

RIF: J 30647247-9



**Universidad
Monteávila**

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE COMUNICACIÓN EN
CRISIS PARA LA UNIVERSIDAD MONTEÁVILA**

Autor:

Sirit Santamaría, Penélope

Profesor coordinador:

Lic. Esis, Luis

Caracas, 7 de marzo de 2016.

*A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por su
incondicional apoyo a través del tiempo.*

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento a todas aquellas personas que colaboraron con la elaboración de este Proyecto Final de Carrera. A mi tutor, Luis Esis, por su compromiso, paciencia, dedicación y pasión. A la Universidad Monteávila por brindar la información necesaria. A Carolina Meléndez, Directora General de Conecta Comunicaciones, por proporcionar un modelo de Manual de Comunicaciones.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN | v |
| INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO..... | 9 |
| 1.1 Justificación..... | 9 |
| 1.2 Motivación..... | 10 |
| 1.3 Planteamiento del problema..... | 10 |
| 1.4 Objetivos..... | 12 |
| 1.4.1 Objetivo General..... | 12 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos..... | 12 |
| CAPÍTULO II: ESTRATEGIA..... | 13 |
| CAPÍTULO III: PROPUESTA..... | 21 |
| 3.1 Marco Contextual..... | 21 |
| 3.1.2 Historia..... | 21 |
| 3.1.3 Misión, visión, valores..... | 22 |
| 3.1.4 Organigrama..... | 24 |
| 3.1.5 Alcance..... | 36 |
| 3.1.6 Clientes..... | 36 |
| 3.1.7 Estrategias usadas..... | 36 |
| 3.1.8 Análisis FODA..... | 37 |
| 3.1.9 Mapa de públicos..... | 39 |
| 3.1.10 Descripción de la necesidad..... | 40 |
| CAPÍTULO IV: MANUAL DE COMUNICACIÓN EN CRISIS..... | 42 |
| CONCLUSIONES..... | 67 |
| RECOMENDACIONES..... | 69 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 70 |
| ANEXOS..... | 72 |

RESUMEN

El presente Proyecto Final de Carrera tiene como propósito determinar la cantidad de contingencias y posibles crisis que pueda presentar una institución académica como la Universidad Monteávila según su dinámica cotidiana y operativa. Dicho trabajo fue realizado ante la problemática y preocupación que exteriorizó la institución al afrontar posibles consecuencias adversas. Así mismo, desarrollar un plan de comunicaciones internas y externas contemplado en un Manual de Crisis para la casa de estudios. Según modelos propuestos por varios autores, se realizó un paso a paso de la tabla de contenidos establecida en el manual. Por otra parte, fue necesario el levantamiento de información para la elaboración de un mapa de públicos, cuyo objetivo es tener de forma clara los tipos de audiencias que le permitirán a la institución en un futuro estructurar sus mensajes y transmitirlos de forma efectiva. Se planteó un análisis, donde se clasificaron los diversos riesgos que presenta actualmente la Universidad Monteávila. Para lograr esto, se realizaron entrevistas personalizadas a algunos actores considerados clave, tanto presenciales como por vía digital. Las mismas arrojaron diversos panoramas con respecto al manejo de situaciones de riesgo, dando una serie de pistas para realizar el engranaje y compendio de información correspondiente a la creación de un Manual de Comunicación en crisis, basándose en el organigrama y el comportamiento de la institución académica.

Palabras clave: Comunicación, Gestión, Riesgo, Crisis, Contingencias, Estrategias, Manual, Institución.

INTRODUCCIÓN

Actualmente Venezuela se desenvuelve en un entorno político y socio-económico de alta dificultad, en el que las instituciones y organizaciones se han visto en la necesidad de tomar medidas preventivas.

La Universidad Monteávila ofrece recursos para la educación de jóvenes venezolanos, que representan una oportunidad para mejorar el futuro del país. Bajo pilares como el reconocimiento de la eminente dignidad de la persona humana; el trabajo esforzado y ordenado hacia el saber; la promoción de la unidad de vida; el conocimiento de la verdad; la búsqueda y práctica del bien; la aceptación integral y respetuosa del misterio del ser humano y la convivencia afectuosa que deriva del conocerse y servirse mutuamente, son los valores en los que se fundamenta dicha casa de estudio.

Una institución académica privada, tiene un funcionamiento dependiente de los alumnos que participan en la misma, por consiguiente, el proceso de manejo comunicacional en una situación irregular o crisis se ha vuelto un requisito indispensable.

El hecho de tener presente una cantidad de situaciones de riesgo latentes y tener un escenario de incertidumbre al momento de gestionarlas, puede conducir a una crisis organizacional. Sin embargo la importancia del manejo correcto de las mismas con las herramientas adecuadas, hará de una crisis una travesía más llevadera. “En este tipo de situaciones es necesaria la máxima eficiencia, por lo que la integración del área de comunicaciones puede minimizar el efecto que ésta produzca” (Pérez, P. y García, F. 2010).

Este Proyecto Final de Carrera partió de la preocupación del manejo interno y externo de las diversas entrevistas realizadas a los posibles actores claves de la Universidad Monteávila, respecto a las fallas comunicacionales actuales y posibles cuadros de emergencia que se

puedan presentar en la casa de estudios. Bajo estas premisas, se generó la propuesta de una herramienta que la institución pueda aprovechar en estos tiempos difíciles que presenta el entorno en el que se desarrolla el país, buscando así un equilibrio organizacional, unapreparación a la universidad de forma proactiva en el área de comunicaciones al momento de gestionar cualquier decisión y minimizar daños procedentes de acontecimientos irregulares, es decir, la creación de un Manual de Comunicación en Crisis.

El mismo pretende favorecer a los que integran la institución, desde las autoridades universitarias hasta los trabajadores cotidianos en el empleo correcto de la gestión comunicacional, a través de un grupo determinado de colaboradores internos denominado: Comité de Crisis, para así llevar un enfoque organizado de los posibles acontecimientos planteados.

La realización de un Manual de Comunicación en Crisis busca establecerse de acuerdo a las necesidades prioritarias que posea una institución específica, por esa razón la construcción y uso se delimita de manera minuciosa y exacta.

La elaboración de este Proyecto Final de Carrera consta de cuatro capítulos cuyo compendio da como resultado lo propuesta antes mencionada. El primer capítulo, señala la presentación del proyecto, posee la justificación de por qué se escogió un Manual de Comunicación en Crisis y la motivación del mismo. Como segundo capítulo, la estrategia planteada, una estrategia corporativa a beneficio de la Universidad Monteávila, cuya finalidad es la preparación de la casa de estudios superiores respecto a situaciones adversas que se puedan presentar. El tercer capítulo tiene los diversos ítems que permitieron desarrollar la propuesta, y por último el cuarto capítulo muestra el Manual de Comunicación en crisis en su pleno.

El situar a una institución académica privada de estudios superiores como la Universidad Monteávila en los distintos escenarios en los que se puede presentar una contingencia o crisis, partiendo de los cánones

organizacionales (misión, visión) y estándares en los que se basa (valores), arroja un palestra de oportunidades donde permite la preparación correcta a futuro y recomienda un paso a paso de cómo actuar y qué decir en un contingencia, emergencia o crisis que pueda surgir.

CAPÍTULO I PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Justificación

Según Hernández (1991), “La justificación de la investigación consiste en sustentar las razones que motivan el estudio”. Por el cual, como requisito indispensable de la Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información para optar por el título de Licenciada en Comunicación Social se debe presentar un proyecto final de carrera y justificar las razones del tema escogido.

Una de las necesidades más importantes de la Universidad Monteávila, son opciones para mejorar la comunicación interna y externa de forma efectiva, así mismo, la solución de emergencias, contingencias y/o crisis de manera rápida.

La iniciativa de un Manual de Comunicación en Crisis para la Universidad Monteávila fue el resultado de una investigación en el cual la casa de estudios superiores no tenía en existencia, además fue una vertiginosa exploración por las distintas facultades y escuelas que posee esta. Así mismo el contenido de la herramienta facilita los procedimientos y agiliza las estrategias en momentos de incertidumbre.

Según estudios realizados por Saura Pérez, P. y García García, F. (2010), “el uso de una comunicación transparente, eficaz y alígera dentro de una institución u organización suaviza el choque de la contingencia y permite el flujo y salida rápida de la situación”.

La importancia de tener un Manual de Comunicación en Crisis es esencial en cualquier institución así no se haga uso inmediato del mismo, ya que nadie tiene facultades extraordinarias para saber el momento exacto en el que los problemas se van a presentar. Sin embargo el poseer una herramienta cuya utilidad presente opciones de acción para los

diversos escenarios, respalda ciertas incidencias para prevenir futuras contingencias.

1.2 Motivación

Tras cursar la materia impartida en cuarto año de la carrera de Comunicación Social de la Universidad Monteávila, Comunicación Corporativa, se despertó un interés por los temas de la misma.

El tema de comunicación en crisis, animó la curiosidad de investigar un poco más y así llegar a la decisión de realizar un proyecto final de carrera relacionado con la gestión de esta.

Por consiguiente, la motivación para la elaboración del Proyecto Final de Carrera de la Universidad Monteávila fue un Manual de Comunicación en Crisis. Basado en la situación y el entorno actual de Venezuela, el cual brinda una oportunidad para dar un aporte a la casa de estudios superiores ya que es una institución con un objetivo común como es la capacitación, educación y preparación de jóvenes venezolanos para un campo laboral inmerso en una sociedad de situaciones irregulares.

Dicho proyecto es una herramienta que le proporcionará una base de procedimientos para actuar en momentos de contingencias a la Universidad Monteávila, que va desde una red de comunicaciones, un organigrama especializado para gestión de las mismas hasta un comité de crisis, entre otros elementos.

1.3 Planteamiento del problema

La necesidad por parte de autoridades y a fines de la resolución efectiva y rápida de las situaciones de riesgo que se presenten o puedan en un futuro desplegarse, surge la propuesta de plantear una herramienta

que le permita a la Universidad Monteávila desenvolverse en situaciones irregulares. Para ello se debe definir lo que realmente es un Manual de Comunicación en Crisis Corporativo.

Según la periodista española y especialista en prevención de crisis, Natalia Sara “Es la hoja de ruta clave para la gestión de la comunicación con metodología, rigor y profesionalidad, ya que contiene las indicaciones necesarias y procedimientos recomendados a seguir a la hora de enfrentarse a situaciones problemáticas, llamadas de crisis” (2014. <http://bit.ly/1ISPcSG>).

En consecuencia es un documento de índole netamente interno diseñado exclusivamente para cada institución y/u organización que debe permanecer bajo la responsabilidad de los delegados del comité de crisis y con un resguardo confidencial como propósito de precaver las contingencias y en dado caso las crisis que puedan ocasionar.

Como complemento de información del mismo, la Profesora de la Universidad Complutense de Madrid, socia y fundadora de Talentos Reunidos y consultora autónoma de Comunicación interna en España, Lelia Zapata(2011)define el Manual de Crisis como:

Un documento sencillo, de fácil manejo, que los responsables de comunicación siempre deben tener a mano. Contiene información clave para gestionar la crisis y aunque es confidencial, debe ser conocido por todas aquellas personas que pueden verse implicadas (<http://bit.ly/24uOGNI>).

El flujo de la información rápida y veraz es la clave para alivianar el impacto de una situación precaria. “La existencia de un plan y un manual de crisis reducen las consecuencias de la propia crisis, así como su nivel de percepción” (Contreras.2006, p. 312).

Estas definiciones reflejan la esencia e importancia de lo que representa la elaboración de un elemento de manejo de contingencias sobretudo en un entorno de conflictos y problemáticas esperadas o

sorpresivas como es Venezuela. Bajo esta premisa se desarrolla una institución académica superior como la Universidad Monteávila y lleva a realizarse las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacer?
- ¿A quién me dirijo?
- ¿Qué digo?
- ¿Por cuál vía lo comunico?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un Manual de Comunicación en Crisis para la Universidad Monteávila, que sirva de referencia a la institución académica para manejo de posibles situaciones de riesgo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar posibles situaciones de riesgo para la casa de estudios superiores, la Universidad Monteávila
- Propuesta de organización de un Comité de Crisis para la Universidad Monteávila
- Realizar un organigrama específico para la gestión de situaciones de riesgo, emergencias y crisis para la institución académica.

CAPÍTULO II

ESTRATEGIA

La estrategia planteada para la elaboración de este Proyecto Final de Carrera, fue una estrategia corporativa, dirigida al tema de comunicación en crisis para la Universidad Monteávila.

Un Manual de Comunicación en Crisis fue el resultado de la inexistencia de esta herramienta dentro de la institución académica, cuyo contenido le brindará un beneficio adicional a dicha casa de estudios. Este instrumento destaca la importancia que cualquier institución u organización debe poseerla.

Lo más importante para la realización de todo proyecto es la organización. Por ende la elaboración del Manual de Comunicación en Crisis para la Universidad Monteávila, se plasmó en tres fases que permitieron una planificación específica para la institución, a través de un cronograma basado en la autora de la tesis *Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para el Manejo de procesos de nacionalización*, estudio de casos: EDC y CANTV, Ligia Pinto 2010.

En la misma se resaltan 4 tipos de modelos de Gestión de Crisis

- Modelo TESTIGO.
- Modelo RPM.
- Modelos de cebolla de Pauchant y Mitrof.
- Modelo para la Gestión de Crisis Evitables.

El Modelo TESTIGO de gestión de la comunicación en situaciones de crisis

ETAPA DE PREVENCIÓN

- o Identificación riesgos
- e Análisis antecedentes y presentación diagnóstico
- o Determinación escenarios hipotéticos
- o Definición estrategia y plan de comunicación
- o Identificación públicos implicados
- o Ideación argumentario y preparación materiales
- o Especificación canales de comunicación
- o Fijación calendario de acción
- e Establecimiento comité de crisis y sede control de la crisis
- o Nombramiento posible portavoz oficial
- o Formación personal



- o Evaluación situación post- crisis
- o Adaptación política de comunicación
- o Planificación actividades de recuperación de imagen y/o reputación corporativa
- o Ejecución programas y acciones fijadas
- o Evaluación plan establecido

ETAPA DE RECUPERACIÓN

Fuente: (2007) Enrique, A. M.

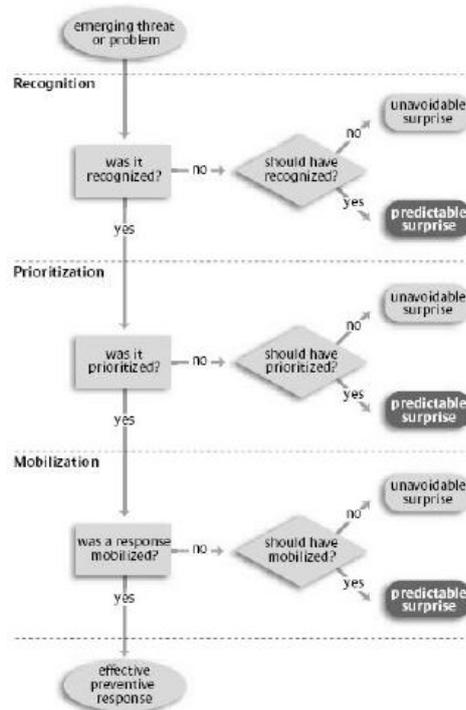


Figura N°2. Modelo RPM (Reconocer, Priorizar, Movilizar) de Watkins y Bazerman (2003)

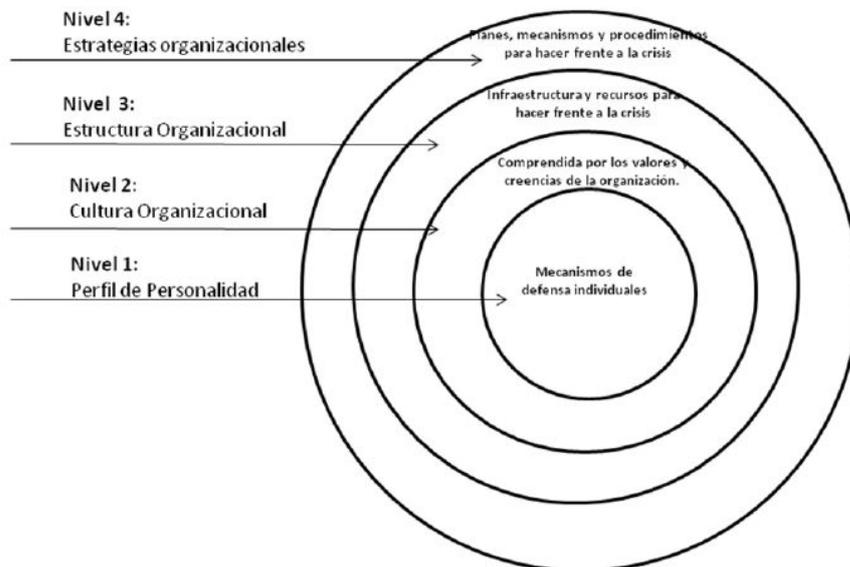


Figura 3. Modelo de Cebolla de Pauchant y Mitroff (1992)

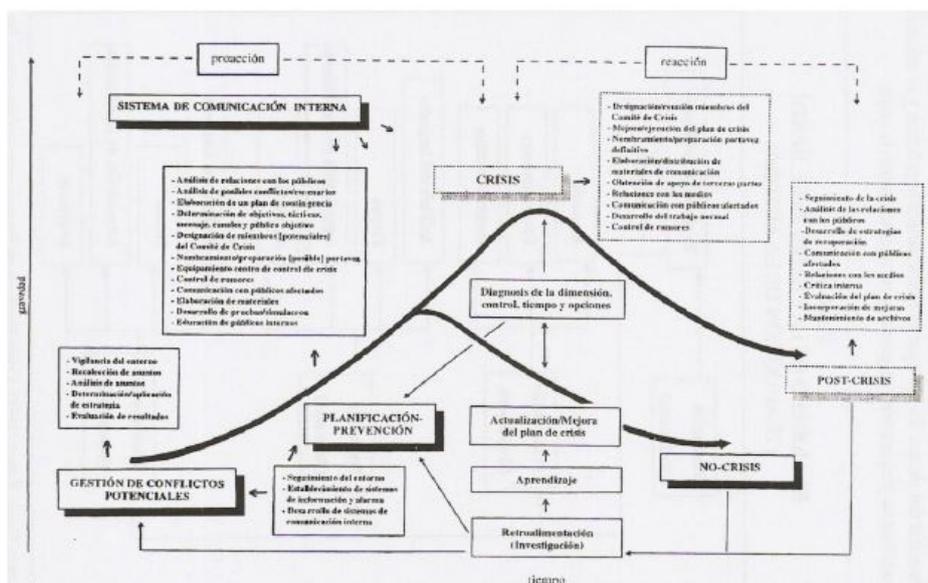


Figura N° 4. Modelo para la Gestión de Crisis Evitables. González (1998)

Dentro de este Manual de Comunicación en Crisis se desarrollaron las siguientes actividades que representaron cada uno de los ítems que contiene el mismo.

Primera Fase: (Desde el 1° de septiembre hasta el 13 de noviembre)

- *Levantamiento de información*

Identificación de la carencia o necesidad de la institución académica respecto al manejo de situaciones de riesgo.

- *Análisis de la estructura de la institución*

Toda empresa, organización o institución debe tener un organigrama que defina la jerarquía de la misma. En este caso se realizó un análisis para identificar posibles agentes claves para la propuesta de conformación del Comité de Crisis de la Universidad Monteávila.

- *Estructura de la institución en crisis*

Al tener el análisis de la estructura de la institución se realizó un organigrama horizontal donde se reflejara la posición y red de activación comunicacional al momento de gestionar cualquier situación adversa.

- *Levantamiento de información de audiencias*

Recolección de todas las audiencias internas y externas que posea la Universidad Monteávila como institución académica de estudios superiores.

- *Entrevistas personalizadas por departamento*

Se realizaron diversas entrevistas personalizadas a actores claves dentro de la Universidad Monteávila, los cuales permitieron identificar la necesidad de forma más clara. Así mismo, las respuestas arrojarían otros resultados necesarios para la elaboración del manual, tales como: el análisis FODA, alcance y posibilidad comunicativa ante cualquier situación irregular.

Segunda Fase: (Desde el 11 de enero hasta el 19 de febrero)

- *Vacío de Información*

Toda información recolectada fue transcrita, depurada y analizada para continuar con los próximos pasos.

- *Definición de objetivos comunicacionales*

El objetivo comunicacional es construir una herramienta para la universidad que le permita manejar de forma adecuada las situaciones adversas que se pueden presentar en el camino, a través de un manual de gestión comunicacional.

- *Catalogación de los tipos de crisis potenciales o contingencias según análisis*

Según las diversas respuestas que se obtuvieron en las entrevistas personalizadas a los distintos actores se identificaron los posibles escenarios en los que se podría situar a la Universidad Monteávila.

- *Organización del comité de crisis*

Según el análisis del organigrama elaborado para la gestión de crisis para la Universidad Monteávila se identificaron los agentes claves que activarán el procedimiento del manual.

Tercera Fase: (Desde el 11 de enero hasta el 19 de febrero)

- *Diseño de contenido y diagramación del manual*

Según los autores nombrados en los modelos de gestión de crisis en la tesis *Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para el Manejo de procesos de nacionalización, estudio de casos: EDC y CANTV* de Ligia Pinto (2010), se elaboraron los cuatro capítulos correspondientes a la necesidad que presenta la Universidad Monteávila.

- *Impresión y entrega del Manual de Comunicación en Crisis*

La impresión completa del Manual de Gestión de Crisis y entrega a la Facultad de Ciencias de la Comunicación e Información.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

La propuesta para este Proyecto Final de Carrera es un Manual de Comunicación en Crisis para la Universidad Monteávila.

Para llegar al producto final se realizó una estrategia dividida en fases (mencionadas anteriormente) y adicional a esto, se agregaron diversos ítems que permitieron un estudio más completo del mismo.

3.1 Marco Contextual

3.1.1 Historia

La Universidad Monteávila es una casa de estudios superiores fundada el 2 de octubre de 1998, ubicada en la ciudad de Caracas. Bajo los valores fundamentales de la institución se desarrolla con integral en las carreras de Comunicación Social, Administración, Educación y Derecho y en la que tres rectores han ejercido su rol en estos 18 años de su nacimiento. El Dr. Enrique Pérez Olivares (1998-2005), el Dr. Joaquín Rodríguez Alonso (2005- 2015) y el Dr. Francisco Febres Cordero (actual rector).

Dicha casa de estudios es una comunidad de saberes en los que se imparten conocimientos prácticos en diferentes áreas de estudio como: fotografía, radio, televisión y busca que cada estudiante egresado tenga una visión amplia e integral.

Saberes que buscan y perfeccionan por lo que ellos mismos son, y para que orienten y vivifiquen los comportamientos, para que se plasmen en virtudes intelectuales y morales en destrezas técnicas o artísticas y para que fundamenten, impulsen y refuercen actitudes, valiosas y valientes, ante la igualable aventura de vida personal, familiar social y cívica. (Pérez Olivares, E. 2001. P 18.).

Consta de un ambiente enérgico y lleno de vida donde cada uno de los integrantes de la misma abransus mentes y desarrollen sus habilidades constantemente.

La Universidad Monteávila a pesar de ser un *campus* pequeño tiene la ventaja de poseer una interacción directa y personalizada entre los estudiantes y cada uno de los profesores, haciendo honor al slogan que caracteriza a la misma:“Una amistad inteligente”.

Busca promover a plenitud la calidad de sus estudiantes desde una visión cristiana, a través de un excelente desarrollo profesional, profunda alineación humanista, enraizada en la cultura iberoamericana y venezolana, eficaz transmisión de valores éticos y apreciación de la belleza.

3.1.3 Misión

La Universidad Monteávila es una institución venezolana de educación superior, sin fines de lucro y con personalidad jurídica propia, dedicada a la formación académica y científica de profesionales competentes en sus áreas de especialidad. Se constituye como una comunidad de personas y saberes que se propone despertar y estimular en todos sus miembros el amor a la “sabiduría”, estableciendo entre ellos relaciones vivificadas por el amor de amistad, que comportan querer bien al amigo y querer el bien del amigo.

(Información recolectada de la página de la Universidad Monteávila)

Visión

Conformar una comunidad de personas que promuevan y acojan la más variada multiplicidad de disciplinas en un permanente diálogo y armónica cooperación y que, junto a la profundización en los fundamentos

y causas últimas de la realidad, aspiren a la plenitud del saber y del bien, dispuestos generosamente al servicio de la humanidad y del país.

(Información recolectada de la página de la Universidad Monteávila)

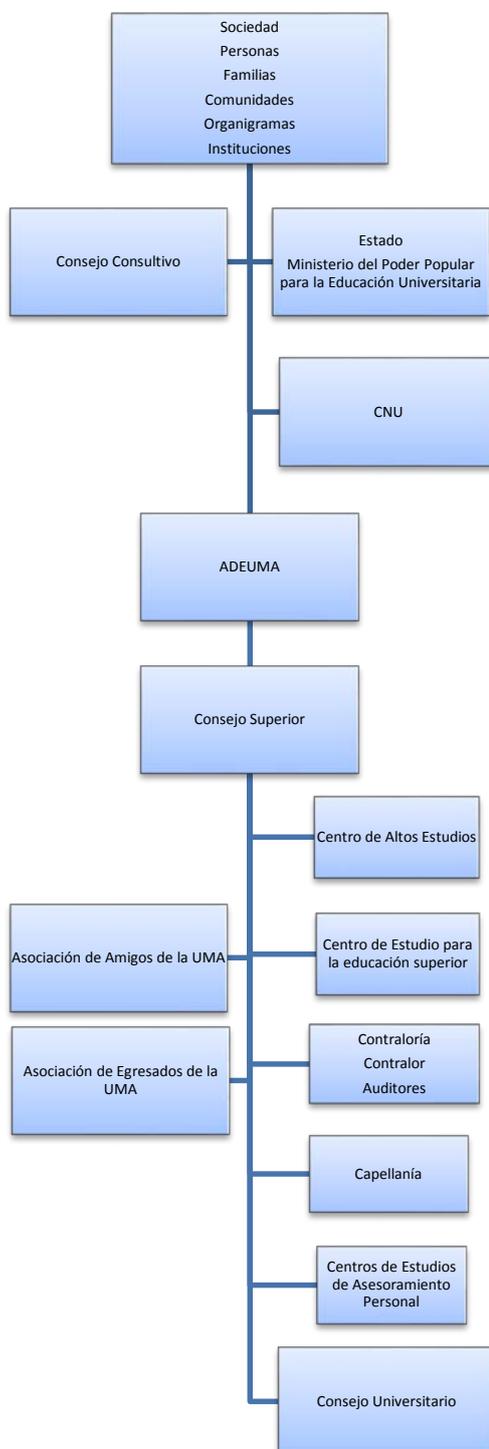
Valores

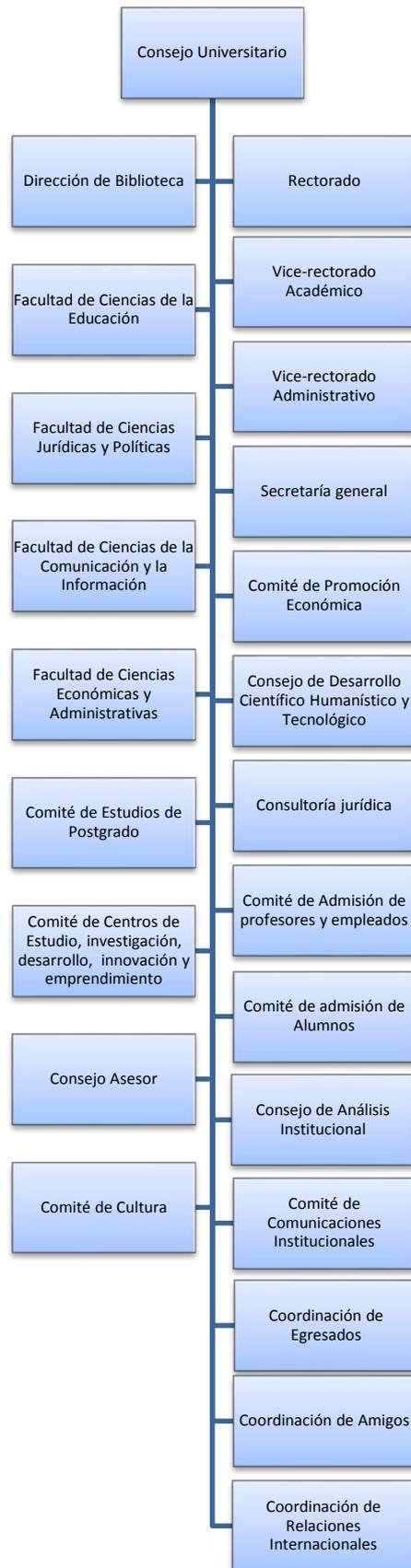
Entre los valores más apreciados que orientan la vida universitaria de la Monteávila destacan:

- Reconocimiento de la eminente dignidad de la persona humana.
- Trabajo esforzado ordenado al saber.
- Promoción de la unidad de vida.
- Conocimiento de la verdad.
- Búsqueda y práctica del bien.
- Contemplación de la belleza.
- Aceptación integral y respetuosa del misterio del ser humano.
- Atención permanente a la realidad.
- Acompañamiento personal en el desarrollo de cada uno hacia la plenitud de sus potencialidades.
- Convivencia afectuosa que deriva del conocerse y servirse mutuamente.

(Información recolectada de la página de la Universidad Monteávila)

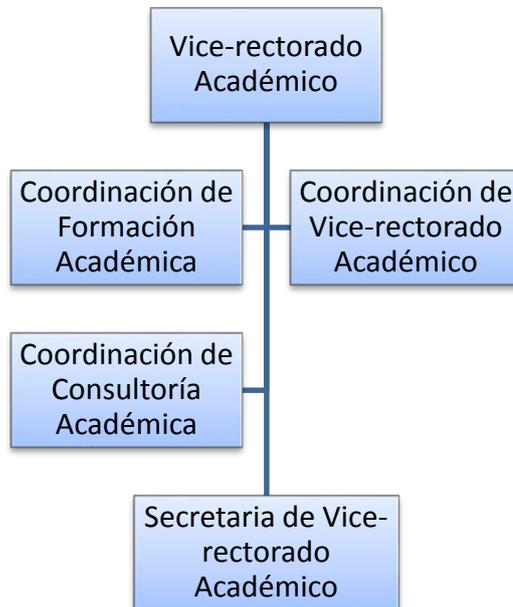
3.1.4 Organigrama general Universidad Monteávila



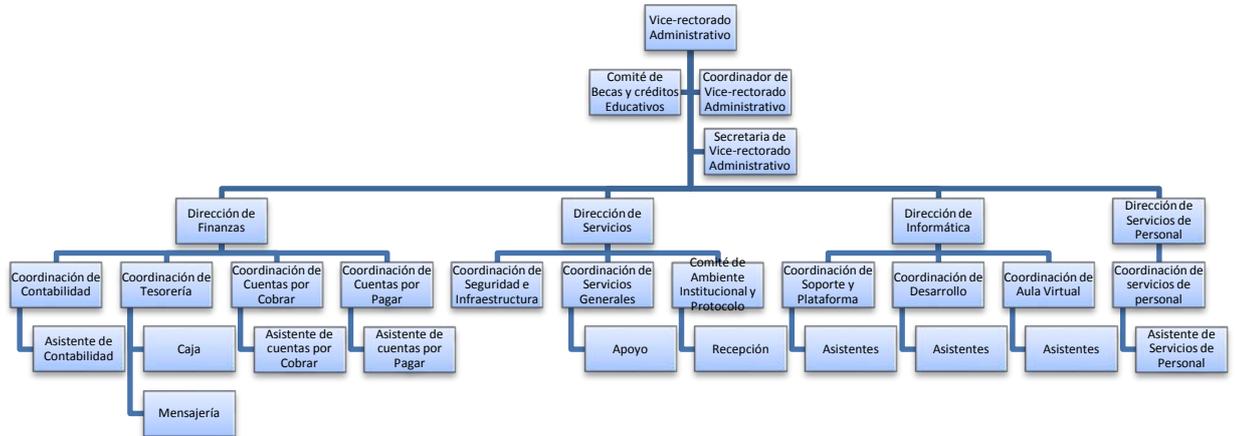




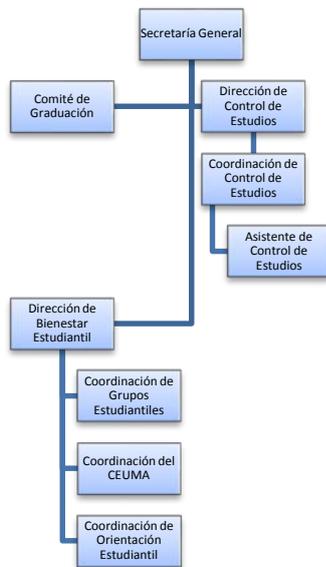
- Rector
 - Coordinador de Rectorado
 - Coordinador de Planificación y Gestión
 - Secretaria de Rectorado



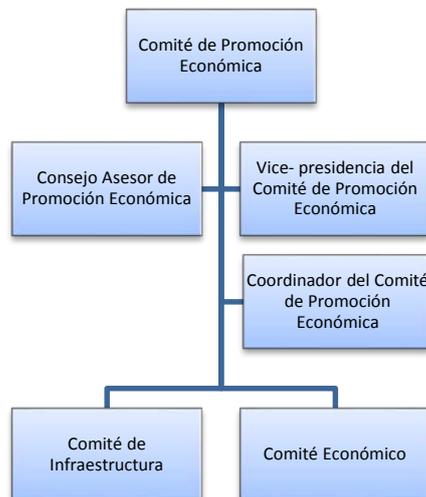
- Vice- rector Académico
 - Coordinador de Vice-rectorado Académico
 - Coordinador de Formación Académica
 - Coordinador de Consultoría Académica
 - Secretaria de Vice- rectorado Académico



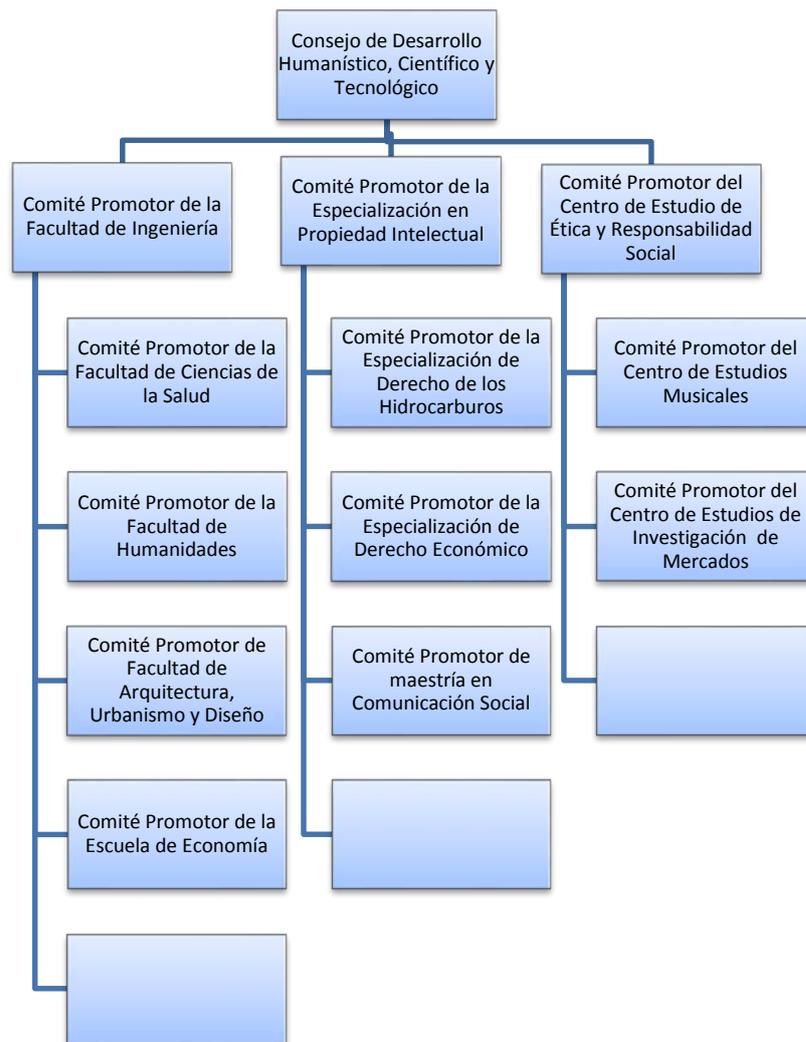
- Vice-rector Administrativo
 - Coordinador de Vice-rectorado Administrativo
 - Secretaria de Vice-rectorado administrativo
 - Comité de Becas y Créditos
 - Comité de Ambiente Institucional y Protocolo
 - Recepcionistas
 - Director de Finanzas
 - Coordinador de Contabilidad
 - Asistente de Contabilidad
 - Coordinador de Tesorería
 - Analista de Caja
 - Mensajero
 - Coordinador de Cuentas por Cobrar
 - Asistente de Cuentas por Cobrar
 - Coordinador de Cuentas por Pagar
 - Asistente de Cuentas por Pagar
 - Director de Servicios de Personal
 - Coordinador de Servicios de Personal
 - Asistente de Servicios de Personal
 - Director de Servicios
 - Coordinador de Seguridad e Infraestructura
 - Enfermería
 - Enfermera
 - Recepción
 - Recepcionista
 - Coordinador de Servicios Generales
 - Personal de Apoyo
 - Director de Informática
 - Coordinador de Soporte y Plataforma
 - Asistente de Soporte Técnico
 - Asistente Técnico de Radio
 - Asistente técnico de TV UMA
 - Coordinador de Desarrollo
 - Coordinador de Aula Virtual



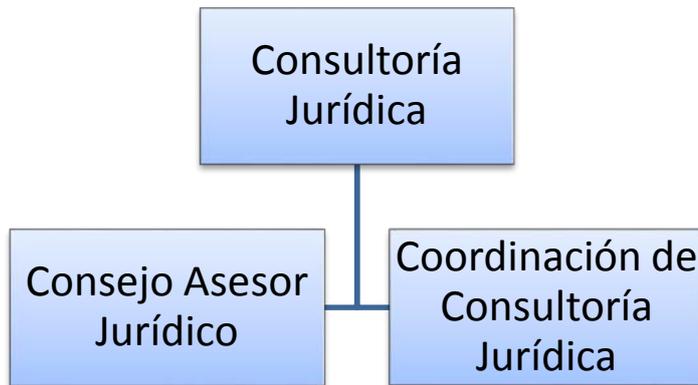
- Secretaría General
 - Coordinador del Comité de Graduación
- Director de Control de Estudios
 - Coordinador de Control de Estudios
 - Asistente de Control de Estudios
- Director de Bienestar Estudiantil
 - Coordinador de Grupos Estudiantiles
 - Coordinador del CEUMA
 - Coordinador de Orientación Estudiantil



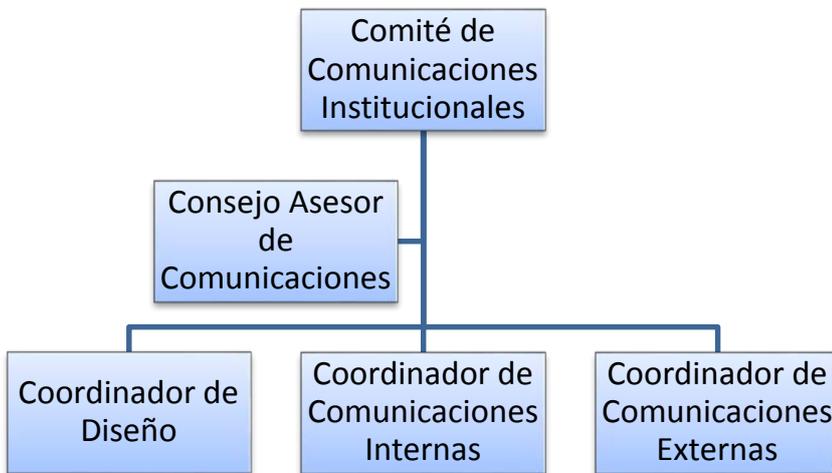
- Presidente del Comité de Promoción Económica
 - Vicepresidente del Comité de Promoción económica
 - Coordinador del Comité de Promoción Económica
- Comité de Infraestructura
- Comité Económico



- Presidente del Consejo de Desarrollo Humanístico, Científico y Tecnológico
 - Comité Promotor de la Facultad de Ingeniería
 - Comité Promotor de la Facultad de Ciencias para la Salud
 - Comité Promotor de la Facultad de Humanidades
 - Comité Promotor de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño
 - Comité Promotor de la Escuela de Economía
 - Comité Promotor de la Especialización en Propiedad Intelectual
 - Comité Promotor de Derechos de los Hidrocarburos
 - Comité Promotor de la Especialización de Derecho Económico
 - Comité Promotor de la Maestría en Comunicación Social
 - Comité Promotor del Centro de Estudio de Ética y Responsabilidad Social
 - Comité Promotor del Centro de Estudios Musicales
 - Comité Promotor del Centro de Estudios de Investigación de Mercado



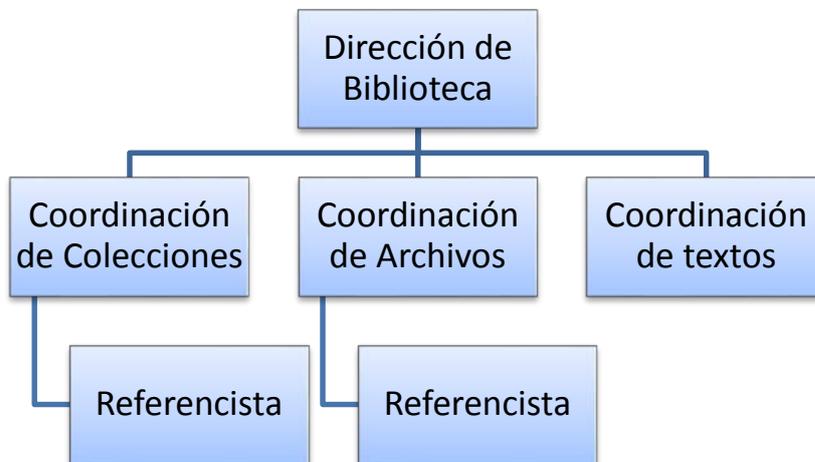
- Consultor Jurídico
- Consejo Asesor Jurídico
- Coordinación de Consultoría Jurídica



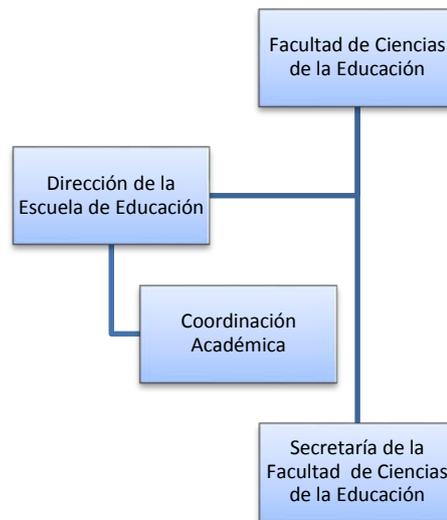
- Director del Comité de Comunicaciones Institucionales
- Consejo Asesor de Comunicaciones
- Coordinador de Diseño
- Coordinador de Comunicaciones Internas
- Coordinador de Comunicaciones Externas



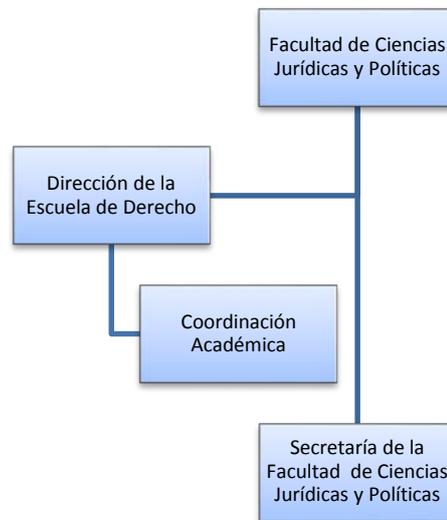
- Director del Comité de Admisión de Profesores y Empleados
- Coordinador de Admisión y Promoción de Alumnos
- Coordinador de Análisis Institucional
- Coordinador de Egresados
- Coordinador de Amigos UMA
- Coordinador de Relaciones Internacionales



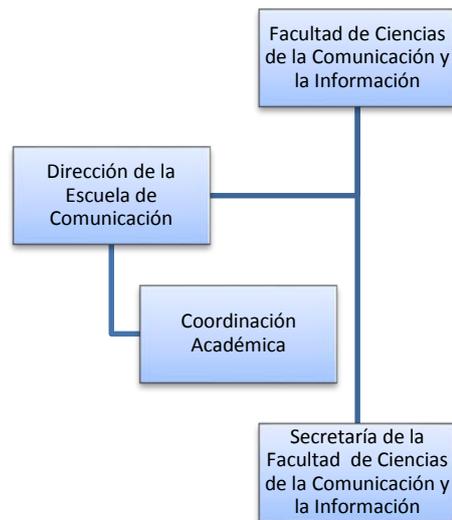
- Director de Biblioteca
 - Coordinador de Colecciones
 - Referencista
 - Coordinador de Archivos
 - Referencista
 - Coordinador de Textos
 - Referencista



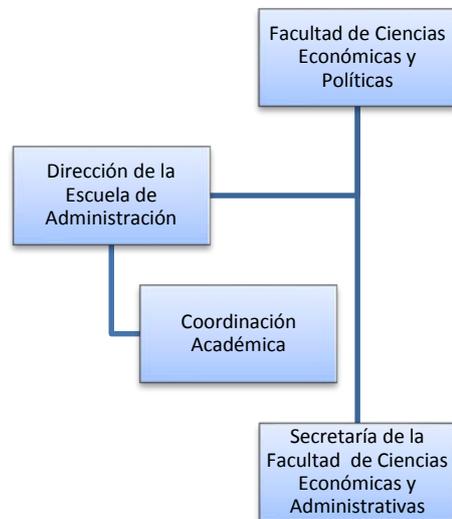
- Decano de la Facultad Ciencias de la Educación
- Adjunto al Decano de la Facultad Ciencias de la Educación
 - Secretario de la Facultad de Ciencias de la Educación
 - Director de la Escuela de Educación
 - Coordinador académico



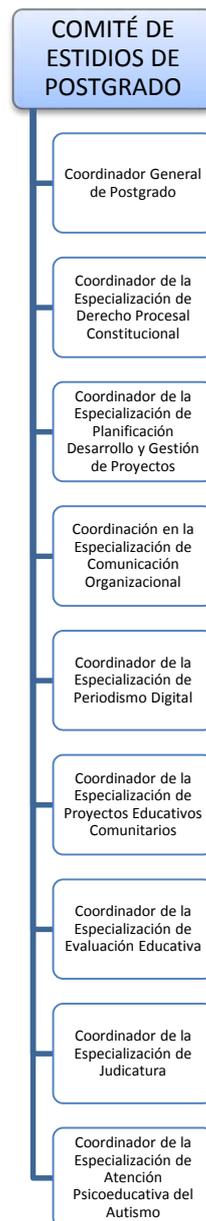
- Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
- Adjunto al Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
 - Secretario de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
 - Director de la Escuela Jurídicas y Políticas
 - Coordinador académico



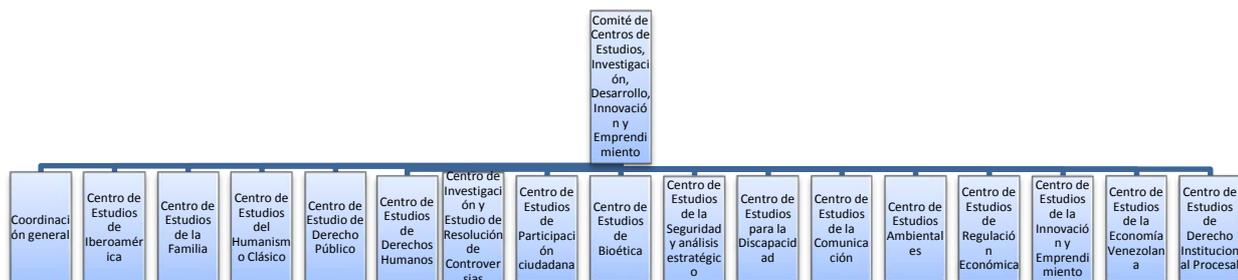
- Decano de la Facultad de Ciencias Comunicación y la Información
- Adjunto al Decano de la Facultad de Ciencias Comunicación y la Información
 - Secretario de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
 - Director de la Escuela Jurídicas y Políticas
 - Coordinador académico



- Decano de la Facultad de Ciencias Comunicación y la Información
- Adjunto al Decano de la Facultad de Ciencias Comunicación y la Información
 - Secretario de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
 - Director de la Escuela Jurídicas y Políticas
 - Coordinador académico



- Presidente del Comité de Postgrado
 - Coordinador General de Postgrado
 - Coordinador de la Especialización de Derecho Procesal Constitucional
 - Coordinador de la Especialización de Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos
 - Coordinador de la Especialización de Comunicación Organizacional
 - Coordinador de la Especialización de Periodismo Digital
 - Coordinador de la Especialización de Proyectos Educativos Comunitarios
 - Coordinador de la Especialización de Evaluación Educativa
 - Coordinador de la Especialización de Judicatura
 - Coordinador de la Especialización de Atención Psicoeducativa del Autismo



- Presidente de Centros de Estudios de Investigación, Desarrollo, Innovación y Emprendimiento
 - Coordinador de Centros de Estudios de Investigación, Desarrollo, Innovación y Emprendimiento
 - Director del Centro de Estudios de Iberoamérica
 - Director del Centro de Estudios de la Familia
 - Director del Centro de Estudios del Humanismo Clásico
 - Director del Centro de Estudios de Derecho Público
 - Director del Centro de Estudios de Derechos Humanos
 - Director del Centro de Investigación y Estudios de Resolución de Controversias
 - Director del Centro de Estudios de Participación Ciudadana
 - Director del Centro de Estudios de Bioética
 - Director del Centro de Estudios de la Seguridad y análisis Estratégico
 - Director del Centro de Estudios para la Discapacidad
 - Director del Centro de Estudios de la Comunicación
 - Director del Centro de Estudios Ambientales
 - Director del Centro de Estudios de Regulación Económica
 - Director del Centro de Estudios de la Innovación y Emprendimiento
 - Director del Centro de Estudios de la Economía Venezolana
 - Director del Centro de Estudios de Derecho Institucional Procesal
 - Director General del Centro de Desarrollo Ejecutivo
 - Director de Operaciones
 - Coordinador Académico
 - Coordinador de Promociones
 - Coordinador de Logística

3.1.5 Alcance

El alcance que logrará el Manual de Comunicación en Crisis para la Universidad Montéavila será exclusivamente para aquellas personas que conformen el Comité de Crisis de la institución.

3.1.6 Clientes

- **Estudiantes:** Básicamente los estudiantes una vez inscritos en el recinto universitario se convierten en el principal público ya que, son los responsables de hacer vida en la universidad.
- **Padres y representantes:** Los padres en muchas ocasiones son los responsables de ser los representantes económicos de los alumnos de la Universidad Monteávila, por consiguiente son un integrante importante de la comunidad. La casa de estudios superiores vive actualmente del cobro de las matriculas que cancelan los mismos alumnos, por lo tanto la importancia de estos participantes indirectos es vital. Por otra parte, suelen ser un factor influenciador al momento de toma de decisiones y le permite a la institución un mejor acercamiento. Agregar como la universidad valora el tema de la familia y son invitados a la universidad
- **Colegios:** Para la Universidad Monteávila el poder tener nuevos ingresos es el factor más importante, por el hecho de darle vida a la universidad.

3.1.7 Estrategias Usadas

Básicamente dentro de la información recogida en las entrevistas realizadas de forma personalizada a los agentes claves de la casa de estudios superiores, la Universidad Monteávila, se contemplaron diversas estrategias que abarcan algunos de los temas conversados.

El tema de la seguridad dentro de las instalaciones fue uno de los tópicos resaltantes a nivel de preocupación en los entrevistados, la

colocación de cámaras en el recinto y cambio de compañías de vigilancia fue la estrategia realizada por parte de las autoridades de la universidad que consideraron para el momento la más rápida y económica. Por otra parte, se han evaluado otras opciones para resguardar la seguridad de los alumnos y trabajadores pero no se han podido llevar a cabo por razones ajenas a la universidad.

Así mismo, la inseguridad es parte de unos de los problemas que se presentan, pero no son los únicos, sin embargo ha sido la prioridad para abarcar.

A través de eso, se genera una necesidad el cual motiva desarrollar el Manual de Comunicación en Crisis para la Universidad Monteávila, cuyo contenido permite disminuir la incertidumbre en momentos de riesgo y preparar a la misma de manera anticipada. La universidad ha buscado prepararse en temas de gestión de situaciones de crisis, sin embargo no han sido suficientes ya que no poseen una herramienta que les permita realizar de forma rápida y eficaz las dificultades que se puedan presentar.

3.1.8 FODA

Fortalezas:

- Valores institucionales.
- Cierta prevención de contingencias.
- El ser una universidad pequeña se puede propagar el mensaje de manera más rápida, igual que los métodos de acción.
- Atención personalizada.
- Centro de estudiantes formalizado.
- Desarrollo de los estudiantes.
- Atención primaria a dificultades personales y económicas de los estudiantes.
- Sistema de becas.
- Estudios de postgrado.

- Centro de discapacidad.
- Entre todos UMA.
- Capellanía.
- Biblioteca especializada en todos los temas académicos.
- Uso de nuevas tecnologías.
- Laboratorios de informática.
- UMA TV.
- Radio personalizada Radio UMA.
- Profesores especializados.
- Página web.
- Presencia de redes sociales.
- Asociación de egresados.
- Coral UMA.
- Buenas relaciones con autoridades cercanas y asociaciones de vecinos, comunidades cercanas.
- UMUN.UniversidadMonteávilaModelUnitedNation

Oportunidades:

- Fomentar el tema deportivo.
- Fomentar el tema de la práctica ambiental (Temas de reciclaje, cuidado de áreas verdes).
- Campaña para disminuir el humo del cigarro en concesionarios alimenticios.

Debilidades:

- Poco espacio en el campus universitario.
- Déficit comunicacional.
- Poca organización al momento de gestionar crisis.
- Relativamente joven con respecto a otras casas de estudios. Pocos años de servicio.
- No son pioneros en iniciativas, en toma de decisiones.

- Poca seguridad física interna.
- Acceso.
- Falta de desarrollo del departamento de comunicaciones institucionales.
- Falta de profesores que atiendan a la demanda de estudiantes.
- Falta de personal administrativo que atienda más necesidades.

Amenazas:

- Inseguridad.
- No propiedad del campus universitario.
- No aprobación de nuevas carreras por parte del Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.
- Regulación de las matrículas.
- Regulación de precios de productos de primera necesidad (ejemplo: productos de limpieza).
- Problemas en el recurso mineral (agua).
- Procesos de divisas (tema cambiario).
- Disminución de alumnos inscritos.

3.1.9 Mapa de públicos

Público interno

- Consejo Superior.
- Consejo Universitario.
- Personal Administrativo.
- Padres y representante.
- Estudiantes.
- Trabajadores internos.
- Concesionarios

- Profesores.
- UMUN. Universidad Monteávila Model United Nation
- CEUMA. Centro de Estudiantes Universidad Monteávila
- Entre Todos UMA.
- Capellanía.
- Aliados.

Público externo

- Otras Universidades
- Movimiento Estudiantil.
- Centros de estudiantes de otras universidades.
- Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.
- Colegios.
- Proveedores.
- Medios de comunicación.
- OPSU. Oficina de Planificación del Sector Universitario
- Organismos de seguridad ciudadana.
- Alcaldía.
- Asociaciones de vecinos.

3.1.10 Descripción de la Necesidad

Las empresas (pequeñas, medianas o grandes) están expuestas a experimentar situaciones de crisis que arriesguen físicamente su recurso humano, su infraestructura, terceros involucrados y por supuesto, su imagen y reputación construida a lo largo del tiempo. En este mismo sentido, la institución debe desarrollar un Plan de Contingencias que permita la continuidad operativa de la misma bajo ciertas situaciones de emergencia.

Según entrevistas realizadas de forma personalizada a distintas personas de la Universidad Monteávila se hallaron necesidades e inquietudes respecto al tema de emergencias, contingencias y posibles crisis. Los entrevistados asomaron su preocupación ante la poca preparación que tenían, no sabían realmente cuál era su papel o a quién deben dirigirse en relación a los mensajes a transmitir a su audiencia correspondiente. Cada uno de ellos fue escogido como posible actor clave, según su cargo, experiencia y trayectoria en la institución académica.

El porcentaje aproximado respecto al manejo de las comunicaciones en dichos temas expresó un 60% de eficiencia actualmente con una muestra de trece personas.

Muchos de ellos, como posible solución, sugirieron la preparación de un manual, una herramienta que les permitiera basarse y tener una idea de cómo abordar estos problemas al momento de presentarse. El hecho de prevenir ciertas contingencias y tener una pauta de cómo afrontarlas le permite a la Universidad Monteávila un mayor control de las mismas.

A continuación las cinco necesidades más resaltantes que surgieron a raíz de las entrevistas:

- Manual de comunicación para la gestión de crisis.
- Reforzamiento de la seguridad en el recinto universitario.
- Compromiso de los profesores contratados en la Universidad Monteávila
(Tema: migración de profesores).
- Sede universitaria propia para crecimiento y disminución de costos.
- Aumento de alumnos inscritos en todas las carreras que imparte la casa de estudios.

CAPÍTULO IV
MANUAL DE COMUNICACIÓN EN CRISIS

MANUAL DE COMUNICACIÓN EN CRISIS PARA LA UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

INTRODUCCIÓN

Independientemente de la naturaleza y tamaño de las organizaciones, la realidad es que ninguna está exenta de experimentar una situación de crisis que la exponga públicamente ante la opinión y le genere consecuencias negativas

Resulta entonces imperativo que la institución concientice la necesidad de prepararse ante la eventualidad de una crisis, para asumirla responsablemente y resolverla en tiempo record.

De allí, la importancia de contar con un Manual de Comunicación en Crisis como herramienta guía de lo que debe hacerse y sin que implique necesariamente la receta única para todo tipo de crisis, aunque si debe considerársele como el instructivo de uso obligatorio a la hora de detectar indicios de una situación adversa.

ÍNDICE

| | Pág. |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 46 |
| Capítulo 1. Temas de Detección | 48 |
| • Definición de situación de riesgo | 48 |
| • Definición Emergencia..... | 48 |
| • Definición de Contingencia | 48 |
| • Definición de Crisis..... | 48 |
| • Tipos de crisis según la necesidad de la institución..... | 49 |
| • Condiciones de presentación de emergencia-contingencia-crisis. | 50 |
| • Clasificación de incógnitas..... | 50 |
| Capítulo 2. Temas de Gestión y Planificación Estratégica | 51 |
| • Organigrama de gestión de emergencia-contingencia-crisis UMA.. | 51 |
| • Establecimiento del Comité de Crisis..... | 56 |
| • Instrucciones en crisis..... | 57 |
| • Mapa de público (interno y externo)..... | 58 |
| • Voceros Universidad Monteávila | 59 |
| Capítulo 3. Logística..... | 60 |
| • Canales de transmisión interna de la información | 60 |
| • Canales de transmisión externos del mensaje en cuestión.... | 61 |
| Capítulo 4. Contenido | 62 |
| • Listados de contactos institucionales..... | 63 |
| • Listados de números de emergencia | 64 |
| • Discurso de espera..... | 65 |
| • Modelo de Nota de Prensa según el tipo de crisis establecido.. | 66 |
| • Modelos de Carta Informativa a autoridades, instituciones y trabajadores según el tipo de crisis establecido..... | 66 |

CAPÍTULO 1

TEMAS DE DETECCIÓN

Definición de Situación de riesgo

Posibilidad de que ocurra algún evento no anticipado y con potencialidad de ser pernicioso o un evento adverso.

Definición de emergencia

Un suceso imprevisto que implica acciones inmediatas para solventar y minimizar daños.

Definición de contingencia

Posibilidad de que ocurra o no, alguna situación adversa que pueda generar algún tipo de daño para la institución.

Definición de crisis

Periodo en el cual el proceso de normalidad en una institución se detiene. Etapa en el que se encuentra en curso la emergencia y donde la toma de acciones es necesaria para minimizar daños. Estas son las que van a permitir superar la crisis

Una crisis es una situación negativa generada por circunstancias endógenas o exógenas, que escapa a todo control y que expone a la institución afectada al cuestionamiento de la opinión pública en general, gracias a la participación de los medios de comunicación social que destacan el hecho noticioso.

Tipos de crisis según la necesidad de la Institución

- **Catástrofes ambientales**

Una catástrofe puede ser natural, como un terremoto, un deslave, un incendio de grandes proporciones, puede ser provocada por el hombre, como un conflicto mundial, una guerra, o un conflicto local como es el caso de Venezuela, una protesta.

- **Expropiación**

A través de decretos presidenciales, se han visto afectadas varias empresas privadas, hasta los momentos, No se han presentado casos de alguna institución educativa de ninguna índole. Sin embargo la amenaza por parte del Ejecutivo Nacional actual lleva a estar prevenido.

- **Protestas estudiantiles**

Durante los últimos 17 años se ha ido incrementando la cantidad de protestas hacia el gobierno venezolano, por consiguiente es un situación que conlleva en casos generales a uso de bombas lacrimógenas, perdigones, equipo antidisturbios como: gas pimienta, ballenas de agua y en el peor de los casos estudiantes detenidos o balas por parte de funcionarios.

- **Amenazas económicas- financieras**

Una crisis económica financiera puede presentarse de varias maneras como: una inspección fiscal o en caso de la Universidad Monteávila del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, una intervención, remuneraciones por debajo del mercado o cierre de la institución.

- **Crisis internas**

Se sitúa desde seguridad física, tema de accidentes laborales, salubridad, conflictos laborales, en este caso profesores o autoridades, baja competitividad, cambios drásticos en la dirección de la institución.

Condiciones de presentación de emergencia-contingencia- crisis

- Fuera del horario laboral, un fin de semana, a media noche
- Desconocimiento de información
- Exigencias de respuestas inmediatas a numerosas preguntas por entes externos
- Se pone en peligros el desempeño de la institución
- Se reconoce la situación y se acepta la coyuntura para colocar en funcionamiento plan de acción

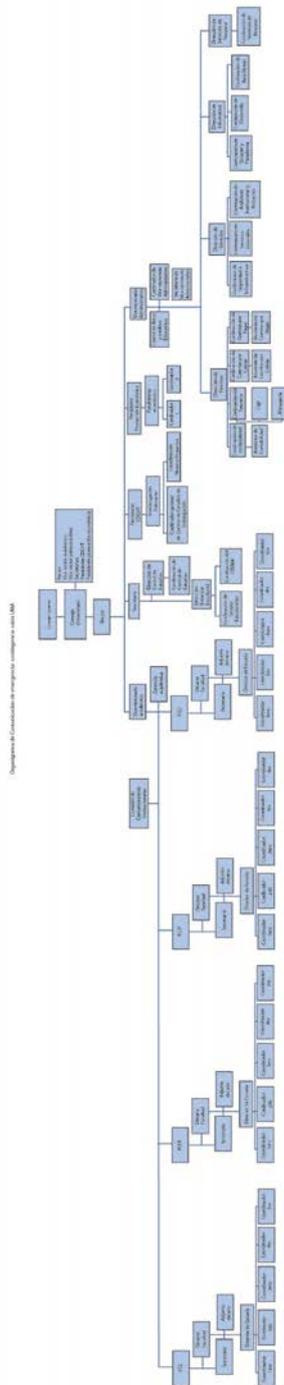
Clasificación de Incógnitas

Incógnitas conocidas: Se refieren a todas aquellas situaciones que pudieran generar una situación de contingencia o crisis, para ello las organizaciones deben prepararse previamente para resolverlas de la manera más eficaz y rápida.

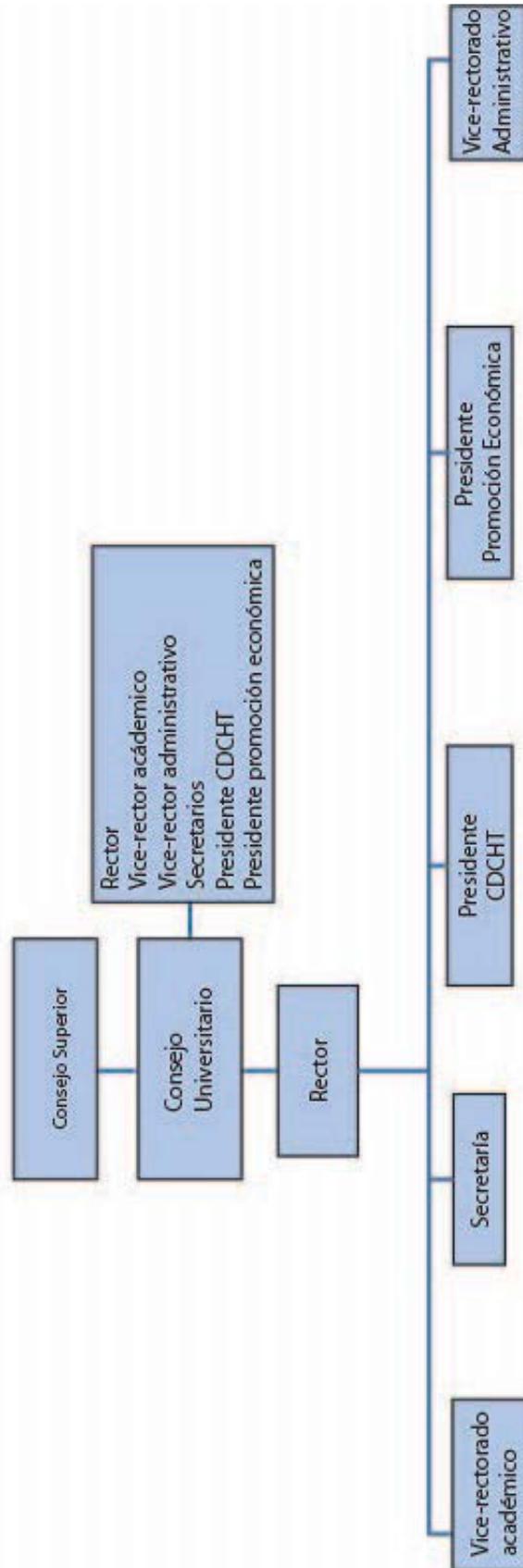
Incógnitas desconocidas: Son aquellas situaciones que generan una crisis y no pueden ser previstas por no se saber los términos y condiciones en las que se presentan, se tiene incertidumbre sobre el impacto que pueda generar en la institución.

Capítulo 2. Temas de Gestión y Planificación Estratégica

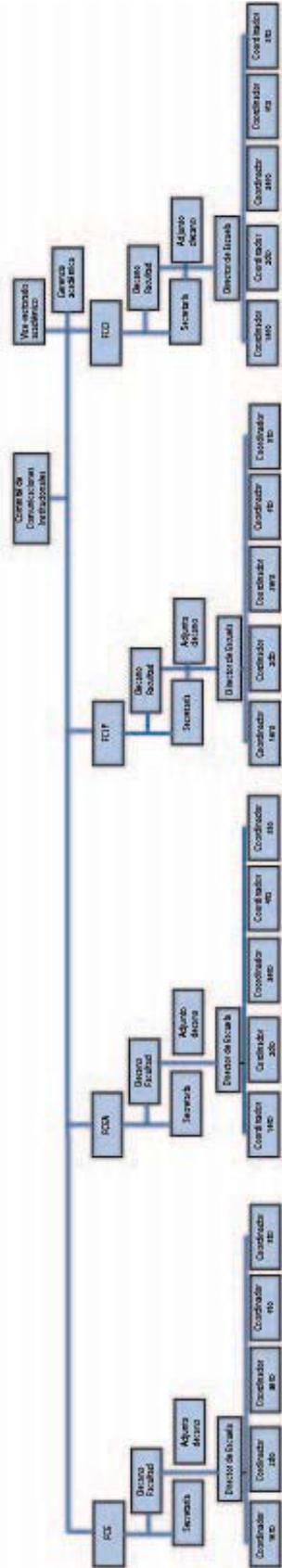
Organigrama de Comunicación de emergencia- contingencia- crisis UMA



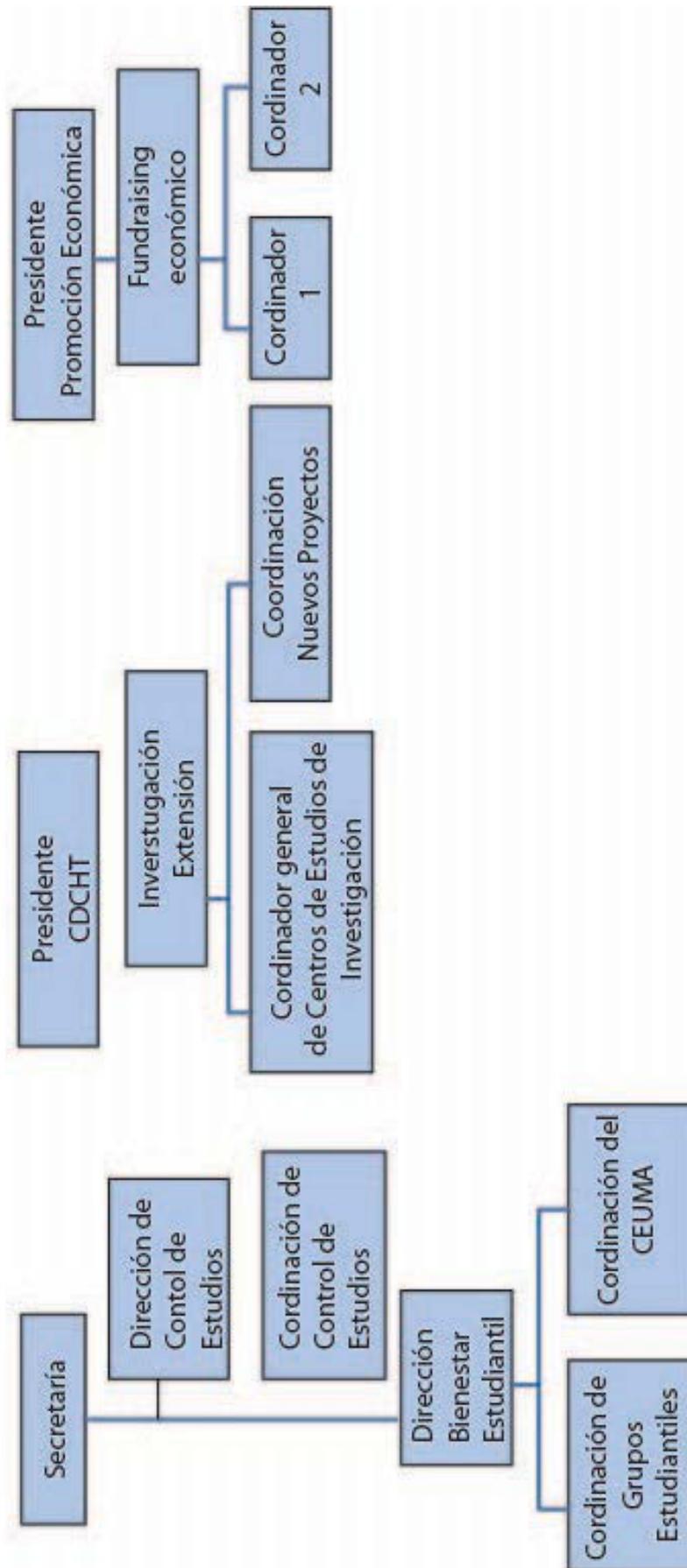
Organigrama de Comunicación de emergencia- contingencia- crisis UMA



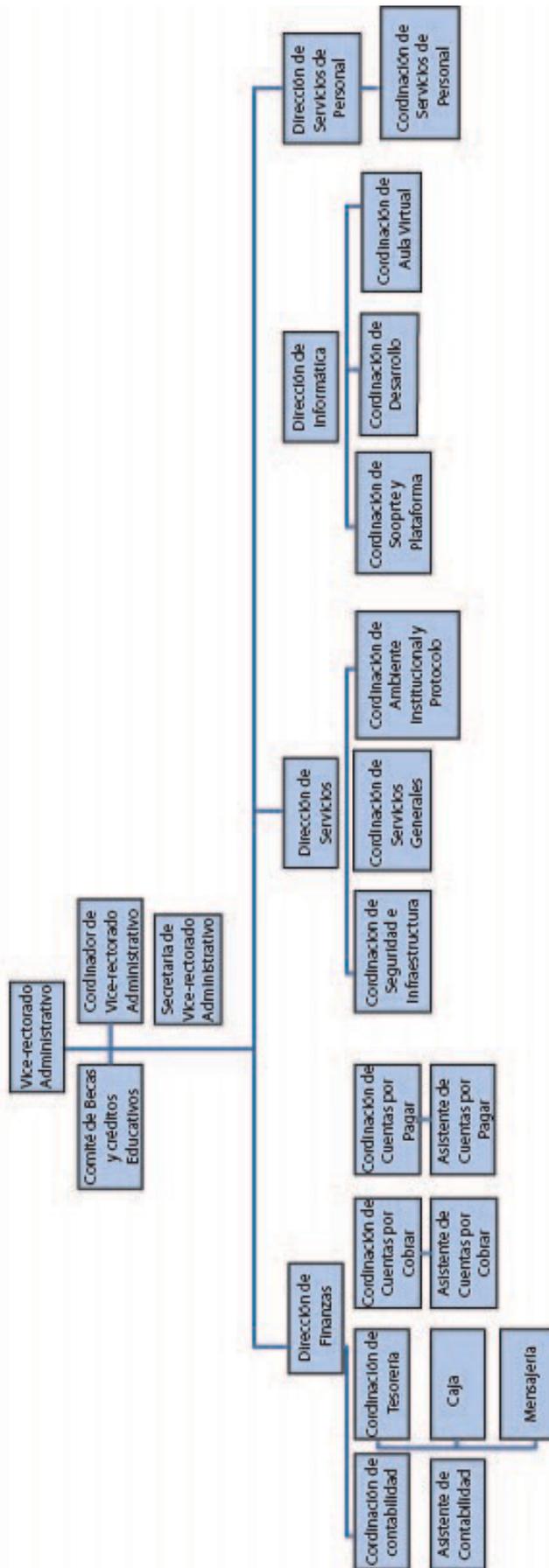
Organigrama de Comunicación de emergencia- crisis- UMA



Organigrama de Comunicación de emergencia- contingencia- crisis UMA



Organigrama de Comunicación de emergencia- contingencia- crisis UMA



Establecimiento del Comité de Crisis

Cabe destacar que en una situación de crisis la Universidad Monteávila debe informar a sus públicos internos y externos con la mayor prontitud, responder las inquietudes de los medios de comunicación social y a las distintas instancias, públicas o privadas, que guarden relación con el hecho y atender a las personas que resulten afectadas, si fuera el caso.

Es condición *sine qua non* adoptar una posición proactiva, con disposición a resolver el asunto lo más pronto posible. De allí, la necesidad de crear un Comité de Crisis que se active a la menor señal de la aparición de una crisis. Indispensable contar con profesionales con ciertas habilidades y entrenados para manejarse en una situación de contingencia.

Importante saber que en el Comité de Crisis se pueden rotar sus miembros dependiendo del tipo de situaciones y del área afectada de la empresa. Sin embargo, hay miembros que se mantienen constantes en el tiempo, a saber:

- El Rector
- El Vice- rector administrativo
- El Vice- rector académico
- Secretario general
- Comité de Comunicaciones Institucionales

En el caso de la Universidad Monteávila, el Comité de Crisis quedaría conformado de la siguiente manera:

- Rector
- Vice-rector académico
- Vice-rector administrativo
- Decanos
- Secretarios de Facultad
- Directores de Escuela
- Secretaria General
- Presidente del CDHT
- Presidente de Promoción Económica
- Comité de Comunicaciones Institucionales

Instrucciones en crisis:

- Se sugiere que el Rector de la Universidad Monteávila sea el encargado de activar el Manual de Comunicación en Crisis.

El vocero designado será el encargado de emitir los mensajes que se vayan a comunicar en representación de la institución. La vocería puede compartirse entre el Consejo Universitario:

- Luego de la primera reunión del Comité de Crisis, se asignarán responsabilidades específicas a cada miembro del Comité para cada caso de crisis que se presente.
- Debe recopilarse la mayor información posible acerca de la situación que se experimente: antecedentes (si los hubiere), datos numéricos, en caso de ser una crisis financiera, número total de empleados y estudiantes, heridos o fallecidos, según sea la situación.
- Crear mensajes clave para evitar la tergiversación de la información y la generación de rumores.
- Informar a los públicos internos y externos
- Redactar el comunicado que se dará a los medios y al público interno de manera simultánea (si se trata solo de una crisis interna que no ha salido a la calle se obviarán los medios).

Mapa de público

Público interno

- Consejo Superior.
- Consejo Universitario.
- Personal Administrativo.
- Padres y representante.
- Estudiantes.
- Trabajadores internos.
- Concesionarios
- Profesores.
- UMUN. Universidad Monteávila Model United Nation
- CEUMA. Centro de Estudiantes Universidad Monteávila
- Entre Todos UMA.
- Capellanía.
- Aliados.

Público externo

- Otras Universidades
- Movimiento Estudiantil.
- Centros de estudiantes de otras universidades.
- Ministerio del Poder Popular para Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología.
- Colegios.
- Proveedores.
- Medios de comunicación.
- OPSU. Oficina de Planificación del Sector Universitario
- Organismos de seguridad ciudadana.
- Alcaldía.
- Asociaciones de vecinos.

Voceros Universidad Monteávila

Los voceros son aquellos responsables designados por la institución, organización u empresa, para transmitir los mensajes necesarios en situaciones determinadas, es decir, para situaciones de riesgo, contingencia o crisis son los portavoces y garantes de la tranquilidad de sus audiencias. Los mismos se dividen en dos: voceros internos y voceros externos

En caso de la Universidad Monteávila al momento de accionar el Manual de Comunicación en Crisis los voceros, tanto internos como externos, son los mismos. Por ser una institución académica la autoridad máxima, el rector, es el vocero principal, aunque cualquier persona que conforme el Consejo Universitario puede ser portavoz de mensajes.

Voceros

- Rector
- Vice-rector académico
- Vice-rector administrativo
- Secretaria General
- Decanos
- Comité de Comunicaciones Institucionales

Capítulo 3. Logística

Canales de transmisión interna de la información

- **Carteleras informativas**

Dentro del recinto universitario se encuentran diversas carteleras que son aprovechables al cien por ciento como canal de información.

- **Correos electrónicos**

Debe haber una base de datos actualizada.

- **Mensajes de texto masivo**

Los mensajes de texto pueden ser activados con una frase o una palabra para dar alerta de algún acontecimiento en caso de presentarse alguna situación de riesgo en horarios no académicos. En dado caso los grupos Whatsapp de cada una de las secciones de cada año y cada carrera puede ser una opción viable.

- **Página Web**

El colocar la información actualizada en la página web de la Universidad Monteávila es fundamental como canal interno para los estudiantes, padres y representantes. Esto brindará mayor veracidad y seguridad a las familias UMA

- **Redes Sociales**

Las redes sociales son una herramienta clave al momento de informar ya sea de forma interna como externa sobretodo en el target que maneja la Universidad Monteávila, uno joven, fresco y actualizado con la tecnología.

Canales de transmisión externos del mensaje

- **Página Web y Redes Sociales**

A través de la página web y las redes sociales de la Institución las audiencias externas pueden recibir el mensaje, además de eso los medios de comunicación pueden hacer rebote de la información que se quiere difundir.

- **Rueda de prensa**

Informar en caso de ser necesario a los medios de comunicación de forma directa.

Listado de números de emergencia

| TELÉFONOS DE EMERGENCIAS | NÚMEROS DE TELÉFONOS |
|---|---|
| POLICÍA DE SUCRE | 171 Y Emergencia 242 46 34/ 242 5923 |
| POLICÍA DE BARUTA | 171 Y Emergencia 903 85 11 |
| POLICÍA DE CHACAO | 171 Y Emergencia 0800 242 22 61 |
| CUERPO DE BOMBEROS DEL DISTRITO CAPITAL | Emergencia 542 77 65 |
| BOMBEROS UCV | Emergencia 605 22 22 |
| CUERPO DE BOMBEROS DEL ESTADO MIRANDA, ESTACIÓN M 16 PETARE | Emergencia 235 17 10 |
| CUERPO DE BOMBEROS EL CAFETAL | Emergencia 985 58 88 |
| FORO PENAL | 0414-2694287 / 0412-5568211/ 0412-5568212 |
| CRUZ ROJA | 571 24 11 / 571 31 44/ 576 42 98 |
| CLÍNICA METROPOLITANA | 908 01 00 |

Discurso de espera

Se le llama discurso de espera a esa primera versión informativa que se transmite tanto al público interno como a los medios de comunicación, para dar una primera versión de los hechos y evitar que surjan todo tipo de supuestos equivocados.

RIF: J 30647247-9



Universidad
Monteávila

Fecha: (dd/mm/a)

Hemos sido notificados que (ingresar situación adversa) en la ciudad de Caracas por (ingresar la razón de la situación). Desconocemos más detalles. Estamos investigando con las autoridades competentes. Los mantendremos informados.

Universidad Monteávila

Modelo de Nota de Prensa según el tipo de crisis establecido

Una nota de prensa -o gacetilla como también se le conoce- es aquella información con más detalles que emite una organización, o simplemente para suministrar información en una situación de crisis que se esté experimentando en determinado momento.

Nota de Prensa Amenazas económicas- financieras

RIF: J 30647247-9



Fecha: (dd/mm/a)

Durante el día de ayer fuimos notificados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación superior que nuestras actividades en Caracas como – institución educativa a nivel universitario- han sido suspendidas temporalmente a partir de los próximos días.

Como es del conocimiento de los capitalinos, desde hace 18 años la Universidad Monteávila se desempeña, como una comunidad de personas que promuevan y acogen la más variada multiplicidad de disciplinas en un permanente diálogo y armónica cooperación y que, junto a la profundización en los fundamentos y causas últimas de la realidad, aspiren a la plenitud del saber y del bien, dispuestos generosamente al servicio de la humanidad y del país.

En la actualidad, la institución promueve 4 carreras principales a saber: Comunicación Social, Administración, Educación y Derecho. Igualmente impartimos diversos postgrados en las carreras antes mencionadas.

En este sentido estamos esperando tener una reunión este xxxx en la mañana con las autoridades competentes, con quienes tenemos las mejores relaciones, para saber de qué se trata esta medida y sus causas. Estamos seguros que obtendremos una respuesta positiva. Por lo pronto es todo lo que les podemos informar.

Universidad Monteávila

Modelos de Carta Informativa a autoridades, instituciones y trabajadores según el tipo de crisis establecido

Carta informativa Amenaza económica financiera

RIF: J 30647247-9



Fecha: (dd/mm/aaaa)

Estimados colaboradores Universidad Monteávila

Sorpresivamente hemos recibido notificación del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior indicando que nuestras operaciones en la ciudad - como casa de estudios universitarios - han sido suspendidas temporalmente, a partir de los próximos días. Desconocemos mayores detalles y estamos investigando con las autoridades competentes. Les estaremos informando. Agradecemos su confianza en la institución.

Universidad Monteávila

Carta informativa catástrofes ambientales

RIF: J 30647247-9



Fecha: (dd/mm/aaaa)

La Universidad Monteávila informa a todos sus relacionados que anoche se produjo un incendio en las instalaciones de la sede de la universidad ubicada en la Av. Buen Pastor, Urb. Boleíta Norte, Caracas

Gracias a la rápida acción de las autoridades y los bomberos del Municipio (incluir municipio), se logró controlar el fuego en su totalidad.

Cabe destacar que como el incendio se produjo a las (incluir hora), en el edificio solo estaban los funcionarios de seguridad, quienes dieron la voz de alerta a los bomberos y afortunadamente no tuvieron ningún percance.

Ya se iniciaron las averiguaciones del caso -con el apoyo de los cuerpos policiales y los bomberos- para determinar qué ocasionó el incendio. Por otro lado queremos comunicarle a toda nuestra clientela que las actividades normales de la Universidad Monteávila no se verá afectada, y las actividades serán reanudadas lo más pronto posible

Universidad Monteávila

Carta informativa protestas estudiantiles

RIF: J 30647247-9



Fecha: (dd/mm/aaaa)

Se informa a todo el personal que las instalaciones de la institución académica fueron irrumpidas por funcionarios de la Guardia Nacional Bolivariana el pasado (incluir fecha) , por supuesta protesta violenta por parte de los estudiantes de la misma. Hasta los momentos estamos investigando la cantidad de posibles afectados ante la situación. Se están haciendo las averiguaciones respectivas con las autoridades competentes y les mantendremos informados. Se agradece la mayor discreción sobre el particular.

Universidad Monteávila

CONCLUSIONES

Un Manual de Comunicación en Crisis para la Universidad Monteávila es la herramienta fundamental para el entorno en el que se desarrolla, el hecho de ser una institución académica no está exenta de sufrir ciertas situaciones y más teniendo un target tan joven, fugaz e impulsivo como los estudiantes universitarios.

La importancia del desarrollo del mismo, se generó a través de una serie de entrevistas realizadas a actores claves que proyectaron su visión y preocupación respecto a la situación actual que padece Venezuela y si llegara a suceder algo en la universidad sabrían resolverlo en el momento, pero la acción tardía generaría un vacío de información y el tiempo no sería aprovechado para disipar cierta angustia o incertidumbre adecuadamente.

La razón de elaborar una guía para la Universidad Monteávila, fue necesario ya que no se encontraba en existencia alguna herramienta o cierto entrenamiento que les permitiera actuar rápidamente, por lo mismo la propuesta de la creación del antes mencionado.

En el proceso de producción del Manual de Comunicación en Crisis para la casa de estudios universitarios hubo ciertos contratiempos que debieron solucionarse en el momento y sustituir la acción por otra. Si bien el manual señala a la autoridad máxima como el vocero principal y la persona encargada de accionar el Manual de Comunicación en Crisis, es decir el Rector, no fue posible conversar u obtener cierta información de él para completar los datos en el directorio de emergencia interno, así como tampoco su visión general del manejo de situaciones adversas dentro de la universidad.

Un Manual de Comunicación en Crisis posee unas características relevantes y de interés para la institución académica como una herramienta estratégica, planificada, eficaz, práctica, confidencial y necesaria. Por esa razón se deja un documento en el que la universidad o

futuros estudiantes puedan continuar con el proyecto de preparación y ampliación de la UMA.

RECOMENDACIONES

Como continuación de la preparación de la Universidad Monteávila en el tema de gestión de crisis y como complemento de la propuesta establecida en este Proyecto Final de Carrera se recomienda lo siguiente:

- Anexar un listado completo de medios de comunicación. La importancia de poseer una base de datos de periodistas es sumamente importante al momento de gestionar cualquier tipo de situación adversa, así mismo le permitirá a la institución una cercanía, mejor manejo y mayor alcance del mensaje.
- Realizar como mínimo dos talleres de vocería en los que se entrene a los integrantes del Comité de Crisis y voceros oficiales.
- Realizar como mínimo dos simulacros de salas situacionales reales donde se exponga en cada uno de ellos diferentes tipos de crisis posibles que se mencionan en el Manual de Comunicación.
- Mantener actualizado los listados de emergencias de la Universidad Monteávila y externos por cualquier eventualidad.
- En términos generales y empresariales el Manual de Comunicación en Crisis debe descansar en el departamento de comunicaciones corporativas o institucionales. Se recomienda en el caso de la Universidad Monteávila mantenerlo en el Rectorado de la misma.
- La elaboración de un croquis de las instalaciones de la casa de estudios donde se resalten las vías alternas y salidas rápidas del recinto en caso de ser necesario.
- Alianzas con organizaciones que le presten un servicio pago o gratuito de entrenamientos de cómo realizar un simulacro de emergencia en caso de alguna crisis de índole natural a la Universidad Monteávila como por ejemplo, el cuerpo de bomberos o especialistas en primeros auxilios. .

BIBLIOGRAFÍA

- Balestrini Mirian (2006) *Como se elabora el proyecto de investigación*. Consultores Asociados. Caracas.
- Cervigón, F. De Balbín Behrmann, Rafael M. Pérez Olivares, E (2001) *Una Visión de la Universidad*. Caracas, Editorial ALTOLITHO C.A, 2001
- Contreras, D. (2006). *La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile*. ChileAnálisis, 34: 305-313.
- Delgado, Maury (2010). *Diseño de un plan de comunicación de crisis a partir de un caso de estudio en la C.A editora Nacional* (Tesis de maestría inédita). Desarrollo organizacional. Universidad Monteávila
- González, Valentina, Grossmann, Adriana, Perdomo, María Fernanda (2009) *Recorrido "10 Años, 10 Momentos UMA"*. (Tesis de pregrado inédita). Universidad Monteávila.
- Hernández, R, Fernández, Baptista, L (2008) *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill. México
- Instituto Universitario de Investigación sobre Seguridad Interior (IUISI). 2008 *Seminario gestión de crisis*, Madrid[en línea]. [Fecha de consulta 22 de enero de 2016]Disponible en la web http://www.iuisi.es/15_boletines/15_2008/concepto_de_crisis.pdf
- Lewis & Carroll (2009)*Definición de Comité de Crisis*[en línea]. [Fecha de consulta 19 de febrero de 2016]Disponible en la web <https://lewiscarroll.wordpress.com/2009/01/29/un-comite-de-crisis-para-salvar-la-empresa-es-necesario/>
- Marín, Francisco (2009) *Comunicación de Crisis*, editorial LID empresarial primera edición, Madrid, España.
- Nolver. *Manual de Crisis para la Empresa Nolver*, Caracas Venezuela.
- Pinto, Lidia (2010) *Modelo de Gestión de Comunicación de Crisis para el Manejo de Procesos de Nacionalización*. Estudio de casos:

EDC Y CANTV. (Tesis de maestría inédita). Universidad Católica Andrés Bello.

- Ponce Vásquez, Rodolfo Alejandro (2008) *Diagnostico de Contingencias comunicacionales en la empresa GHC C.A mediante un instrumento mixto de auditoria de comunicación* (Tesis de pregrado inédita). Universidad Monteávila.
- Real Academia Española [en línea] Caracas.[Consulta:22 de enero de 2015] Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=EiX5X40>
- Sara, N (2008) *Lo que no se comunica no existe Comunicación Estratégica – Comunicación de Crisis* [Consulta:8 de enero 2016] <http://nataliasara.com/2014/09/08/que-es-un-manual-de-crisis-y-para-que-sirve/>
- Saura Pérez, P. y García García, F. (2010) *La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial* Revista Icono14 [en línea] 1 de Julio de 2010, Año 8, Vol. 2. pp. 42-56. Recuperado (8 de febrero), de <http://www.icono14.net>
- Saura Pérez, P. y García García, F. (2010) *La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial* Revista Icono14[en línea] 1 de Julio de 2010, Año 8, Vol. 2. pp. 42-56. Recuperado (18 de enero), de <http://www.icono14.net>
- SepúlvedaMuñoz, I. Análisis de los conceptos de crisis y de gestión de crisis, en *Gestión Internacional de Crisis*, 2006, pp. 17 y 18. (3) *Ibíd.*, p. 20. Madrid
- *Universidad Monteávila* [en línea] Caracas.[Consulta:22 de octubre de 2015] Disponible en: <https://www.uma.edu.ve/>
- Yanes de Carrasquel, Deisy (2009). *Análisis de las comunicaciones internas de la Universidad Monteávila*(Tesis de maestría inédita). Desarrollo organizacional. Universidad Monteávila.
- Zapata, Lelia (2011) *Manual de Crisis* [Consulta:8 de enero 2016] <http://talentosreunidos.com/2011/09/04/el-manual-de-crisis/>

ANEXOS

Entrevista 1

1. ¿Qué aspectos externos, ajenos a la universidad, considera usted que afectan más a esta casa de estudios?

Tráfico, delincuencia, la situación económica del país, situación de escasez, marco regulatorio, particularmente el marco regulatorio, las inscripciones universitarias, educación superior, desempleo, básicamente eso

2. ¿Qué haría usted como profesional para mejorar los problemas externos de la universidad?

Lo que pasa es que hay problemas, de los que mencioné son difíciles de resolver por uno mismo, por ejemplo el tema de la delincuencia pudiera ser gestionarlo, para bajar el riesgo, capaz no acabar completamente la delincuencia, pero si tener ciertas medidas preventivas, a qué horas son las entradas y salidas de la universidad, es un tema de vigilancia, de refuerzo de vigilancia en ciertas zonas de la universidad. El tema de la iluminación, por ejemplo, de la calle de acceso de los estacionamientos. Tema inflación, tu no lo puedes controlar, pero si lo quieres medio gestionar, bueno el departamento de compras de la universidad, no se, tendría que buscar a lo mejor proveedores más económicos, alternativas, negociar mejor con ellos. Tema de legislación, uno no puede hacer leyes, pero a lo mejor hacer un lobby ante la Asamblea Nacional y se promuevan ciertas leyes que favorezcan al sector universitario, un lobby a través de los medios para concientizar a la ciudadanía sobre los problemas universitarios, o por que las universidades aumentan las matriculas, o tienen ciertas deficiencias o problemas con profesores, cosas así

3. ¿Para usted cuáles son los principales problemas que tiene la universidad Monteávila?

Hay problemas físicos y no físicos, un tema de estacionamiento, un problema de inseguridad, un problema de ciertos profesores, tema de condición económica, tema de números de inscritos, de alumnos, cuando tu oferta de valor como universidad no compensa, los alumnos toman otras alternativas aquí o fuera del país, tienes el problema presupuestario, problemas físicos de colapso de los salones para el número de personas que son.

4. ¿Para usted que es una crisis dentro de una institución académica?

Hay de distintas índoles, pueden haber de una crisis financiera, presupuestaria, donde los recursos no son suficientes para cubrir ciertos gastos, ciertas reinversiones que necesita hacer a universidad, entonces se genera una crisis , por infraestructura deficiente, baños con problemas, de iluminación , de aire acondicionado, de mobiliarios, de apoyo a las clase, de audiovisuales, un problema también presupuestario para contratar a los profesores que tu quisieras , pero no puedes pagarles lo suficiente, o a lo mejor no puedes subir la matricula lo que uno quisiera porque los estudiantes no pueden pagarla, se te encarecen las cosas por la inflación , igual las cosas se van encareciendo, el alquiler por ejemplo, este campus no es propio, es alquilado, hay incluso algunos servicios que se pagan en dólares, si el dólar va subiendo se encarece todo. Entonces ese sería un tema de crisis financiera. Hay otras crisis, como por ejemplo un paro de estudiantes por alguna situación política, hay una tranca de estudiantes en la esquina, o hay una tranca en la cota mil, o simplemente hubo un accidente y no hay paso y no puede llegar, son otras crisis que puede haber. Crisis puede ser por ejemplo, delincuencia, robarnos a todos en un salón, se metieron en el anexo y nos robaron en la biblioteca, o las computadoras del laboratorio, esas son como las más importantes.

5. ¿Qué tipo de crisis o contingencias cree usted que se puedan presentar dentro de la misma?

Creo que son un poco lo que le acabo de mencionar

6. ¿Alguna vez se ha presentado una crisis o contingencia dentro o fuera del recinto universitario?

Ahí hay un tema relativo si ha habido crisis o no, pero por ejemplo aquí ha habido problemas de trancas estudiantiles, a lo mejor no se puede dar el funcionamiento normal de la universidad porque no vinieron los alumnos o no vinieron los profesores o simplemente estamos trancados y nos estamos cayendo a lacrimógenas en la cota mil, eso ha pasado, o las crisis financieras. Las universidades, todas, actualmente las privadas, bueno las públicas también, ahogadas financieramente. No puedes subir matrícula tanto como deberías por la inflación, no puedes recoger donaciones por las cantidades que necesitas porque digamos, la gente no está dispuesta a donar, la situación del país es para todo el mundo. Por esa misma crisis financiera viene la renuncia de varios profesores, por ejemplo a nosotros nos renunciaron profesores empezando las clases y entonces tenemos que buscar más profesores y los alumnos pasan un mes o dos meses sin ver una materia. Eso ha pasado

7. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema que se presenta en la Universidad Monteávila al momento de gestionar crisis?

Por un lado puede haber un tema de comunicación, que a lo mejor no están claros los procedimientos, que cosa dispara a que cosa, o que autoridad es la que da cierta instrucción. Hay un tema de planificación de como gestionas en la crisis.

8. ¿Cree usted que la Universidad Monteávila está preparada para gestionar una situación de crisis o contingencia (interna o externa) adecuadamente?

No, adecuadamente preparada no

9. ¿Cómo considera usted que se maneja comunicacionalmente una situación de crisis en la Universidad Monteávila (en la escala del 1 al 10)?

6

10. ¿Qué iniciativas o propuestas haría usted para gestionar de manera efectiva una situación de crisis dentro de la universidad?

Uno es el manual de procedimientos, lógicamente. Si a lo mejor todo el mundo tuviera el conocimiento de algunos casos a seguir en cualquier eventualidad, se maneja mejor. Luego es, tener muy clara la jerarquía, según qué tipo de crisis quien da que orden, tenerla clara todo el mundo. Otra cosa es a lo mejor un tema de anticipación, pudiera haber una especie de comité, o que ese comité pudiera discutir ciertos temas en algunos consejos donde a lo mejor se hable de prevención de alguna situación, entonces tú te anticipas y ves algunos escenarios y si pasa A, hacemos esto, o si pasa B hacemos esto. Creo que estas tres cosas como base.

Entrevista 2

1. ¿Qué aspectos externos, ajenos a la universidad, considera usted que afectan más a esta casa de estudios?

La localización, porque es difícil el acceso de transporte público, bueno obviamente la situación económica país y política pero eso dentro de lo que pudiera ser manejable. Antes existía un autobús que subía y bajaba al personal y también a los estudiantes, y ahorita ya no está, entonces eso creó un vacío que a veces el personal cuando sale a pie, tiene que cruzar la calle, llegarse hasta el metro bus y ahí es bastante oscuro, el tema de la inseguridad creo que es una de las cosas que podrían ser más complicados.

2. ¿Qué haría usted como profesional para mejorar los problemas externos de la universidad?

La verdad no seque decirte, no me he planteado eso

3. ¿Para usted cuáles son los principales problemas que tiene la universidad Monteávila?

Yo creo que los precios regulados. Es difícil hacer los aumentos correspondientes para que se puedan hacer las mejoras. También el número de aulas, la limitación de espacio de la Universidad. Nos estamos quedando cortos y no conseguimos aulas, eso también creo que es importante. Un poco más de espacio para la recreación de los estudiantes, también es importante incluirlo. La crisis política hace que muchos estudiantes se retiren, eso también.

4. ¿Para usted que es una crisis dentro de una institución académica?

Una crisis es cuando se presentan problemas que son difíciles de solucionar, hoy día hay una crisis educativa porque no hay profesores suficiente, es difícil encontrar nuevos profesores, los sueldos son muy bajos, los estudiantes se retiran porque prefieren vivir afuera también,

entonces esa diría yo que es la crisis principal. Crisis política socio-económica.

5. ¿Qué tipo de crisis o contingencias cree usted que se puedan presentar dentro de la misma?

No podamos tener el número esperado de alumnos para poder cubrir los costos de la Universidad. Que no se puedan dar los aumentos necesarios para cubrir esos costos

6. ¿Alguna vez se ha presentado una crisis o contingencia dentro o fuera del recinto universitario?

Cuando hubo la situación de protestas, etc si hubo aquí crisis, donde los estudiantes tenían que refugiarse dentro de la Universidad. En una oportunidad la Guardia Nacional intentó entrar a la Universidad Monteávila, básicamente es por cuestiones políticas y económicas. Fue hace como 4 años. Llegó la Guardia Nacional y lanzaron bombas lacrimógenas, los estudiantes tenían que resguardarse y la guardia intentaba como locos de meterse. La Universidad salió mucho en el foco, porque eran estudiantes golpistas, fue un poco delicada esa situación.

7. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema que se presenta en la Universidad Monteávila al momento de gestionar crisis?

Creo que se piensan muchas las cosas, el tiempo en ejecutar la acción. Es un problema de toma de decisiones, en mi opinión

8. ¿Cree usted que la Universidad Monteávila está preparada para gestionar una situación de crisis o contingencia (interna o externa) adecuadamente?

Bueno ellos toman las decisiones, lo que pasa es que son tardías. Ellos más bien están a la espera, no son 100% pro-activos en una toma de decisiones, no es que van a tomar la delantera, en mi opinión. Son muy observadores, vamos a esperar, a observar, ver qué pasa. Cuando se toma una decisión siempre va a ser en pro de los estudiantes, la

seguridad de los estudiantes, siempre va a ser en pro de la seguridad de los estudiantes, sea cual sea, así sea perdida de la Universidad, pero lo importante es que los estudiantes estén seguros, no es que van a pensar mucho en los empleados o en las instalaciones, siempre primero los estudiantes, todas las decisiones son así

9. ¿Cómo considera usted que se maneja comunicacionalmente una situación de crisis en la Universidad Monteávila (en la escala del 1 al 10)?
Creo que bastantes deficientes, pero para no rasparlos....Si el problema es que la comunicación es muy deficiente, uno se entera porque se entera, del uno al diez yo diría un 4

10. ¿Qué iniciativas o propuestas haría usted para gestionar de manera efectiva una situación de crisis dentro de la universidad?

Yo primero crearía planes de contingencias, entrenaría a los estudiantes y profesores en planes de contingencia, en dos o tres tipos de planes de contingencia, desalojos, como hacer si hay una crisis en el país, ¿Cómo hacer para que los estudiantes y profesores estén enterados a tiempo? Crear una red de comunicación para que la información sea mucho más rápida. Esas dos cosas yo haría, una red de comunicación y planes de contingencia, como una especie de red cadena como la tienen los colegios, creo que aquí no hay eso, no se ha creado conciencia con eso, aquí hay un deslave y nos podemos morir todos. A lo mejor yo haría charlas también, eso sería una buena actividad, entrenamientos. Creo que podrían venir los bomberos, una comisión de información dentro de la Universidad, reformularía los canales regulares de comunicación para que todos los trabajadores estén informados, pareciera que no lo hay.

Entrevista 3

1. ¿Qué aspectos externos, ajenos a la universidad, considera usted que afectan más a esta casa de estudios?

La inseguridad, la inflación, la escasez de productos de limpieza y el contexto político del país que pone nerviosos a los profesores y los alumnos

2. ¿Qué haría usted como profesional para mejorar los problemas externos de la universidad?

En primer lugar, transmitirles serenidad a los profesores, a las autoridades y a los alumnos para que puedan enfrentar los difíciles momentos que está atravesando el país con tranquilidad y con serenidad

3. ¿Para usted cuáles son los principales problemas que tiene la universidad Monteávila?

La dificultad de aumentar el número de inscritos y la dificultad de encontrar profesores de medio tiempo y a tiempo completo

4. ¿Para usted que es una crisis dentro de una institución académica?

Que se pierdan los valores que fundamentan esa institución.

5. ¿Qué tipo de crisis o contingencias cree usted que se puedan presentar dentro de la misma?

Quizás, una situación de desorden provocada por personas externas a la universidad que intenten violar la autonomía de la Universidad.

6. ¿Alguna vez se ha presentado una crisis o contingencia dentro o fuera del recinto universitario?

No

7. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema que se presenta en la Universidad Monteávila al momento de gestionar crisis?

Quizás la falta de comunicación de las autoridades

8. ¿Cree usted que la Universidad Monteávila está preparada para gestionar una situación de crisis (interna o externa) adecuadamente?

Sí, creo que a pesar de las circunstancias hay personas con suficiente criterio como para enfrentar las situaciones de crisis

9. ¿Cómo considera usted que se maneja comunicacionalmente una situación de crisis en la Universidad Monteávila (en la escala del 1 al 10)?

7

10. ¿Qué iniciativas o propuestas haría usted para gestionar de manera efectiva una situación de crisis dentro de la universidad?

Favorecer la comunicación entre las autoridades de la universidad.

Entrevista 4

1. ¿Qué aspectos externos, ajenos a la universidad, considera usted que afectan más a esta casa de estudios?

Nos afecta la inseguridad, efectivamente estamos expuesto que entren personas ajenas, hemos sido objetos de robos muy grandes, donde fin de semanas se han metido y han reventado vidrios, robado computadores, esto ha ocurrido dos o tres veces, ha ocurrido infinidad de veces que personas se han metido y robado a estudiantes.

Hemos tomado medidas colocando cámaras, colocando puertas multilock, así mismo nos afecta el gobierno por ejemplo en sus políticas de estados han decidido cosas injustas como prohibir carreras nuevas a universidades privadas.

2. ¿Qué haría usted como profesional para mejorar los problemas externos de la universidad?

Ya se han hechos cosas, hemos reforzado la seguridad a través de un sistema de alarma, así como cambiar las compañías de seguridad, debido a que antes había complicidad con los vigilantes con los ladrones.

Efectivamente hemos mejorado, aunque todavía hay cosas que mejorar como por ejemplo el ingreso como colocar unos torniquetes.

Por otro lado hemos establecidos contactos con la alcaldía de sucre y la policía municipal es por ello que tenemos una gran relación con ellos.

3. ¿Para usted cuáles son los principales problemas que tiene la universidad Monteávila?

La principal que considero que más nos afecta es el hecho de que el gobierno no nos aprueban las carreras nuevas.

Se han intentado abrir carreras de ingeniería, medicina, farmacia, nutrición, así mismo como una facultad de humanidades. Es un proyecto

ambiciones no hemos podido dar un paso hacia adelante porque no nos han dejado.

El problema país afecta muchísimo debido a que las familias el dinero no les alcanza, hay riesgo que los profesores se vayan de la universidad debido a la mala paga. Hay riesgo de se vayan a otro país buscando una mejor vida, pero para pagarle mejor se necesita tener mejores recursos económicos.

No se ha podido tener donaciones de particulares por el mismo tema país, los profesores se han portado como grandes profesionales debido a que al saber que no tienen buena remuneración siguen trabajando de buena manera.

4. ¿Para usted que es una crisis dentro de una institución académica?

Lo que le pasa a Venezuela le afecta a todo el país incluyendo a nuestra institución, por lo tanto esto afecta a nosotros y a la familia que está relacionada con la familia.

Nuestro trabajo es a pesar de todo construir valores en los estudiantes, debido a que gracias a esto se podrá mejorar al país. No somos una burbuja estamos en el mismo país que afecta injustamente a las universidades.

Por otra lado contingencia es distinto, son hechos que ocurren y afectan a la universidad cosas que no se pueden evitar debido a que suceden por ejemplo desastres naturales, robos, etc.

5. ¿Qué tipo de crisis o contingencias cree usted que se puedan presentar dentro de la misma?

Crisis se puede generar lentamente, por que ingresen nuevos alumnos y no tengamos insuficientes salones para satisfacer la necesidad estudiantil, esto puede ser prevenido. Por ejemplo en el anexo se ha alquilado en el transcurso de los años.

6. ¿Alguna vez se ha presentado una crisis o contingencia dentro o fuera del recinto universitario?

Si, en los asaltos se ha visto afectada muchísimas veces nuestra casa de estudios se robó una gran cantidad de equipos que no estaban asegurados y tuvieron que ser todos reemplazados. En otra oportunidad se metieron por una oficina de vice rectorado y robaron más equipos, así mismo se metieron por el techo pero fueron capturados por la vigilancia.

7. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema que se presenta en la Universidad Monteávila al momento de gestionar crisis?

Otra gran contingencia que tuvimos fue cuando la Universidad fue atacada por la GNB, nos atacaron desde la cota mil, si no hubiéramos generado un plan de escape no se hubiera podido evacuar a todas las personas a tiempo.

Las inundaciones también nos han afectados, pero nunca ha sido un gran problema pero en la eventualidad pudiera ocurrir algo parecido a la tragedia de Vargas.

8. ¿Cree usted que la Universidad Monteávila está preparada para gestionar una situación de crisis (interna o externa) adecuadamente?

Si

9. ¿Cómo considera usted que se maneja comunicacionalmente una situación de crisis en la Universidad Monteávila (en la escala del 1 al 10)?

Yo le daría un 7 por que aun que no tenemos un sistema de seguridad claro, tenemos la ventaja del tamaño del recinto porque tenemos mejor capacidad de respuesta. Hemos podido lograr una gran comunicación.

10. ¿Qué iniciativas o propuestas haría usted para gestionar de manera efectiva una situación de crisis dentro de la universidad?

Se tendría que definir algunas contingencias, y así mismo crear un plan de acción para poder lograr una mejor capacidad de respuesta por ejemplo manuales para manejar desastres naturales.

Entrevista 5

1. ¿Qué aspectos externos, ajenos a la universidad, considera usted que afectan más a esta casa de estudios?

El primero es la coyuntura social y política del país, es bastante probable que ocurran eventualidades y situaciones de violencia.

2. ¿Qué haría usted como profesional para mejorar los problemas externos de la universidad?

Como profesional estaría bastante dispuesta a servir en el aspecto público, aunque si la situación de caos afecta a la universidad me pondría a la orden de lo que tenga la universidad planteado.

3. ¿Para usted cuáles son los principales problemas que tiene la universidad Monteávila?

Bueno en este momento tenemos un grave problema con el agua, creo que deberíamos reforzar la seguridad de la universidad, las personas entran con mucha libertad y el anexo es muy vulnerable. Así mismo no tenemos un plan de emergencia en caso de desastres naturales.

4. ¿Para usted que es una crisis dentro de una institución académica?

Situación extraordinaria que no se tenga prevista para manejar, si hay un manual o pasos para seguir para evitar la crisis no afectara a esta casa de estudios.

5. ¿Qué tipo de crisis o contingencias cree usted que se puedan presentar dentro de la misma?

El tema de la inseguridad es muy vulnerable yo también doy clases en la católica y también siempre entran a robar a los estudiantes en los salones. Los terremotos me asustan mucho podríamos tener uno.

6. ¿Alguna vez se ha presentado una crisis o contingencia dentro o fuera del recinto universitario?

En el 2007 cuando era estudiante la GNB nos arrojó bombas lacrimógenas a los estudiantes más de un estudiante tuvo que ser hospitalizado.

7. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema que se presenta en la Universidad Monteávila al momento de gestionar crisis?

Bueno básicamente no está preparada debido a que no tengo una instrucción de cómo manejar una crisis.

8. ¿Cree usted que la Universidad Monteávila está preparada para gestionar una situación de crisis (interna o externa) adecuadamente?

No

9. ¿Cómo considera usted que se maneja comunicacionalmente una situación de crisis en la Universidad Monteávila (en la escala del 1 al 10)?

En este preciso instante le daría un 1 debido a que no tengo ningún manual formal de cómo manejar una crisis.

10. ¿Qué iniciativas o propuestas haría usted para gestionar de manera efectiva una situación de crisis dentro de la universidad?

Lo primero es que deben darnos un entrenamiento que venga una persona con experiencia y nos haga una inducción de como solventar los

problemas, y luego que tengamos conocimientos de posibles depósitos de primeros auxilios, o estrategias de seguridad.

Entrevista 6

1. ¿Qué aspectos externos, ajenos a la universidad, considera usted que afectan más a esta casa de estudios?

Decisiones del Ministerio, el ministerio ha atacado mucho al sector universitario privado.

La Universidad Monteávila se ha visto atacada por el Ministerio de Educación de Venezuela, le han solicitado a la universidad no subir la matrícula más del 15 por ciento, les han pedido un formato tedioso a la universidad para ser evaluados. En ese formato les piden un a estructuración de costos, y que los ingresos sean divididos por facultades lo cual no se maneja así en la universidad.

Ha sido muy complicado para la universidad cumplir con los formatos y requisitos que pide el Ministerio. Otro aspecto es que desde el 2008 no se procesa una nueva apertura de una nueva carrera, y desde el 2011 no les han permitido abrir un post grado.

A las universidades públicas se les da más facilidades que a las universidades privadas, por temas políticos. El tema del agua ha afectado de una gran manera a la universidad. Los salarios de los profesores no han podido ser ajustados, así mismo si el país está en una crisis económica, la universidad también sufrirá, así mismo se ha tenido que rotar mucho el personal debido a que los profesores se han ido del país.

2. ¿Qué haría usted como profesional para mejorar los problemas externos de la universidad?

Nosotros como universidad estamos tratando de mejorar la situación del país, pensamos que lo más importante educar bien a las personas, debido a que gracias a la ignorancia hay corrupción y delincuencia. Por lo

tanto la Universidad está comprometida a formar buenos profesionales y ciudadanos.

3. ¿Para usted cuáles son los principales problemas que tiene la universidad Monteávila?

El tema de la rotación de personal afecta bastante la educación de los estudiantes, los profesores se quieren ir del país para buscar otras alternativas. Es muy complicado conseguir gente profesional y apta, aunque se ha podido contrarrestar, con una gran motivación a hacer un gran trabajo.

4. ¿Para usted que es una crisis dentro de una institución académica?

Un momento difícil es cuando el presupuesto no se adapta a lo esperado, estamos acostumbrados a darles calidad de educación a los estudiantes, por lo tanto se buscan profesores con experiencia.

5. ¿Qué tipo de crisis o contingencias cree usted que se puedan presentar dentro de la misma?

La sede en efecto no es propia, esto afecta bastante en objetivos futuros. La universidad va mas allá independientemente del sitio que se encuentre las personas están comprometidas, por lo tanto se han evaluado otras sedes para trabajar. En la universidad siempre estamos advertidos por estas contingencias, así mismo se ha visto afectada por los paros por ejemplo cuando los estudiantes tomaron las calles con las guarimbas.

Así mismo tenemos herramientas por la web para poder superar estos problemas, en este momento la competencia no es otras universidades, es la gran crisis del éxodo que vivimos todos los venezolanos al irnos al extranjero.

6. ¿Alguna vez se ha presentado una crisis o contingencia dentro o fuera del recinto universitario?

Desde que yo he estado acá no se ha presentado algo tan grave, lo que si nos ha afectado es el agua, y los ministerios.

7. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema que se presenta en la Universidad Monteávila al momento de gestionar crisis?

Bueno creo que los mencioné anteriormente

8. ¿Cree usted que la Universidad Monteávila está preparada para gestionar una situación de crisis (interna o externa) adecuadamente?

Pienso que si debido a que nuestro principal aliado y fortaleza es la gente, siempre que hemos tenido situaciones de tensión los profesionales nos han apoyado muchísimos, estudiantes, profesores, y egresados. Hemos contado con un gran respaldo.

9. ¿Cómo considera usted que se maneja comunicacionalmente una situación de crisis en la Universidad Monteávila (en la escala del 1 al 10)?

Siendo 10 perfecto, yo diría que se ha manejado con 8 ya que siempre nos hemos comunicado de una manera eficaz.

10. ¿Qué iniciativas o propuestas haría usted para gestionar de manera efectiva una situación de crisis dentro de la universidad?

Primeramente que sean comunicadas a los directivos y a través de ella que pueda ir canalizando. Ya que ellos tienen el liderazgo para poder actuar.

Entrevista 7

1. ¿Qué aspectos externos, ajenos a la universidad, considera usted que afectan más a esta casa de estudios?

Primero un local no propio, eso es una cosa que afecta, que es un local alquilado, una de las cosas es el crecimiento y la comodidad en las aulas. A mí lo que es los espacios y los tiempos son importantísimos, entonces si tú no tienes un espacio, donde puedas construir adecuadamente, eso te limita mucho, no puedes hacer unas aulas como yo quisiera que fueran unas aulas. Porque tienes que tumbar y construir, y no puedes, porque es alquilado. Tendríamos que hacer unos accesos que sean más cómodos en función de tiempo, entonces tenemos espacios limitados, esa es la primera cosa, la propiedad. Otro problemas es el acceso a la universidad, también tiene que ver con los espacios que no es completo, que quiere decir eso, no hay un autobús que llegue a la puerta de la universidad, sino que la gente se queda a dos cuadras, a tres cuadras, entonces ese acceso a los alumnos también limita, sobre todo en los tiempos actuales donde la seguridad sí importa mucho, la gente se lo piensa, esa es otra cosa que incide por ejemplo en la inscripción de alumnos, o sea que el alumno salga de aquí a las 6 de la tarde, y vaya por esa calle, ya implica un riesgo, claro en las universidades públicas donde yo trabajo el autobús llega hasta dentro de la universidad, se estaciona adentro y sale de allí, eso no pasa aquí.

2. ¿Qué haría usted como profesional para mejorar los problemas externos de la universidad?

Una primera cosa es poder acceder a un préstamo bancario lo suficientemente adecuado como para adquirir toda la infraestructura, el inmueble de la universidad.

3. ¿Para usted cuáles son los principales problemas que tiene la universidad Monteávila?

La rotación de algunos profesores, porque la situación económica del país es tal que hay gente que, pues, no está fija en la Universidad, sino que por lo menos tiene dos trabajos y apenas aumentan un poco en el otro, se van, entonces hay una rotación de profesores fuerte. Eso me parece que es una cosa importante y sería dentro de los problemas, lo demás es una cosa que puedes dar clase en un salón que tenga aire acondicionado y estés relativamente cómodo pero que no tengas al profesor, es complicado.

4. ¿Para usted que es una crisis dentro de una institución académica?

Una crisis dentro de una institución académica pública, tengo que dividirlo para entrar en contexto, es que el gobierno restrinja todo lo que es presupuesto universitario, porque eso significa cerrar la universidad. En las instituciones privadas es todo lo que en este caso, en nuestro entorno, el acceso a préstamos y remuneraciones económicas que no puedes obtener de otra forma, sino con la inscripción de alumnos. Si encima el gobierno te pecha con impuestos, etc, pues tenemos un doble frente. En aguante económico de las universidades privadas en el país es obvio, es evidente y es una de las cosas que nosotros afrontamos puesto que la universidad tiene grandes deudas económicas

5. ¿Qué tipo de crisis o contingencias cree usted que se puedan presentar dentro de la misma?

Lo que puede pasar al final, es que pues los dueños del terreno y de los edificios, cambien el canon de arrendamiento y decidan un alquilar a otra institución, habría que buscar un local propio, eso sería una crisis seria, fuerte. Otra crisis es el éxodo de profesores.

6. ¿Alguna vez se ha presentado una crisis o contingencia dentro o fuera del recinto universitario?

7. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema que se presenta en la Universidad Monteávila al momento de gestionar crisis?

La verdad es que eso te lo podría responder mejor el administrador o el secretario, o el rector, pues como decano no tengo herramientas para tomar una decisión con respecto a una crisis.

8. ¿Cree usted que la Universidad Monteávila está preparada para gestionar una situación de crisis (interna o externa) adecuadamente?

Tiene el personal, la competencia y la gente para gestionar una crisis.

9. ¿Cómo considera usted que se maneja comunicacionalmente una situación de crisis en la Universidad Monteávila (en la escala del 1 al 10)?

Se maneja un 8, nunca hay un 100% de comunicación, pero la universidad siendo pequeña, en las reuniones del Consejo Universitario siempre se destila los problemas.

10. ¿Qué iniciativas o propuestas haría usted para gestionar de manera efectiva una situación de crisis dentro de la universidad?

Una cosa, no es enfrentar la crisis sino evitarla. Esas contingencias debes atacarlas desde antes, siendo eficaz. Eso tiene dos vertientes, una es la promoción que debe tener una universidad de cara al que entra como alumno universitario y la otra cosa son los soportes jurídicos que tiene que ver con el CNU, por ejemplo, si la universidad hubieses sido aprobada con los programas de ingeniería sería otra cosa.

Entrevista 8

1. ¿Qué aspectos externos, ajenos a la universidad, considera usted que afectan más a esta casa de estudios?

Principalmente lo afecta el entorno del Ministerio de Educación Universitaria porque es el que tiene provisiones, legislaciones, normativas que tiene que ver con la aprobación de programas, el seguimiento de nuestra gestión. Después diría que es el entorno económico, porque es de naturaleza privada y dependemos de un flujo económico de ingresos y egresos. La situación económica incide en el de las familias, y si incide en las familias, incide en los pagos para la educación y después el más importante pero que es como más difuso es la evolución de la sociedad, porque la universidad está engranada en la sociedad. Lo que la universidad quiere es servir a la sociedad, entonces sus movimientos, sus dinámicas, sus actualizaciones vive la universidad y la universidad vive para ellas para hacer el entorno más relevante.

2. ¿Qué haría usted como profesional para mejorar los problemas externos de la universidad?

Para la Universidad lo importante es saber, aunque todas las facetas de la vida importan mucho, la dimensión del saber, el acercamiento a la verdad es lo principal. Lo que yo mejoraría de la Universidad en esas relaciones son los instrumentos para conocer de una manera oportuna, rápida, ágil, esos cambios, esas normativas, esas situaciones que están pasando fuera para poder actuar sobre ellas, porque después la universidad siempre tiene que pensar, no puede reaccionar inmediatamente, tiene que pensar, asimilar y luego procesar.

3. ¿Para usted cuáles son los principales problemas que tiene la universidad Monteávila?

Problema y reto es la fidelidad a su misión, es decir, me parece que lo que está en el tope de nuestras responsabilidades, y tiene un dimensión problema importante que seamos fieles a lo que queremos ser, al propósito que teníamos como universidad, porque con el pasar del tiempo no es fácil garantizar esa fidelidad y hay una corriente cultural que no favorece la identidad de la Universidad. El riesgo de perder esa identidad, a mí me parece lo más crítico. Después diría que operativamente lo más importante es la formación de los profesores y para eso hay que tener profesores. Tenemos que buscar profesores que quieran sumarse a este proyecto, pero una vez sumados a este proyecto es formarlos de acuerdo a lo que la Universidad quiere hacer y eso últimamente ha sido muy difícil, porque bueno, el trabajo universitario no es tan apetecible por condiciones económicas, de tránsito, de dedicación, de muchas facetas y eso creo que es lo que más tensando en este momento. El tercer problema es poder motivar y convencer a muchos estudiantes que quieran recibir la formación que aquí se da en la Universidad.

4. ¿Para usted que es una crisis dentro de una institución académica?

Cualquier situación que parezca que no podemos resolver, es una crisis

5. ¿Qué tipo de crisis o contingencias cree usted que se puedan presentar dentro de la misma?

Primero la falta de profesores o su falta de dedicación también, después la falta de afinidad de los estudiantes con la Universidad, es decir, si comienza a haber muchos estudiantes que no son afines al proyecto de la Universidad se nos va a generar una crisis, después el tema económico que no podamos cumplir con los pagos que la universidad tiene que hacer

porque los pagos crecen más de lo que crecen los ingresos, bueno la principal crisis sería una pérdida de identidad

6. ¿Alguna vez se ha presentado una crisis o contingencia dentro o fuera del recinto universitario?

Si claro, hemos tenido motivadas por la situación política, incidencias graves sobre la Universidad, actuaciones de la Guardia Nacional, de manifestaciones con bombas lacrimógenas y eso obviamente es una situación para la cual no estábamos preparados y se constituyó en una situación de crisis. Hemos tenido crisis en los últimos tres años con las amenazas del Ministerio con las iniciativas sobre la educación privada que ha supuesto también una situación muy difícil de manejar entre otras cosas, que por un lado son muy concretas en su decir pero son muy difusas en su alcance, entonces uno no sabe cómo actuar, es decir el querer restringir el aumento de la matriculas , el impedir la aprobación de nuevos programas de pregrado y postgrado, y después las exigencias a cumplir con unas pautas administrativas que estaban fuera del alcance de la planificación de la Universidad, esas son las que hemos tenido y las seguimos teniendo.

7. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema que se presenta en la Universidad Monteávila al momento de gestionar crisis?

La falta de una metodología, de una preparación para abordar crisis. Lo hacemos con un conocimiento de sentido común más de algo más estructurado

8. ¿Cree usted que la Universidad Monteávila está preparada para gestionar una situación de crisis (interna o externa) adecuadamente?

La verdad que siendo prudente, dependerá del tipo del tipo de contingencias, las que se han presentado hasta ahora, en algún momento nos han llevado al extremo y las hemos podido manejar por el convencimiento y la fidelidad de la misión, porque como los que estábamos en la dirección sabíamos que queríamos de la Universidad, hemos sacado de allí unos recursos para poder enfrentar esa contingencias, pero creo que ahorita podríamos enfrentar contingencias de las cuales no tengamos recursos

9. ¿Cómo considera usted que se maneja comunicacionalmente una situación de crisis en la Universidad Monteávila (en la escala del 1 al 10)?

7

10. ¿Qué iniciativas o propuestas haría usted para gestionar de manera efectiva una situación de crisis dentro de la universidad?

Yo lo que haría es hacer de modo más fluido la comunicación en la Universidad para que la aparición de una contingencia fuera conocida por todos los miembros de la comunidad de una manera muy inmediata, pero que a la vez cayera en un entorno informativo amplio y no se viera como sesgado. Yo promovería que hubiera más comunicación abierta, más redes para que estudiantes, profesores, directivos estuvieran compartiendo el día a día de la Universidad de manera que cuando ocurra algo distinto, significativamente distinto , se puedan enterar con inmediatez , pero a la vez , lo ubiquen dentro de la cotidianidad de la Universidad para que no lo vieran como algo sesgado y separado.

Entrevista 9

1. ¿Qué aspectos externos, ajenos a la universidad, considera usted que afectan más a esta casa de estudios?

Situación económica del país, regulaciones del gobierno a nivel económico y educativo. No aprobación de carreras a universidades privadas. Inseguridad. Fuga de talentos (alumnos, profesores, personal administrativo). Incremento de costos de proveedores -incluso de la sede-

2. ¿Qué haría usted como profesional para mejorar los problemas externos de la universidad?

No contesto.

3. ¿Para usted cuáles son los principales problemas que tiene la universidad Monteávila?

- Presupuesto limitado

- Poca oferta académica a nivel de pregrado y postgrado, así como de actividades de extensión.

4. ¿Para usted que es una crisis dentro de una institución académica?

- Situaciones que pueden comprometer el desarrollo correcto de las actividades que se realizan, incluso que pueden comprometer a nivel de reputación lo que hacemos. Que pueden ocasionar nuestro cierre y cese de actividades permanentemente.

5. ¿Qué tipo de crisis o contingencias cree usted que se puedan presentar dentro de la misma?

- Medidas del ministerio con respecto a nuestra actividad académica
- Robos dentro de las instalaciones
- Renuncias de profesores
- Retiro de alumnos
- No renovación del contrato de la sede principal

6. ¿Alguna vez se ha presentado una crisis o contingencia dentro o fuera del recinto universitario?

- No tengo estos datos en concreto. Quizás el cese de actividades durante protestas 12F.

7. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema que se presenta en la Universidad Monteávila al momento de gestionar crisis?

- Reconocer los procesos
- Dar respuestas rápidas

8. ¿Cree usted que la Universidad Monteávila está preparada para gestionar una situación de crisis (interna o externa) adecuadamente?

- No siempre adecuadamente, aunque mantenemos abiertos canales de comunicación que nos permiten informar al momento. Tenemos una noción de cómo queremos comunicar las cosas y los directivos saben qué hacer.

9. ¿Cómo considera usted que se maneja comunicacionalmente una situación de crisis en la Universidad Monteávila (en la escala del 1 al 10)?

- 5

10. ¿Qué iniciativas o propuestas haría usted para gestionar de manera efectiva una situación de crisis dentro de la universidad?

- Elaboración de un manual

- Talleres de vocería

- Cursos sobre nuestro ideario institucional. De modo que cada uno sepa quiénes somos y por qué hacemos las cosas de una manera particular.

Entrevista 10

1. ¿Qué aspectos externos, ajenos a la universidad, considera usted que afectan más a esta casa de estudios?

Inflación, porque bueno el hecho de que suban los precios de todo, a nosotros como universidad nos suben los precios de los proveedores, del alquiler de la universidad de la sede, suben los servicios que la universidad tiene que adquirir y nos genera a nosotros unos gastos mayores a los presupuestados. Entonces con el ingreso que tenemos con la matrículas de los estudiantes, no cubrimos esos gastos, entonces para nosotros es una de las amenazas, osea , el tema presupuestario es una de las amenazas que tienen la universidades, ok. Bueno también está el factor político, amenazas del gobierno que puedan amenazar el funcionamiento normal y regular de la universidad, por alguna ley o un decreto que tengan o saquen en contra o cambie el funcionamiento o la dinámica de las casas de estudio, también tenemos otro tema, que sin ser político, ha terminado por la aprobación de las carreras y de postgrados que no nos han permitido crecer. Alguna fiscalización excesiva por parte de alguno de las entidades gubernamentales, bien sea por la parte fiscal, económica o por la parte del estudio, de procedimientos, también pueden ser una de las amenazas y también está el tema de la inseguridad , que también afecta de alguna manera afecta al país pero que también nos afecta a nosotros particularmente con el tema del traslado de los estudiantes , las actividades que aquí se realizan para los mismo profesores, venir a clase en la tarde-noche, hay un problema con el funcionamiento del traslado.

2. ¿Qué haría usted como profesional para mejorar los problemas externos de la universidad?

Creo que el poder hacer algunos ajustes internos para llevar esos problemas externos y prever por ejemplo el tema de presupuestos como

es el tema de la inflación, medianamente que podamos calcular , que podamos tener medidas para la seguridad, ya sean particulares o evaluar los horarios de clases para que los alumnos y profesores se vean menos amenazados, tratar de hacer convenios con la alcaldía, con el tema político, tratar de tener voceros , tratar de tener buenas relaciones con lo que es el sector gubernamental para que estos temas no nos afecten en la menos medida.

3. ¿Para usted cuáles son los principales problemas que tiene la universidad Monteávila?

Problemas en general, el tema presupuestario y el tema de los profesores. El cómo conseguir profesores profesionales de calidad que se quieran dedicar a la docencia y aquí unimos el tema presupuestario también con los costos y los pagos a nivel nacional a los docentes pues se están convirtiendo en un problema para la universidad y que las personas puedan comprometer un tiempo de su trabajo a la docencia aunque no prive el tema presupuestario aunque los trabajos están siendo más exigentes con sus empleados y les están dando menos tiempo de permisos para dedicarse a la docencia y es por esto. Entonces yo creo que esos son los problemas, los dos temas principales. Si nos ponemos a analizar con el tema de presupuestos, por supuesto no puedes tener avances en los temas de investigación o extensiones en otras áreas que la universidad podría ir creciendo.

4. ¿Para usted que es una crisis dentro de una institución académica?

Para mí una crisis es algo que se salga del manejo normal de las actividades de la universidad, por eso cuando, me hacías la pregunta anterior creo que esos son problemas regulares que dentro de nuestro esquema de trabajo, sabemos cómo buscar profesores, manejar el tema de pago, buscar dinero, pero una crisis creo que es algo que te agarra

desprevenido y que no sabes cómo atacarlo, entonces creo que una crisis puede ser cualquier acontecimiento que interrumpa el normal funcionamiento de la universidad y eso puede ser desde una catástrofe natural hasta un golpe de estado en el que las personas no tengas garantías de la institucionales hasta los estudiantes sean amenazados por grupos externos a ella.

5. ¿Qué tipo de crisis o contingencias cree usted que se puedan presentar dentro de la misma?

Bueno creo que se puede presentar eso, algún desastre natural o un accidente, quizás un incendio o algo que se escape de nuestras manos, creo que podrían venir medidas gubernamentales que amenacen con el cierre de la universidad y sus actividades, eso sería una crisis. También la amenaza a nuestra comunidad, la amenaza en el tema de la seguridad, por ejemplo cuando los estudiantes hacían sus protestas, salían a la Cota Mil y nos veíamos amenazados por externos y eso generaba o puede generar una crisis.

6. ¿Alguna vez se ha presentado una crisis o contingencia dentro o fuera del recinto universitario?

Cuando los estudiantes protestaban en la Cota Mil, fue una situación que tuvimos que manejar, que se nos ha presentado sin esperarlo, porque había una amenaza real a nuestra comunidad.

7. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema que se presenta en la Universidad Monteávila al momento de gestionar crisis?

Falta de saber cómo hacerlo, te agarra desprevenido y uno no sabe cómo actuar, a que personas tienes que recurrir, con que cuentas para solventar esta crisis.

8. ¿Cree usted que la Universidad Monteávila está preparada para gestionar una situación de crisis (interna o externa) adecuadamente?

No, preparada no, que lo sepamos hacer en el momento, puede ser, pero que estemos preparados en este momento no lo sé.

9. ¿Cómo considera usted que se maneja comunicacionalmente una situación de crisis en la Universidad Monteávila (en la escala del 1 al 10)?

Actualmente, 4

10. ¿Qué iniciativas o propuestas haría usted para gestionar de manera efectiva una situación de crisis dentro de la universidad?

Una herramienta, un instrumento de cómo manejar las crisis es algo oportuno, y que estén estipulados los canales por los cuales no vamos a comunicar, que creo que de alguna manera tacita todos sabemos cuál es la escalera por la que va ir corriendo la información, pero que quede explícitamente y sepamos cuales son las responsabilidades de cada uno al momento que se presente una instancia funcionaría mucho.

Entrevista 11

1. ¿Qué aspectos externos, ajenos a la universidad, considera usted que afectan más a esta casa de estudios?

La inflación por que afecta directamente a lo que es nuestra forma de costos, estamos sometidos a los ingresos de la matriculas, si los costos suben eso afectara el balance de presupuesto, la escasez debido a que nos afecta el suministro de servicios por ejemplo el agua, así mismo materiales de oficina, y limpieza tenemos que comprar al precio que lo vendan, hemos tenido que tomar medidas en utilizar menos hojas para los exámenes, y el tema de la inseguridad debido a que hace que las familias se quieran ir del país, si toman esa decisión eso afecta nuestra demanda.

2. ¿Qué haría usted como profesional para mejorar los problemas externos de la universidad?

Las tres variables que manifesté afectan a la universidad debido a la situación del país, por ejemplo el control cambiario afecta mucho a la economía del país y por lo tanto nos afecta a nosotros como Universidad.

Por la parte de inseguridad considero que se debería actuar con medidas más drásticas para generar un cambio.

Todas casi dependen más de gobierno que de la Universidad.

3. ¿Para usted cuáles son los principales problemas que tiene la universidad Monteávila?

Las limitaciones de crecimiento por cantidad nos limitan mucho los ministerios que no nos permiten crear nuevas carreras, o post grados.

4. ¿Para usted que es una crisis dentro de una institución académica?

Creo más en las contingencias que en las crisis la palabra crisis suena a caos creo que pueden haber circunstancias o problemas difíciles que se resuelven más que un caos, que son cosas que no tienen mucha solución.

En contingencias puede haber accidentes que no son planificados por ejemplo la toma de la universidad por criminales, que a los estudiantes les suceda algo representando a la universidad en la calle.

Lo otro es el día a día, no sé si es la ideología del venezolano pero nos hemos acostumbrados a ir llevándola por ejemplo lo del agua es un tema grave debido a que nuestro servicio viene directamente del Ávila.

5. ¿Qué tipo de crisis o contingencias cree usted que se puedan presentar dentro de la misma?

El tema del agua es lo más relevante.

6. ¿Alguna vez se ha presentado una crisis o contingencia dentro o fuera del recinto universitario?

El tema del agua nos afecta muchísimo, hemos tratado de buscar soluciones como construir un pozo para suministrar mejor el servicio.

El tema de las protestas nos afecto muchísimo fue una crisis muy fuerte ya que habían muchos estudiantes detenidos tuvimos que llamar a varios abogados para que respaldaran a los estudiantes que estaban solicitados.

Teníamos redes de comunicación es decir contábamos con listas de personas internas que nos apoyaban a comunicarnos con abogados, en foro penal teníamos contactos que trabajaban directamente con la UMA. El centro de estudiantes sabia a que autoridades llamar en caso de tener información de los detenidos.

7. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema que se presenta en la Universidad Monteávila al momento de gestionar crisis?

Yo siento que nosotros tenemos potencialidades y carencias de algunas cosas que tienen que ver con comunicación.

Sin embargo tenemos la ventaja que todos tenemos un trato muy cercano, es decir si un alumno necesita algún tipo de información puede comunicarse conmigo a mi teléfono y yo puedo suministrar información que ya tengo a través del consejo directivo. Creo que es una crisis de comunicaciones en masas, la comunicación personalizada es buena.

8. ¿Cree usted que la Universidad Monteávila está preparada para gestionar una situación de crisis (interna o externa) adecuadamente?

Creo que tenemos los recursos para hacerlo, mas no todo el mundo sabe que existen esos recursos, hay muchas personas con mucha experiencia para asesorarnos en caso de crisis aunque no todo el mundo conoce quienes son.

Existen muchas personas que nos pueden apoyar, pero es como dije antes que el problema es mas de comunicación masiva. En esto nos falta mucho por trabajar.

9. ¿Cómo considera usted que se maneja comunicacionalmente una situación de crisis en la Universidad Monteávila (en la escala del 1 al 10)?

Bueno estamos como en un 5 debido a que no todo el mundo está enterado de cómo resolver los problemas, ciertos problemas no dependen de las autoridades de la universidad, depende más del tema país que es la política.

10. ¿Qué iniciativas o propuestas haría usted para gestionar de manera efectiva una situación de crisis dentro de la universidad?

Creo que debemos mejorar muchísimo nuestras redes de comunicación no las tenemos totalmente al día, y nuestros estudiantes se enteran de todo por ahí.

Hay que trabajar mucho también en los profesores que no están a tiempo completo, debido a que la mayoría de los muchachos comparten mucho con ellos, pero estos docentes no conocen mucho de la UMA, la comunicación con estos profesores es sumamente importante para la mejora.

Entrevista 12

1. ¿Qué aspectos externos, ajenos a la universidad, considera usted que afectan más a esta casa de estudios?

Control del ministerio

Falta de políticas

Situación económica, política

2. ¿Qué haría usted como profesional para mejorar los problemas externos de la universidad?

Se ha tratado mejorar la comunicación con el ministerio de educación, asistiendo a las diversas actividades en busca de mejor atención.

3. ¿Para usted cuáles son los principales problemas que tiene la universidad Monteávila?

Falta de compromiso de profesores, falta de aprobación de carreras por parte del ministerio, gastos de alquiler.

4. ¿Para usted que es una crisis dentro de una institución académica?.

Año 2014 en relación a las protestas.

5. ¿Qué tipo de crisis o contingencias cree usted que se puedan presentar dentro de la misma?

Incendio.

6. ¿Alguna vez se ha presentado una crisis o contingencia dentro o fuera del recinto universitario?

Año 2007 debido a huelgas estudiantiles.

Control de eventos estudiantiles

7. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema que se presenta en la Universidad Monteávila al momento de gestionar crisis?

Ubicación

8. ¿Cree usted que la Universidad Monteávila está preparada para gestionar una situación de crisis (interna o externa) adecuadamente?.

Si, se puede controlar

9. ¿Cómo considera usted que se maneja comunicacionalmente una situación de crisis en la Universidad Monteávila (en la escala del 1 al 10)?.

9

10. ¿Qué iniciativas o propuestas haría usted para gestionar de manera efectiva una situación de crisis dentro de la universidad?

Crear correos para enviar información, y no depender de los delegados.

Entrevista 13

1. ¿Qué aspectos externos, ajenos a la universidad, considera usted que afectan más a esta casa de estudios?

Movimientos sociales de calle (marchas, disturbios).

El DCIM, ya que bloquea el acceso a la universidad

Cercanía al Ávila y cota mil.

Inspecciones gubernamentales.

2. ¿Qué haría usted como profesional para mejorar los problemas externos de la universidad?

No podemos mejorarla pero podemos contribuir a una comunicación eficiente para que en el momento que se presente podamos informar a nuestra comunidad las acciones a tomar.

3. ¿Para usted cuáles son los principales problemas que tiene la universidad Monteávila?.

Imposibilidad de crecer con ofertas académicas, gastos de alquiler, inseguridad, financiamientos adicionales, falta e inasistencia de profesores.

4. ¿Para usted que es una crisis dentro de una institución académica?.

Son todas aquellas situaciones que impiden el desenvolvimiento natural de las actividades de la universidad que son docencia, investigación y extensión

5. ¿Qué tipo de crisis o contingencias cree usted que se puedan presentar dentro de la misma?.

Que no se pueda dar clases.

6. ¿Alguna vez se ha presentado una crisis o contingencia dentro o fuera del recinto universitario?.

Si, durante la época de las guarimbas,
Accesos cerrados para llegar a la universidad

7. ¿Cuál considera usted que es el mayor problema que se presenta en la Universidad Monteávila al momento de gestionar crisis?.

Poca claridad de los canales de comunicación

8. ¿Cree usted que la Universidad Monteávila está preparada para gestionar una situación de crisis (interna o externa) adecuadamente?.

Sí, porque las personas que hacen cabeza de la universidad están comprometidas con el proyecto.

9. ¿Cómo considera usted que se maneja comunicacionalmente una situación de crisis en la Universidad Monteávila (en la escala del 1 al 10)?.

8

10. ¿Qué iniciativas o propuestas haría usted para gestionar de manera efectiva una situación de crisis dentro de la universidad?

Tener un manual de crisis

Entrenar a los voceros

Considerar relación con los medios de comunicación para tener espacio a ellos cada vez que sea necesario.