito, manifestaron que las crisis que podrían afectar a la Institución son de tipo económico, de mala imagen, entre otros.

#### **4.4.5 FUENTES**

Las fuentes con las que se receptaron los datos para la elaboración de la presente tesis son las que se citan a continuación:

##### **4.4.5.1 Fuentes Secundarias**

Se utilizaron fuentes secundarias de modo que se cuente con información de respaldo para la presente propuesta.

Se recurrió al uso de fuentes secundarias tales como libros, documentos, archivos de periódicos, páginas web, archivos digitales de medios de comunicación.

Estos permitieron, en primera instancia, recolectar información teórica referente a gestión de conflictos potenciales, y comunicación en crisis.

Además mediante los diferentes archivos digitales, y el libro “Álvaro Trueba Barahona - Pensamiento Universitario”, se pudieron recopilar artículos que hacen referencia a situaciones relevantes para la Universidad.

*(Ver anexos 01 – 10)*

#### **4.4.5.2 Fuentes Primarias**

Mediante las fuentes primarias se consiguió obtener información directa de las autoridades de la Universidad, pues la Gestión de Conflictos Potenciales y Comunicación en Crisis, son temas que conllevan un contenido restringido y dirigido exclusivamente hacia las ellas.

Para levantar esta información se plantearon algunos puntos importantes y que son necesarios conocer para realizar la propuesta de Gestión de Conflictos Potenciales, ya que forman parte de la misma.

A continuación se encuentran los siguientes puntos:

- Decodificación estratégica del entorno de la Universidad
- Existencia de un comité de crisis
- Tipos de crisis o conflictos que han afectado a la Institución
- Conflictos potenciales o crisis que amenazarían a la Institución
- Manera en la que están preparadas las autoridades y la Universidad en general si alguna crisis o conflicto se presentara.

Estos fueron adaptados en las encuestas y entrevistas realizadas a las autoridades de la Universidad respectivamente. Este desarrollo se encuentra posteriormente dentro del presente capítulo.

## 4.5 POBLACIÓN

Al ser el tema de la propuesta un tema encaminado exclusivamente para las Autoridades, por su contenido restringido y confidencial, son ellas quienes han sido tomadas en cuenta para realizar las encuestas y entrevistas explicadas anteriormente.

En la Universidad Tecnológica Equinoccial - Campus Quito, existen 29 autoridades.

Es por ello que se decidió realizar un censo, “en el cual se incluye una enumeración completa de los elementos de una investigación”.<sup>103</sup>

Además como se señala en el libro Investigación de Mercados, Un Enfoque Aplicado *“Una población pequeña favorece un censo”*.<sup>104</sup>

De esta manera, para realizar dicho censo se acudió a las 29 autoridades universitarias, más debido a la apertura recibida se pudo emplear la investigación a 24 autoridades.

## 4.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para contar con datos e información certera se hizo necesario contemplar el uso de entrevistas y encuestas.

Mediante estas, se pudieron obtener cifras e información necesaria para la presente propuesta. La importancia de las mismas radica en que con los

---

<sup>103</sup> Cfr. MALHOTRA, Naresh, “Investigación de Mercados, Un Enfoque Aplicado”, Pearson Educación, Cuarta Edición, México, 2004, P 314.

<sup>104</sup> MALHOTRA, Naresh, “Investigación de Mercados, Un Enfoque Aplicado”, Pearson Educación, Cuarta Edición, México, 2004, P 315.

resultados obtenidos se pudieron llegar a distintas apreciaciones y generalizaciones.

Con las entrevistas se mantuvieron conversaciones directas, de forma previamente planificada, con las que se pudieron establecer datos importantes, mediante preguntas abiertas, relacionados a la Gestión de Conflictos Potenciales y Crisis. Además con las entrevistas se obtuvieron resultados más profundos.

A su vez, mediante las encuestas se obtuvieron datos exactos referentes a las distintas crisis por las que ha pasado la Institución, cuáles podrían ser los conflictos futuros, etc.

El fin de aplicar estas dos técnicas es el contar con datos que sean lo más objetivo posibles.

#### **4.6.1 Modelo de la Entrevista para Autoridades**

##### **INSTRUMENTO 01**

###### *MODELO DE ENTREVISTA PARA AUTORIDADES*

- 1. ¿Cuál es su cargo/ función en la Universidad?**
- 2. ¿Cuántos años trabaja en la Universidad Tecnológica Equinoccial?**
- 3. ¿Se realizan acciones planificadas para analizar el entorno de la Universidad?**
- 4. ¿Mediante qué técnicas o instrumentos se analiza al entorno?**
- 5. ¿Considera usted que la Universidad puede estar expuesta ante una situación de crisis?**
- 6. Puede mencionar las tres crisis potenciales más serias que usted cree que la Universidad podría sufrir. ¿Por qué?**
- 7. ¿Qué tan preparados estaría usted y la Universidad en general si estas crisis ocurrieran?**
- 8. ¿De qué manera considera que está preparada la Universidad para afrontar posibles situaciones de crisis?**
- 9. ¿Conoce si la Universidad cuenta con un comité de crisis?**
- 10. ¿Considera usted que es necesario elaborar un manual de crisis para la Universidad?**

**¡Gracias por su colaboración!**

## 4.6.2 Modelo de Encuesta para Autoridades

### INSTRUMENTO 02

#### MODELO DE ENCUESTA PARA AUTORIDADES

1. **¿Cuál es su cargo/ función en la Universidad?**

\_\_\_\_\_

2. **¿Cuántos años trabaja en la Universidad Tecnológica Equinoccial?**

Un año o menos \_\_\_\_\_

De dos a tres años \_\_\_\_\_

De cuatro a cinco años \_\_\_\_\_

Seis o más años \_\_\_\_\_

3. **¿Se realizan acciones planificadas para analizar el entorno de la Universidad?**

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

4. **¿Mediante qué técnicas o instrumentos se analiza al entorno?**

Entrevistas \_\_\_\_\_

Focus Group \_\_\_\_\_

Sondeos de Opinión \_\_\_\_\_

Encuestas \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

5. **¿Considera usted que la Universidad puede estar expuesta ante una situación de crisis?**

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**6. ¿Conoce usted si la Universidad se ha visto envuelta por algún tipo de crisis? (si su respuesta es no pase a la pregunta 13)**

Sí \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

NS / NR \_\_\_\_\_

**7. ¿Conoce qué tipo de crisis atravesó la Universidad?**

Económico \_\_\_\_\_

Político \_\_\_\_\_

Legal \_\_\_\_\_

Daños de la reputación/ imagen \_\_\_\_\_

Fallos en la seguridad \_\_\_\_\_

Corrupción \_\_\_\_\_

Otro, especifique \_\_\_\_\_

**8. ¿De qué manera considera que fue manejada la crisis por la Universidad?**

Oportuna \_\_\_\_\_

Improvisada \_\_\_\_\_

Ineficaz \_\_\_\_\_

NS/NR \_\_\_\_\_

**9. ¿Por qué tipo de crisis considera que podría atravesar la Universidad?**

Económico \_\_\_\_\_

Político \_\_\_\_\_

Legal \_\_\_\_\_

Daños de la reputación/ imagen \_\_\_\_\_

Fallos en la seguridad \_\_\_\_\_

Corrupción \_\_\_\_\_



Otro, especifique \_\_\_\_\_

**10. ¿Estaría usted preparado y la Universidad en general si estas crisis ocurrieran?**

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

NS/NC \_\_\_\_\_

**11. ¿Considera usted que es necesario elaborar un manual de crisis para la Universidad?**

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

## 4.7 RESULTADOS

### 4.7.1 Resultados de las Entrevistas para Autoridades

#### *DESARROLLO DE ENTREVISTAS PARA AUTORIDADES*

- Licenciado Alejandro Zabala

**1. ¿Cuál es su cargo/ función en la Universidad?**

Soy director de Relaciones Públicas y Comunicación de la Universidad

**2. ¿Cuántos años trabaja en la Universidad Tecnológica Equinoccial?**

Dos años, siete meses.

**3. ¿Se realizan acciones planificadas para analizar el entorno de la Universidad?**

Desde luego, apenas yo entré lo primero que hicimos para ver en qué estado se encontraba la universidad fue una investigación de mercados. En la investigación de mercados básicamente vimos cuatro aspectos; cómo está la Universidad en cuanto a su reputación, cómo estamos en cuanto a la competencia, cómo estamos a nivel de nuestros segmentos o nuestros públicos más importantes y cómo estamos en relación al mercado con precios y ese tipo de cosas.

**4. ¿Mediante qué técnicas o instrumentos se analiza al entorno?**

Mediante una investigación de mercados mixta. Hicimos una investigación de mercados cuantitativa y también una investigación de mercados cualitativa; dentro de la cualitativa se dividió en dos partes, hicimos focus

group con todos los grupos de interés o targets de interés y también en un grupo específico hicimos entrevistas a profundidad.

**5. ¿Considera usted que la Universidad puede estar expuesta ante una situación de crisis?**

Desde luego, en el entorno tan complicado en el que vivimos en la sociedad actual no hay ninguna institución del mundo, hemos visto ejemplos tan calaros como Vaticano por ejemplo, ejemplos tan claros como Wall Street, hoy mismo pasa lo de Black Berry.

No hay una empresa institución que por más reputación o por más solidez que aparente no esté afectada por una posible crisis.

**6. Puede mencionar las tres crisis potenciales más serias que usted cree que la Universidad podría sufrir. ¿Por qué?**

Yo creo que la crisis más seria que le podría afectar a la Universidad en cuanto a su reputación es una crisis de corrupción, que haya desvió de fondos, que algunos funcionarios estén malversando fondos, que la Universidad tenga cuentas paralelas, creo que esa sería la crisis más importante.

Creo que también podría haber una crisis importante en cuanto a la parte económica. Nosotros por ejemplo tenemos una subvención en las pensiones, pero si es que nos quitan esta subvención el Estado mañana por ejemplo que puede pasar porque ahora se maneja eso muy políticamente antes se daba el presupuesto directamente, pero ahora hay que cumplir ciertos requisitos para que nos den eso, si no tendríamos esa subvención tendríamos que subir mínimo unos \$350 la pensión a cada estudiante y esto sería una crisis tremenda.

Y también yo creo que la otra crisis que podía pasar es con respecto a la nueva Ley de Educación Superior, ya que pide mínimo un porcentaje de PHD, un porcentaje de masterados y entonces también puede darse que

muchos profesores no logren el financiamiento para hacer eso; un PHD racional no cuesta menos de \$40 mil, entonces esa podría ser otra crisis.

**7. ¿Qué tan preparados estaría usted y la Universidad en general si estas crisis ocurrieran?**

Bueno nosotros, de hecho para todas estas crisis hemos tenido una posible visualización más no tenemos nada por escrito, no tenemos un manual, pero nosotros ya hemos analizado el entorno y hemos visto que estas tres potenciales crisis podían suceder y estamos preparándonos para esto.

**8. ¿Conoce si la Universidad cuenta con un comité de crisis?**

Desde luego que sí. Obviamente la instancia superior de esta Universidad es el Consejo Universitario, que diríamos es un comité de crisis permanente pero cuando pasa una crisis en la que no se puede convocar inmediatamente al Comité de Crisis, existe una comisión que está conformada por el Rector a la cabeza, Vicerrector Académico, el Director Administrativo Financiero, al Director General de Posgrados, al Director de Comunicación, al Director de Vinculación, el Coordinador General Académico, el Director de Planificación y dependiendo de la crisis hay personas que podrían incluirse en ese aspecto.

**9. ¿Considera usted que es necesario elaborar un manual de crisis para la Universidad?**

Sí, me parece que es muy necesario. Todas las empresas grandes del mundo lo tienen porque básicamente el momento de las crisis no hay nada como un manual en donde estén puestos blanco sobre negro los pasos que se tienen que realizar, porque cuando hay un grado alto de incertidumbre como es en una crisis lo que puede pasar es que cada persona quiera

solucionarlo a su manera y eso cree un caos o una crisis de jerarquías o lo que sea y cada persona piense en dispararse de cualquier modo.

Con un manual de crisis hecho a blanco y negro esto es mucho menos aleatorio, con este se determina cada función, quienes lo asisten, que responsabilidades, que es lo que tienen que hacer cada uno.

**¡Gracias por su colaboración!**

- Licenciado Marco Dávila

**1. ¿Cuál es su cargo/ función en la Universidad?**

Mi cargo es Director General Administrativo

**2. ¿Cuántos años trabaja en la Universidad Tecnológica Equinoccial?**

Veinte y dos años.

**3. ¿Se realizan acciones planificadas para analizar el entorno de la Universidad?**

Por supuesto que sí, eso es parte de la planificación integral de la Universidad en todos los campus.

**4. ¿Mediante qué técnicas o instrumentos se analiza al entorno?**

La planificación integral está a cargo Dirección General de Planificación Institucional. Una de las características de la planificación es el cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo que están sujetas a la vez a la planificación integral de los organismos de control externos a la Universidad.

**5. ¿Considera usted que la Universidad puede estar expuesta ante una situación de crisis?**

Sí por supuesto. Estamos trabajando mucho en situaciones de crisis, pero se deberían especificar a qué tipos de crisis se refiere.

**6. Puede mencionar las tres crisis potenciales más serias que usted cree que la Universidad podría sufrir. ¿Por qué?**

Crisis por fenómenos naturales por ejemplo. Nosotros tenemos aquí en la Universidad dos áreas en infraestructura que es el campus matriz que funciona en la Burgeois y complementariamente el campus que funciona en la Occidental. Todo lo que implica la construcción moderna en el occidente está sujeta precisamente a afrontar todo tipo de crisis de orden de fenómenos naturales, crisis internas como incendios ya que son edificaciones modernas que contemplan este tipo de crisis; no así en la Burgeois ya que son edificaciones antiguas, pero se está trabajando justamente en eso, una evidencia de ello es la nueva entrada aunque aparentemente es sólo un acceso pero tiene una serie de etapas complementarias, por ejemplo y precisamente cuidar la evacuación, una evacuación en momentos de crisis, para el ingreso y salida impedida se tiene ya aprobado el uso de ascensores para la gente que tiene impedimentos físicos. Estas son una serie de etapas planificadas tanto de ingeniería como de señalización para tratar sobre situaciones de crisis.

Además en cuanto a imagen se podrían suscitar crisis en cuanto al expendio tanto de comestibles como de alcohol y droga en la Burgeois. Esto prácticamente se ha paralizado en un 90%, la evidencia está en que hasta este momento los dueños de los locales realmente nos están bombardeando acá indicando que ha bajado notablemente el consumo, las autoridades no darán un pie atrás, lamentamos realmente que esto se haya producido especialmente aquellos expendios de comida, pero esto ha

ocasionado una imagen completamente diferente. Ahora la Universidad ya puede y podemos decirlo con mucho orgullo que ha bajado completamente esa imagen que la Universidad alguna vez tuvo de que nosotros tenemos cantinas por ejemplo a lado de la Universidad que no nos ha asustado porque en todas las universidades del mundo esto sucede pero que con esta medida que estuvo planificada hemos bajado en un 80% este problema y esto trasciende por supuesto a la imagen corporativa de la Universidad.

**7. ¿Conoce si La Universidad cuenta con un comité de crisis?**

No es un comité de crisis. Acá existe lo que es un Comité Paritario que a más de que esto está determinado por la ley está en pleno funcionamiento. El Comité Paritario está legalmente registrado en el Ministerio de Trabajo como parte de la seguridad y salud industrial de la Universidad, contamos ya con un instrumento que es el reglamento que está ya a vísperas de salir del Ministerio, pero está funcionando en este momento el Comité Paritario que son grupos nombrados por los trabajadores, por las asociaciones y el patrono. Este comité paritario funciona a nivel País y son quienes están en observación permanente con sus recomendaciones de alguna situación crítica que pueda suceder en la Universidad.

**8. ¿Considera usted que es necesario elaborar un manual de crisis para la Universidad?**

Por supuesto que sí. No diríamos un manual de crisis, es decir, parte precisamente del reglamento de Seguridad e Higiene del trabajo que está en este momento en el Ministerio que fue aprobado ya por el Consejo Universitario está el mapa de riesgos. El mapa de riesgos es un instrumento técnico que determina todas las áreas críticas que tiene la Universidad a nivel País y cómo solventar esas áreas.

**¡Gracias por su colaboración!**

- Dra. Alba Alegría De La Torre

**1. ¿Cuál es su cargo/ función en la Universidad?**

Aquí soy Directora de Extensión Universitaria.

**2. ¿Cuántos años trabaja en la Universidad Tecnológica Equinoccial?**

Treinta y dos años.

**3. ¿Conoce usted si se realizan acciones planificadas para analizar el entorno de la Universidad?**

Si se realiza. Se hacen investigaciones, se contratan consultorías lo que no se hace es que a veces no se dan a conocer los resultados.

**4. ¿Mediante qué técnicas o instrumentos se analiza al entorno?**

Investigaciones contratando a consultoras.

**5. ¿Considera usted que la Universidad puede estar expuesta ante una situación de crisis?**

No. La Universidad es sólida porque es una Institución sin fines de lucro y ha tenido un liderazgo muy fuerte que es el Doctor Trueba y hay un muy buen equipo de trabajo inter y multidisciplinario y con mucha ética y compromiso.

**6. ¿Conoce si la Universidad cuenta con un comité de crisis?**

No, no conozco. Solamente sé que existe el Consejo Universitario.

**7. ¿Considera usted que es necesario elaborar un manual de crisis para la Universidad?**



Sí. Pero yo no le pusiera como en crisis porque es como dar por anunciado que eso va a suceder o que quiere que eso pase. Yo le pusiera un nombre positivo como comunicación asertiva.

### **¡Gracias por su colaboración!**

- Ingeniero Cattón Guerrero

**1. ¿Cuál es su cargo/ función en la Universidad?**

Yo soy Director de Bienestar Universitario.

**2. ¿Cuántos años trabaja en la Universidad Tecnológica Equinoccial?**

Trabajo 23 años, pero en esta función alrededor de 6.

**3. ¿Se realizan acciones planificadas para analizar el entorno de la Universidad?**

Desde luego. De hecho hay algunos Departamentos que hacen eso, por ejemplo Relaciones Públicas. La Dirección de Bienestar Universitario hace entrevistas para conocer la imagen que tienen los estudiantes de la Universidad y en la Universidad se contrata a una compañía de investigación de mercados para que a nivel del público en general se pueda conocer una serie de opiniones entre ellas la imagen.

**4. ¿Mediante qué técnicas o instrumentos se analiza al entorno?**

Normalmente son encuestas directas, al azar, a estudiantes de la Universidad y a personas que al azar están en un determinado sector o segmento de la población que es interesante para la Universidad.

**5. ¿Considera usted que la Universidad puede estar expuesta ante una situación de crisis?**

En realidad no. La universidad ecuatoriana probablemente sí, pero en particular la Universidad Tecnológica Equinoccial no porque las crisis se presentan cuando no se ha hecho un análisis del entorno, las crisis se presentan cuando no se ha planificado, las crisis se presentan cuando tenemos alguna política de apaga llamas, es decir, cuando somos reactivos y una de las características de la UTE, por eso es su crecimiento, su prestigio, su incremento de imagen es por la pro actividad, es decir planificamos cada una de las actividades de los distintos estamentos o departamentos de la Universidad.

**6. En cuanto a la Ley Orgánica de Educación Superior ¿Considera que puede representar alguna posible crisis para la Universidad?**

La Ley de Educación Superior es una ley muy enérgica, pero ese nivel de exigencia creo que puede ser bueno para la universidad ecuatoriana. Nosotros cumplidores de la ley hemos desarrollado una serie de actividades pendientes, primero con la acreditación de la Universidad y se la consiguió, Usted conoce que hay como 72 universidades en el Ecuador y solamente 15 son acreditadas. Nosotros fuimos acreditados en Junio del año 2010 y es un proceso que duró mucho tiempo y fuimos exigiendo nosotros, primero antes que nos evalúe el CONEA que era antes había un grupo interno de evaluación y fuimos mucho más exigentes que el CONEA; eso permite que no tengamos problemas entonces la Ley genera una presión de cien y nosotros generamos una presión de ciento cincuenta, de tal manera que la crisis puede venir para quienes no hayan planificado. Nosotros hemos planificado el crecimiento, la visión de la Universidad, las nuevas carreras y el seguimiento a los egresados.

**7. ¿Conoce usted si en el pasado la Universidad atravesó algún tipo de crisis?**

La Universidad nació del ITE. El ITE se creó hace 40 años y duró 15 años, en el año 1986 se transformó a la Universidad. La crisis que atravesó el ITE fue porque no nos habían tomado en cuenta a algunas carreras de la Universidad y habían hecho en el Congreso de ese entonces las universidades se aprobaban mediante una ley, las mismas que eran estudiadas en el Congreso, y la ley que iba a crear la Universidad Tecnológica Equinoccial había demorado y se iba terminando el tiempo. Esa fue la mayor crisis que tuvo la Universidad ya que no iba a pasar de ser Instituto a Universidad si es que no pasaba la ley y afortunadamente la ley fue aprobada, fue promulgada, es la ley 19 de marzo del 86 que crea la Universidad. Se presionó al Congreso de la República de ese entonces y se consiguió en 1986 la creación de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

**8. En cuanto al tema de imagen se habla mucho de los bares que existen muy cercanos a la Universidad y los estudiantes tienen acceso a los mismos, ¿Considera que esto puede conllevar una crisis?**

No. Lamentablemente eso es muy común en los centros de educación superior. La Universidad en este local el de la Burgeois se encuentra separada de los bares por una calle de 10 metros de ancho. La imagen de la Universidad son los estudiantes, cuando los estudiantes hacen algo bueno la Universidad es buena, cuando hacen algo malo la Universidad es mala, cuando hay gente alrededor de la Universidad ingiriendo bebidas alcohólicas los estudiantes de la Universidad son alcohólicos, pero no son todos hay muchas personas que vienen de otros lugares que vienen a desarrollar esas actividades. Entonces cierto es que la Imagen de la Universidad se deterioró por eso, y consientes de esa crisis si quiere llamarlo así se hizo una serie de actividades, entre ellas la clausura de los bares, pero lamentablemente las leyes no son enérgicas. A través de las

leyes se ha promulgado que se clausuren estos lugares de expendio de cerveza. La ley establece que cualquier lugar de expendio de bebidas alcohólicas debe estar a 300 metros de un centro educativo y no se cumple eso. Entonces qué ha tocado hacer, en salvaguardia de la imagen de la Universidad hemos tomado medidas drásticas de tal manera que se han colocado cámaras de seguridad para conocer quienes entran allá, y cuando se les identifica a los estudiantes se les hace un sumario administrativo, y se hace un juicio justo y ha sucedido que hay estudiantes que no han podido desvirtuar que hayan estado bebiendo cerveza dos o tres chicos y han sido expulsados de la Universidad. En una batida que hizo la policía encontraron 38 muchachos ingiriendo cerveza, ya estaban en estado etílico, estaban borrachos en realidad, de esos sólo tres eran de la UTE, el resto eran de otros lugares, de colegios cercanos y de una universidad cercana, pero se piensa que todos son de la UTE. Entonces hay que recuperar esa imagen. Otra de las cosas que se han hecho es que se suspendió el acceso por la puerta de la Burgeois y se abrió una nueva puerta en la Rumipamba ahora ya podemos entonces ver quiénes van para allá y ver que no son todos estudiantes de la UTE.

**9. ¿Conoce si la Universidad cuenta con un comité de crisis?**

No hay un comité de crisis, porque pensamos que las crisis se presentan cuando no se planifica, pero hay una serie de comités que van a prever eso. Hay un Comité de Planificación, un Comité de Acreditación, un comité de Bienestar Universitario, en este precisamente existen personas profesionales, psicólogos, que hacen campañas para evitar cualquier tipo de crisis, no solamente crisis de imagen, sino puede haber crisis en alguna carrera, en una actividad que esté teniendo la Universidad, pero rara vez se va a presentar si es que planificamos.

**10. ¿Considera usted que es necesario elaborar un manual de crisis para la Universidad?**

Sí, siempre es importante. ¿Cómo es que se toman ese tipo de decisiones? Cuando una toma decisiones analiza una serie de alternativas, entonces pueden haber distintos campos en los que se van a tomar estas decisiones y estas alternativas tienen que ser las mejores, las más rentables y las más adecuadas.

**¡Gracias por su colaboración!**

- Ing. Rodrigo Gallegos Riofrío

**1. ¿Cuál es su cargo/ función en la Universidad?**

Soy Director de Transferencias y Tecnologías.

**2. ¿Cuántos años trabaja en la Universidad Tecnológica Equinoccial?**

Diecisiete años.

**3. ¿Se realizan acciones planificadas para analizar el entorno de la Universidad?**

Sí, en diferentes áreas. Por ejemplo nosotros tenemos a nuestro cargo todo lo que es análisis de entorno en cuanto a proyectos de investigación oportunidades de desarrollo y emprendimiento, transferencias tecnológicas e innovación. Entiendo que lo mismo hace cada una de las carreras dentro de su propio análisis, igual Bienestar Universitario, Vinculación con la Colectividad igual.

**4. ¿Mediante qué técnicas o instrumentos se analiza al entorno?**

Tenemos entrevistas a actores relevantes dentro de cada uno de los sectores; por ejemplo la SENECYT y la CEMPLADES son importantes para

nosotros, tenemos encuestas también a nivel de empresas por cada uno de los sectores y por cada una de las áreas de investigación que trabajamos alineados al Código UNESCO.

**5. ¿Considera usted que la Universidad puede estar expuesta ante una situación de crisis?**

Desde mi perspectiva y en lo que tiene que ver con Investigación es poco probable porque normalmente nuestras prioridades y líneas de investigación están alineadas con la macro estrategia País, con el Plan Nacional de Desarrollo, con las prioridades locales también de Gestión. No se me ocurriría ningún fenómeno de crisis que pudiera afectarle a la Universidad más allá de algún desastre muy grande a nivel país, que se yo, que se sacuda el modelo económico y tengamos una contracción del número de alumnos o un proceso en el cual dejes de recibir una participación de rentas del Estado que tiene la Universidad, entonces ese tipo de fenómenos creo que podrían sacudirle a la Universidad.

**6. ¿Qué tan preparados estaría usted y la Universidad en general si estas crisis ocurrieran?**

Bueno esto es bien difícil, porque el modelo de desarrollo de la Universidad está en función de los estudiantes. La Universidad tiene dos fuentes grandes de financiamiento, lo que son las matrículas de los estudiantes y por otro lado el aporte estatal, entonces si alguno de esos dos se sacuden afectaría mucho al funcionamiento de la Universidad.

**7. ¿Conoce si la Universidad cuenta con un comité de crisis?**

No sé. Pero sería importante.

**8. ¿Considera usted que es necesario elaborar un manual de crisis para la Universidad?**

Sí pero se deberían analizar las crisis para ponerlas en diferentes niveles, es decir, hacer una matriz de riesgos, pesos de importancia de los riesgos y ponderaciones, es decir qué tan grave es el riesgo y qué tan probable es que se dé para partiendo de esto hacer un manual.

**¡Gracias por su colaboración!**

- Eco. Carlos Jaramillo Porras

**1. ¿Cuál es su cargo/ función en la Universidad?**

Soy Director del Departamento del Docente y Presidente de la Comisión de Cultura de la UTE.

**2. ¿Cuántos años trabaja en la Universidad Tecnológica Equinoccial?**

Soy cofundador, cuando la UTE era Instituto tecnológico, estoy hablando más o menos del año 73 a pesar de que se creó en el año 71.

**3. ¿Conoce usted si se realizan acciones planificadas para analizar el entorno de la Universidad?**

Bueno en varios sectores en la Universidad se están haciendo ese tipo de acercamientos a una realidad porque el entorno al menos fuera de la Universidad está cambiando y ha cambiado de tal naturaleza que hay un poco de influencias a veces negativas en el desarrollo de las actividades de los estudiantes principalmente. Si se ve la calle Burgeois, a pesar de que se

ha detenido un poco el problema todavía tenemos que luchar mucho para obtener lo que nosotros quisiéramos, es decir un entorno limpio.

**4. ¿Mediante qué técnicas o instrumentos se analiza al entorno?**

La observación como elemento para asimilar conocimiento empírico. Observación directa, indirecta o mixta, inter o infra subjetiva son elementos fundamentales para poder determinar los problemas que se encuentran alrededor.

**5. ¿Considera usted que la Universidad puede estar expuesta ante una situación de crisis?**

Podría ser. Eso no se puede descartar y nunca estamos libres de estas cosas.

**6. Puede mencionar las tres crisis potenciales más serias que usted cree que la Universidad podría sufrir. ¿Por qué?**

Creo que nuestra Universidad de alguna manera está preparada para poder resolver un proceso crítico, pero depende de las dimensiones.

Si hay un proceso político o socioeconómico, etc. en el país también a las Universidades nos afectan. La Universidad es un país en pequeño, Todo lo que pasa en el país nos pasa también a nosotros.

Posiblemente podría haber una crisis económica, este podría ser un aspecto importante, es decir una crisis económica que de tal manera afecte al país y a nuestra población estudiantil.

**7. ¿Qué tan preparados estaría usted y la Universidad en general si estas crisis ocurrieran?**

Creo que no tendríamos una gran preparación como para afrontar esta crisis (económica) o alguna otra. Por ejemplo algún problema ecológico grande que podría darse no estaríamos preparados, es decir, el país no estaría preparado.



**8. ¿Conoce si la Universidad cuenta con un comité de crisis?**

No, no conozco. Es decir un comité de crisis como tal no existe más hay algunos comités que tienen relación, por ejemplo el comité de seguridad es algo importante.

**9. ¿Considera usted que es necesario elaborar un manual de crisis para la Universidad?**

Absolutamente.

**¡Gracias por su colaboración!**

- Ing. Carlos Trueba Piedrahita

**1. ¿Cuál es su cargo/ función en la Universidad?**

Soy Director de Posgrados.

**2. ¿Cuántos años trabaja en la Universidad Tecnológica Equinoccial?**

Diecisiete años.

**3. ¿Conoce usted se realizan acciones planificadas para analizar el entorno de la Universidad?**

En lo que es Posgrados estamos todo el tiempo haciendo básicamente estudios, primero estudios de necesidades del mercado y requerimientos de los estudiantes, además del nivel de satisfacción que tienen los estudiantes.

**4. ¿Mediante qué técnicas o instrumentos se analiza al entorno?**

Tenemos varios tipos de evaluaciones. Hay unas evaluaciones que hacemos a nuestros clientes internos, hacemos una evaluación grupal y

una evaluación individual de cada uno de los servicios que otorga posgrados. Se hacen entrevistas, encuestas, encuestas electrónicas y también se realizan estudios de mercado que nos ayuda la Facultad de Ciencias Económicas para verificar cual es el requerimiento de determinado programa de Posgrados por ejemplo.

**5. ¿Considera usted que la Universidad puede estar expuesta ante una situación de crisis?**

Bueno, hemos pasado algunas crisis y creo que todo el tiempo estamos en crisis. De hecho ahora tenemos nuevas amenazas especialmente con las nuevas normas legales que ha cambiado completamente la estructura legal de la educación del Ecuador y creo que la Universidades lo suficientemente sólida y madura y tiene una infraestructura lo suficientemente sólida como para afrontar las amenazas del futuro.

**6. Puede mencionar las tres crisis potenciales más serias que usted cree que la Universidad podría sufrir. ¿Por qué?**

Bueno que ha atravesado, la crisis bancaria en el año 99 que tuvimos la caída de los bancos, eso ocasionó un impacto muy importante dentro del presupuesto de la Universidad. Por la misma situación económica que vivía la Universidad no habían estudiantes que quisieran seguir una carrera.

Ahora estamos enfrentando una nueva crisis que es la exigencia de la nueva Ley de Educación que se requiere un 70% de PhD en la planta docente, y en el Ecuador no hay PhDs ya que solamente un 3% de la población de docentes que son PhDs, por lo tanto esa va a ser una crisis que debemos afrontar.

**7. ¿Qué tan preparados estaría usted y la Universidad en general si estas crisis ocurrieran?**

Por ejemplo en cuanto al tema de los PhDs estamos abriendo puertas con otras Universidades para que primero se capaciten nuestros docentes, estamos contratando docentes en este momento, estamos buscando docentes extranjeros que es en donde podemos encontrar PhDs básicamente que es lo que ahora nos exige la Ley, y fortaleciendo toda el área de Investigación de la Universidad.

**8. ¿Conoce si la Universidad cuenta con un comité de crisis?**

Un comité de Crisis no conozco que exista, pero estamos trabajando en diferentes frentes con el personal de la Universidad. Tenemos todo lo que es el Departamento de Acreditación de la Universidad que está todo el tiempo haciendo autoevaluación de la Universidad, presentando plan de mejoras y preparando la documentación para acreditar nuestras carreras, de tal manera que eso está ayudando para que todas las Facultades tengan ese desarrollo.

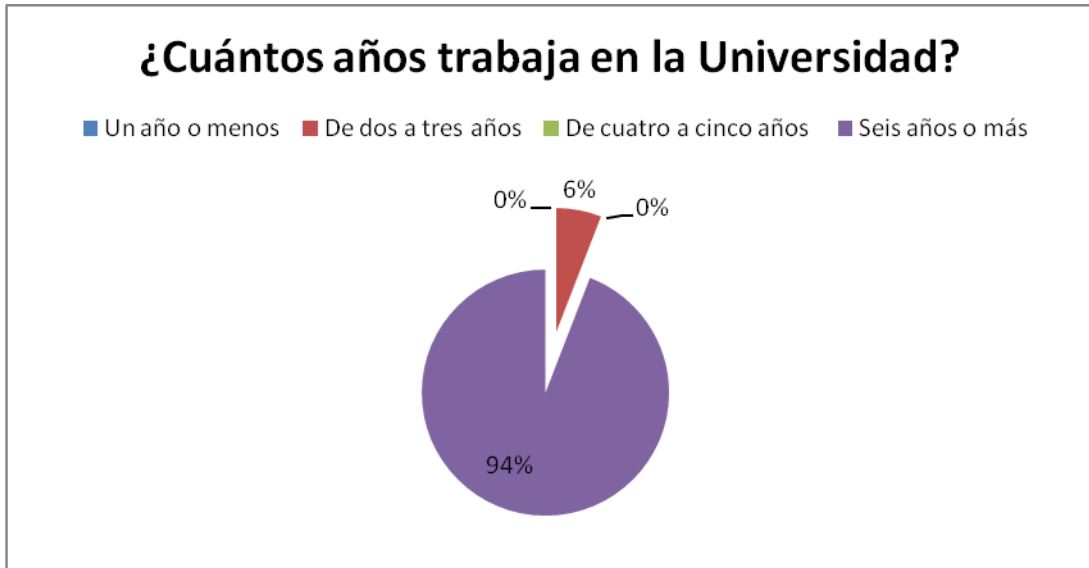
**9. ¿Considera usted que es necesario elaborar un manual de crisis para la Universidad?**

Podría ser importante siempre y cuando nosotros estemos al margen de un proceso como el que tenemos ahora que es primero nuestra planificación estratégica que es hacia donde están apuntando todos los departamentos y tenemos la acreditación de por medio que es lo que estamos atacando este momento, entonces la acreditación de por si nos exige que cumplamos algunos estándares y hemos elevado la calidad de nuestros servicios, y mejorado nuestra infraestructura constantemente, cosa que pues eso vendría a representar a un comité de crisis porque la gente está preparándose constantemente para acreditar sus carreras.

**¡Gracias por su colaboración!**

## 4.7.2 Resultados de las Encuestas para Autoridades

- **Pregunta 2**



<b>PREGUNTA 2</b>		
Un año o menos	0	0%
De dos a tres años	1	6%
De cuatro a cinco años	0	0%
Seis años o más	16	94%
<b>ENCUESTAS REALIZADAS</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

La mayoría de las autoridades de la Universidad, es decir el 94 %, trabajan entre 6 o más años en la Universidad, a diferencia del 6% que trabaja en la Universidad entre 2 y 3 años.

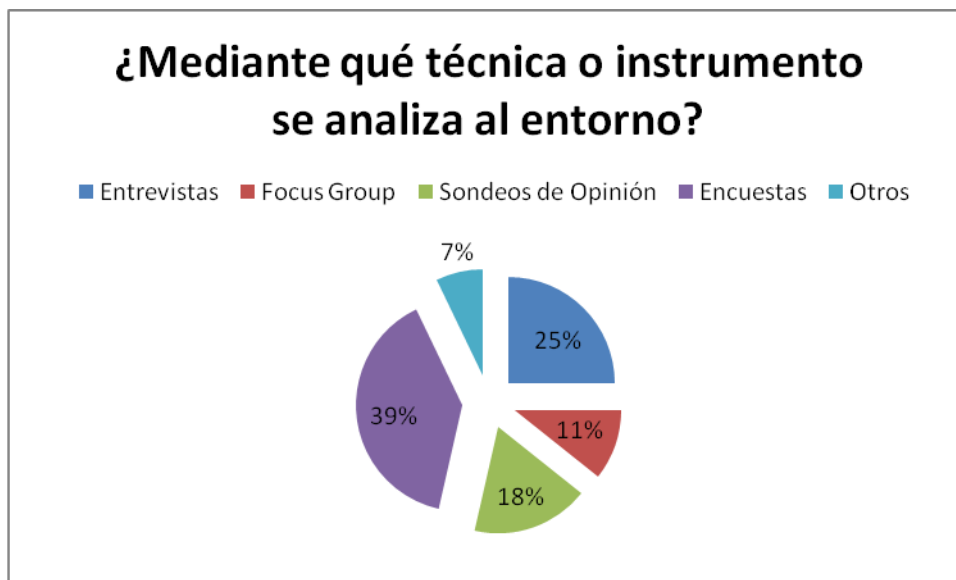
- **Pregunta 3**



<b>PREGUNTA 3</b>		
<b>SÍ</b>	14	82%
<b>NO</b>	3	18%
<b>ENCUESTAS REALIZADAS</b>	17	100%

El 82% de las autoridades conocen que en la Universidad se realizan acciones planificadas para analizar el entorno de la misma, más el 18% no lo conoce.

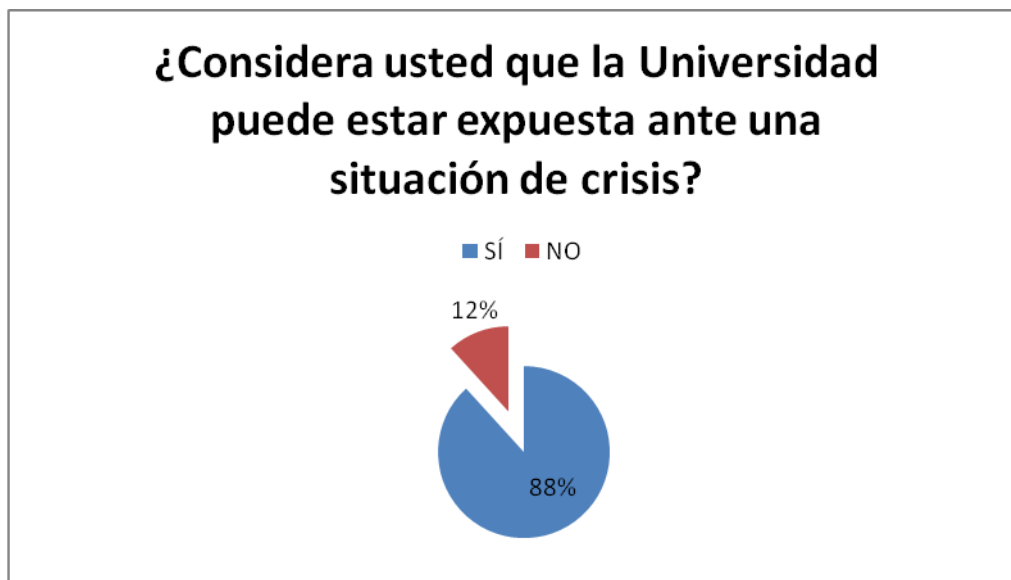
- **Pregunta 4**



<b>PREGUNTA 4</b>		
<b>Entrevistas</b>	7	25%
<b>Focus Group</b>	3	11%
<b>Sondeos de Opinión</b>	5	18%
<b>Encuestas</b>	11	39%
<b>Otros</b>	2	7%
<b>Sin Contestar</b>	3	0%
<b>ENCUESTAS REALIZADAS</b>	17	100%

El 39% afirma que para analizar al entorno de la Universidad se utilizan encuestas, el 25% entrevistas, el 18% sondeos de opinión seguido por un 11% que conoce que se utilizan Focus Group, mientras que un 3% considera que se utilizan otras técnicas como la observación y reuniones.

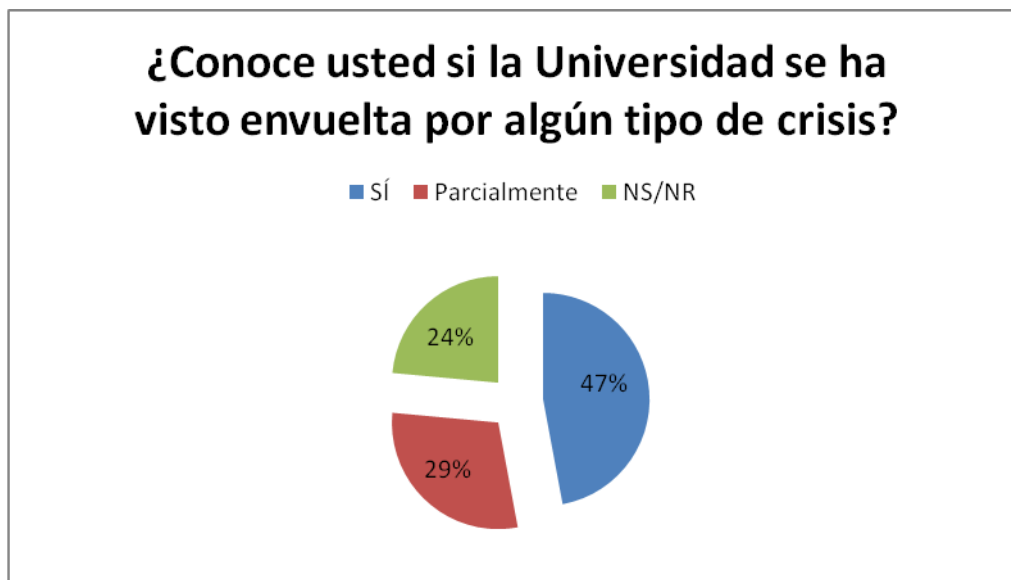
- **Pregunta 5**



<b>PREGUNTA 5</b>		
<b>SÍ</b>	15	88%
<b>NO</b>	2	12%
<b>ENCUESTAS REALIZADAS</b>	17	100%

La mayoría de las autoridades (88%) consideran que la Universidad puede estar expuesta ante una situación de crisis, mientras que el 12% piensan lo contrario.

- **Pregunta 6**



<b>PREGUNTA 6</b>		
<b>SÍ</b>	8	47%
<b>PARCIALEMNTE</b>	5	29%
<b>NS/NR</b>	4	24%
<b>ENCUESTAS REALIZADAS</b>	17	100%

El 49% de las autoridades conoce que la Universidad ha atravesado por algún tipo de crisis, el 29% conoce parcialmente, mientras que el 24% no conoce o no recuerda.



- **Pregunta 7**



<b>PREGUNTA 7</b>		
<b>Económico</b>	4	21%
<b>Político</b>	3	16%
<b>Legal</b>	1	5%
<b>Daños en la Reputación / Imagen</b>	8	42%
<b>Fallos en la Seguridad</b>	0	0%
<b>Corrupción</b>	0	0%
<b>Otros</b>	3	16%
<b>ENCUESTAS REALIZADAS</b>	17	100%

El 42% de las autoridades consideran que la Universidad ha sufrido una crisis en cuanto a daños en la reputación o imagen de la misma, el 21% afirma que ha pasado por una crisis económica, el 16% piensan que ha pasado por una crisis política y de igual manera otro 16% considera que ha sufrido otras crisis tales como cuando la Universidad fue asignada dentro de la categoría C según el CONEA, y crisis por procesos de acreditación.

- **Pregunta 8**



<b>PREGUNTA 8</b>		
<b>Oportuna</b>	7	54%
<b>Improvisada</b>	2	15%
<b>Ineficaz</b>	2	15%
<b>NS/NR</b>	2	15%
<b>Sin Contestar</b>	4	0%
<b>ENCUESTAS REALIZADAS</b>	17	100%

Más de la mayoría de las autoridades, es decir el 54%, piensan que se han manejado de manera oportuna a las crisis, mientras el 15% afirman que fueron manejadas de forma improvisada, de igual forma otro 15% consideran que fue ineficaz, y otro 15% no saben o no recuerdan.

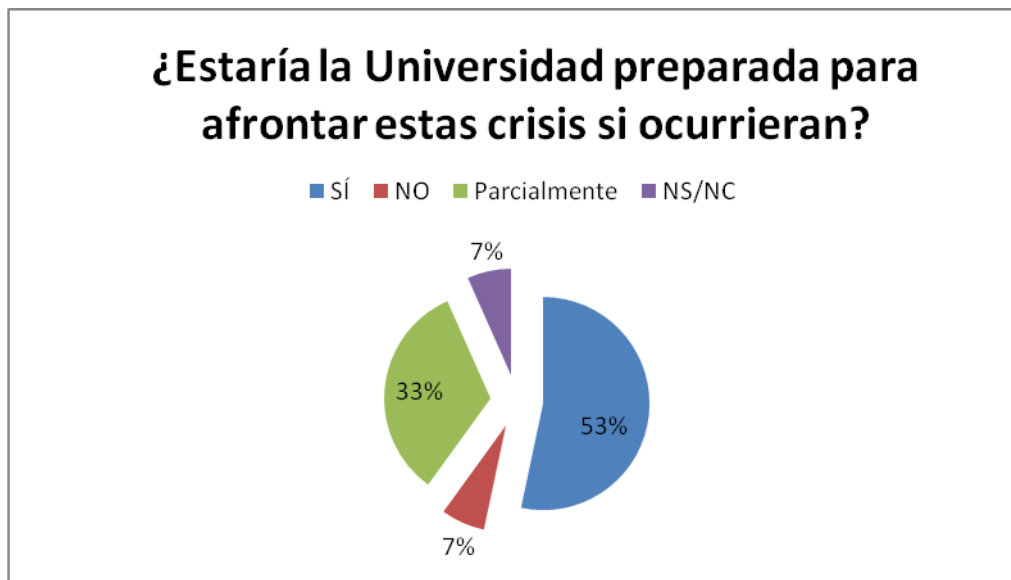
- **Pregunta 9**



<b>PREGUNTA 9</b>		
<b>Económico</b>	3	12%
<b>Político</b>	8	32%
<b>Legal</b>	0	0%
<b>Daños en la Reputación / Imagen</b>	7	28%
<b>Fallos en la Seguridad</b>	1	4%
<b>Corrupción</b>	0	0%
<b>Otros</b>	6	24%
<b>ENCUESTAS REALIZADAS</b>	17	100%

El 32% de las autoridades consideran que la Universidad puede atravesar una crisis de tipo político, el 28% consideran que puede sufrir daños en la reputación o Imagen, el 24% cree que pueden afectarle a la Universidad otras situaciones tales como desastres naturales, fallos en la comunicación interna, la Ley Orgánica de Educación Superior en general y en cuanto a la obligatoriedad de contar con docentes PhD y un 12% considera que puede sufrir una crisis de tipo económico.

- **Pregunta 10**



<b>PREGUNTA 10</b>		
<b>Sí</b>	8	47%
<b>No</b>	1	6%
<b>Parcialmente</b>	5	29%
<b>NS/NC</b>	1	6%
<b>Sin Contestar</b>	2	12%
<b>ENCUESTAS REALIZADAS</b>	17	100%

El 47% de las autoridades consideran que la Universidad podría afrontar las crisis, el 29% parcialmente, el 6% considera que no estaría preparada la Universidad para afrontarlas y otro 6% no sabe o no conoce.

- **Pregunta 11**



<b>PREGUNTA 11</b>		
<b>SÍ</b>	15	88%
<b>NO</b>	2	12%
<b>ENCUESTAS REALIZADAS</b>	17	100%

Las autoridades en su gran mayoría (88%) consideran que es necesario elaborar un manual de crisis para la Universidad, mientras que el 12% opinan lo contrario.

## **4.8 CONCLUSIONES**

### **4.8.1 Conclusiones de las Entrevistas para Autoridades**

Como conclusiones de las entrevistas se encontraron los siguientes puntos reunidos a continuación:

- Las autoridades, en su mayoría llevan trabajando un tiempo promedio de 22 años en la Universidad.
- En la Institución sí se realizan acciones planificadas para analizar al entorno de la misma. Todas las autoridades entrevistadas así lo manifestaron.
- Se realizan estos análisis de entorno pero según los intereses propios de cada departamento o facultad de la Universidad.
- Para realizar los análisis del entorno de la Universidad anteriormente mencionados se utilizan diferentes instrumentos, en su mayoría, encuestas y entrevistas, seguidos por Focus Group,. Adicionalmente se utilizan métodos tales como la observación directa, indirecta o mixta.  
Cabe recalcar que, como se mencionó anteriormente, estos instrumentos son aplicados de acuerdo a las necesidades e intereses de cada Departamento de la Universidad, por ejemplo en el Departamento de Posgrados se realizan encuestas para conocer a cerca de los requerimientos de los estudiantes potenciales, e internamente se realizan

reuniones y encuestas electrónicas para conocer el nivel de satisfacción de sus públicos internos.

- Se evidencia que la Universidad podría atravesar una situación de crisis, así lo afirma la mayoría de autoridades entrevistadas, quienes afirman que la Universidad podría atravesar una situación de crisis debido a que el entorno actual es muy complicado. Por otro parte, algunas autoridades creen que la Universidad no podría atravesar una crisis ya que las crisis ocurren cuando no se planifica o no se conocen los factores externos (que de seguro si afectarían al País también llegarían a afectar a la Universidad), más creen que la Universidad está bien manejada, tiene buen prestigio y cuenta con un buen liderazgo del Doctor Trueba.
- Los tipos de crisis o situaciones de conflicto a las cuales las autoridades consideran que la Universidad estaría expuesta son las siguientes:

<b><u>POSIBLES CRISIS O CONFLICTOS</u></b>
Crisis de corrupción, debido a que se desvíen los fondos, debido a que se estén malversando los fondos, o que existan en la Universidad cuentas paralelas
Crisis económicas debido a que posiblemente el Estado pueda retirar la subvención hacia la Universidad para las pensiones de los estudiantes.
Crisis porque ocurran fenómenos naturales o incendios.
Crisis desencadenadas por el requisito de que el 70% de docentes de planta cuenten con un título PhD, indicado en la LOES
Crisis en cuanto a imagen ya que los estudiantes de la Universidad acuden a los bares y locales cercanos a ingerir alcohol y drogas y esto afecta directamente a la Institución.

Cabe recalcar que estas dos últimas crisis son las más mencionadas y las que más se cree que podrían afectar a la Institución.

- En la Universidad no existe un comité de crisis. Las autoridades manifiestan que solamente existen varios comités, tales como el un Comité de Planificación, el Comité de Acreditación, el Comité de Bienestar Universitario, Comité Paritario. Además afirman que dichos comités se encargan de tratar temas relevantes a cerca de la Universidad, como el proceso de acreditación, temas de seguridad y salud industrial, y en los cuales se realizan acciones para prever cualquier eventualidad. Adicionalmente también existe el Consejo Universitario.
- Es necesario elaborar un Manual de Comunicación en Crisis para la Universidad. Todas las autoridades concuerdan con ello, además algunas aconsejan que este se maneje conjuntamente con el Manual de Salud y Seguridad Industrial que existe en la Universidad.

#### **4.8.2 Conclusiones de las Encuestas para Autoridades**

- Las autoridades de la Universidad Tecnológica Equinoccial (94%), trabajan entre seis o más años en la Universidad, a diferencia del 6% que trabaja en la Universidad entre 2 y 3 años.
- En la Universidad se realizan acciones planificadas para analizar el entorno de la misma, así lo conoce el 82% de las autoridades.
- Adicionalmente, se pudo determinar que los instrumentos más utilizados para realizar el análisis de entorno antes mencionado son las encuestas y entrevistas, seguidos por sondeos de opinión y Focus Group. Un porcentaje



pequeño (3%) conoce que también se utilizan otras técnicas como la observación y reuniones.

- La Universidad puede estar expuesta ante una situación de crisis o conflictos, así lo manifiestan la mayoría de las autoridades, es decir un 88%, mientras que las demás piensan lo contrario.
- La Institución ha atravesado anteriormente por una situación de crisis, un 49% de las autoridades así lo manifiestan, un 29% también lo conoce pero parcialmente, mientras que el 24% no conoce o no recuerda si han existido crisis en la Universidad.
- Se pudo establecer que la crisis en cuanto a daños en la reputación o imagen de la Universidad es la crisis que más ha afectado a la Institución; así sucede también, pero en menor cantidad con la crisis económica. Además el 16% de autoridades concuerdan en que la Universidad ha pasado por una crisis política y de igual manera otro 16% considera que ha sufrido otras crisis tales como cuando la Universidad fue asignada dentro de la categoría C según el CONEA (actual CEAACES), y crisis por procesos de acreditación.
- Las crisis se han manejado oportunamente, esto lo indican la mayoría de autoridades (54%), un 15% de las autoridades encuestadas afirman que fueron manejadas de forma improvisada, de igual manera otro 15% consideran que fueron manejadas ineficazmente, y otro 15% no saben o no recuerdan como se manejaron estas crisis.
- Dentro de las posibles crisis que puede atravesar la Universidad, las autoridades afirman que podrían ser crisis de tipo político, daños en la reputación o Imagen, o creen que pueden afectarle a la Universidad otras situaciones tales como desastres naturales, fallos en la comunicación interna, la Ley Orgánica de Educación Superior en general y en cuanto a la obligatoriedad de contar con docentes PhD y también consideran que la Institución puede sufrir crisis de tipo económico.
- Además menos de la mitad de las autoridades encuestadas consideran que la Universidad sí podría afrontar dichas crisis, un 29% consideran que lo haría

parcialmente, un 6% consideran que no estaría preparada la Universidad para afrontarlas y otro 6% no sabe o no conoce si estaría preparada la Institución para hacerlo.

- Para finalizar la gran mayoría de autoridades consideran que es necesario el elaborar un manual de crisis para la Universidad, mientras que solamente un 12% opinan lo contrario.

#### **4.8.3 Conclusiones Generales de la Investigación para Autoridades**

Después de analizar los resultados, tanto de las entrevistas como de las encuestas realizadas a las autoridades, se pudieron determinar las conclusiones posteriores resumidas en los siguientes puntos:

- La mayoría de autoridades que trabajan en la Universidad ejercen sus labores por un tiempo promedio de 23 años. Un pequeño porcentaje son autoridades que se han incorporado recientemente en un periodo de 3 años a la Institución.
- Las autoridades tienen conocimiento de las acciones que se realizan para analizar el entorno de la Universidad. Cabe acotar que cada Departamento de la Universidad realiza su propio análisis del entorno, enfocado en sus propias necesidades y requerimientos.
- Además la técnica más utilizada para realizar estos análisis de entorno es la investigación de mercados. La mayoría de veces esta es realizada por una consultora externa a la Universidad y se utilizan también los métodos de observación directa, indirecta o mixta y también reuniones.

- Los instrumentos que son más empleados para realizar el análisis de entorno son las encuestas, entrevistas y focus group.
- Casi en su totalidad las autoridades manifiestan que efectivamente la Universidad podría atravesar una situación de crisis debido a que el entorno cada vez es más complejo.
- La Universidad ya ha atravesado por situaciones de crisis, esto lo dice un 78% de las autoridades de la Universidad.
- Se pudo establecer que la crisis en cuanto a daños en la reputación o imagen de la Universidad es la crisis que más ha afectado a la Institución. Así sucede también, con la crisis de tipo económico. Además algunas autoridades concuerdan en que la Universidad ha pasado por una crisis política y de igual manera otro 16% considera que ha sufrido otras crisis tales como cuando la Universidad fue asignada dentro de la categoría C según el CONEA (actual CEAACES), y crisis por procesos de acreditación.
- Las crisis se han manejado oportunamente, el 54% coinciden con ello, un 15% de las autoridades encuestadas afirman que fueron manejadas de forma improvisada, de igual manera otro 15% consideran que fueron manejadas ineficazmente, y otro 15% no saben o no recuerdan como se manejaron estas crisis.
- Dentro de las posibles crisis o situaciones de conflicto que puede afectar a la Institución están crisis de tipo político, daños en la reputación o Imagen, o creen que pueden afectarle a la Universidad otras situaciones tales como corrupción, fallos en la comunicación interna, crisis en cuanto a la Ley Orgánica de Educación Superior en general y en cuanto a la obligatoriedad de contar con un 70% de docentes con título de PhD, y también consideran que la Institución puede sufrir crisis de tipo económico, esto ocurriría si el Estado quita la subvención a la Universidad.
- Para finalizar es necesario que se elabora un manual de comunicación en crisis para la Universidad, la gran mayoría de autoridades lo consideran importante, mientras que algunas de las demás autoridades han

manifestado que sería importante contar con dicho manual más llamarlo manual de comunicación asertiva, las autoridades restantes opinan que no sería necesario.

#### **4.9 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN EFECTUADA A LAS AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL - CAMPUS QUITO.**

El siguiente análisis está realizado a partir de los resultados y datos recopilados en la investigación efectuada.

##### **4.9.1 Análisis FODA de la Universidad Tecnológica Equinoccial**

El propósito del análisis FODA es “conocer y determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.”<sup>105</sup>

Además mediante el análisis se puede:

- Determinar las verdaderas posibilidades con las que cuenta la empresa,
- Concienciar sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar,
- Y permite explorar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> BORELLO, Antonio, “El Plan de Negocios”, Ediciones Díaz de Santos,, Madrid, España, 1994, P158.

<sup>106</sup> Cfr. BORELLO, Antonio, “El Plan de Negocios”, Ediciones Díaz de Santos,, Madrid, España, 1994, P 159.

De igual manera es pertinente conocer que se entiende tanto por fortalezas y oportunidades, como también por amenazas y debilidades.

<b><u>FORTALEZAS</u></b>	<b><u>OPORTUNIDADES</u></b>
Características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de objetivos	Situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de objetivos.
<b><u>DEBILIDADES</u></b>	<b><u>AMENAZAS</u></b>
Características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos	Situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Fuente: BORELLO, Antonio, "El Plan de Negocios", Ediciones Díaz de Santos,, Madrid, España, 1994, P 158-159.

De este modo, al realizar el análisis FODA, se puede tener un panorama de la situación actual en la que se encuentra la Institución, en este caso de la Universidad Tecnológica Equinoccial, y encontrar un diagnóstico preciso, en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y mediante este poder contar con un respaldo para empezar el desarrollo de la siguiente propuesta.

## ANÁLISIS FODA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gran mayoría de autoridades trabajan varios años en la Universidad, y por lo tanto conocen sus reglamentos y se sienten identificadas con la Institución.</li> <li>• En la Universidad existen diferentes comités, tales como el Comité de Planificación, el Comité de Acreditación, el Comité de Bienestar Universitario, Comité Paritario, y conjuntamente con el Consejo Universitario se encargan de tratar temas relevantes a cerca de la Universidad, como el proceso de acreditación, temas de seguridad y salud industrial, y en los cuales se realizan acciones para prever cualquier eventualidad.</li> <li>• La Universidad cuenta con un Manual de Seguridad y Salud Industrial.</li> <li>• Es una Universidad acreditada por el CEAACES</li> <li>• La Universidad tiene 40 años de trayectoria</li> <li>• La Universidad cuenta con una infraestructura moderna y de buena calidad en sus campus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Universidad tiene modalidades de educación presenciales y a distancia y cuenta con varios campus a nivel Nacional.</li> <li>• La Universidad busca expandirse internacionalmente, ya que se encuentra en proceso de abrir un Campus de estudio en Miami.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solamente el 1% de los docentes de la Universidad cuentan con el requerimiento de tener un título de PhD.</li> <li>• Los estudiantes de la Universidad acuden a los bares cercanos a la misma, e ingirieren alcohol y drogas.</li> <li>• En muchas ocasiones la comunicación interna en la Universidad no se maneja adecuadamente, ya que no siempre se socializan los resultados de los análisis de entorno realizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Ley Orgánica de Educación Superior pide que el setenta por ciento de docentes deben tener un título de PhD.</li> <li>• En el Ecuador existe poca o nula oferta de docentes con título PhD, Sólo el 3% de docentes en el país cuenta con este título.</li> <li>• Existen bares ubicados en los alrededores del Campus Matriz de la Universidad.</li> <li>• Posible retiro de subvención por parte del Estado a la Universidad.</li> <li>• La Universidad se encuentra Ubicada en la Categoría C.</li> </ul>

### **5 PROPUESTA**

#### **GESTIÓN DE CONFLICTOS POTENCIALES PARA LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL – CAMPUS QUITO.**

##### **5.1 INTRODUCCIÓN**

Toda organización, independientemente de la actividad a la que se dedique, se encuentra propensa a atravesar o sufrir una crisis o conflicto. Si esto ocurre causará evidentemente gran conmoción en la organización, y por lo tanto puede afectar al normal desempeño de sus labores habituales.

Por estos motivos las organizaciones deben comenzar a dar la real importancia a toda acción que ayude a afrontar de manera efectiva a las crisis.

Por ello en la siguiente propuesta, realizada para la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito, se encuentran dos partes muy significativas en cuanto a la gestión de comunicación en crisis.

Dentro de la primera parte y para efectuar la propuesta se partió por elaborar el Manual de Comunicación en Crisis para la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito, como complemento a la Gestión de Conflictos Potenciales.

Esto es necesario, pues si bien es cierto, con la Gestión de Conflictos Potenciales, se busca estar anticipado ante las situaciones que puedan afectar a la institución, es importante tomar conciencia también de que por más esfuerzos que realice la

institución por analizar su entorno y prever situaciones de crisis o conflictos futuros, existe también la posibilidad de que se produzcan hechos inesperados que afecten a la misma. Por ello con este Manual de Comunicación en Crisis se podrá responder efectivamente cuando estos sucesos aparezcan o surjan imprevistamente en la Institución.

Además en el mismo se encontrarán los públicos estratégicos de la Universidad, la conformación del Comité de Crisis, su guía de acción, un fichero de contactos, el Vocero Oficial de la Institución, etc.

La segunda parte de esta propuesta, que es la de Gestión de Conflictos potenciales para la Universidad, al ser una actividad estratégica previamente planificada está direccionada a la constante decodificación del entorno, con el fin de conocer y anticiparse a las posibles circunstancias que podrían representar una amenaza para la Institución, y consecuentemente plantear posibles actividades que contrarresten o minimicen estos conflictos, su plan de acción y mecanismos de evaluación respectivamente.

## **5.2 OBJETIVOS**

### **5.2.1 Objetivo General**

- Diseñar una estrategia para la Gestión de Conflictos Potenciales en la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito.



### **5.2.2 Objetivos Específicos.**

- Elaborar un Manual de Comunicación en Crisis para la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito, en el cual se encuentren lineamientos a seguir en situaciones imprevistas e inesperadas.
- Identificar los posibles conflictos o crisis por las que la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito pueda atravesar.
- Analizar dichos conflictos o crisis y conocer qué impacto tendrán en la Organización.
- Proponer posibles actividades para contrarrestar o minimizar el impacto negativo de las crisis o conflictos en la Institución.
- Realizar un plan de acción en el que se determinen los plazos para las actividades, así como también costos, responsables, etc.
- Evaluar a las actividades planteadas mediante distintos mecanismos e indicadores.

### **5.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La Gestión de Conflictos Potenciales es una estrategia que contempla cinco pasos para su realización, siendo estos la identificación, análisis, creación de posibles estrategias conjuntamente con su plan de acción y mecanismos de evaluación respectivos para cada posible crisis o conflicto.

De esta manera y como complemento a esta estrategia, se hizo necesario partir por elaborar el Manual de Comunicación en Crisis para la Universidad, pues en él se encuentran lineamientos a seguir para afrontar y responder efectivamente ante situaciones de crisis imprevistas.

Adicionalmente en el mismo, y para anticiparse a las posibles crisis o conflictos que afectarían a la Institución en el futuro, se encuentra el desarrollo de la Estrategia de Gestión de Conflictos Potenciales reunido en un Fichero de Crisis, en donde consta la identificación de cada posible crisis o conflicto, la valoración del impacto de las mismas, así como también posibles actividades a realizar con las que se pueda minimizar la crisis e incluso evitar que estas ocurran.

### **5.3.1 MANUAL DE COMUNICACIÓN EN CASOS DE CRISIS**

#### **5.3.1.1 Introducción**

El Manual de Comunicación en Crisis, para la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito, es creado con el fin de ser una guía base sobre la cual se determinen las acciones a seguir, que permitan enfrentar y responder efectivamente a las diferentes situaciones de crisis que la Institución pueda atravesar.

El presente Manual consta de dos partes. En la primera se encuentra la conformación del Comité de Crisis de la Universidad, los públicos de interés de la Institución, un fichero de contactos, Políticas de Comunicación, etc. Con esto se facilitará la actuación de forma rápida, planificada y organizada cuando un conflicto o crisis se presente de forma inesperada.

Adicionalmente en el mismo se encuentra el desarrollo de la estrategia de Gestión de Conflictos Potenciales, reunido en un Fichero de Crisis. En este Fichero se encuentran detalladas las posibles crisis o conflictos, sus análisis correspondientes, posibles actividades preventivas, responsables y mecanismos de evaluación para dichas actividades. El objetivo de este fichero es el plantear

formas de actuación preventivas que permitan detener o limitar daños para que las crisis o posibles conflictos no se produzcan, o bien se reduzcan en intensidad.

### **5.3.1.2 Objetivos del Manual**

- Determinar las posibles crisis que pueden afectar a la Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Plantear una posible guía de acción frente a dichas circunstancias.
- Proponer soluciones frente a las posibles crisis para contrarrestar su efecto negativo.
- Crear una base de contactos de los grupos de interés más relevantes de la Universidad.

### **5.3.1.3 Reseña de la Institución**

La Universidad Tecnológica Equinoccial cuenta con una trayectoria de cuarenta años siendo una institución de Educación Superior en el Ecuador.

Dentro de su oferta académica ha logrado desarrollar 37 carreras presenciales a nivel nacional, que se imparten en los campus de: Quito, Santo Domingo de los Tsáchilas y Salinas; en cuanto a la modalidad a distancia la universidad dispone de 7 centros de apoyo que cubren todas las regiones del país.

Cabe recalcar que la Universidad Tecnológica Equinoccial es una de las instituciones con mayor cobertura y presencia a nivel nacional.

**Misión:**

Formar con excelencia y liderazgo, profesionales íntegros, comprometidos con el desarrollo de la ciencia y la sociedad.

**Visión:**

Ser una Universidad de trascendencia académica en América Latina.

**Valores Corporativos:**

- Respeto que se expresa en:
  - Libertad
  - Honestidad
  - Lealtad
  - Solidaridad
  - Justicia
  - Equidad
  - Integridad
  - Transparencia
  - Dedicación Académica
- Proceso de inter-aprendizaje en función de la pertenencia Institucional y pertinencia social.
- Respeto a los derechos humanos.
- Concienciación en la protección del ambiente.
- Responsabilidad Social y servicio a la comunidad
- Reconocimiento a la igualdad de oportunidades.

## Principios Institucionales:

Los principios institucionales de la Universidad Tecnológica Equinoccial son:



- **Excelencia:** El rigor científico y el uso eficaz de todos los recursos tecnológicos disponibles, al máximo de especialización y competencia.
- **VISIÓN:** El poder ampliar el horizonte hacia el universo, responder como ciudadanos del mundo a las nuevas exigencias de la globalización y aportar realmente al progreso del Ecuador.
- **LIDERAZGO:** La capacidad para definir objetivos propios y la decisión para emprender en ellos, firmeza para implantar derechos y para hacer cumplir obligaciones, con energía, dinamismo y creatividad, pero sobre todo con el ejemplo. FUNDAMENTOS DE LA UNIVERSIDAD La Universidad Tecnológica Equinoccial fue creada mediante Ley No. 19 el 18 de febrero de 1986, publicada en el Registro Oficial No. 377, que dispone:

- Art. 1. Créase la Universidad Tecnológica Equinoccial, como Institución de derecho privado que estará integrada por Facultades, Escuelas o Departamentos Académicos y Administrativos que determinan sus estatutos de acuerdo con sus finalidades, con sede en la Ciudad de Quito.
- Art. 2. La Universidad Tecnológica Equinoccial adquiere todos los derechos y obligaciones establecidas en la Constitución Política del Estado y en la Ley de Universidades y Escuelas Politécnicas y funcionará de conformidad con las mismas.

La Universidad Tecnológica Equinoccial cumple con el propósito de cubrir las necesidades de formación en los profesiones y actividades menos desarrolladas en el país, en las de mayor proyección futura y en aquellas cuya demanda no ha sido satisfecha total o parcialmente.

**Objetivos institucionales:**

- Formar profesionales íntegros, investigadores y emprendedores para que lideren una gestión socialmente responsable.
- Generar y acceder al conocimiento que apoye el desarrollo institucional y de la sociedad.
- Fortalecer vínculos con los distintos sectores de la sociedad mediante programas permanentes de apoyo.
- Establecer innovadores procesos de calidad, que garanticen el desempeño exitoso de la docencia, investigación, interacción con la sociedad y la gestión universitaria como un medio para alcanzar lo expuesto.

### **5.3.1.4 Públicos Estratégicos**

#### **5.3.1.4.1 Públicos Internos**

• <b>Autoridades</b>
• <b>Personal Administrativo</b>
• <b>Docentes Titulares</b>
• <b>Docentes a contrato</b>
• <b>Estudiantes</b>

#### **5.3.1.4.2 Públicos Externos**

• <b>Gobierno</b>
• <b>CEAACES</b>
• <b>SENACYT</b>
• <b>Medios de Comunicación</b>
• <b>Líderes de Opinión</b>
• <b>Estudiantes potenciales</b>
• <b>Empresas Públicas y privadas</b>
• <b>Otras Universidades</b>

### **5.3.1.5 Creación del Comité de Crisis**

#### **5.3.1.5.1 Miembros del Comité de Crisis**

Cuando una crisis se ha presentado es muy probable que no haya el tiempo necesario para iniciar un debate sobre cuál será la mejor decisión que deba tomarse. Por lo tanto el Comité de Crisis de la Universidad estará compuesto por personas que además de tener la autoridad y capacidad suficiente para tomar

decisiones importantes de manera muy rápida, serán personas que conozcan profundamente el funcionamiento y actividades de la Institución.

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
<b>Dr. Álvaro Trueba Barahona</b>	Rector
<b>Ing. José Julio Cevallos</b>	Vicerrector
<b>Lcdo. Alejandro Zavala</b>	Director de RR.PP
<b>Lcdo. Marco Dávila T.</b>	Director Administrativo
<b>Lcdo. Benigno Armas</b>	Director de Vinculación con la Colectividad
<b>Dra. Mónica Espinosa.</b>	Directora de Patrocinio - Abogada
<b>Economista Hernán Aulestia</b>	Presidente ADUTE
<b>Carlos Medina</b>	Presidente de la FEDEUTE
<b>Eduardo Beltrán</b>	Presidente de la AETUTE

#### **5.3.1.5.2 Funciones del Comité de Crisis**

- Los miembros del Comité de Crisis de la Universidad deberán primero designar al Vocero Oficial de la Institución.
- Además deberán realizar un análisis constante del entorno de la Institución para prevenir cualquier eventualidad.
- Si una crisis ya se ha presentado el Comité, en representación de la Universidad, debe tomar la iniciativa frente a los acontecimientos.
- Deberán además decidir qué postura va a tomar la Universidad frente a los hechos que estén ocurriendo y decidir qué, cuándo y cómo se va a comunicar una respuesta.
- Deberán coordinar y controlar las relaciones con los medios de comunicación
- El Comité de Crisis deberá realizar un seguimiento al avance de la crisis, y realizar una estrategia posterior a la misma.
- Deberán dar respuesta a todos los públicos afectados, evitando falsas especulaciones y rumores.



- Tener previstos los mensajes básicos para cada audiencia
- Evaluar la audiencia de cada medio informativo
- Evitar la percepción de improvisación y falta de control sobre la situación
- El comité de crisis deberá analizar cuál es el canal de comunicación apropiado para difundir el mensaje.
- Aprovechar oportunidades de interés y cerrar la crisis
- Responder a los medios de manera honesta y responsable, comunicando las medidas preventivas que la institución realizó y garantizando que no va a volver a ocurrir.
- Averiguar si los mensajes de la empresa han llegado a sus destinatarios y cómo han sido entendidos por el público

### 5.3.1.5.3 Guía de acción del Comité de Crisis



### 5.3.1.6 Asignación del Vocero Oficial

CARGO
Director de RR. PP

El licenciado Alejandro Zavala – Director del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación será el vocero oficial de la Universidad.

Cabe señalar que será únicamente él o el Rector de la Universidad quienes puedan dar información oficial en un momento de crisis para no confundir al público con varias declaraciones.

El vocero oficial no podrá emitir comentarios personales y además deberá tener la capacidad de responder a preguntas sensibles adecuadamente.

### 5.3.1.7 Fichero de Contactos

#### 5.3.1.7.1 Medios De Comunicación<sup>107</sup>

MEDIO	TELEFONO	COORDINADOR DE NOTICIAS	CORREOS
EL UNIVERSO	02 2555990 / 2555995	Cristóbal Peñafiel	<a href="mailto:cpenafiel@eluniverso.com">cpenafiel@eluniverso.com</a>
SÚPER	02 2220222	Francisco Cruz	<a href="mailto:fcruz@super.com.ec">fcruz@super.com.ec</a>
EXPRESO	02 2559251 / 2559250	Francisco Garcés	<a href="mailto:garcesf@granasa.com.ec">garcesf@granasa.com.ec</a>
TELÉGRAFO	02 2520493 / 2522331 / 2543768	Patricio González	<a href="mailto:patriciopedriodista@yahoo.com">patriciopedriodista@yahoo.com</a>
COMERCIO	02 2670999 / 2679999	Luis Moncayo	<a href="mailto:flarenas@elcomercio.com">flarenas@elcomercio.com</a> <a href="mailto:lmoncayo@elcomercio.com">lmoncayo@elcomercio.com</a> <a href="mailto:ocalvopina@elcomercio.com">ocalvopina@elcomercio.com</a>
HOY	02 2490888 / 2418041	María Elena Verdezoto	<a href="mailto:mverdezoto@hoy.com.ec">mverdezoto@hoy.com.ec</a>
EL MERCURIO	02 2509451 / 2259551	Ana Lucía Andrade	<a href="mailto:landrade@elmercurio.com.ec">landrade@elmercurio.com.ec</a>

<sup>107</sup> Información facilitada por el Licenciado Benigno Armas – Directo de Vinculación con la Colectividad de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

<b>LA HORA</b>	02 2475724 AL 28	Rodrigo Romero	<a href="mailto:rromero@lahora.com.ec">rromero@lahora.com.ec</a>
<b>ÚLTIMAS NOTICIAS</b>	02 2672870 / 2679810	Julia Ortega	<a href="mailto:j.ortega@ultimasnoticias-com">j.ortega@ultimasnoticias-com</a>
<b>METRO HOY</b>	02 2491840 / 41/42	Hugo Constante	<a href="mailto:hconstante@metrohoy.com.ec">hconstante@metrohoy.com.ec</a>
<b>VISTAZO / AMÉRICA ECONOMÍA</b>	02 2446491 / 2446493		
<b>VANGUARDIA</b>	02 2501751 / 2521164 / 3238242 / 6009313	Lucía Galarza	<a href="mailto:lgalarza@revistavanguardia.com">lgalarza@revistavanguardia.com</a>
<b>ECUAVISA</b>	02 2448100 / 2448101/ 102	Cinthia Puga	<a href="mailto:mlguerra@ecuavisa.com">mlguerra@ecuavisa.com</a>
<b>RTS</b>	02 2416805 / 2401519 / 2417624	Soledad Basante	<a href="mailto:sbasante@rts.com.ec">sbasante@rts.com.ec</a>
<b>TELEAMAZONAS</b>	2439526	Jorge Iván Melo	<a href="mailto:j.melo@teleamazonas.com">j.melo@teleamazonas.com</a>
<b>GAMA TV</b>	02 2262222 / 2437798	Mariana Gallardo de Samaniego	<a href="mailto:mgallardo@gamatv.com">mgallardo@gamatv.com</a>
<b>TC</b>	02 6002030	Mario Naranjo	<a href="mailto:noticias@uio.tctv.com.ec">noticias@uio.tctv.com.ec</a>
<b>CANAL UNO</b>	02 2273757/ 2273773	Romel López	<a href="mailto:rlopez@canal1tv.com">rlopez@canal1tv.com</a>

<b>TELERAMA</b>	02 2507718 / 2507723	Sara Hallo	<a href="mailto:contextosuo@etvtelerama.com">contextosuo@etvtelerama.com</a>
<b>RTU</b>	02 2550978	José María Quispe Luis Balarezo	<a href="mailto:jmql_li@hotmail.com">jmql_li@hotmail.com</a>
<b>CABLENOTICIAS CN3</b>	02 2468823	César Monge	<a href="mailto:rmartinez@cablevision.com.ec">rmartinez@cablevision.com.ec</a>
<b>ECUADOR TV</b>	02 2541329	María Isabel Cevallos	<a href="mailto:mcevallos@ecuadortv.com.ec">mcevallos@ecuadortv.com.ec</a>
<b>SONORAMA</b>	02 2267355 / 56	Nataly Zurita	<a href="mailto:nzurita@sonorama.com">nzurita@sonorama.com</a>
<b>RADIO CENTRO</b>	02 2448895	Patricia Chango	<a href="mailto:pchango@radiocentro.com">pchango@radiocentro.com</a>
<b>RADIO DEMOCRACIA</b>	099 939355	Andrea Mancero	<a href="mailto:amancero@radiodemocracia.com">amancero@radiodemocracia.com</a>
<b>RADIO COLÓN</b>	02 2484593	Jenny Guzman	<a href="mailto:noticias@radiocolon.ec">noticias@radiocolon.ec</a>
<b>ECUADOR INMEDIATO</b>	089 678666 2921135/6	Francisco Herrera	<a href="mailto:redacción@ecuadorinmediato.com">redacción@ecuadorinmediato.com</a>
<b>RADIO QUITO</b>	02 2508301	Andrea Jimbo	<a href="mailto:ajimbo@ecuadoradio.com.ec">ajimbo@ecuadoradio.com.ec</a>

<b>RADIO LA LUNA</b>	02 2525521	Miriam Carreño	<a href="mailto:radioluna@radioluna.com">radioluna@radioluna.com</a>
<b>RADIO PÚBLICA</b>	02 2254484	Natalie Zurita Mayra Clavijo	<a href="mailto:nataliezurita@radiopublica.ec">nataliezurita@radiopublica.ec</a>

### 5.3.1.7.2 Públicos externos importantes para la Universidad

<u>ORGANIZACIÓN</u>	<u>TELÉFONO</u>
<b>CEAACES</b>	2256470 / 2220003
<b>VICEPRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA</b>	2584 574
<b>ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS</b>	2460 330 ext. 2209
<b>SENACYT</b>	2505 142

### **5.3.1.8 Políticas de Comunicación en momentos de Crisis**

Si la Universidad Tecnológica Equinoccial se encontrara atravesando ya por una situación de crisis deberá seguir las siguientes políticas establecidas de acuerdo a cada público.

#### **5.3.1.8.1 Políticas comunicacionales para Trabajadores y familia de trabajadores**

- Si una crisis llegara a afectar a los trabajadores de la Universidad, es decir a sus autoridades, administrativos y docentes, lo primero que deberá hacer el Vocero de la Universidad es comunicarse rápidamente con los afectados para esclarecer la situación.
- La forma de comunicación deberá ser mediante llamadas telefónicas o enviados electrónicos previamente elaborados.
- Además, en caso de ser necesario se deberá mantener contacto con los familiares del trabajador para mantenerles informados acerca de la situación y cómo la Universidad la estará manejando. De esta manera se podrá evitar que la crisis se agudice y que no se exteriorice.
- Se mantendrá informado a todo el personal constantemente mientras siga la crisis.
- Se podrá implementar una línea telefónica informativa (1800), exclusivamente para la situación de crisis en la cual los afectados o familiares de los trabajadores puedan llamar para mantenerse informados.



Se deberá delegar a una persona que conozca de la situación para que recepte las llamadas y pueda dar información apropiada

#### **5.3.1.8.2 Políticas comunicacionales para Medios de Comunicación.**

- El Comité de Crisis de la Universidad deberá analizar si la crisis que se ha presentado amerita que se hagan declaraciones en los medios de comunicación. Cabe recalcar que no siempre es necesario dar declaraciones en medios, pues la noticia podría propagarse y la crisis aumentaría en intensidad.
- El Comité de Crisis deberá delegar a un miembro del mismo para que monitoree constantemente las noticias que los medios de comunicación saquen con relación a la crisis.
- De ser necesario se debe convocará a los distintos medios de comunicación a una rueda de prensa.
- Las únicas personas que pueden dar declaraciones son el Vocero Oficial o el Rector de la Universidad. De esta manera se evitarán comentarios contradictorios o especulaciones.
- En caso de encontrar que un medio ha levantado una falsa acusación en relación a la crisis se deberá desmentir con las pruebas respectivas.
- No negar información a los medios, el vocero atenderá cualquier tipo de requerimiento con previa cita.
- No comunicar sólo a los medios "amigos".
- No mentir sobre información crucial.

- No reservarse datos fundamentales para minimizar el acontecimiento.
- Informar al público sobre lo que están realizando a favor de la solución de los problemas.
- Preocuparse de la opinión de los grupos de presión.
- Enviar boletines de prensa a los medios de comunicación con información acerca de las actividades que la Universidad esté empleando para solucionar la Crisis.

#### **5.3.1.8.3 Políticas comunicacionales para Proveedores**

- Si una crisis se ha presentado y ha afectado a los proveedores con los que cuenta la Universidad, en primera instancia se deberá contactar a dichas personas para aclarar la situación.
- El Vocero Oficial es el único que podrá dar declaraciones a los mismos.
- Se podrá implementar una línea telefónica informativa (1800), exclusivamente para la situación de crisis en la cual los afectados puedan llamar para mantenerse informados. Se deberá delegar a una persona que conozca de la situación para que recepte las llamadas y pueda dar información apropiada.
- Se deberá atender a las inquietudes y preguntas de los proveedores desde el primer momento en que la crisis se presentase.

#### **5.3.1.8.4 Políticas comunicacionales para Organismos Externos Gubernamentales**

- El Vocero Oficial deberá contactarse con una persona representante del Organismo con el cual se atraviesa la crisis.
- Toda información que sea emitida debe sustentarse con hechos y respaldos y no con supuestos. En caso de no corroborar cierta información no se podrá hablar de ella de manera oficial.
- No mentir sobre datos o información por ningún motivo.
- Se deberá enviar información acerca de las acciones que la Universidad va a tomar para remediar la crisis. Esto se realizará mediante correos electrónicos y así se podrán evitar rumores y contar con información oficial.
- En la medida de la gravedad de la crisis los comunicados emitidos por la Institución deberán aumentar en frecuencia.
- El Comité de Crisis deberá realizar un seguimiento a las actividades de organismos legislativos y agencias reguladoras para mantenerse al día con los temas que van surgiendo.
- Abrir las puertas a requerimientos de dichas organizaciones siempre y cuando estos no comprometan a la organización.

#### **5.3.1.8.5 Políticas comunicacionales para Estudiantes.**

- Si una crisis se presentara en la Universidad y afectara a sus estudiantes se deberá aclarar la situación.

- Es importante que se emita información oficial desde el primer momento para evitar rumores e incertidumbre en los estudiantes.
- El Comité de Crisis deberá sugerir que se convoque a una reunión con los estudiantes en la cual el Vocero emita información clara para evitar que la crisis se agudice.
- Además se podrá enviar información a través de los correos de los estudiantes, a través de los mensajes en el portal de aplicaciones de los estudiantes, llamadas telefónicas, página oficial de Facebook de la Universidad.
- Se deberá implementar una línea telefónica informativa (1800), exclusivamente para la situación de crisis en la cual se puedan atender a todas las inquietudes y preguntas de los estudiantes con prontitud. Se deberá delegar a una persona que conozca de la situación para que recepte las llamadas y pueda dar información apropiada.

### **5.3.2 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE CONFLICTOS POTENCIALES DE LA UNIVERDIDAD TECNOLÓGICA EQUINCCIAL - CAMPUS QUITO**

Para desarrollar la estrategia de Gestión de Conflictos propuesta por Howard Chase y Barrie Jones, se han contemplado sus cinco pasos y consecuentemente se ha efectuado lo siguiente:

Como primer paso, y mediante la investigación anteriormente efectuada, se identificaron las posibles crisis o conflictos por los que la Universidad Tecnológica Equinoccial - Campus Quito podría atravesar.

Después, se ha realizado un análisis de dichos conflictos para conocer qué impacto tendrán en la Institución, siendo este el segundo paso.

Con el análisis se prosiguió a plantear posibles actividades preventivas para contrarrestar dichas situaciones, contemplando de este modo al tercer paso.

El cuarto paso, está realizado en función de un plan de acción, en el cual se han determinado plazos, responsables etc. para cada actividad.

Finalmente, y cumpliendo así los cinco pasos, se encuentra la Evaluación en la cual, por medio de diferentes mecanismos, se podrá conocer la eficiencia de las actividades planteadas anteriormente.

Todo este proceso se encuentra reunido en el siguiente Fichero de Crisis.

#### **5.3.2.1 FICHERO DE CRISIS – C.I.V.**

En el siguiente fichero se encontrarán recopiladas las posibles crisis que podrían afectar a la Universidad Equinoccial – Campus Quito.

Además, dentro del segundo paso para el desarrollo de la Gestión de Conflictos Potenciales, se encuentra un análisis de cada crisis o posible conflicto con el fin de conocer qué impacto tienen en la Institución. Este análisis se encuentra realizado en función de la Valoración del Impacto de las Crisis, técnica propuesta por Fita Jaume, cuya importancia radica en reducir la incertidumbre y conocer los efectos que tendrían estas crisis o conflictos en la empresa.

Para ello, por cada acontecimiento o crisis identificada, se han respondido a cinco preguntas previamente establecidas, a las mismas que se les ha calificado dentro de un rango que va de uno a cinco, siendo mayor la calificación cuando exista una mayor posibilidad de que se convierta en crisis.

Posteriormente se encuentra plasmado el factor de probabilidad, el mismo que se obtiene de analizar si la crisis ya ha ocurrido, se está presentando o si pudiera suscitarse en un futuro.

Consiguientemente, a estos valores se los ha plasmado en un plano cartesiano, estando en el eje Y la valoración de cada pregunta, y en el eje X el factor de probabilidad.

Finalmente se encuentran las posibles actividades para afrontar las crisis, el plan de acción y los mecanismos de evaluación para cada acontecimiento, respectivamente.

### **5.3.2.1.1 Primera Situación Identificada**

#### **5.3.2.1.1.1 Acontecimiento**

Daños en la imagen o mala reputación de la Universidad debido a los bares ubicados en los alrededores de la Institución y debido a que los estudiantes acuden a los mismos para ingerir alcohol y drogas.

#### **5.3.2.1.1.2 Valoración del Impacto de la crisis – C.I.V.**

*Análisis de las Preguntas:*

##### **1. ¿Afectaría la crisis las operaciones de la organización?**

Este tipo de crisis no afectaría a las labores cotidianas de la Universidad. Al ser una crisis externa a la Institución no tendrá mayor repercusión a la hora de ejercer sus actividades en los públicos internos de la Universidad.

**2. ¿Afectaría la crisis a las bases de la organización?**

No afectaría a las bases de la Institución, puesto que es algo que surge externamente y se debe manejar del mismo modo, es decir, afianzando la filosofía corporativa de la Universidad como tal para luego exteriorizarlo y contrarrestar esta situación.

**3. ¿Pasaría la crisis bajo el escrutinio de los medios y autoridades?**

Sí tanto para los medios como para las autoridades de la Universidad. En este caso las autoridades indagarán a cerca de por qué no se cumple con la ordenanza municipal número 201 que dicta que los bares no pueden funcionar cerca de 300 metros de una Institución Educativa; y de igual manera investigarán quienes son los estudiantes que acuden a dichos lugares. En cuanto a los medios de comunicación, igualmente, realizarán reportajes o sacaran noticias al respecto ya que es una problemática social el que los jóvenes universitarios acudan a los bares cercanos a la Institución a ingerir alcohol y/o drogas.

**4. ¿Aumentaría la crisis en intensidad?**

Ciertamente, puesto que si no se logra controlar la situación serán cada día más los estudiantes que acudan a dichos bares, trayendo consecuencias negativas tanto para los jóvenes como para la misma Institución y su reputación.

**5. ¿Afectaría la crisis a la Imagen de la Organización?**

Por supuesto que afectaría a la Imagen, ya que a los estudiantes que acuden a dichos lugares denigran su imagen con su mal comportamiento y por lo tanto a la imagen de la Universidad como un centro de Educación Superior.

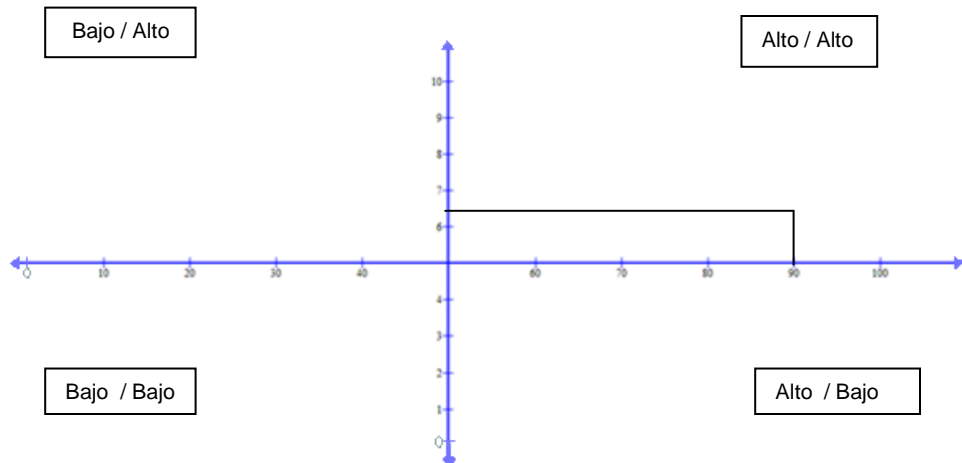
Valoración:

PREGUNTAS \ VALORACIÓN	1	2	3	4	5
1	X	X			
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10			X	X	X

TOTAL →  $32/5 = 6,4$

Factor de Probabilidad: → 90 %

### BARÓMETRO DE CRISIS





- **Públicos Involucrados**

<b><u>PÚBLICOS</u></b>	<b><u>Reconocimiento del Problema</u></b>	<b><u>Reconocimiento de las Restricciones</u></b>	<b><u>Nivel de Implicación Cognitiva</u></b>	<b><u>Tipo de Público</u></b>
<b>Autoridades</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>Personal Administrativo</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Docentes Titulares</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Docentes a contrato</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Estudiantes</b>	Alto	Alto	Alto	ACTIVO
<b>Gobierno</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>CEAACES</b>	Bajo	Bajo	Bajo	NO PÚBLICO
<b>SENACYT</b>	Bajo	Bajo	Bajo	NO PÚBLICO
<b>Medios de Comunicación</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Líderes de Opinión</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Estudiantes potenciales</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Empresas Públicas y privadas</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Otras Universidades</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE

- **Posible estrategia**

<i>Si la crisis se presenta en la Institución</i>	
1.	Si la crisis ya se ha presentado, el vocero oficial de la Universidad deberá tomar la postura de aclarar (mediante ruedas de prensa, en la página oficial de la Universidad y a través de las redes sociales oficiales de la Universidad) si efectivamente son los estudiantes de la Universidad quienes acuden a dichos lugares y consiguientemente dar a conocer que se realizarán las medidas correctivas necesarias para el caso.

### 5.3.2.1.1.3 Actividades preventivas

	<u>Estrategias</u>	<u>Tácticas</u>
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer un llamado a las autoridades competentes para que se realice un control exigente en cuanto al cumplimiento de la Ordenanza Metropolitana número 201.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar un fichero de contactos de las autoridades responsables del cumplimiento de dicha Ordenanza.</li> <li>Concretar reuniones periódicas con las autoridades para realizar estos pedidos.</li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear reglas más estrictas en el Reglamento de los Estudiantes de la Universidad con respecto a quienes son encontrados en los bares ingiriendo alcohol y/o drogas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar reuniones con los miembros del Consejo Universitario.</li> <li>Creación de dichas reglas</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Concientizar a los estudiantes de la Universidad para que no acudan a dichos bares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar permanentemente campañas para que los alumnos no ingieran alcohol y/o drogas.</li> <li>Socializar y afianzar en los estudiantes la Filosofía Corporativa de la Universidad.</li> </ul>
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear políticas de comunicación externa, en las que se incluya el realizar una campaña para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar mediante distintos medios tales como Redes Sociales, Radio, Televisión y</li> </ul>

	mejorar la Imagen de la Universidad.	prensa escrita los esfuerzos realizados por la Institución para que los estudiantes no ingieran alcohol y/o drogas.
--	--------------------------------------	---

#### 5.3.2.1.1.4 Plan de Acción

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	PRESUPUESTO
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de crisis</li> <li>• Vocero Oficial</li> </ul>	-----	-----	-----
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de RR . PP</li> </ul>	02 / 01 / 12	13 / 01 / 12	-----
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo Universitario</li> </ul>	18 / 01 / 12	25 / 02 / 12	-----
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de RR . PP</li> <li>• Departamento de Vinculación con la Colectividad</li> </ul>	14/ 01 /12	20/ 02 /12	-----
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de RR . PP</li> </ul>	04/ 01 /12	22/ 01/ 12	-----
<b>TOTAL</b>				-----

#### 5.3.2.1.1.5 Matriz de Evaluación

<u>Actividad</u>	<u>Mecanismos De Evaluación</u>	<u>Indicadores</u>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmación de medios que asistirán a la rueda de prensa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de medios de comunicación que</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que visitan la página oficial de la Universidad.</li> <li>• Credibilidad de la publicación.</li> <li>• Comentarios tanto en la página de la Universidad como en el perfil de oficial de Facebook de la Institución.</li> </ul>	<p>asistan a la rueda de prensa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personas que visiten la página oficial de la Universidad.</li> <li>• Número de personas que revisen el perfil oficial de Facebook de la Universidad.</li> <li>• Número de comentarios expuestos tanto en la página oficial como en el perfil de Facebook de la Universidad.</li> <li>• Grado de credibilidad de la publicación.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acogida de las Autoridades responsables del cumplimiento de la Ordenanza Municipal 201.</li> <li>• Bares cercanos a la Universidad cerrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de acogida de las Autoridades responsables.</li> <li>• Número de bares cercanos a la Universidad cerrados.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de artículos reguladores dentro del Reglamento de Estudiantes correspondientes al tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de artículos creados correspondientes al tema.</li> </ul>

4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondeos de opinión</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personas que conocen de la campaña.</li> <li>• Número de personas a quienes les agrada la campaña.</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondeos de Opinión</li> <li>• Clipping de Noticias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personas que conocen la Campaña externa</li> <li>• Número de personas a quienes les agrada la campaña externa.</li> <li>• Número de noticias que los medios emiten a cerca de esta campaña.</li> </ul>

### 5.3.2.1.2 Segunda Situación Identificada

#### 5.3.2.1.2.1 Acontecimiento

Entre las Disposiciones Generales de la Ley Orgánica de Educación Superior se pide que en las Instituciones Universitarias se cuente con el 70 % de docentes titulares que cuenten con un título de PhD. Si no se cumpliera con esta disposición la Universidad podría verse inmersa en una crisis.

### 5.3.2.1.2.2 Valoración del Impacto de la crisis – C.I.V.

#### *Análisis de las Preguntas:*

#### 1. ¿Afectaría la crisis las operaciones de la organización?

Efectivamente, este tipo de crisis afectaría directamente a las actividades de la Institución, ya que al ser un requisito obligatorio se debe buscar la manera de cumplirlo. Para ello se vuelve inmensamente importante el contar con el recurso económico suficiente, ya sea para capacitar a los docentes de la Universidad como para contratar personal nuevo. De no tener docentes con título PhD afectaría al normal funcionamiento de la Universidad en el sentido de que podría la Institución quedar sin los docentes suficientes para que impartan las diferentes cátedras los estudiantes.

#### 2. ¿Afectaría la crisis a las bases de la organización?

Si afectaría a las bases de la Universidad porque al ser una Institución de Educación Superior debe regirse a las normas y leyes establecidas. De no cumplir con esta disposición la Universidad perdería sus propios docentes y de no haber el personal suficiente para que el Estado los sustituya, la Universidad podría quedar sin profesores.

#### 3. ¿Pasaría la crisis bajo el escrutinio de los medios y autoridades?

Sin duda esta crisis causaría gran conmoción, es así que para las autoridades de la Universidad esto sería un motivo de mucha preocupación y por lo tanto buscarán la mejor manera de hacer frente a esta situación.

En cuanto a los medios de comunicación, querrán conocer e indagarán a cerca de las causas que hubieron para que esta situación ocurra y qué ha hecho la Universidad en cuanto a este tema.

**4. ¿Aumentaría la crisis en intensidad?**

Efectivamente, si no se toman medidas inmediatas para contrarrestar este conflicto podría aumentar su intensidad, y si esto ocurriera la Universidad podría llegar hasta el punto de quedarse sin el personal docente suficiente y necesario.

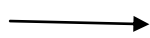
**5. ¿Afectaría la crisis a la Imagen de la Organización?**

Afectaría enormemente y en varios sentidos, uno de ellos sería que la Institución no podría cumplir con su Misión que es formar con excelencia y liderazgo profesionales íntegros al no tener el suficiente personal docente que cumpla con el requisito de ser PhD, y esto deterioraría en gran medida la imagen de la Universidad tanto interna como externamente.

*Valoración:*

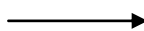
PREGUNTAS VALORACIÓN	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9		X	X	X	X
10	X				

**TOTAL**

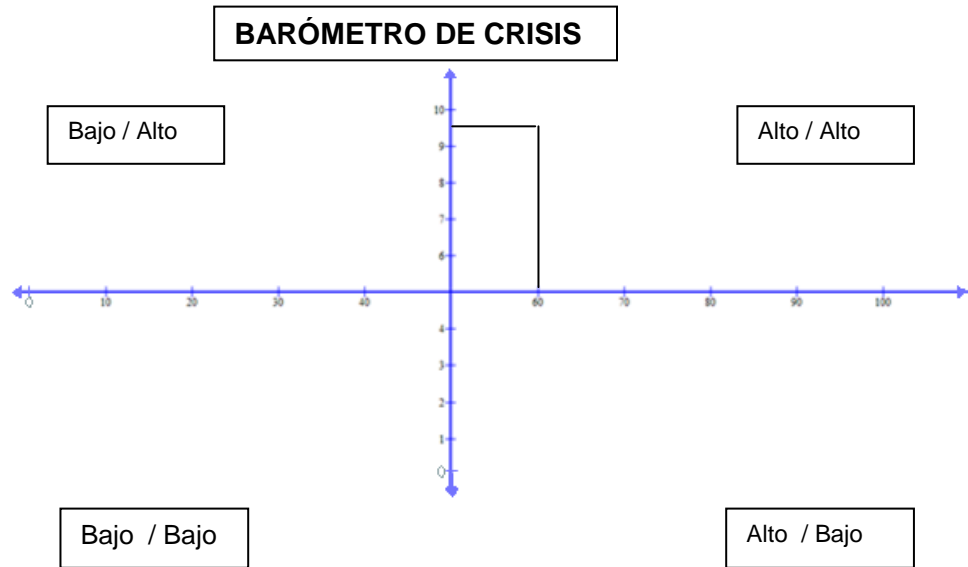


$$46/5 = 9,6$$

*Factor de Probabilidad:*



60 %



- **Públicos Involucrados**

<b><u>PÚBLICOS</u></b>	<b><u>Reconocimiento del Problema</u></b>	<b><u>Reconocimiento de las Restricciones</u></b>	<b><u>Nivel de Implicación Cognitiva</u></b>	<b><u>Tipo de Público</u></b>
<b>Autoridades</b>	Alto	Alto	Alto	ACTIVO
<b>Personal Administrativo</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Docentes Titulares</b>	Alto	Alto	Alto	ACTIVO
<b>Docentes a contrato</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Estudiantes</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Gobierno</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>CEAACES</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>SENACYT</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>Medios de Comunicación</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Líderes de Opinión</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Estudiantes potenciales</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Empresas Públicas y privadas</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Otras Universidades</b>	Alto	Alto	Alto	ACTIVO



- **Posible Estrategia**

<i>Si la crisis se presenta en la Institución</i>	
<b>1.</b>	Si la crisis ya se hubiera presentado en la Universidad por no haber cumplido dentro del plazo de siete años con el requisito de que sus docentes titulares cuenten con el título PhD, el vocero oficial en representación de la Universidad deberá explicar (por medio de ruedas de prensa, en la página de la Universidad y en el perfil oficial de Facebook) por qué ha ocurrido esta situación, qué ha hecho la Universidad por evitar que esto sucediera y en función de ello explicar qué acciones van a realizar para que se solucione esta situación.

### 5.3.2.1.2.3 Actividades Preventivas

	<u><b>Estrategias</b></u>	<u><b>Tácticas</b></u>
<b>2.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar programas de becas para realizar Doctorados (totales o parciales) con Universidades nacionales e Internacionales para los docentes titulares de la Universidad Tecnológica Equinoccial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretar reuniones entre autoridades tanto de la Universidad Tecnológica Equinoccial como de otras Universidades para crear alianzas estratégicas con el fin de gestionar dichos programas.</li> <li>• Dependiendo del número de Becas gestionadas se las</li> </ul>

		deberá sortear entre los docentes titulares de la Universidad.
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivar a los docentes titulares de la Universidad a que estudien estos doctorados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informar a los docentes titulares que pueden estudiar Doctorados mediante Programas de Becas.</li> <li>Diseño y envío de boletines informativos dirigidos hacia los docentes.</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con el requisito de que los docentes nuevos que se integren a la Universidad deben tener un título Phd (Doctorados).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer y proponer este requisito que sea de carácter obligatorio para todos quienes quieran ser docentes nuevos en la Universidad.</li> </ul>

#### 5.3.2.1.2.4 Plan de Acción

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	PRESUPUESTO
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de Crisis</li> <li>Vocero Oficial</li> </ul>	-----	-----	-----
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de RR. PP</li> <li>Consejo</li> </ul>	02 / 01/ 2012	-----	-----

	Universitario			
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de RR.PP</li> <li>• Consejo Universitario</li> <li>• ADUTE</li> </ul>	02/ 01/ 2012	-----	-----
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo Universitario</li> <li>• Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	-----	-----	-----
<b>TOTAL</b>				-----

### 5.3.2.1.2.5 Matriz de Evaluación

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>MECANISMOS DE EVALUACIÓN</u>	<u>INDICADORES</u>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmación de medios que asistirán a la rueda de prensa.</li> <li>• Personas que visitan la página oficial de la Universidad.</li> <li>• Comentarios tanto en la página de la Universidad como en el perfil de oficial de Facebook de la Institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de medios que asistan.</li> <li>• Número de personas que visiten la página oficial de la Universidad,</li> <li>• Número de personas que revisen el perfil oficial de Facebook de la Universidad.</li> <li>• Número de comentarios expuestos tanto en la página oficial</li> </ul>

		como en el perfil de Facebook de la Universidad.
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades nacionales e internacionales que brinden becas a los docentes titulares de la UTE.</li> <li>• Alianzas Estratégicas creadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de Universidades nacionales e internacionales que brinden becas a los docentes de la UTE</li> <li>• Número de alianzas estratégicas creadas.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes inscritos para los doctorados.</li> <li>• Sondeos de Opinión</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Boletines de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de docentes inscritos en los doctorados</li> <li>• Número de docentes que se sientan motivados al estudiar dichos doctorados.</li> <li>• Número de Boletines de información enviados.</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes nuevos que tengan título Phd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de docentes contratados con este requisito.</li> </ul>

### **5.3.2.1.3 Tercera Situación Identificada**

#### **5.3.2.1.3.1 Acontecimiento**

Posibles crisis de corrupción en la Universidad debido a malversación de fondos o a existencia de cuentas paralelas.

#### **5.3.2.1.3.2 Valoración del Impacto de la crisis – C.I.V.**

*Análisis de las Preguntas:*

**1. ¿Afectaría la crisis las operaciones de la organización?**

Sí afectaría ya que no se estaría cumpliendo con el presupuesto planteado de la Universidad y se estaría utilizando los fondos de manera inadecuada.

**2. ¿Afectaría la crisis a las bases de la organización?**

Esta crisis no afectaría a las bases de la Universidad, pues si esta crisis se presentase fuera solamente por pocas personas de la Universidad, ya que la mayoría se sienten identificados con la Institución y por lo tanto no harían o participarían en dichas situaciones.

**3. ¿Pasaría la crisis bajo el escrutinio de los medios y autoridades?**

Para las autoridades de la Universidad seguramente esta situación será motivo de investigación, pues querrán determinar los responsables y los motivos de dicho actuar. Si se pudiera controlar esta crisis interna y rápidamente no es muy probable que se propague la noticia hasta los medios de comunicación, pero si la

situación fuera la contraria los medios de seguro querrán conocer el detalle de esta crisis.

**4. ¿Aumentaría la crisis en intensidad?**

Seguramente aumentaría en intensidad esta situación si no se la logra determinar a tiempo a los responsables, trayendo consigo lamentables consecuencias económicas y de imagen negativa.

**5. ¿Afectaría la crisis a la Imagen de la Organización?**

Si la crisis llegará a exteriorizarse y pasaría bajo el escrutinio de los medios de seguro la Universidad tendría una imagen inapropiada puesto que se puede llegar a pensar que es todo o la mayoría del personal de la Universidad el que se encuentra realizando este tipo de actos ilícitos.

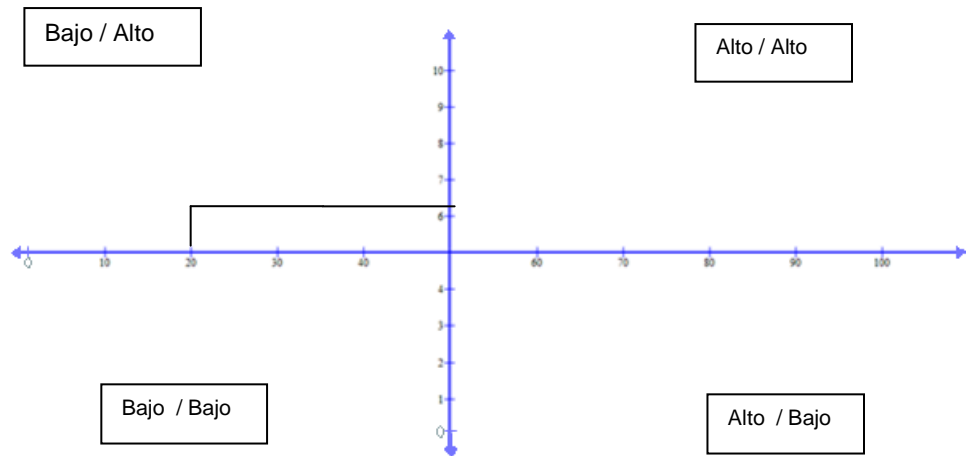
*Valoración:*

PREGUNTAS VALORACIÓN	1	2	3	4	5
1					
2		X			
3					
4	X				
5					
6					
7					
8				X	X
9			X		
10					

**TOTAL** →  $31/5 = 6,2$

*Factor de Probabilidad:* → 20 %

## BARÓMETRO DE CRISIS



- **Públicos Involucrados**

<b><u>PÚBLICOS</u></b>	<b><u>Reconocimiento del Problema</u></b>	<b><u>Reconocimiento de las Restricciones</u></b>	<b><u>Nivel de Implicación Cognitiva</u></b>	<b><u>Tipo de Público</u></b>
<b>Autoridades</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>Personal Administrativo</b>	Alto	Alto	Alto	ACTIVO
<b>Docentes Titulares</b>	Alto	Alto	Alto	ACTIVO
<b>Docentes a contrato</b>	Bajo	Alto	Alto	LATENTE
<b>Estudiantes</b>	Alto	Alto	Alto	ACTIVO
<b>Gobierno</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>CEAACES</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>SENACYT</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>Medios de Comunicación</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Líderes de Opinión</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Estudiantes potenciales</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Empresas Públicas y privadas</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Otras Universidades</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE

- **Posible Estrategia**

<i>Si la crisis se presenta en la Institución</i>	
<b>1.</b>	Si esta crisis ya se ha presentado el Comité de Crisis deberá determinar quiénes han sido los responsables, analizar la situación y emitir la correspondiente sanción para el caso.

### 5.3.2.1.3.3 Actividades Preventivas

	<u><b>Estrategias</b></u>	<u><b>Tácticas</b></u>
<b>2.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para que no se den casos de corrupción o malversación de fondos, etc, es importante empezar por consolidar firmemente toda la filosofía corporativa de la Institución, sobre todo sus Valores Corporativos, en todo el personal de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar constantemente a los públicos internos de la Universidad mediante las herramientas de comunicación interna que se manejan en la Institución sobre su filosofía corporativa.</li> <li>• Afianzar permanentemente el Direccionamiento estratégico de la Institución con todo su personal mediante distintos mensajes que contengan la Misión, Visión, Valores Corporativos, etc., en el campus virtual, correos institucionales,</li> </ul>



		carteleras, página oficial de Facebook de la Universidad, etc.
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar un control mensual en donde se indique clara y adecuadamente los ingresos y egresos de la Universidad, para conocer en qué se utilizan sus fondos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permitir que estos informes puedan ser socializados entre las autoridades de la Universidad para constatar su transparencia.</li> </ul>

#### 5.3.2.1.3.4 Plan de Acción

<u>ACTIVIDAD</u>	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	PRESUPUESTO
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de Crisis</li> <li>Consejo Universitario</li> <li>Procurador</li> </ul>	_____	_____	_____
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de RR.PP.</li> <li>Consejo Universitario</li> <li>Jefes Departamentales</li> </ul>	02 / 01 / 12	_____	_____
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento Contable</li> <li>Consejo Universitario</li> </ul>	31 / 01 / 12	_____	_____
<b>TOTAL</b>				-----

### 5.3.2.1.3.5 Matriz de Evaluación

<u>ACIVIDAD</u>	<u>MECANISMOS DE EVALUACIÓN</u>	<u>INDICADORES</u>
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personal que ha sido sancionado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de personas que ha sido sancionado</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sondeos de opinión</li><li>• Entrevistas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de personas que conozcan y sigan la filosofía corporativa de la Universidad</li><li>• Número de personas que se sientan identificadas con la filosofía corporativa de la Universidad</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de informes contables presentados y socializados.</li></ul>

### 5.3.2.1.4 Cuarta Situación Identificada

#### 5.3.2.1.4.1 Acontecimiento

Crisis económica por posible retiro de la subvención por parte del Estado hacia la Universidad o por una caída económica a nivel del país en general.

#### **5.3.2.1.4.2 Valoración del Impacto de la crisis – C.I.V.**

##### *Análisis de las Preguntas:*

**1. ¿Afectaría la crisis las operaciones de la organización?**

Sí afectaría a las actividades de la Universidad. Una de las razones es porque si la economía caería a nivel del país o ya sea que el Estado retire la subvención a la Universidad los estudiantes o posibles estudiantes no contarían con los suficientes recursos económicos para acceder a la educación de la Universidad.

**2. ¿Afectaría la crisis a las bases de la organización?**

No afectaría a las bases de la organización en el sentido de que esta crisis no se ha originado por motivos internos o propios de la Institución sino que depende de las situaciones que acontezcan en el exterior de la misma.

**3. ¿Pasaría la crisis bajo el escrutinio de los medios y autoridades?**

Sí tanto para las autoridades de la Universidad como para los medios de comunicación, esta crisis sería causa de una averiguación detallada de cuáles hayan sido las causas que desencadenaron en esta situación.

**4. ¿Aumentaría la crisis en intensidad?**

De seguro esta crisis podría crecer hasta el punto de dejar consecuencias fatídicas para la Universidad (como su cierre) si no tiene los estudiantes suficientes que puedan acceder a la Institución.

**5. ¿Afectaría la crisis a la Imagen de la Organización?**

Esta situación podría convertirse en una problemática social, pues la educación es un derecho y si este se encuentra limitado por el dinero la imagen de la

Universidad podría decaer aunque esta crisis no se haya originado directamente en la misma.

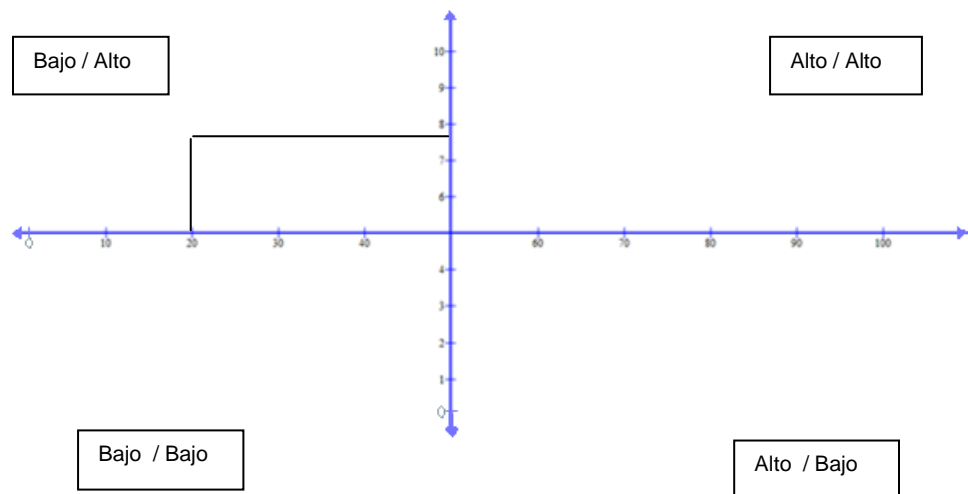
Valoración:

PREGUNTAS VALORACIÓN	1	2	3	4	5
1					
2		X			
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9	X			X	X
10			X		

TOTAL →  $39/5 = 7,8$

Factor de Probabilidad: → 20 %

### BARÓMETRO DE CRISIS



- **Públicos Involucrados**

<b>PÚBLICOS</b>	<b><u>Reconocimiento del Problema</u></b>	<b><u>Reconocimiento de las Restricciones</u></b>	<b><u>Nivel de Implicación Cognitiva</u></b>	<b><u>Tipo de Público</u></b>
<b>Autoridades</b>	Alto	Alto	Alto	ACTIVO
<b>Personal Administrativo</b>	Alto	Alto	Alto	ACTIVO
<b>Docentes Titulares</b>	Alto	Alto	Alto	ACTIVO
<b>Docentes a contrato</b>	Alto	Alto	Alto	ACTIVO
<b>Estudiantes</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Gobierno</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>CEAACES</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>SENACYT</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>Medios de Comunicación</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Líderes de Opinión</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Estudiantes potenciales</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Empresas Públicas y privadas</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Otras Universidades</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE

- **Posible Estrategia**

<i>Si la crisis se presenta en la Institución</i>	
1.	Si la Universidad ya se encuentra afectada económicamente, el Vocero Oficial deberá, en primera instancia, explicar las causas de esta situación a sus públicos, especialmente a los afectados. Seguidamente se deberá a comunicar e iniciar con las medidas correctivas respectivas.

### 5.3.2.1.4.3 Actividades Preventivas

	<u>Estrategias</u>	<u>Tácticas</u>
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener reuniones periódicas referentes al tema de la subvención que recibe la Universidad para anticipar cualquier cambio o decisión con las autoridades encargadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convocar a dichas reuniones.</li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer un análisis de la economía del país constantemente para determinar qué situaciones afectarían directamente a la Universidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar Clipping noticioso constante sobre temas económicos del país</li> <li>Realizar reuniones periódicas con los miembros del Consejo Universitario y Comité de Crisis para analizar los temas económicos relevantes que se hayan encontrado.</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar ayuda económica con distintas organizaciones tanto nacionales e internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar diferentes instituciones que puedan ayudar económicamente a la Universidad.</li> <li>Reunirse con las autoridades de las distintas instituciones, para realizar dichos pedidos.</li> </ul>

#### 5.3.2.1.4.4 Plan de Acción

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	PRESUPUESTO
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de Crisis</li> <li>• Vocero Oficial</li> </ul>	-----	-----	-----
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo Universitario</li> </ul>	-----	-----	-----
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo Universitario</li> <li>• Comité de Crisis</li> </ul>	02 / 01 / 2012	-----	-----
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades Universitarias</li> </ul>	15/ 01/ 2012	-----	-----
<b>TOTAL</b>				-----

#### 5.3.2.1.4.5 Matriz de Evaluación

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>MECANISMOS DE EVALUACIÓN</u>	<u>INDICADORES</u>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruedas de prensa</li> <li>• Publicaciones en la página web de la Universidad.</li> <li>• Publicaciones en el perfil oficial de Facebook de la Universidad</li> <li>• Visitas a las páginas de la Universidad (Facebook y página Web)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de medios que asistan a las ruedas de prensa.</li> <li>• Número de comentarios tanto en la página web de la Universidad como en el perfil oficial de Facebook.</li> <li>• Número de visitas a las páginas de la Universidad.</li> </ul>

2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos con las autoridades en cuanto al tema de la subvención que recibe la Universidad</li> <li>• Informes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de acuerdos con las autoridades en cuanto al tema de la subvención que recibe la Universidad</li> <li>• Número de Informes</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situaciones críticas a nivel País que puedan afectar a la Universidad</li> <li>• Reuniones realizadas para tratar sobre los posibles situaciones críticas a nivel económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de situaciones críticas a nivel País que puedan afectar a la Universidad</li> <li>• Número de reuniones realizadas para tratar sobre los posibles situaciones críticas a nivel económico.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones que ayuden Económicamente a la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de organizaciones que ayuden Económicamente a la Universidad</li> </ul>

### 5.3.2.1.5 Quinta Situación Identificada

#### 5.3.2.1.5.1 Acontecimiento

Fallos en la Comunicación Interna de la Universidad.



### **5.3.2.1.5.2 Valoración del Impacto de la crisis – C.I.V.**

#### *Análisis de las Preguntas:*

**1. ¿Afectaría la crisis las operaciones de la organización?**

Sí afectaría, puesto que en la Universidad, como en toda organización, es indispensable el que exista un buen manejo de la comunicación. Esto con el fin de que cada Departamento o Facultad conozca qué actividades se están realizando, cuál es el objetivo de las mismas y cuáles han sido los resultados. Si no se conocen estos temas no podrá existir cooperación mutua para estas labores.

**2. ¿Afectaría la crisis a las bases de la organización?**

No, ya que es un tema que no trasciende a mayores problemas, más se deben tomar medidas correctivas inmediatas.

**3. ¿Pasaría la crisis bajo el escrutinio de los medios y autoridades?**

Para las autoridades de la Universidad sí ya que querrán conocer en qué radica este problema, pero en cuanto a los medios de comunicación este tema no pasaría bajo su escrutinio, pues es un tema netamente interno de la Institución.

**4. ¿Aumentaría la crisis en intensidad?**

Sí. Podría aumentar en intensidad ya que al no existir buena comunicación interna no podrá existir la suficiente cooperación entre departamentos o facultades de la Universidad.

**5. ¿Afectaría la crisis a la Imagen de la Organización?**

Sí afectaría levemente a la Imagen de la Universidad, ya que sus públicos internos podría llegar a pensar que no se quiere que tengan mucho conocimiento en

cuanto a algunos temas de la Universidad y por eso no se les comunica apropiadamente.

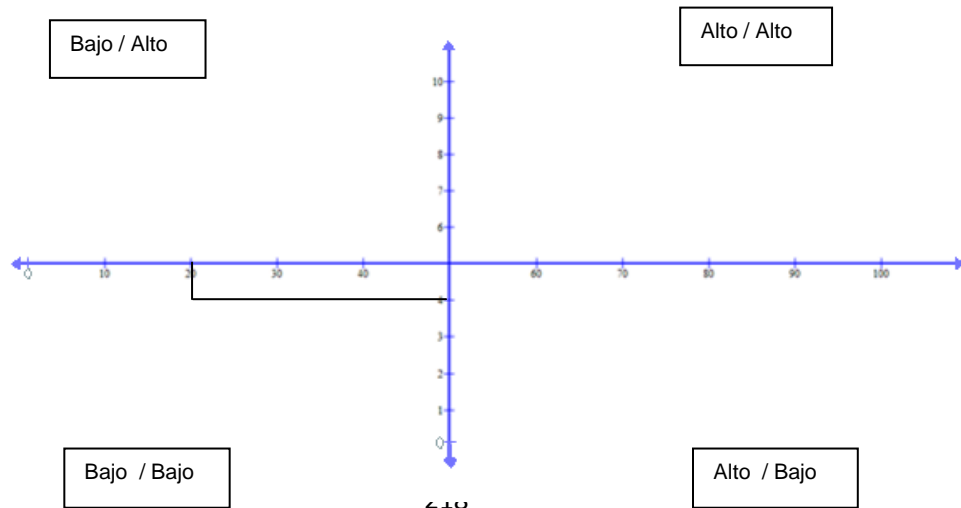
*Valoración:*

PREGUNTAS \ VALORACIÓN	1	2	3	4	5
1		X			
2					
3					
4			X		
5	X			X	X
6					
7					
8					
9					
10					

TOTAL →  $20/5 = 4$

Factor de Probabilidad: → 20 %

### BARÓMETRO DE CRISIS



- **Públicos Involucrados**

<b>PÚBLICOS</b>	<b><u>Reconocimiento del Problema</u></b>	<b><u>Reconocimiento de las Restricciones</u></b>	<b><u>Nivel de Implicación Cognitiva</u></b>	<b><u>Tipo de Público</u></b>
<b>Autoridades</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>Personal Administrativo</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>Docentes Titulares</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>Docentes a contrato</b>	Alto	Bajo	Alto	ACTIVO
<b>Estudiantes</b>	Alto	Alto	Bajo	LATENTE
<b>Gobierno</b>	Bajo	Alto	Bajo	NO PÚBLICO
<b>CEAACES</b>	Bajo	Alto	Bajo	NO PÚBLICO
<b>SENACYT</b>	Bajo	Alto	Bajo	NO PÚBLICO
<b>Medios de Comunicación</b>	Bajo	Alto	Bajo	NO PÚBLICO
<b>Líderes de Opinión</b>	Bajo	Alto	Bajo	NO PÚBLICO
<b>Estudiantes potenciales</b>	Bajo	Alto	Bajo	NO PÚBLICO
<b>Empresas Públicas y privadas</b>	Bajo	Alto	Bajo	NO PÚBLICO
<b>Otras Universidades</b>	Bajo	Alto	Bajo	NO PÚBLICO

- **Posible Estrategia**

<i>Si la crisis se presenta en la Institución</i>	
<b>1.</b>	El comité de crisis deberá analizar qué situaciones pueden y deben ser socializadas con el público interno dependiendo de cada caso. Además se deberá dialogar con los afectados, si es pertinente se debe reconocer el fallo, e inmediatamente se deben iniciar medidas correctivas para el caso.

### 5.3.2.1.5.3 Actividades Preventivas

	<u>Estrategias</u>	<u>Tácticas</u>
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un plan de comunicación interna para socializar diferente información entre Facultades o Departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La información deberá ser emitida mensualmente.</li> <li>El plan deberá contemplar los siguientes puntos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>A. <i>Qué comunicar</i></li> <li>B. <i>Para qué comunicar</i></li> <li>C. <i>A quiénes comunicar</i></li> <li>D. <i>Mediante qué herramientas se debe comunicar</i></li> <li>E. <i>Evaluar los resultados o feedback generado.</i></li> </ul> </li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De existir información relevante y de última hora se debe informar a tiempo a todos los interesados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difundir la información de acuerdo a cada situación utilizando las herramientas de comunicación internas más apropiadas según cada caso, ya sean correos institucionales, carteleras, llamadas telefónicas, mensajes de texto, memorandos, reuniones, etc.</li> </ul>

#### 5.3.2.1.5.4 Plan de Acción

ACTIVIDAD	RESPONSABLES	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	PRESUPUESTO
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de Crisis</li> <li>• Vocero Oficial</li> </ul>	-----	-----	-----
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefes departamentales</li> <li>• Autoridades</li> <li>• Decanos o Subdecanos</li> <li>• Personal administrativo</li> </ul>	29/01/2012	-----	-----
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridades</li> <li>• Decanos o Subdecanos</li> <li>• Personal administrativo</li> </ul>	-----	-----	-----
<b>TOTAL</b>				-----

#### 5.3.2.1.5.5 Matriz de Evaluación

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>MECANISMOS DE EVALUACIÓN</u>	<u>INDICADORES</u>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruedas de prensa</li> <li>• Publicaciones en la página web de la Universidad.</li> <li>• Publicaciones en el perfil oficial de Facebook de la Universidad</li> <li>• Visitas a las páginas de la Universidad (Facebook y página Web)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de medios que asistan a las ruedas de prensa.</li> <li>• Número de comentarios tanto en la página web de la Universidad como en el perfil</li> </ul>

		<p>oficial de Facebook.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de visitas a las páginas de la Universidad.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviados electrónicos.</li> <li>• Circulares</li> <li>• Reuniones</li> <li>• Documentos publicados en las carteleras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de enviados electrónicos, circulares, reuniones y publicaciones en las carteleras.</li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamadas telefónicas</li> <li>• Circulares</li> <li>• Correos</li> <li>• Mensajes de Texto (sms)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de llamadas telefónicas</li> <li>• Número de Circulares emitidas</li> <li>• Número de Correos enviados</li> <li>• Número de mensajes de Texto (sms) enviados.</li> </ul>

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

### CONCLUSIONES

- Toda organización está expuesta a atravesar alguna situación de crisis, por ello, aunque en la actualidad todavía no se le asigna la importancia necesaria a la Gestión de Conflictos Potenciales, se debe insistir en aplicarlo o hacer uso de esta estrategia corporativa.

Sus beneficios, se evidencian en varios aspectos, por ejemplo mediante la decodificación del entorno de la Institución se podrán conocer las situaciones que podrían significar algún tipo de amenaza para el normal funcionamiento de la misma. En función de ello la Institución se verá en la capacidad de aplicar actividades que logren corregirlas o bien sea afrontarlas de la mejor manera.

- Si bien es cierto, no se puede predecir todas las situaciones negativas que podrían ocurrir a futuro para una organización, pero sí se puede estar anticipados frente a la mayoría de ellas mediante la investigación constante del entorno.

De este modo, en el presente estudio y mediante la información recopilada dentro del primer capítulo, el Marco Contextual, se pudo evidenciar que el Sistema de Educación Superior en el Ecuador ha atravesado por varios cambios en los 2 últimos años, por ejemplo el anteriormente conocido como Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador - CONEA pasó a ser el Consejo de Evaluación, Acreditación, y aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior – CEAACES. Así también se determinaron algunos puntos que pueden representar una amenaza o posible conflicto para la Universidad Tecnológica Equinoccial,

como es el caso de la disposición en la que se pide en la Ley Orgánica de Educación Superior – LOES, que el 70% de docentes de planta de las Universidades tengan un Título PhD o su equivalente.

- La Universidad Tecnológica Equinoccial cuenta con su Direccionamiento Estratégico bien planteado, dentro del cual se encuentran su Misión, Visión, Valores Corporativos, Principios Institucionales, entre otros, con los que se guían tanto autoridades, personal administrativo, docentes, estudiantes y todos quienes conforman la Institución
- Es importante que para realizar los análisis de entorno se empleen los métodos y tipos de estudio necesarios, para que de esta manera los resultados obtenidos sean lo más precisos posibles y el diagnóstico que se obtenga sea lo más fiable posible.

Por ello en la investigación realizada, y con los distintos tipos de estudios empleados, tales como el estudio exploratorio, correlacional, etc. y con la aplicación de diferentes métodos, técnicas e instrumentos, se pudieron determinar las situaciones de crisis que podría atravesar la Universidad Tecnológica Equinoccial – Campus Quito. Entre ellas se encuentran crisis de daños en la reputación o imagen, fallos en la comunicación interna, crisis económicas, entre otras.

- Mediante la realización de la estrategia de Gestión de Conflictos Potenciales para la Universidad Tecnológica Equinoccial - Campus Quito, a más de determinar las posibles situaciones que podrían desencadenar en conflictos o crisis para la misma, se consiguió conocer el impacto de las crisis en la Institución, y posteriormente con ello se emplearon varias acciones tanto para corregirlas o ya sea para afrontarlas eficazmente. Además al ser una crisis, en muchas ocasiones, un hecho inesperado, es preciso que también se realicen acciones para que se pueda responder



adecuadamente a las mismas. En este caso, con el Manual de Comunicación en Crisis, se pudieron establecer guías de acción que se deban seguir cuando inevitablemente una crisis ya se haya presentado imprevistamente en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

- La Universidad Tecnológica Equinoccial está bien manejada por sus Autoridades y se encuentra en toda capacidad de afrontar cualquier posible conflicto o amenaza, siempre que se anticipe, esté previamente preparada y cuente con las herramientas y recursos adecuados.

## **RECOMENDACIONES**

- Es importante para toda organización, independientemente de la actividad a la que se dedique, que se encuentre en una constante investigación y análisis de su entorno. Pues a mayor incertidumbre mayor será la posibilidad de caer en una situación de crisis.
- Se debe enfatizar en la trascendencia de activar procesos o dedicar presupuesto para realizar estrategias tales como la Gestión de Conflictos Potenciales, pues aún en la actualidad existen empresas que pasan por alto este tema sin reconocer su real importancia.
- Otro punto relevante que cabe resaltar en las organizaciones es que, al ser una crisis un cambio repentino, se deben emplear acciones previamente planificadas que cuiden su imagen corporativa, para no actuar de manera improvisada y a la defensiva.

- Si bien es cierto, los distintos Departamentos y Comités de la Universidad se encuentran en un análisis constante de su entorno, lo cual es muy positivo para la Institución, es importante que exista un Comité específico de Crisis que se encargue de prever y determinar qué situaciones podrían afectar a la Universidad.
- Cuando se produce un cambio o algún acontecimiento relevante la Organización debe tomar la iniciativa de comunicar a todos sus públicos implicados sobre este tema.
- Es necesario que se maneje un manual de crisis dentro de una organización, pero que a la vez se lo actualice permanentemente para afianzar su efectividad.
- Se deben tomar en cuenta todos los cambios que están ocurriendo dentro del Sistema de Educación Superior del Ecuador. Con ello se deben analizar todas las reformas que se realicen en la misma para determinar si alguna de ellas podría representar una nueva situación de crisis o posible conflicto para la Institución.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- AMADO SUÁREZ, Adriana, BONGIOVANNI, Maximiliano, BUSTOS, María José, ETKIN, María Eugenia, “Auditoría de comunicación” La Crujía, Primera Edición, Buenos Aires, Argentina, 2008.
- BARQUERO, José Daniel, BARQUERO, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005.
- BORELLO, Antonio, “El Plan de Negocios”, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España, 1994.
- CAPRIOTTI, Paul, “Planificación Estratégica de la Imagen corporativa”, Editorial Ariel S.A., Primera Edición, Barcelona, España, 1999
- CERVERA, FANTONI, Ángel, Luis, “Comunicación Total”, ESIC Editorial, Cuarta Edición Madrid, España, 2008.
- COVELLO, Vincent, “Emergency Risk Communication”, 2000.
- CUTLIP, Scott, CENTER, Allen, BROOM, Glen, “Manual de Relaciones Públicas Eficaces”, Ediciones Gestión 2000, Primera Edición, Barcelona, España, 2002.
- FRACNCESCUTTI, Pablo, “Comunicación de riesgo, Comunicación de Crisis” Editorial DYKINSON, Madrid, España, 2008.
- GRUNING, James E, TODD, Hunt, “Dirección de Relaciones Públicas”, Ediciones Gestión, Primera Edición, Barcelona, España, 2000.

- HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos, BAPTISTA, Pilar, “Metodología de la Investigación”, McGraw-Hill, Colombia, 1997.
- JIMENEZ, Ana Isabel, RODRÍGUEZ, Inma, “Comunicación e Imagen Corporativa”, Editorial UOC, Primera Edición en español, Barcelona, España, 2007.
- LOSADA, José Carlos, “ Comunicación en la Gestión de Crisis”, Editorial UOC, Primera Edición, Barcelona, España, 2010.
- LUECKE, Richard, “Gestión de Crisis: Convertirlas en oportunidades”, Edición en Español - Ediciones Deusto, Barcelona, España, 2005.
- MALHOTRA, Naresh, “Investigación de Mercados, Un Enfoque Aplicado”, Pearson Educación, Cuarta Edición, México, 2004.
- MILLARES, Ana María, “Periodismo, Opinión Pública y Agenda Ciudadana”, Grupo Editorial Norma, Primera Edición, Bogotá, Colombia, 2001,
- PRICE, Vincent, “Opinión Pública”, Paidós Comunicación, Barcelona, España, 1994,
- RAMOS, Darío, “Manual Básico de Comunicación Corporativa”, San Pablo, Primera Edición, Bogotá, Colombia, 2007.
- TÚÑEZ, LÓPEZ, Miguel, “Comunicación Preventiva”, Netbiblo S.L, Primera Edición, Coruña, España, 2007
- VILLAFANE, Justo, “Imagen Positiva, Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas”, Ediciones Pirámide, Madrid, España, 2002.
- VILLALBA, Carlos, “Metodología de la Investigación Científica”, Sur Editores, Segunda Edición, 2004.

- WILCOX, Dennis L., AULT, Phillip H., AGEE, Warren K., CAMERON, Glen T., “Estrategias y Tácticas”, Pearson Educación, Sexta Edición, Madrid, España, 2001.

## ANEXOS

---

### ANEXO 01

<b>TEMA</b>	Ley Orgánica de Educación Superior
<b>MEDIO</b>	El Comercio.com
<b>FECHA</b>	02 de septiembre del 2011
<b>LINK</b>	<a href="http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/reglamento-Ley-Educacion-Superior-listo_0_547145298.html">http://www.elcomercio.com.ec/sociedad/reglamento-Ley-Educacion-Superior-listo_0_547145298.html</a>

## El reglamento a la Ley de Educación Superior, listo

• TIEMPO DE LECTURA: 1' 15" • NO. DE PALABRAS: 197

• Redacción Sociedad • 09:40 • Viernes 02/09/2011

Ayer se aprobó el Reglamento a la Ley de Educación Superior (LOES). El presidente Rafael Correa emitió el decreto 865 y el reglamento entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Uno de los aspectos que norma es la difusión y promoción de carreras o programas académicos. Establece que los centros académicos incluyan de forma clara y obligatoria su categorización.

Asimismo, define que la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (Senescyt) diseñe los procedimientos necesarios para que las instituciones de educación superior instrumenten un sistema de seguimiento a los graduados.

Otro punto que establece es los reemplazos de los académicos nombrados por concurso de méritos para conformar los consejos de educación superior: CES y Ceaaces.

Por ejemplo, determina que en caso de ausencia definitiva de uno de los miembros le reemplazará en sus funciones el siguiente candidato mejor puntuado en el concurso público. Pero en el caso de ausencia definitiva de uno de los representantes del Ejecutivo, el presidente de la República deberá designar a otra persona en un plazo máximo de 30 días.



Herramientas

AA Agran

✉ Envía

🖨 Imprim

📍 Come

✓ Correç

⊕ Comp:

📄 lectur:

Etiquetas

RAFAEL COP

LEY DE EDUC

LOES

## ANEXO 02

<b>TEMA</b>	Ley Orgánica de Educación Superior
<b>MEDIO</b>	El Mercurio.com
<b>FECHA</b>	08 de mayo del 2011
<b>LINK</b>	<a href="http://www.elmercurio.com.ec/hemeroteca-virtual?noticia=279458">http://www.elmercurio.com.ec/hemeroteca-virtual?noticia=279458</a>

### Universidades buscan oportunidades de formación con pares extranjeros

Fecha:2011-05-08 00:00:47

*Nueva ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador dispone que para ser profesor titular principal se debe poseer el título de doctorado equivalente a PhD.*

LOJA.- Diez y seis universidades ecuatorianas y el SENESCYT, se reunieron en la Universidad Técnica Particular de Loja para conversar sobre los doctorados de tiempo compartido, política impulsada por la nueva Ley de Educación Superior del país, con universidades que ofertan doctorados bajo esta modalidad de España, México, Estados Unidos, Canadá, Costa Rica y Brasil.

Juan José Moreno, director general de Política Universitaria de la Secretaría General de Universidades de España, durante su intervención manifestó que en su país se forman al año 8.000 doctores.

Al mismo tiempo hizo hincapié en la necesidad de que la Universidad lidere el proceso de investigación, que impulse un modelo productivo.

Raúl Arias, presidente de la Organización Universitaria Interamericana (OUI) dijo que "hay una gran asignatura pendiente que tiene que ver con el desarrollo de nuestras instituciones de educación superior. América Latina debe apuntar a la profesionalización de la planta académica a través de doctorados. La docencia vinculada a la investigación en este sentido resulta fundamental".

Añadió que "hay que sumar las capacidades y voluntades de las Universidades, no solo de nuestro continente sino también de Europa, con el propósito de potenciar estas experiencias".

José Barbosa, rector-canciller de la UTPL, manifestó que aumentar casi partiendo desde cero el número de doctores en Ecuador es el objetivo del encuentro académico. "Tenemos que crecer no solo en el conocimiento personal sino también social; los doctores tienen que salir a otros países para adquirir nuevos conocimientos, lo que permitirá desarrollar una verdadera sociedad del conocimiento".

#### Oportunidades de cooperación

En el Programa Campus de la Organización Universitaria Interamericana se precisa que la idea de este tipo de doctorados es formar al profesor dentro de su propia universidad con el objetivo de incubar la ciencia en su contexto, con estancias cortas en la Universidad oferente.

En este sentido los PhDs colaborativos se ajustan a los estándares de la universidad desarrollada y los profesores extranjeros colaboran en la implementación in situ de los proyectos de investigación.

Lorena Berrazueta, gerente del Programa Prometeo Viejos Sabios del SENESCYT, habló de la situación del Ecuador sobre la formación de investigadores.

Se refirió a la nueva Ley Orgánica de Educación Superior, sosteniendo que para ser profesor titular principal se debe poseer el título de doctorado equivalente a PhD.

Berrazueta expresó que en el país existen al momento 327 doctores. Ante esta situación se trabaja en algunas estrategias como: Plan de Desarrollo, aplicando la LOES e impulsando las tecnologías. (JPT).

## ANEXO 03

<b>TEMA</b>	Ley Orgánica de Educación Superior
<b>MEDIO</b>	MSN
<b>FECHA</b>	04 de agosto del 2010
<b>LINK</b>	<a href="http://noticias.latino.msn.com/latinoamerica/articulos_bbc.aspx?cp-documentid=25098986">http://noticias.latino.msn.com/latinoamerica/articulos_bbc.aspx?cp-documentid=25098986</a>

## Ecuador: aprueban Ley de Educación Superior

El texto, aprobado con la votación mínima requerida en la Asamblea, pasa a manos del presidente Correa para su sanción o veto.



"Rafael Correa, presidente de Ecuador. Imagen de archivo"

El proyecto de Ley de Educación Superior finalmente fue aprobado este martes por la Asamblea Nacional de Ecuador, tras varios intentos del oficialismo propiciados desde mediados del mes pasado por lograr el consenso legislativo necesario.

La nueva ley universitaria fue aprobada con la votación mínima requerida, esto es 63 votos provenientes del oficialista Alianza País y una decena de asambleístas independientes y de otros sectores políticos.

La discusión que ha generado esta ley en el país, sin embargo, no concluye con la decisión de la Asamblea, pues

ahora el texto legal deberá pasar a manos del presidente Rafael Correa, quien tiene 30 días para sancionarlo o vetarlo.

El texto aprobado, que contiene 211 artículos, incluye al menos 47 observaciones presentadas por los rectores universitarios, quienes han insistido en la defensa de la llamada autonomía universitaria y el rechazo a un control del sistema de educación superior por parte del Poder Ejecutivo.

Así, la Asamblea determinó que un Consejo de Educación Superior será la entidad reguladora del sistema y estará integrado por cuatro representantes del Ejecutivo y siete académicos que provendrán de las universidades.

El texto aprobado, que contiene 211 artículos, incluye al menos 47 observaciones presentadas por los rectores universitarios, quienes han insistido en la defensa de la llamada autonomía universitaria y el rechazo a un control del sistema de educación superior por parte del Poder Ejecutivo.

Así, la Asamblea determinó que un Consejo de Educación Superior será la entidad reguladora del sistema y estará integrado por cuatro representantes del Ejecutivo y siete académicos que provendrán de las universidades.

De esta forma se desestima la propuesta inicial del oficialismo de que la entidad rectora del sistema sea una Secretaría de Educación Superior dependiente del jefe de Estado. Esta Secretaría tendrá más bien una función de coordinación entre las políticas gubernamentales y las universidades.



Junto con ello se establece un Consejo de Evaluación y Acreditación conformado por seis académicos escogidos de manera igualitaria de entre candidatos nominados tanto por las universidades como por el Ejecutivo. El presidente de esta entidad será designado de entre los académicos propuestos por el jefe de Estado.

#### Voto 63

La asambleísta del Partido Socialista, Silvia Salgado, quien semanas atrás había señalado que no votaría a favor de la nueva ley universitaria, dijo este martes haber sido el voto 63 que requería el oficialismo para aprobar el texto legal.

En diálogo con BBC Mundo, Salgado señaló que las modificaciones incluidas en los últimos días en el proyecto "justifican de sobra" su cambio en su posición.

"Sería irresponsable un día decir sí, y otro día decir no. Pero ahora puedo decir que he votado a favor de la ley porque se han recogido 47 observaciones al proyecto", manifestó Salgado.

Entre dichas modificaciones, además de lo relativo a las atribuciones de la Secretaría de Educación Superior, Salgado resaltó el fortalecimiento de formas de co-gobierno universitario con la participación de profesores, estudiantes y trabajadores, la entrega de una "certificación de excelencia" para las universidades, y el impulso al otorgamiento de becas estudiantiles.

De igual forma, la asambleísta destacó que con la nueva ley no sólo se evalúa a las universidades, sino a los programas y carreras académicos. Según lo aprobado, si el 60% de estudiantes de último año de una carrera no aprueba por tres años consecutivos un examen diseñado por el Consejo de Evaluación, dicha carrera será suprimida.

#### Calidad universitaria



"Asamblea Nacional de Ecuador. Imagen de archivo."

Para el rector de la Universidad Central del Ecuador, Edgar Samaniego, lo aprobado por la Asamblea respeta la autonomía universitaria y la libertad de cátedra, y pretende profesionalizar al docente universitario.

En la nueva ley se establece que las universidades deberán contar, en un plazo de 10 años, con un 50% de sus profesores laborando a tiempo completo. Estos docentes además deberán tener grados de doctorado y maestría.

No obstante, Samaniego lamentó que en el Consejo de Educación Superior no haya representación de los rectores universitarios y criticó la participación del gobierno en el

#### Consejo de Evaluación.

Samaniego dijo esperar un posible veto presidencial a la ley. Sin embargo, señaló que en cualquier caso, más allá del texto legal, lo importante es que desde las universidades se trabaje en busca de la calidad.

"Lo sustantivo acá no necesariamente es la ley, sino la fortaleza que los universitarios presentemos al interior de nuestras instituciones para cambiar el destino de la universidad ecuatoriana, pues solamente un ciego puede decir que la universidad en Ecuador está bien y que no debe cambiar", concluyó.

## ANEXO 04

<b>TEMA</b>	Ley Orgánica de Educación Superior
<b>MEDIO</b>	HOY.com
<b>FECHA</b>	20 de abril del 2010
<b>LINK</b>	<a href="http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ley-de-educacion-superior-403612.html">http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ley-de-educacion-superior-403612.html</a>



### Ley de Educación Superior

Publicado el 20/Abril/2010 | 00:12

Por Joaquín Hernández Alvarado

*alandazu@hoy.com.ec*

Una subcomisión formada por asambleístas de la Comisión de Educación, Ciencia y Tecnología ha comenzado la elaboración del Proyecto de Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), que será presentado al pleno de la Asamblea Nacional para su discusión y aprobación. De ahí, la ley pasará al Ejecutivo para su aprobación. En tres meses más, si no es mucho tiempo, las universidades y los institutos técnicos y tecnológicos tendrán una nueva Ley de Educación Superior, a la que seguirán varios reglamentos y el nombramiento de las nuevas autoridades para las dos grandes instituciones que contempla la constitución vigente, el nuevo Consejo Nacional de Educación Superior (el Conesup de hoy) y el nuevo Consejo Nacional de Acreditación y Aseguramiento de la Calidad (el Conea actual).

El problema fundamental a estas alturas es que salga una ley debidamente consensuada. Y ello, no por criterios de debilidad o de fortaleza de las partes enfrentadas en contradicción.

No se trata de medir, sería simplemente absurdo, el poder de los asambleístas o del ejecutivo frente a las universidades. Si el espíritu y la redacción del proyecto de ley proveniente de la Senplades continua, nos encontraremos con una ley, producto más del voluntarismo y, en consecuencia, de la reglamentación, que no podrá dar cuenta de la complejidad y la dinámica de las universidades. Las consecuencias las pagarán las próximas generaciones, a las que presuntamente se pretende servir. Un caso evidente, que parece que ha empezado a declinar en el ánimo de los asambleístas, es la creencia de que exigiendo el título de PhD, prohibiendo carreras o declarando que otras deben abrirse, la calidad y la pertinencia de la educación van a mejorar casi mágicamente.

A este respecto, debería meditar sobre lo que está sucediendo en Europa con el famoso Acuerdo de Bolonia, de 1999. Pese a que los actores y académicos participaron realmente en este acuerdo, los problemas ya han empezado a sentirse. El problema de Bolonia no es, en lectura criolla, la capacidad de imponer a las universidades europeas una reglamentación basada en competencias, sino que los actores de estas instituciones lleven a sus graduados a mayor movilidad, empleo y, por supuesto, calidad en el espacio académico europeo de educación superior. Colombia, que nos lleva algunos años en cuanto a la exigencia y calidad de sus universidades, es un referente cercano de lo que debe hacerse y de lo que cuesta en tiempo lograr objetivos.

Por el momento, lo que se pide a los miembros de la Comisión de Educación es que asuman los planteamientos de las universidades dentro del espíritu de la Constitución. Los grandes organismos de planificación y de control de calidad deben ser autónomos, igual que las universidades; hay que respetar las identidades diferentes pero no opuestas de las universidades públicas y de las particulares en su forma de gobierno y de organización. Los rectores y autoridades académicas deben elegirse de acuerdo a dichas identidades. Urge asegurar y aumentar el financiamiento en ciencia y tecnología.

## ANEXO 05

<b>TEMA</b>	Ley Orgánica de Educación Superior
<b>MEDIO</b>	El Tiempo.com.ec
<b>FECHA</b>	28 de mayo del 2010
<b>LINK</b>	<a href="http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/41971-universitarios-rechazan-ley-de-educacion-n-superior/">http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/41971-universitarios-rechazan-ley-de-educacion-n-superior/</a>

# Universitarios rechazan Ley de Educación Superior



*Más de un millar de personas, entre rectores, profesores y estudiantes de diferentes universidades del país realizaron una marcha hacia la Asamblea para rechazar el proyecto de Ley de Educación Superior que tiende a anular la autonomía de estas instituciones y exigir que las discrepancias sean sometidas a segundo debate de los legisladores.*

La vicepresidenta de la Legislatura, Irina Cabezas, recibió a una delegación de rectores, quienes pidieron que la normativa retorne a la Comisión de Educación para analizar los disensos, como la propuesta de crear una Secretaría designada por el Ejecutivo para ejercer la rectoría del sistema de educación superior.

"Las atribuciones de la Secretaría son monárquicas, dictatoriales, centralizadoras y anticonstitucionales, pero nosotros pedimos que ésta sea una dependencia del Consejo de Educación Superior", indicó el presidente del Conesup, Gustavo Vega.

### **Disensos**

De su parte, Irina Cabeza informó a dichas autoridades que las discrepancias pueden ser analizadas en el segundo y definitivo debate, dejando entrever que la normativa no retornará a la Comisión de Educación.

Los rectores rechazaron el proyecto de ley porque faculta al Ejecutivo designar a los presidentes de los consejos de Educación Superior y Evaluación; autoriza crear nuevas universidades, incluido públicas que participarían de las rentas asignadas al sector; obliga a la articulación con el Plan Nacional de Desarrollo y no con la Planificación Nacional; y, busca eliminar las rentas de universidades cofinanciadas hasta que éstas se acrediten.

"Si eliminan el 20 por ciento del presupuesto, hay que cargar a los estudiantes", expresó el rector de la Universidad Salesiana, Javier Herrán. (POG)

## ANEXO 06

<b>TEMA</b>	Ley Orgánica de Educación Superior
<b>MEDIO</b>	Diario Crítico del Ecuador
<b>FECHA</b>	04 de agosto del 2010
<b>LINK</b>	<a href="http://ecuador.diariocritico.com/2010/Agosto/noticias/221742/asamblea-nacional-y-ley-de-educacion-superior.html">http://ecuador.diariocritico.com/2010/Agosto/noticias/221742/asamblea-nacional-y-ley-de-educacion-superior.html</a>

[Tweet](#)

*La Asamblea Nacional de Ecuador aprobó un polémico proyecto de reformas a la Ley de Educación Superior, que deberá ser remitido al Ejecutivo que, tras analizarlo, puede aprobarlo o vetarlo, total o parcialmente.*

La ley se aprobó con 63 votos a favor, 47 en contra, un voto en blanco y doce abstenciones, lo que totalizó 123 legisladores presentes en la sesión de los 124 que componen la Asamblea.



Autor: diariocritico.com

Una fuente de la Asamblea indicó a Efe que esa

institución tiene un plazo de 48 horas para enviar el documento aprobado al Ejecutivo, que se podrá pronunciar sobre el tema en un plazo de treinta días.

"Si hay veto, debe volver acá (Asamblea) y en treinta días tiene que resolver", puntualizó la fuente al referirse a la polémica ley cuya votación finalmente se concretó hoy, al quinto intento.

El frustrado cuarto intento de votación, el pasado 21 de julio, generó protestas en el Legislativo donde la oposición aseguraba que se postergó la votación para, presuntamente, intentar negociar votos.

El presidente de la Asamblea, Fernando Cordero, del oficialista movimiento Alianza País, explicó entonces que se suspendía la votación de ese día con el fin de "socializar" de mejor manera las reformas planteadas tras unas recientes observaciones a un anexo del proyecto de 26 artículos.

Entre sus aspectos polémicos, la reforma educativa, de más de 200 artículos, incluye la creación de un Consejo de Educación Superior, integrado por seis directivos elegidos por concurso, cuatro representantes del Ejecutivo y uno de los estudiantes.

Autoridades académicas y estudiantes habían criticado esta reforma por considerar que eliminará la autonomía universitaria y permitirá al Estado tener un control total en los centros de educación superior.

La Ley de Educación Superior se debate desde noviembre de 2009 y, según el Gobierno, articulará el funcionamiento de las universidades con la educación media y primaria, y responderá a las necesidades establecidas en un Plan Nacional de Desarrollo del Estado.

## ANEXO 07

<b>TEMA</b>	Ley Orgánica de Educación Superior
<b>MEDIO</b>	El Mercurio.com
<b>FECHA</b>	08 de mayo del 2011
<b>LINK</b>	<a href="http://www.elmerurio.com.ec/hemeroteca-virtual?noticia=279458">http://www.elmerurio.com.ec/hemeroteca-virtual?noticia=279458</a>

# Tras 10 meses, Ley de Educación Superior tiene su reglamento

Luego de diez meses de aprobada la Ley de Educación Superior y en vigencia desde octubre del 2010, el presidente Rafael Correa firmó ayer su reglamento.

El documento, emitido a través del Decreto Ejecutivo 865, entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

El nuevo marco jurídico establece que solo las universidades de docencia con investigación podrán otorgar los títulos profesionales de especialización y los grados académicos de maestría y PhD. Las orientadas a docencia podrán entregar títulos profesionales de especialización y grados académicos de maestrías mientras que aquellas universidades de educación continua no podrán ofertar ningún grado académico.

Además establece que para que sean consideradas de investigación deberán contar con al menos el 70% de profesores con doctorado o PhD.

El reglamento también establece que los títulos expedidos o que fueran a entregarse en las carreras o programas creados a partir del 12 de octubre en que entró en vigencia la ley o hasta que se realice la evaluación de las instituciones superiores de categoría E, no serán reconocidos ni se incorporarán al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (Sniese).

En cuanto a la moratoria de 5 años a los proyectos de creación de instituciones de Educación Superior que se hayan presentado en el ex Conesup (Consejo Nacional de Educación Superior), ex Conea (Consejo de Evaluación y Acreditación) o en la Senplades (Secretaría de Desarrollo y Planificación) no serán considerados.

También señala que los procesos de elección de autoridades que se hayan realizado en las universidades y escuelas politécnicas a partir de la vigencia de la ley podrán ser revisados por el Consejo de Educación Superior (CES) y en caso de detectarse irregularidades se iniciarán acciones legales por incumplimiento de la ley.

El reglamento también indica que en un plazo de 180 días, a partir de la vigencia del reglamento, la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) realizará un registro de las sedes extensiones, programas, paralelos o unidades académicas de las instituciones que funcionan en el país y que cuentan con autorización, para determinar si continuarán funcionando.

### **Detalles: Categorización**

#### **Vigencia**

Hasta que el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Ceaaces) realice la categorización de las instituciones de Educación Superior, estará vigente la realizada por el ex Conea.

## ANEXO 08

<b>TEMA</b>	Bares Cercanos a Universidades
<b>MEDIO</b>	Teleamazonas.com
<b>FECHA</b>	28 de marzo del 2011
<b>LINK</b>	<a href="http://www.teleamazonas.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=10305:ciertos-restaurantes-se-convierten-en-cantinas-en-los-alrededores-de-la-ute&amp;catid=1:nacionalestitulares&amp;Itemid=88">http://www.teleamazonas.com/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=10305:ciertos-restaurantes-se-convierten-en-cantinas-en-los-alrededores-de-la-ute&amp;catid=1:nacionalestitulares&amp;Itemid=88</a>

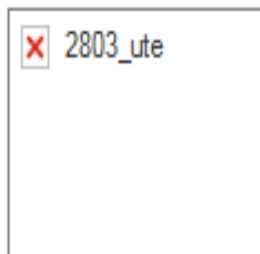
---

### Ciertos restaurantes se convierten en cantinas en los alrededores de la UTE



Noticias - Provinciales

Lunes 28 de Marzo de 2011



Algunos de los restaurantes ubicados en los alrededores de la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE) en Quito, se dedican únicamente a vender bebidas alcohólicas a los estudiantes. Eso fue comprobado por las autoridades en un operativo que descubrió a decenas de alumnos bebiendo en las cercanías del centro educativo.

En esta zona se pueden encontrar locales comerciales que en ocasiones anteriores ya han sido clausurados por estas prácticas que desde hace varios años se han vuelto recurrentes. Esto, mientras que los vecinos, e incluso profesores de la universidad, también denuncian que en el sector se alquilan cuartos con colchones donde se comercializa el sexo y pulula la delincuencia.

Pero la UTE no es el único centro educativo que se encuentra en el sector de la Rumipamba, sino que este sector cuenta con unos 10 establecimientos educativos entre escuelas, colegios y universidades, mientras que se registran unos 300 bares y restaurantes operando y vendiendo licor, a pesar de que la ordenanza señala que no se pueden vender bebidas alcohólicas a 100 metros de planteles educativos.

## ANEXO 09

<b>TEMA</b>	Bares Cercanos a Universidades
<b>MEDIO</b>	HOY.com
<b>FECHA</b>	02 de mayo del 2011
<b>LINK</b>	<a href="http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/bares-y-burdeles-cerca-de-estudiantes-473122.html">http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/bares-y-burdeles-cerca-de-estudiantes-473122.html</a>

### Bares y burdeles cerca de estudiantes

Publicado el 02/Mayo/2011 | 00:30

#### Centros de enseñanza

*El trabajo sexual y la venta de licor se ofrecen a estudiantes de los centros educativos de la capital*



De acuerdo a la Ordenanza 201 de Seguridad y Convivencia Ciudadanas, los establecimientos de expendio de bebidas alcohólicas y de diversión nocturna no pueden laborar a menos de 200 metros de los centros educativos. Sin embargo, la normativa no se cumple.

En los alrededores de la Universidad Central, así como en la calle Bolivia, hay nueve bares. Otros están junto a la Facultad de Administración. Uno de ellos es el bar El Sahara, que incluso exhibe en la pared el permiso del Municipio N° 46420 para cevichería y pizzerías, pero ofrece en su lugar

shawarmas, pipas, tabacos y cervezas.

Unos metros al norte, a una cuadra del Instituto de Artes Visuales de Quito (IAVQ), varias jóvenes que ofrecen servicios sexuales, ellas laboran en el burdel Cheer 's. A pesar de la cercanía al IAVQ, el sitio tiene el permiso municipal para ejercer ese tipo de servicio.

En su interior, el administrador del local da la bienvenida a los visitantes, que en algunos casos pertenecen a centros educativos. "¿Ustedes son universitarios? Pasen por favor".

En el interior, los clientes son en su mayoría hombres adultos, pero también se encontraban grupos de universitarios.

En la calle Rumpipamba (sector Mariana de Jesús), 60 miembros de la Policía realizaron operativos de control en los bares cercanos a la Universidad Tecnológica Equinoccial. En ese sector, se clausuraron seis bares por estar a menos de 200 metros de esa institución.

El operativo continuó por todo el sector hasta la av. Diez de Agosto (parada El Florón del Trole). Allí, clausuraron dos establecimientos de distracción nocturna: el Sexy Night, ubicado cerca del colegio Rumpipamba, y el Touch Me, que estaba a menos de una cuadra de la Universidad Cristiana Latinoamericana.

En el Touch Me, laboraban aproximadamente 12 trabajadoras sexuales. Este sitio fue clausurado por no contar con los permisos municipales y porque no se pueden ofrecer esos servicios si el suelo está calificado para uso residencial y comercial.

En el operativo participaron los comisarios de la Zona Norte David Anda y Juliana Tamayo. Ellos explicaron que, según la Ordenanza 201, los establecimientos no pueden funcionar allí, sino en las zonas industriales del norte o sur del Distrito.

"Nosotros estamos de acuerdo en la reubicación, pero no en esos sitios. Son peligrosos para las trabajadoras", indicó Benito Barrio, administrador del cabaret Touch Me.

César Zapata, jefe de operaciones de la Policía Nacional, manifestó que, para determinar las zonas del operativo, realizaron una georeferenciación, es decir, la ubicación de las zonas en las que los actos delictivos aumentaron.

"Por lo general, en los sitios en que se expenden bebidas alcohólicas, ocurren asaltos. Esto vuelve peligrosa la zona", señaló.

En el operativo participaron 60 policías, algunos de ellos vestidos de civil, que se dividieron en los distintos puntos.

Como resultado de ese operativo, se detuvo a 12 personas que asaltaban a los clientes de los bares.

Según Tamayo, los operativos continuarán las próximas semanas. Hasta el momento se hicieron controles en La Gasca, Las Casas, el sector del Seminario Mayor, la calle Rumipamba y un tramo de la av. Diez de Agosto.

En el caso de los burdeles, también se realizó una inspección con perros adiestrados en la detección de drogas. (PAO)

#### **Varios centros funcionan con otros permisos**

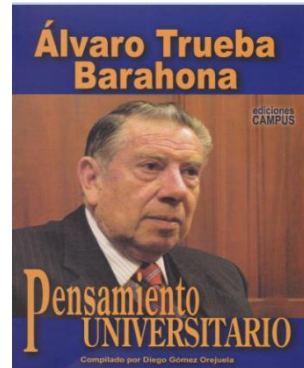
La Ordenanza 201 de Seguridad y Convivencia Ciudadanas establece la prohibición para el expendio de bebidas alcohólicas cerca de predios educativos. Pese a ello, algunos funcionan con permisos para otras actividades. El Municipio y la Intendencia de Policía de Pichincha y la Policía, realiza controles conjuntos.

Las infracciones generan una sanción de \$100 y la clausura temporal del establecimiento. En caso de reincidencia, la multa dobla ese valor. La persistencia de la infracción podría generar la clausura definitiva del establecimiento.



## ANEXO 10

Textos extraídos del Libro  
“Álvaro Trueba Barahona - Pensamiento  
Universitario”,  
Compilado por Diego Gómez de Orejuela,  
Primera Edición:  
Abril de 2008.  
Páginas 33 - 38



### 1. UNIVERSIDAD: CRISIS O ESPERANZA

En la exposición que sigue, de manera sintética, Álvaro Trueba hace un análisis de la situación universitaria partiendo de la influencia de la Reforma de Córdova y los ideales no alcanzados por ésta:

De Córdova, pasando por todo el continente americano, los famosos principios recorrieron la Universidad Latinoamericana hasta llegar a Ecuador, creando una sensación de reivindicación de una institución que había vivido sujeta al sistema estatal y a las imposiciones del Gobierno de turno; pero, poco a poco, se pudo contemplar que la universidad sufrió un desmedro en el campo académico, debido fundamentalmente al proceso de politización que impulsaba la aplicación de estos principios. Se creyó, al comienzo, que su vigencia constituía una verdadera revolución, que permitiría la incorporación de las clases marginales a status sociales y económicos diferentes, pero nada de esto aconteció.

En nuestro país, su resultado fue un creciente deterioro de la calidad académica por efectos de la masificación estudiantil producto del libre ingreso, la mediocridad del docente por la influencia política y la falta de recursos económicos que minimizó la actividad de investigación. Estos males característicos de muchas universidades estatales afectaron también la actividad de la universidad particular, sujeta a la utilización de profesores provenientes del sector público.

El hecho de reconocer que la universidad se encuentra en crisis es admitido por propios y extraños, pero esto no es de admirar si

consideramos que, precisamente, en el mundo en general, desde hace muchos años, se habla de la *crisis universitaria*.<sup>33</sup>

¿Por qué se genera la crisis de esta institución social llamada fundamentalmente a propiciar el desarrollo de los pueblos? Desgraciadamente la universidad vivió siempre encerrada en sus propios claustros, independientemente de lo que ocurría en su entorno, excepción hecha de aquellos que pertenecen al mundo anglosajón, de los países desarrollados. Quizá esta situación deviene de otro de los famosos principios de Córdoba, la famosa autonomía universitaria, que mal entendida en su aplicación, ha provocado que la universidad realmente viva enclaustrada.

En nuestro país, la universidad ha demostrado una enorme incapacidad para mantenerse al día frente al ritmo creciente del avance de la ciencia y la tecnología, lo cual agrava su situación, convirtiéndola en una organización exclusivamente profesionalizante y con pobres resultados prácticos en este campo.<sup>34</sup>

## 2. LA CRISIS

Tremendamente profesionalizante nuestro sistema universitario dejó de espaldas una serie de principios que son fundamentales para su desarrollo; estableciendo estructuras rígidas que no pueden responder a las graves exigencias de un mundo cambiante y extraordinariamente dinámico, proceso dado por los continuos avances científicos y tecnológicos de la época.

Incapaz de amoldarse a estas circunstancias, la universidad ecuatoriana ha venido soportando una crisis de credibilidad, la misma que, fomentada por propios y extraños, ha creado desconfianza de la labor por ella desplegada.

Como si esto fuera poco, la masificación, la politiquería, la burocratización dada en ciertas universidades, ha despertado la reacción de

otros sectores de la sociedad y de la propia universidad, que miran a ésta como un monstruoso sistema que consume ingentes recursos económicos, con pobres resultados.

Este cuadro se agrava por el evidente fracaso de profesionales, que ante un campo ocupacional saturado, no encuentran en la sociedad el lugar que les corresponde.

Pero, no todo es malo, pues, esta situación nos ha obligado, a quienes hacemos universidad en nuestro país, a sentarnos para reflexionar sobre la crisis, establecer sus causas y sus posibles soluciones. Esto de por sí es ya positivo y posiblemente conduzca a encontrar caminos que permitan la solución de los graves problemas que la aquejan.

Además, la creciente presión de aquellos que propugnan ya sea la Modernización del Estado o las Privatizaciones, continuamente se refieren al problema universitario, más como un problema económico que al preocupante problema académico, ya que piensan que la Universidad consume ingentes recursos económicos en desmedro de otras actividades importantes del Estado, por lo cual sugieren la limitación del presupuesto universitario y la optimización de los recursos que se le entrega; todo esto nos hace meditar en procura de encontrar soluciones, sobre todo en aquellos campos en que lo podemos hacer mejor, como es la actividad de la docencia, que bien vale rescatarla y que visualicemos su mejoramiento, terminando con ese proceso de politización al que hemos hecho referencia.

Nuestro optimismo surge, cuando escuchamos a muchos catedráticos referirse a la búsqueda de la excelencia académica o cuando se habla de la calidad total, a pesar de que, en muchos casos, no se comprende bien lo que significa y quizás no se señalen los caminos a seguir. De ahí, que bien vale la pena señalar lo que debe entenderse por excelencia académica o calidad total dentro del ámbito universitario. Hace poco, tuve ocasión de leer en una publicación del Instituto de Gestión de Liderazgo Universitario (IGLU), en relación con la evaluación de la Universidad Mayor San Andrés (Bolivia), algunos conceptos interesantes, en relación con lo que debe entenderse por excelencia académica o por calidad total, que pueden ilustrarnos respecto de los objetivos que debemos perseguir para obtenerlos dentro de nuestras aulas universitarias: *"La verdadera excelencia está en la*

*habilidad de la institución de influenciar favorablemente en los estudiantes y sus profesores, en buscar una influencia positiva en sus vidas”.*

Y en cuanto a calidad total, refiriéndonos a otro artículo del mismo folleto, titulado La Calidad de Enseñanza, del Rector de la Universidad de Palermo, cabe destacar lo siguiente: *“La calidad se puede definir como una satisfacción de necesidades con las que se debe dar respuesta a requerimientos que deben compatibilizar las aspiraciones de todos los sectores en el quehacer institucional, el de los alumnos, el de los docentes, el de los egresados, el de los aspirantes al ingreso, el de los familiares, el de la demanda externa al sistema de enseñanza y el de la sociedad en su conjunto.”*

¡Qué difícil alcanzar, en su totalidad, este objetivo!; sin embargo, si no existe una meta muy alta y muy definida, no conseguiremos iniciar este proceso. Entonces, ¿Cuál será nuestro camino?, pues, sencillamente evaluar, y, al decir evaluar, me refiero a toda la actividad Universitaria; solo a través de ello podremos establecer los correctivos a nuestras deficiencias (es necesario anotar que estas afirmaciones de gran sentido y visión de futuro fueron realizadas en 1993, esto es, siete años antes de que exista la Ley de Educación Superior que recoge lo aquí afirmado).

Afortunadamente se ha creado una conciencia de los problemas existentes y en su afán de corregir errores el CONUEP impulsó un proyecto que se denominó “Universidad Siglo XXI” que representa un estudio sereno sobre la situación real de nuestras instituciones universitarias.<sup>35</sup>

Como se puede apreciar, Álvaro Trueba describe con claridad la naturaleza de la crisis pero aclara que la Universidad no es la única responsable, como así lo manifiesta en los siguientes fragmentos: “...si bien la universidad está en crisis, también lo está la sociedad

que la sustenta...” En este contexto coincide con el criterio de Osvaldo Hurtado: “el país irá donde vaya la universidad” pero aclara que las críticas a la universidad también son:

Una realidad muchas veces estereotipada y principalmente fundamentada en una crítica negativa, desgraciadamente generalizada que confunde a la opinión pública sin que este criterio quiera decir que no estamos concientes de la crisis que afecta al Alma Máter ecuatoriana y la necesidad de su urgente reforma... ..la Universidad como protagonista de un proceso que necesariamente tiene que darse dentro de una sociedad que aspira a proyectarse hacia el siglo XXI con criterios de modernidad, justicia y desarrollo social y económico... ..la Universidad como ente destinado a ir a la vanguardia de un proceso de desarrollo, incurre en una falla fundamental cuando se muestra lenta frente al proceso que vive la humanidad en general, porque allí surge el elemento que desencadena lo que denominamos “crisis universitaria”, que en definitiva no es otra cosa que un proceso de retraso para llegar al conocimiento científico y tecnológico, en relación con lo que ocurre en el primer mundo, para en dicha forma, merecidamente, ubicarnos en el sector tercer mundista... ..del retraso de nuestras universidades surge el retraso de una sociedad cuando observamos que la cátedra universitaria no aporta al avance del conocimiento científico o cuando su aplicación tecnológica se reduce a repetir algo que fue novedad hace treinta o cuarenta años, ahí comprendemos que es necesaria una urgente oxigenación de los centros académicos y científicos para que nuestra patria recupere aquel sitio que tuvo en otros tiempos. Lo importante es haber tomado conciencia de estos problemas y vicios y la necesidad de cambio que debe existir en nuestras instituciones. La universidad ecuatoriana, es una institución cuestionante y cuestionada, y como tal, creo que existen muchas en Latinoamérica. Digo que cuestionante, en cuanto que, como auténtica institución universitaria, desarrolló su sentido crítico que la llevó a cuestionar toda la estructura social de nuestros pueblos, la organización de sus gobiernos, la corrupción, etc., pero a fuerza de ser crítica terminó desviándose de su función primordial e invadió terrenos que no le correspondían para llegar a la decadencia y postración a la que condujeron muchos políticos y elementos extraños a la institución.

De allí que también fuera cuestionada, pues se divorció de los otros factores con los cuales debía cooperar para generar riqueza y bienestar para el país como lo son el Estado y la empresa. Todo esto condujo a realizar una auto-evaluación, evaluación que ha permitido realizar un análisis amplio y profundo, para establecer las bases de lo que deberá ser la Universidad del siglo XXI. Mérito indiscutible de la universidad ecuatoriana ha sido el replantear principios que se los consideraba intocables para presentarlos con criterios de modernidad y actualidad en beneficio de todo el país.<sup>36</sup>

## ANEXO 11

### **MODELO DE ENTREVISTA PARA ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

1. **¿De qué carrera son y en qué semestre se encuentran?**
2. **¿Consideran que la Universidad puede estar expuesta ante una situación de crisis?**
3. **¿Conocen si la Universidad se ha visto envuelta por algún tipo de crisis?**
4. **¿Quienes mencionaron que sí conocen que la Universidad ha atravesado alguna crisis, especifiquen de qué tipo fue la misma?**
5. **¿De qué manera consideran que fueron manejadas dichas crisis por la Universidad?**
6. **¿Por qué tipo de crisis consideran que podría atravesar la Universidad?**
7. **¿Conocen usted lo que es un manual de comunicación en crisis y para qué sirve?**
8. **¿Consideran que es necesario que la Universidad cuente con un manual de comunicación en crisis?**

**¡Gracias por su colaboración!**

## DESARROLLO

### Primera Entrevista

- **¿De qué carrera son y en qué semestre se encuentran?**

*Estudiante 1:* Bueno, yo soy Santiago Pérez y soy egresado de la Carrera de Gastronomía.

*Estudiante 2:* Igual de Gastronomía

*Estudiante 3:* Igual de Gastronomía, Lizeth Ojeda.

- **¿Consideran que la Universidad puede estar expuesta ante una situación de crisis?**

*Estudiante 1:* Bueno yo creo que realmente si es posible que la Universidad tenga una problemas, ya que especialmente en el ámbito de lo que es el alcohol ya que alrededor de la Universidad existen muchos bares, muchos antros de diversión y destruyen la imagen de la Universidad. Además en lo que es la cuestión de lo político la Universidad no tiene mucha afinidad con ese tipo de estudios políticos ya que aquí los estudiantes no precisamente conocen el tema y no saben que está pasando aquí en la Universidad. Además estás subiendo los costos de los créditos, realmente aquí no se sabe nada.

*Estudiante 2:* Bueno en lo que es crisis económicas no creo, porque como es una Institución privada entonces no va a tener crisis económicas. Lo que es la Imagen yo creo que sí hay muchos problemas ya que no se controla, las leyes que tiene la Universidad no son cumplidas, no se dan a conocer a los estudiantes y fundamentalmente debería haber promoción en lo que es la ley de aquí, para acogerse a ellas y sancionar a las personas que no están dentro de eso.

*Estudiante 3:* Yo creo que todas las Universidades están propensas a sufrir crisis de imagen, porque los estudiantes son lo que le hacen ver a la



Universidad, si uno se comporta mal ya creen que es toda la Universidad pero son cosas que no dependen de la Universidad sino de los estudiantes. En cuanto a lo económico no podría ser una crisis por lo que es privado, además que sí cobran por todo entonces no creo que tengan ninguna repercusión en eso.

- **En cuanto a la Ley Orgánica de Educación Superior ¿Consideran que esto puede ser una amenaza o causa de una posible crisis para la Universidad?**

*Estudiante 2:* Sí puede ser, porque se va a calificar a las Universidades de acuerdo al nivel que tenga de docentes y más que todo de los estudiantes que vayan a salir y profesionales. Eso va a traer mucha repercusión aquí porque debido a lo que nosotros estamos en la Categoría C los estudiantes de colegio que van a salir y buscar una oferta académica van a tener como opción negada a esta Universidad.

*Estudiante 1:* Yo estoy de acuerdo con mi compañero.

*Estudiante 3:* Yo también.

- **Volviendo al tema de imagen. ¿Ustedes como estudiantes de qué manera pueden contribuir para contrarrestar esa crisis?**

*Estudiante 2:* Mediante la promoción de evitar el consumo de alcohol por lo menos en las afueras de la Universidad, ya que es un mal prestigio que damos a la Universidad y eso nos afecta en lo posterior porque, bueno o malo, cuando ya egresemos y seamos unos profesionales y tengamos nuestro trabajo o apliquemos lo que hemos aprendido van a fijarse mucho las empresas de qué Universidad venimos, y si es que el prestigio que tenemos es malo va a ser un poco complicado que podamos competir con los otras Universidades.

*Estudiante1:* Yo creo que a la final eso de que hayan bares afuera de las universidades no influye mucho ya sea en el ámbito profesional, porque a la final la persona que se está defendiendo en el trabajo es uno mismo, es todo lo que se ha aprendido en la Universidad, ya sea que uno sea farrero, uno sea chupín, o que le encante la farra eso no influye. Este es un mundo muy diferente a lo que uno se va a encontrar afuera porque cuando ya encontremos un trabajo y estemos estables ya no va a ser lo mismo y podemos sacar la cara por la Universidad. Es como por ejemplo la Universidad Central todo lo que hay al frente de la Universidad Central son puros bares, puros antros, pura perdición pero a la final la Universidad da excelentes profesionales y nunca en un trabajo van a decir “es de la Central, es un borracho”, porque hay buenos profesionales y demuestran que eso son.

*Estudiante3:* No influye en el ámbito laboral, pero sí en la imagen. Y el hecho de decir yo me comprometo no sirve, porque uno puede prometer muchas cosas pero a la final nosotros somos mal llevados, es decir, más nos llevamos por lo que son sanciones, si nos sancionan hacemos esto sino no lo hacemos, en sí prometer algo no sirve, más sirven ahorita las sanciones por parte de las autoridades de la Universidad.

*Estudiante 1:* Pero aquí hay sanciones y a la final no se acatan

*Estudiante 3:* Pero es porque no están bien controlados

*Estudiante 1:* Es que tampoco va a estar un profesor o un policía en cada antro.

*Estudiante 3:* El hecho sería ubicar bien las cámaras porque sólo hay 2 cámaras y los bares son camuflados por eso no se puede cumplir con ello.

*Estudiante 2:* Más que todo igual la Policía está sobornada, entonces permite que abran y les dan los permisos y todo eso. Entonces eso es un problema debería haber un control por parte de la Policía.

*Estudiante 1:* Deberían preocuparse más por el nivel académico que por los universitarios que estén haciendo quedar mal, ya que si están haciendo

quedar mal, ¿qué le quedaría? Un semestre se jalan dos veces la misma materia y ya se van de la Universidad.

*Estudiante 2:* Es verdad eso.

- **Con respecto al cambio de la puerta de la entrada ¿Qué les parece, bueno o malo? ¿Ayudaría para que dejen de ir los estudiantes a los bares?**

*Estudiante 2:* Yo creo que no, o sea cambiar a los estudiantes para que no vayan a tomar, difícil le veo. Pero lo que yo creo, desde mi punto de vista que hayan cambiado es porque ahora en la parte de adelante donde es la nueva entrada ya no hay bares, entonces cambia un poco la imagen que sí influye en la parte profesional aparte de que yo sé que cuando ya tengamos nuestro trabajo no van a decir ellos son borrachos sino que influyen muchos aspectos que han dado mal prestigio a la Universidad que puede ser por borrachos o vagos.

*Estudiante 1:* Yo creo que lastimosamente le dañaron a la Universidad cambiando las puertas, porque todo el que viene se da cuenta de lo que es una puerta principal o hasta por la imagen se le ve la cara principal de la Universidad y el cambiar la puerta al lado izquierdo, o sea es una puerta escondida, es una puerta un poco más elegante pero no queda la satisfacción de llegar a la Universidad ya que por ejemplo aquí en la parte principal están los tres primeros bloques; a la gente que llega atrasada por ejemplo le cuesta mucho más trabajo pasar por todo ese lado a más de que los pasillos son muy estrechos o sea es muy difícil y en las horas pico es realmente incontrolable el pasar por ahí.

*Estudiante 3:* Claro, y o sea para qué tienen dos puertas si la una va a estar cerrada, es algo ilógico que creo que debieron haber planeado bien porque para qué están las dos puertas si en muchos casos gente externa a la

Universidad que viene a la biblioteca ya conocían de la anterior entrada tienen que estar preguntando.

- **Para finalizar ¿Conocen lo que es un Manual de Comunicación en Crisis?**

*Estudiantes 1 y 3:* No.

*Estudiante 2:* Lamentablemente no.

- **Explicado ya lo que es el Manual de Comunicación en crisis, ¿Consideran que es importante el contar con el mismo en la Universidad?**

*Estudiante 2:* Sí.

*Estudiante 1 y 3:* Por supuesto.

**¡Gracias por su colaboración!**

### Segunda Entrevista

- **¿De qué carrera son y en qué semestre se encuentran?**

*Estudiante 1:* Yo me llamo Daniela Santillán y estoy en primer semestre de Gastronomía

*Estudiante 2:* Yo Malena Sáenz, y de de Gastronomía en primer semestre

*Estudiante 3:* Yo me llamo Paula Cifuentes, estoy en Gastronomía y en primer semestre.

- **¿Conocen si la Universidad ha atravesado por algún tipo de crisis?**

*Estudiante 2:* O sea la mala imagen de lo que toman y eso.

*Estudiante 1:* Igual así la mala imagen de que son borrachos.

*Estudiante 3:* Igual o sea sólo las huecas y eso de que toman.

- **Con respecto a la Ley Orgánica de Educación Superior, ¿Consideran que podría ser motivo de crisis para la Universidad?**

*Estudiante 1:* No, o sea yo creo que en parte es bueno porque la mayoría de profesores son jóvenes y explican bien y tienen ya posgrados.

*Estudiante 2:* Yo creo que está bien porque nos ayuda a una mejor educación.

*Estudiante 3:* Y también les ayuda a superarse y a que se acredite en todas las carreras, o sea para incentivar.

- **¿Consideran que la Universidad puede a futuro afrontar una posible crisis?**

*Estudiantes 1 y 3:* No.

*Estudiante 2:* Yo creo que no.

- **¿Conocen lo que es un Manual de Comunicación en Crisis?**

*Estudiantes 1, 2 y 3:* No.

- **Explicado ya lo que es el Manual de Comunicación en Crisis ¿Consideran que es necesario que exista uno en la Universidad?**

*Estudiante 1:* O sea me parecería importante. Pero también por ejemplo ahorita hay mucha irresponsabilidad por ejemplo ahorita ya dicen que hay cámaras y todo pero ni así, o sea también es de parte de los estudiantes.

*Estudiante 3:* Me parecería importante porque nos permitiría estar más informados y tener mayor seguridad.

*Estudiante 2:* Creo que sí sería importante, pero como dijo ella o sea es más de los estudiantes porque ellos ya nos dan todo para que no hagamos cosas como ir a tomar pero los estudiantes siguen y ya es cuestión de cada uno.

- **Y ustedes como estudiantes ¿qué propondrían para cambiar esta situación?**

*Estudiante 1:* Haber primero yo si haría un pedido al que sea responsable de todo esto que les cierre a los bares.

*Estudiante 2 y 3:* Sí también eso.

**¡Gracias por su colaboración!**

### Tercera Entrevista

- **¿De qué carrera eres y en qué semestre te encuentras?**

Haber soy de Relaciones Públicas y estoy en Octavo semestre.

- **¿Consideras que la Universidad puede estar expuesta ante una situación de crisis?**

Claro, totalmente como en cualquier organización.

- **¿Conoces si en la Universidad han ocurrido anteriormente situaciones de Crisis?**

La única que he sabido es la del año pasado lo del 30 de septiembre que estaban realizando un evento en el campus de arriba y ocurrió esto, algo tenía por entendido. Sólo eso.

- **¿De qué manera le afecto esto a la Universidad?**

Bueno lo que tengo entendido y según la información que he receptado, que tuvieron que quedarse ahí en la UTE, o sea no podían salir. En la parte externa no afectó en nada me imagino, pero en la parte interna creo que sí porque no podían salir y tenían cosas que hacer y la gente se sentía incómoda un poco.

- **¿Qué tipo de crisis crees que podría atravesar la Universidad en un futuro?**

Bueno la Universidad siempre ha tenido una crisis de imagen, ahora la estamos viviendo con menos intensidad que es acerca del alcohol, pero sí tenemos esta crisis que es de imagen.

En cuanto al tema político creo que nos encontramos un tanto vulnerables.

- **¿De qué manera crees que se manejan las Autoridades y la Universidad en general en este caso a la crisis de imagen por ejemplo?**

Bueno la verdad no estoy muy al tanto, pero sí creo que manejan bien. Realizan campañas de comunicación, cursos, charlas y también ponen las cámaras y así.

- **¿Conoces lo que es un manual de comunicación en crisis?**

Sí.

- **¿Consideras importante el que se cuente con el mismo en la Universidad?**

Totalmente, porque nos va a permitir que la crisis no sea grande y controlarla y de hecho hasta prevenirla y que no nos pase y que estemos pendientes de todos los aspectos en los que la Universidad está vulnerable y garantizamos la imagen, la reputación de la Universidad con este tipo de manuales.

**¡Gracias por su colaboración!**

## **CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS**

- La Universidad está expuesta a atravesar una situación de crisis. Esto creen todos los estudiantes entrevistados.
- La Institución atraviesa por una crisis en cuanto a su imagen, pues los estudiantes acuden a los bares cercanos a la Institución e ingieren alcohol. Además consideran que los estudiantes reflejan a la Universidad con sus actos. Esta situación les preocupa también ya que les afecta en el ámbito laboral.
- Atraviesa otra crisis significativa en cuanto a la Categoría C que recibió la Institución por el CONEA. Esto además repercutió en los estudiantes de colegio ya que ya no tendrían a la Universidad como opción futura.
- Como estudiantes las acciones que recomiendan para cambiar la mala imagen de la Universidad es que se promueva el evitar el consumo de alcohol para los jóvenes y también que se impongan en la Universidad reglas y leyes más estrictas para los estudiantes quienes han sido encontrados ingiriendo alcohol en los alrededores de la Institución.
- En cuanto a la LOES no consideran que representa una amenaza para la Universidad sino más bien una oportunidad para que los profesores mejoren y por lo tanto la educación también.
- La Universidad actualmente no está lo suficientemente preparada para afrontar una situación de crisis, así lo afirman la mayoría de estudiantes.
- La mayoría de estudiantes entrevistados no conocen lo que es un manual de comunicación en crisis. Quienes sí saben lo que es consideran necesario y oportuno para Universidad.



ANEXO 12

<b>TEMA</b>	Actividades que se realizan en la Universidad para evitar el consumo de alcohol en los estudiantes.
<b>LUGAR</b>	Instalaciones de la Universidad Tecnológica Equinoccial (Occidental y Mariana de Jesús)
<b>FECHA</b>	Lunes 28 de noviembre del 2011

