

Universidad Tecnológica Ecotec

Facultad de Marketing y Comunicación

Carrera de Comunicación

Manual de gestión y comunicación de crisis para el colegio Alemán Humboldt de Guayaquil, año 2019

Licenciado en Comunicación con énfasis en Relaciones Públicas

Autor: Nancy Antonia Medrano Núñez

Tutor: Ana María Salazar Merchán, Mgtr.

Guayaquil-Ecuador

2019

DEDICATORIA

A mi esposo por ser mi soporte y por creer en mi capacidad, ayudándome en los momentos adversos que afronte en este camino.

A mis hijos que de una manera u otra se vieron afectados por mis ausencias.

A mi Padre.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios que me dio la fuerza para culminar este gran reto que me enseñó la diferencia entre lo importante y significativo.

A mi tutora Ana María Salazar Merchán por su dedicación, paciencia y entrega para lograr el mejor de los resultados de este proyecto.

Colegio Alemán Humboldt de Guayaquil por la apertura y soporte para su realización.

A la Universidad Ecotec por recibirme y hacerme sentir en familia.

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

Manual de gestión de comunicación y crisis para el colegio Alemán Humboldt de Guayaquil, año 2019

FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: NANCY ANTONIA MEDRANO NUÑEZ, QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Guayaquil, 25 de noviembre de 2019

_____

Ana María Salazar Merchán, Mgtr.

TUTORA

RESUMEN

El presente trabajo propone un manual para gestionar posibles crisis de comunicación en el Colegio Alemán Humboldt de Guayaquil, con una previa planificación y con el objetivo de lograr una mejor comunicación de la institución a sus diferentes públicos y *stakeholders*. También buscó conocer la situación actual de los procesos comunicativos que se manejan en la institución y la percepción que tienen los padres de familia. Se desarrolló en base a un modelo investigativo de tipo mixto que se apoyó en entrevistas, encuestas y grupo focal. Mediante estas técnicas y un análisis basado en los antecedentes y la situación actual de la institución se logró formular una propuesta para gestionar de manera correcta y efectiva la comunicación de crisis por medio de un manual. En cada uno de sus capítulos se planteó los resultados obtenidos y se explicaron conceptos relacionados con la comunicación de crisis para mayor entendimiento del trabajo, se constató las impresiones de padres y colaboradores de la institución y en base a ello se argumentó el trabajo y finalmente se propuso recomendaciones y un manual de comunicación de crisis operativo.

ABSTRACT

This paper proposes a manual to manage possible communication crises at the German Humboldt School in Guayaquil with prior planning. It aims to achieve a better communication among the institution and its audiences and stakeholders. It also seeks to know the current communicative processes situation handled in the institution and the perception that parents have. This work has been developed based on a mixed-type investigative model that has been supported by interviews, surveys and focus group. Through these techniques and an analysis based on the background information and current situation of the institution, a proposal has been made to correctly and effectively manage crisis communication with the aid of a guidebook.The obtained results have been posed in each chapter. Concepts related to crisis communication have been also explained for greater understanding. The impressions of parents and the institution partners were validated, and on the basis of them, this work has been argued and an operational crisis communication guidebook has been proposed conjoint with some recommendations.

ÍNDICE

CONTENIDO
INTRODUCCIÓN 12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 15
Objetivo general 15
Objetivos específicos 15
JUSTIFICACIÓN 15
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO 18
1.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS PARA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL 18
1.1.1. ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES: A UN PASO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN 20
1.1.2. LOS ESCENARIOS: LA INTERACCIÓN EN EL MARCO DE LO SOCIAL Y LO LABORAL. 22
1.1.3. LA COMUNICACIÓN Y LOS CENTROS EDUCATIVOS 26
1.2. REPUTACIÓN Y OPINIÓN PÚBLICA: EJES IMPORTANTES DE UNA ORGANIZACIÓN. 27
1.3. COMUNICACIÓN DE CRISIS: AFRONTANDO LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA COMUNICACIÓN. 32
1.3.1. REDES SOCIALES: UN NUEVO ENFOQUE EN EL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN 36
1.3.2. CONSIDERANDO DIMENSIONES Y POSIBILIDADES DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS. 38
1.3.3. EL PASO A PASO: ELEMENTOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS 39
1.4. PÚBLICOS O STAKEHOLDERS 41
1.4.1. LOS PROTAGONISTAS Y SUS ESCENARIOS 43
CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO 45
2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO MIXTO 45
2.2. TIPO DE ESTUDIO O ALCANCE 45
2.3. VARIABLES 46
2.4. UNIVERSO Y MUESTRA 47
2.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN 48
2.5.1. ENTREVISTA 48

2.5.2. GRUPO FOCAL 48
2.5.3. LA ENCUESTA 49
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 51
3.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA 51
3.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA 51
3.3. ANÁLISIS DEL GRUPO FOCAL 52
3.4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL 53
3.5. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA 54
3.6. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA 91
CAPÍTULO 4 PROPUESTA: MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS PARA CAH 93
CONCLUSIONES 119
RECOMENDACIONES 120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 121
ANEXOS 122
ANEXO 1: Mapa De Públicos CAH 122
ANEXO 2: Entrevista 123
ANEXO 3: Integrantes consejo de padres 128
ANEXO 4: Resultados grupo focal 129
ANEXO 5: Plantilla del grupo focal 136
ANEXO 6: Planos generales de evacuación de las instalaciones del Colegio Alemán Humboldt 138
ANEXO 7: Análisis FODA 142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Flujos de la comunicación 23
Tabla 2. Diferencias entre Imagen Corporativa y Reputación Corporativa 30
Tabla 3. Variables de la investigación 46
Tabla 4. Muestra para el grupo focal: 53
Tabla 5. hijos que estudian en el CAH 56
Tabla 6. Comunicación en general 57
Tabla 7. Comunicación en casos de Emergencia 59
Tabla 8. Canales de comunicación eficaces 61
Tabla 9. Vía principal de información 62
Tabla 10. Padres al tanto de lo acontecido 64
Tabla 11. Comunicación inmediata 66
Tabla 12. Comunicación inmediata 67
Tabla 13. Averiguaciones de padres 69
Tabla 14. Instalaciones aptas y seguras 70
Tabla 15. Acciones del personal de seguridad 72
Tabla 16. Medidas de seguridad suficientes 73
Tabla 17. Sanciones 74
Tabla 18. Imagen que tienen del CAH 76
Tabla 19. Coherencia 77
Tabla 20. CAH inclusivo 79
Tabla 21. CAH en dificultades mediáticas 80
Tabla 22. Afectaciones por crisis 81
Tabla 23. Cuánto afectó la crisis 83
Tabla 24.CAH preparado para situaciones de crisis 84
Tabla 25. Factores para desencadenar crisis 85
Tabla 26. Vías de comunicación en caso de crisis 88
Tabla 27. Área vulnerable 90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Cuántos de sus representados/hijos estudian en el Colegio Alemán Humboldt de Guayaquil? 56
Gráfico 2. En temas generales, ¿Cree que hay una comunicación fluida entre la institución y los padres de familia? 57
Gráfico 3. ¿Cree que hay buena comunicación en casos de emergencia de la institución a los padres de familia? 59
Gráfico 4. ¿Considera que los canales de comunicación que utilizan son eficaces? 60
Gráfico 5. ¿Cuál es la principal vía por la que usted es informado de las diferentes noticias? 62
Gráfico 6. ¿Se siente usted al tanto de todo lo acontecido y relacionado con la institución? 64
Gráfico 7 ¿Siente usted la confianza que el colegio le comunicará de manera inmediata cualquier novedad que se presente con sus representados dentro del plantel? 66
Gráfico 8. Cuando ha ocurrido una novedad concerniente a la institución ¿Es usted comunicado de inmediato? 67
Gráfico 9. Cuándo hay un rumor o información no confirmada, ¿Cuál es su vía para hacer las respectivas averiguaciones? 69
Gráfico 10. ¿Cree que las instalaciones de la institución están aptas para la seguridad de su representado? 70
Gráfico 11. ¿Cómo califica las acciones del personal de seguridad del colegio? 71
Gráfico 12. ¿Cree usted que son suficientes las medidas de seguridad que tiene programadas el colegio? 73
Gráfico 13. ¿Qué acciones debería tomar el colegio para sancionar a los estudiantes que se saltan las medidas de seguridad? 74
Gráfico 14. ¿Cuál cree usted que es la imagen que tienen las personas sobre el colegio? 75
Gráfico 15. ¿Cree usted que el colegio es coherente en relación a reputación – hechos? 77
Gráfico 16. ¿Para usted es el CAH una entidad con perfil social inclusivo? 78
Gráfico 17. ¿Cree usted que el colegio ha pasado por dificultades mediáticas anteriormente? 80
Gráfico 18. ¿Cree usted que se ve afectada la imagen de la institución por estas crisis presentadas? 81
Gráfico 19. Califique del 0 al 4 cuánto afectó la crisis presentada. 82
Gráfico 20. ¿Cree usted que el CAH está preparado para afrontar una situación de crisis mediática? 84
Gráfico 21. Elija 3 factores que usted crea que puedan ser los más probables para desencadenar una crisis mediática 85
Gráfico 22. En una posible crisis mediática, ¿cuáles serían las vías de comunicación idóneas para manejar la comunicación con usted? Elegir 3. 88

Gráfico 23. ¿Qué área cree usted más vulnerable para que se presente una crisis mediática en el CAH?..... 90

INTRODUCCIÓN

El Colegio Alemán Humboldt de Guayaquil es uno de los 140 colegios alemanes en el extranjero, de gestión privada y que cuenta con el apoyo docente y económico de la Oficina Central para Colegios Alemanes en el Extranjero.

Es una institución con 60 años, la cual recibe cientos de familias y se puede ver expuesta a rumores o situaciones reales que cause efectos negativos en su reputación y debe tener preparado un programa de protección para la imagen de su institución. Por esto, queda claro la importancia de tener a la mano un reglamento para que se exponga a sus diferentes públicos, ante una posible crisis comunicacional, una respuesta de manera clara y ejecutar una estrategia inmediata en la que se contenga la misma, entendiendo que, en estos tiempos con las diferentes plataformas digitales y medios no tradicionales la información se expande inmediatamente pudiendo dañar su prestigio. Sobre esto Losada (2010) puntualizó:

> Un mundo gobernado por la comunicación y la imagen, y en donde las organizaciones dependen en gran medida de las percepciones generadas por su negocio, los sucesos –reales o no- en los que se ven involucradas, pueden dañar gravemente sus relaciones con los diferentes públicos estratégicos, tanto clientes como autoridades administrativas, medios de comunicación u otras organizaciones del sector (p.17).

Con este escenario la forma más efectiva es elaborar un manual de instrucciones que será aplicado por la directiva del Colegio Alemán Humboldt y su equipo de comunicación en una posible crisis institucional, para la debida respuesta sea dirigida a los diferentes públicos que se requiera, pues se debe tomar en cuenta tanto el público externo, así como el interno. Scheinsohn (2009) planteó: “Cada público tiene necesidades, expectativas y lenguajes propios; esto hace necesario elaborar una mezcla

de medios y mensajes, ya que un solo mensaje no será eficaz con todos los públicos" (p.77).

La Comunicación de crisis es una herramienta que gestiona por medio de diferentes técnicas una posible crisis empresarial, contribuyendo a mantener el equilibrio habitual en el funcionamiento de una organización, frenar dicha crisis y que los daños provocados sean mínimos, ese es su principal objetivo. Un manual de crisis propone una estrategia comunicacional con el fin de utilizarse en situaciones adversas o eventualidades dentro de una institución. Para esto se planifican las medidas y acciones a tomar, para disminuir el impacto de dichas situaciones conflictivas, proponiendo respuestas inmediatas a los involucrados y manteniendo la armonía y el prestigio da la institución.

Tomando en cuenta que se vive una era tecnológica y que la información transita de manera volátil, las diferentes crisis que se puedan presentar, toman rumbos inesperados e impredecibles, por tal razón, el manual no tiene la formulación del plan exacto de resolución de problemas reputacionales o comunicación de crisis, pero si contiene ideas referenciales y protocolos a seguir tomando en cuenta todos los factores que acompañan el evento que se presente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El siguiente trabajo pretende analizar y posteriormente preparar una respuesta del departamento de comunicación del Colegio Alemán Humboldt ante una posible crisis de comunicación institucional y así poder minimizar un impacto negativo por medio de la elaboración de un manual de crisis.

Para tal efecto, es imprescindible determinar los posibles escenarios que conllevarían al desprestigio de la institución y entendiendo que no cuentan con un manual, se espera obtener información necesaria para contener la crisis ocurrida y evitar que haya consecuencias que puedan afectar su imagen.

La imagen es la percepción que tienen los diferentes públicos de las empresas, esos públicos son quienes la construyen y es trabajo del encargado de comunicación sostener y mantener dicha imagen realizando acciones efectivas que muestren el accionar coherente entre lo que es la empresa y lo que proyecta, sobre todo si se presenta una eventualidad. Según Scheinsohn (2009) “La imagen es realidad. Es el resultado de un desempeño, si la actuación es buena y la imagen negativa, se habrá fracasado como comunicador. Si la imagen es verdadera y refleja una mala actuación, se habrá fracasado como gerente” (p.88).

La exposición de las empresas y personas es cada día mayor en las últimas décadas, gracias a las nuevas tecnologías, sobre todo en los años 90 con la llegada de redes sociales, los teléfonos inteligentes y otras plataformas digitales, que han llevado a los encargados de comunicación de las empresas y manejadores de imagen de personalidades en diferentes ámbitos, a tener una lucha permanente que pelear.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Gestionar las posibles crisis comunicacionales del Colegio Alemán Humboldt de Guayaquil.

Objetivos específicos

- ✓ Explicar conceptos comunicacionales con el fin de argumentar la investigación.
- ✓ Investigar la situación actual, los posibles escenarios de crisis y la percepción de los padres de familia del CAH.
- ✓ Crear un manual institucional de comunicación de crisis con el fin de disminuir el impacto mediático de cualquier tipo de eventualidad.

JUSTIFICACIÓN

La comunicación en las empresas cada día se ha convertido en un elemento preponderante a la hora de mostrar el accionar de una institución y constantemente se recomienda evidenciar las diferentes mejoras o novedades que ocurren y más en instituciones educativas como es el Colegio Alemán Humboldt las cuales se encuentran permanentemente ante el escrutinio público, por tal razón debe contar con las reglas, objetivos y pasos a realizar en un momento de crisis institucional.

También se debe tomar en cuenta lo vulnerables que se ven las empresas por la facilidad que se expone y expande la opinión pública, gracias a las nuevas tecnologías y redes sociales, que muchas veces, sirven de canal para todo tipo de información falsa o declaración engañosa. En ese caso, tener una estrategia de comunicación es vital para tener una respuesta inmediata que logre detener o evitar la crisis.

Con un manual como instrumento de trabajo se podrá implementar estrategias más efectivas y respuestas adecuadas que faciliten y aseguren un trabajo óptimo por parte del encargado de comunicación y así establecer las directrices y procedimientos administrativos en caso de

riesgo o posible crisis institucional y cómo responder ante una situación interna o externa que pueda presentarse en los procedimientos habituales, actividades, relaciones o eventos especiales con el fin de proteger la percepción y la imagen corporativa del Colegio Alemán Humboldt de Guayaquil.

Por otro lado, este manual de crisis, es uno de los requisitos que esta institución debe presentar ante el Consejo Superior Alemán para recibir su certificación como colegio con excelencia en el extranjero, certificación que cada seis años se realiza con el fin de asegurar la excelencia académica; es un momento idóneo para la realización y presentación del mismo, pues este contribuirá para que este organismo educativo logre su objetivo de certificación.

Al ser el Colegio Alemán Humboldt una institución gestora del sector educativo, es necesario realizar un análisis para reconocer así, los posibles escenarios donde podría quedar expuesto mediáticamente y dónde requeriría tener una guía con las instrucciones que evite la difusión de falsas historias y hechos tergiversados resguardando el buen nombre y la trayectoria de la institución.

Por esta razón, ante un posible ataque mediático, tener a la mano un manual de crisis no asegura la solución de problemas, pero la institución podrá disponer de un elemento de apoyo, en el momento que se presente una situación irregular o que se filtre información adulterada.

ASPECTO NOVEDOSO

Se propondrá un proyecto innovador, donde se tomará en cuenta la estructura y los valores de la institución para, no solamente lograr un manual básico de contención de comunicación de crisis, sino también que dicho manual pueda representar objetivos y aspiraciones del Colegio Alemán Humboldt y en caso de presentarse una crisis no solo contenerla, sino generar estratégicamente un impacto positivo en el público.

Otro aspecto innovador es la explotación de este recurso para el sistema educativo de la ciudad de Guayaquil, tomando en cuenta que algunas instituciones educativas no poseen un manual de comunicación de crisis, siendo así el Colegio Alemán Humboldt un referente de cómo manejar situaciones complejas gracias a la adquisición de una guía con los protocolos correspondientes a realizar en dichas situaciones.

En la parte tecnológica se implementará el uso de las nuevas tecnologías como parte innovadora de la comunicación de crisis por medio del uso y manejo de medios de comunicación no tradicionales para que la información y las respuestas sean en tiempo real y se logre de mejor manera mitigar la crisis.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS PARA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Denominada también comunicación corporativa y es definida como un conjunto de herramientas, métodos y acciones a ejecutar dentro del departamento de comunicación de las instituciones con el fin de tener mayor productividad y un mejor flujo de comunicación interna-dirigida al público interno, es decir, empleados, y externa-dirigida a clientes y relacionados. Entre los objetivos de la comunicación organizacional interna está la motivación de los equipos y que mejore el ambiente laboral. La comunicación organizacional externa, tiene como objetivo vincular la marca con los públicos y enriquecer su imagen.

Otra particularidad que se debe resaltar de la comunicación organizacional es que más que un conjunto de acciones, es una estrategia, pues no es solamente una acción a ejecutar en las empresas, sino que busca un resultados notorios y medibles. Según Scheinsohn (2009) en su libro comunicación estratégica dice que:

> La estrategia es un plan de acción global que opera en el campo especulativo, con decisiones no estructuradas, mediante el método de prueba y error. La estrategia es el procesado de la información con estrategia, que facilita saber dónde se está y hacia donde se está yendo. Más que la aplicación de recursos, es la explotación de la fuerza potencial (p.93).

La comunicación organizacional no solo involucra a las personas relacionadas directamente con la institución, sino que participan otros actores, combinando así la parte social sin perder su carácter

disciplinario que es parte de las bases y objetivos de dicha comunicación. Estos actores también deben ser tomados en cuenta, pues ellos, aunque indirectamente, son una pieza clave para el buen funcionamiento de la empresa por medio de sus colaboraciones o asistiendo como proveedores de materia prima. La comunicación organización tiene sus escenarios, flujos y tipos y todo cumple un rol. Los tipos, por ejemplo, tiene subdivisiones que se aplican en diferentes contextos y se dividen de la siguiente manera:

- ✓ Interna: se le considera a cada una de las actividades realizadas dentro de en una empresa con la finalidad de crear o mejorar los vínculos a través de estrategias basadas en integración y motivación y de este modo lograr conjuntamente los objetivos requeridos para el éxito de la empresa.
- ✓ Externa: este tipo de comunicación debe estar correctamente alineada a la comunicación interna. Son todos aquellos mensajes que emite una organización a los diversos grupos llamados públicos. Son considerados las relaciones públicas y la publicidad parte de las diferentes herramientas usadas para llevar a cabo dicha comunicación.

  En este sentido, tanto la comunicación interna y externa pueden darse de manera formal e informal:
- ✓ Formal: es la que utiliza los canales establecidos y oficiales de una organización. Este tipo de comunicación es empleada cuando se da a conocer resoluciones y es la vía para canalizar las tomas de decisiones por tal razón puede ser unilateral y centralizada. Está también directamente relacionada con la coordinación y se puede utilizar para fines de archivo cuando se utiliza documentos oficiales.
- ✓ Informal: es toda acción de comunicación efímera que se emplea en una organización o toda relación social que se da entre sus miembros. Quiere decir, toda información que no regula la comunicación formal. Esta no obedece necesariamente a las

reglas aplicadas por la institución, pero si obedece a reglas básicas del comportamiento y moralidad.

1.1.1. ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES: A UN PASO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Es indiscutible que la comunicación organizacional es parte de las empresas exitosas y bien estructuradas, pues no se trata de que las instituciones den un buen servicio o que ofrezcan un buen producto, sino que puedan también lograr la cúspide del éxito mediante un correcto funcionamiento en la red de comunicación interna y externa que logren tener. De este punto resaltan dos elementos importantes de la comunicación; el primero es la aplicación de la comunicación interna como parte de la estrategia del buen funcionamiento de la empresa y la segunda es que por medio de las diferentes tácticas comunicacionales se logre dar a conocer las bondades de la empresa y sus novedades.

Darles a conocer a los empleados sobre la cultura corporativa, sus políticas y suplirlos de las herramientas necesarias, ayuda a incentivar al trabajo y el liderazgo, generando canales de comunicación dentro de la compañía y así crear la unificación de los miembros activos de una empresa para su integración y coordinación de tareas y posteriormente lograr los objetivos de la organización por medio del trabajo en equipo.

Definitivamente lograr implementar un plan efectivo de comunicación no solo es importante, es vital para un correcto funcionamiento de las organizaciones. Andrade (2005) en su libro Comunicación organizacional interna sostiene que: “Así como todas las áreas de la organización, la comunicación interna debe tener como objetivo contribuir al logro de los resultados; de otra forma, ni se entendería ni, mucho menos, se justificaría su existencia”(p.23).

Justamente de eso se trata, de utilizar de manera efectiva la comunicación organizacional para lograr la sinergia entre los miembros de la institución y lograr así un trabajo en equipo; ese sería su objetivo, que haya una integración y emplearla en un plan basado en decisión y acción, en beneficio del equipo y, por ende, de la institución como parte de su plan de comunicación interna.

Referente a la comunicación externa, las organizaciones tienen que estar conscientes de lo que sucede alrededor. Conocer su entorno, saber qué han hecho sus proveedores y qué novedades han surgido; investigar nuevas tendencias, para que puedan satisfacer a sus clientes y así lograr una buena comunicación instrumentada y abierta con ellos, quienes también son parte de una organización y que utilizarán, dicha información para tener clientes convencidos y comprometidos. De esta manera es que se puede lograr la fidelidad del cliente y el compromiso con la marca-empresa y el cliente, creando esa conexión entre ellos.

Esta área de la comunicación, viene creciendo cada día más por su efectividad comprobada y ha logrado un terreno considerable, siendo la labor del comunicador en una empresa parte importante del éxito. Los resultados de tener una buena comunicación organizacional se deben reflejar en el equipo que tienen las empresas. Este debe tener una armonía laboral y una cohesión interna.

También debe detectar si de alguna manera hay amenazas posibles, o en su caso oportunidades, garantizando una buena gestión comunicacional. Siendo así, su productividad irá incrementando de manera considerable.

1.1.2. LOS ESCENARIOS: LA INTERACCIÓN EN EL MARCO DE LO SOCIAL Y LO LABORAL.

La movilidad e interacción son claves para lograr una comunicación bidireccional donde haya participación e intercambio de ideas. Estas nuevas técnicas empresariales apuestan al diálogo y al intercambio de información con el objetivo de obtener un mejor rendimiento de los colaboradores. Toda esta interacción que genera la cohesión, el compañerismo y también logra ser informativa, se desarrolla en varios escenarios. Según Túnez (2015):

- ✓ Escenario físico: este comprende todo lo que por medio de imágenes o símbolos es parte de la organización de una empresa, cuando de comunicación se trata. Pueden ser carteles, pancartas o rótulos que ayuden al personal a comunicarse o interpretar los diferentes estatutos de la empresa. También comprende el espacio que se desarrolle toda interacción entre individuos con fines aborales.

- ✓ Escenario social: se consideran las interacciones entre los individuos de las organizaciones, como se relacionan entre sí y cómo esto influye en las actividades laborales. Pueden considerarse escenarios sociales la interacción en las reuniones laborales y los roles que asumen los participantes.

- ✓ Escenario institucional: es toda comunicación dirigida a clientes y toda comunidad empresarial vinculada con la institución con fines informativos. Corresponden a este ámbito los *memorándums*, publicidad y otros. Este escenario denota mayor formalidad.

Otro de los desafíos de la comunicación es mantener y mejorar sus flujos. Esta es una buena manera de mejorar el diálogo y lograr una retroalimentación entre los integrantes y colaboradores, que será beneficiosa en gran medida para la empresa.

Tabla 1. Flujos de la comunicación

Tipo de flujo	Dirección
Ascendente	El flujo de comunicación en este caso va del subordinado a su superior dándoles a conocer si se está aplicado un modelo de gestión apropiado y se están desarrollando de manera habitual los diferentes procesos internos. De esta manera los superiores o supervisores están al tanto de las novedades y retos a enfrentar en lo jornadas que se aproximen.
Descendente	Este flujo va desde la máxima autoridad hacia los empleados de menor rango. En este caso la comunicación generalmente está orientado a informar reglas o atribuciones laborales asignadas. En muchos casos es usada para dar a conocer las metas o resultados esperados por la alta dirigencia de una empresa.
Horizontal	Este flujo se desarrolla entre el mismo nivel jerárquico. Proporciona a los involucrados relacionarse entre sí y unir esfuerzos en las tareas. Este debe de darse en todos los niveles para proporcionar un trabajo estructurado.

Transversal	Este flujo se da en todas las direcciones de los diferentes niveles jerárquicos. Es una práctica en aquellas organizaciones con reglamentación más flexible.
Circular	En el flujo de comunicación se da generalmente en pequeñas organizaciones y de manera libre, la información circula entre sus funcionarios. También se presenta en los escenarios de pequeñas empresas o emprendimientos que recién surgen.

Fuente: Elaboración propia

En general, los flujos de comunicación en una empresa pueden ir en diferentes sentidos. Estos flujos son los mensajes que se intercambian en la organización de manera interna con el fin de que la comunicación llegue adecuadamente entre los integrantes de dicha organización de manera segmentada. Con la ayuda de estos flujos se logra saber hacia dónde se dirige la información y por donde pasa. Estos flujos son tan significativos que direccionan de manera táctica y sustancial la información, para un buen entendimiento y compatibilidad de los diferentes departamentos y así obtener los resultados deseados. Cada uno de estos flujos de comunicación deben llevarse a cabo con efectividad en todos los escenarios, pues muchas veces en la informalidad de las reuniones empresariales pueden surgir ideas o proyectos de interés que nunca llegan a los altos rangos.

Ciertamente, los flujos de comunicación son de tal utilidad en el mundo empresarial, pues finalmente el comunicador se convierte en un vendedor, pues cuando se habla de empresas con fines de lucro, el objetivo es el mismo: la productividad. En ese caso, cuando las ideas son claras y las normas de comunicación se cumplen, se lleva

a cabo un trabajo organizado y en conjunto, logrando así el éxito. En la opinión de Escudero (2012):

> El objetivo del sistema de información-comunicación, dentro de la empresa, es dar a todo el personal implicado en el proceso la mayor y más exacta información. Cuando los flujos de información entre el personal de la empresa se llevan a cabo bajo un buen sistema de comunicación, que cumple con todas las funciones informativa, explicativas y formativas, la motivación y el éxito empresarial tendrán más probabilidad de hacerse realidad. (p.159)

Justamente ese es el objetivo, de emplear eficazmente los flujos de comunicación para lograr un trabajo en conjunto donde se conozca claramente cuál es el procedimiento a seguir en cada una de las situaciones que tenga que afrontar los empleados. Potenciar los valores, la integración y el trabajo en equipo. Que haya un personal compacto y se conozca de primera mano cual es el objetivo principal para lograr así, las metas y expectativas que tenga la empresa.

1.1.3. LA COMUNICACIÓN Y LOS CENTROS EDUCATIVOS

En Ecuador existen diferentes centros educativos, todos con enfoques y metodologías diferentes, pasando estos por reformas constantes a través de los años en sus mallas curriculares. Sean centros educativos privados o públicos, estos tienen en común que son regulados por el Ministerio de Educación de la República. En cuanto a las secciones educativas, comprende el preescolar, primaria y secundaria todas basadas en el enfoque de potenciar las capacidades de acuerdo a las edades y las condiciones de cada alumno.

La comunicación entre padre de familia, alumnos y los centros educativos es un elemento primordial para evitar que se generen situaciones, rumores y que haya conflictos por información infundada que generen desinformación. Como en el entorno educativo coexisten diversas secciones de enseñanza, la comunicación debe ser fluida y segmentada. Debido a esto, las instituciones deben organizar de manera compaginada las diferentes herramientas que tienen a la mano. Con las nuevas tendencias en el mundo de la comunicación, es todo un desafío lograr contener tantas hipótesis generadas por los mismos padres en la mayoría de las ocasiones. Realmente, para mantener una buena comunicación, se deben establecer canales que proporcionen seguridad y que sean estos una fuente de información fidedigna para mantenerlos constantemente informados. Con este escenario, los centros educativos deben disponer de dichos canales totalmente funcionales y actualizados. Para lograr este gran reto, debe haber una adecuada comunicación interna entre directivos y empleados, pues debe establecerse políticas coherentes. Una institución educativa que no se comunica correctamente con su público interno e inmediato, no logrará una comunicación eficaz con los usuarios.

En cuanto a sus públicos externos y siendo los colegios los encargados de la comunidad educativa, una buena comunicación es la clave para afianzar o fortalecer su posicionamiento ya alcanzado; o en su caso, favorecer la imagen que está trabajando. Estos deben tener a la mano las diferentes herramientas para lograr una estrategia de *marketing* escolar. El mensaje y la imagen que se quiere proyectar deben ser seguros y contundentes, pues los potenciales usuarios pretenden tener a sus hijos y representados en un ambiente seguro y organizado. En cuanto a los que ya pertenecen a las diferentes comunidades educativas, requieren tener información de primera mano, con voceros ágiles en su campo de acción. Definitivamente una buena reputación deriva de una buena estrategia de imagen y comunicación y es indispensable para el crecimiento y la posterior supervivencia de los centros educativos.

1.2. REPUTACIÓN Y OPINIÓN PÚBLICA: EJES IMPORTANTES DE UNA ORGANIZACIÓN.

Este preciado elemento intangible no es más que la percepción que tienen las distintas comunidades o grupos relacionados de una empresa. Es intangible puesto que, no es palpable, pero es un elemento muy valioso que cotiza la marca. La reputación es el resultado del accionar de una empresa en su ciclo de vida y la que le brinda un valor, tanto así que se correlaciona la reputación con el valor económico de las organizaciones. Como expresa Losada (2018):

> La comunicación se encuentra en un momento histórico al que algunos les gustan denominar economía de la reputación, un lugar en el que los elementos tangibles de la economía van perdiendo peso en comparación a otros elementos intangibles. La reputación es, probablemente, el

> más valioso y más estudiado de estos indicadores no financieros de las organizaciones (p.53).

La reputación es un preciado componente para las empresas. Pero es esencial la congruencia de las organizaciones pues, debe haber un proceder coherente entre lo que un vocero de una organización expresa y como se maneja dicha organización. Se hace esa referencia pues claramente la globalización es un hecho hace mucho tiempo, convirtiendo así a la reputación en el activo más importante en una empresa, comprometiéndolas a proporcionar productos y servicios acorde con su estatus y su prestigio; pues no se trata de parecer, sino de ser.

Para que exista esta coherencia, la empresa y todos los individuos que la integran, deben conocer y adoptar una filosofía corporativa. Saber cuáles son sus valores y visión, elaborar estrategias en base a sus objetivos, manejarse de una manera diáfana ante sus *stakeholders* y mantener un equilibrio entre su discurso y su comportamiento corporativo. En ese caso, en las empresas todos son gestores y elaboradores cuando se trata de construir una reputación independientemente de su lugar jerárquico. La reputación según Carrera, Alloza y Carreras (2013) es entendida como “el conjunto de evaluaciones colectivas suscitadas por la organización en sus grupos de interés que motivan conductas capaces de generar valor, se ha convertido en el camino que lleva a la excelencia” (p.78).

La reputación es el ADN de la comunicación corporativa en el ámbito externo y aunque muchos lo consideran un fenómeno del momento o quizás una tendencia, en la historia del mundo siempre han existido competidores en el ámbito empresarial y comercial, por tal razón de una u otra manera siempre habrá una imagen que construir. Carrera, Alloza y Carreras (2013) señalan:

> En realidad, no podemos decir que la imagen de una compañía sea un concepto nuevo en el ámbito de la gestión empresarial; al contrario, sus orígenes se remontan a los años cincuenta, concretamente a un artículo de Pierre Martineau de 1958, quien avisa sobre los beneficios de extender el concepto de imagen de marca al de imagen corporativa. Se trata de un concepto más amplio que integra las perspectivas de todos los colectivos relevantes, para la supervivencia de una compañía. (p.17)

Dicho esto, es relevante aclarar qué, Imagen de marca es la impresión o sentimiento que transmite y se diferencia de la imagen corporativa porque esta última se refiere a los elementos que la definen gráficamente.

Por todo lo planteado se entiende que continuamente las empresas quieren, de una u otra manera, posicionarse dentro de un mundo tan competitivo. Por fácil que parezca, las organizaciones deben trabajar arduamente para distinguirse de la competencia y si se ofrece el mismo servicio o producto, entonces será la reputación que se tenga, la que marcará la diferencia.

Si bien es cierto, se ve a la reputación como un activo intangible en las empresas, no es menos cierto que se debe proteger, es por ello que frecuentemente se integra los mapas de riesgo empresariales siendo el riesgo reputacional un elemento de alto interés en las empresas. Según define Bonime (2014) el riesgo reputacional es “el impacto, favorable o desfavorable que un determinado suceso causa en la reputación de la empresa” (p.39).

Tabla 2. Diferencias entre Imagen Corporativa y Reputación Corporativa

IMAGEN CORPORATIVA	REPUTACIÓN CORPORATIVA
Se basa en percepciones	Se basa en resultados
Es difícil de objetivar	Es verificable empíricamente
Genera expectativas asociadas a la oferta	Genera valor, consecuencia de la respuesta
Carácter coyuntural y efectos efímeros	Carácter estructural y efectos duraderos
En parte es resultado de la comunicación	Resultado del comportamiento corporativo
Se construye fuera de la empresa	Se genera en el interior de la empresa

Fuente: Olcese, Rodríguez, Alfaro (2008, p. 178).

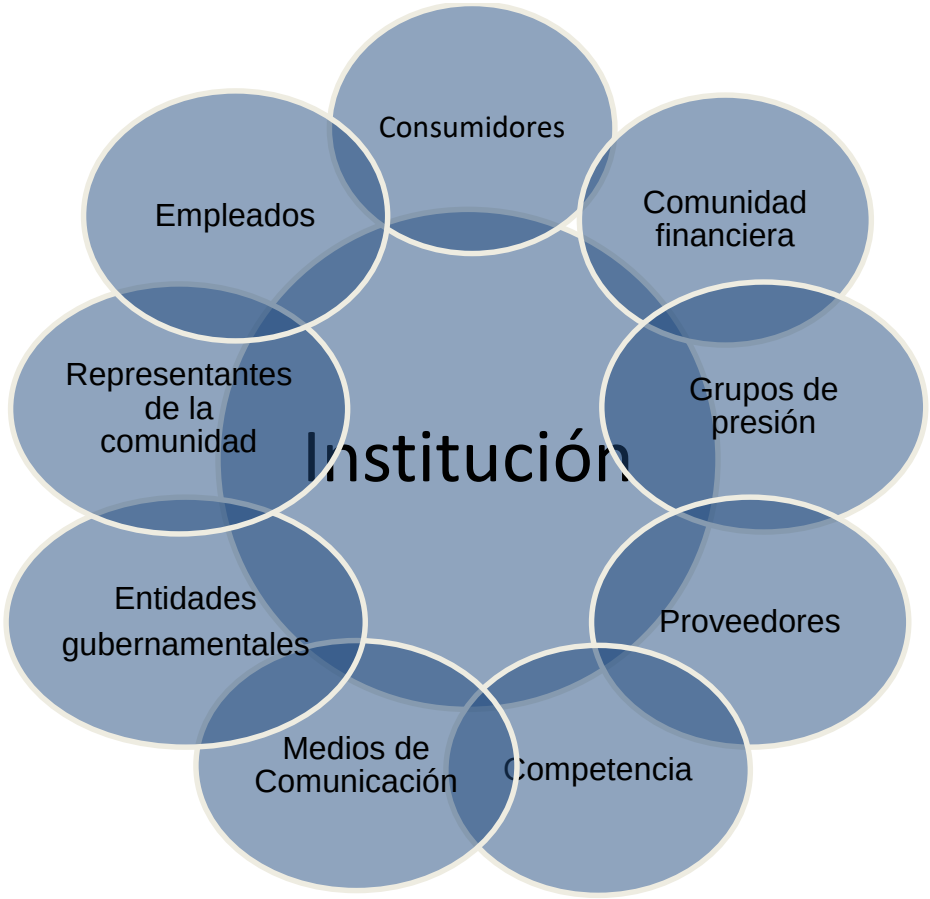
Cuando se habla de opinión pública y el concepto está enfocado en estudios en ciertos campos, se puede definir como los juicios colectivos que se crean los diversos grupos sociales. Estos juicios pueden ser parte de un plan estratégico de persuasión que se aplica en torno a una persona, empresa, organización o hecho ocurrido. También puede surgir por medio de hechos no aclarados y que al fin se crea una percepción de los mismos, independientemente que sean certeros o no. Scheinsohn (2009) señala que “actualmente la opinión pública puede construir o destruir una organización, ya sea comercial o política. Sin duda, la comunicación se impone como un área de gestión imprescindible” (p.76).

El término opinión pública es para muchos un término ambiguo, que aun crea confusiones y no tiene una definición clara, pero lo cierto es que la estos juicios o percepciones que tienen las sociedades y lo que expresa de ello, claramente en cualquier contexto, es sinónimo de la reputación y tiene gran poder ante la sociedad. La

opinión pública no necesariamente se forma en los individuos de forma racional, sino que puede ser por medio la parte cognitiva o en su caso por diferentes estímulos recibidos, creando en dichos individuos una opinión basada en una idea incitada previamente.

En la parte empresarial, el trabajo del comunicador es significativo y clave para ayudar a crear o mejorar la percepción de la empresa, creando vínculos importantes con sus públicos y teniendo un flujo constante y positivo de comunicación, aportando datos de interés para colaboradores y usuarios, de esta manera se va formando o mejorando la opinión pública. Scheinsohn (2009) afirma que “Las empresas deben relacionarse con sus públicos de manera fructífera ya que ellos poseen un poder lento y casi oculto pero determinante: la opinión. La opinión pública es una de las principales fuerzas del mundo moderno” (p.76). En este punto, los públicos son el eje principal de la empresa y su opinión puede derivar a comentarios para el bien o mal de las organizaciones. En el siguiente gráfico se expone una segmentación básica de los públicos:

Figura 1. mapa de públicos



Fuente: Elaboración propia

1.3. COMUNICACIÓN DE CRISIS: AFRONTANDO LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LA COMUNICACIÓN.

De una u otra manera las empresas están expuestas a que sus productos o servicios sean cuestionados. Pero más aun con las nuevas tecnologías, pues se podría evidenciar las falencias del servicio o en caso contrario pueden darse malos entendidos. Los teléfonos inteligentes y la Internet son parte de esta ola tecnológica que ha puesto a más de una empresa en una vorágine de inquietud y caos. Estar en la mira del público ya es problema cotidiano en las instituciones. Para ello las empresas deben estar preparadas para cualquier escenario que se presente, pues la llegada de una crisis

empresarial se caracteriza normalmente por ser inesperada y tener un contexto negativo. Es allí cuando hay un desequilibrio en el funcionamiento regular de las actividades o acontecimiento que llega la crisis. Según Marín (2009) una situación de crisis produce:

> Una ruptura, gradual o súbita, de los elementos de equilibrio en los que se sustenta una organización y genera un proceso de desestabilización que, si no es determinado a tiempo, puede ocasionar una alteración coyuntural o incluso más grave en la entidad afectada (p.16).

La comunicación de crisis tiene como objetivo principal la elaboración de un plan de control, prevención y contingencia de crisis y crear los protocolos idóneos de comunicación que informen convenientemente los medios y los públicos reduciendo así el impacto de la crisis y disminuir el daño causado. Es así como el departamento de comunicación de una empresa es una pieza clave para un funcionamiento óptimo de la organización, pues de su eficiencia dependerá su reputación, buena imagen y el tiempo que perdure, pues la buena reputación es un valor obligatorio para ganar la credibilidad y fidelidad del público y por ende el tiempo de funcionamiento de la empresa, pues los consumidores o usuarios son un elemento básico para que una institución perdure.

La comunicación se ha transformado en las últimas décadas en una de las herramientas más importantes y una de las estrategias más utilizadas en las instituciones que se relacionan con sus diferentes públicos en este mundo digitalmente conectado, esto con el objetivo de obtener mejores resultados, trabajando en un plan compaginado con sus colaboradores. Pero a la hora de asumir una crisis institucional y tomando en cuenta que muchas empresas no invierten en la construcción de su imagen o en mejorar la imagen ya proyectada, aún hay mucho por realizar. De manera continua, cuando se produce una crisis y sus ineludibles efectos, se logra ver

cuán crítica se puede volver por el ataque mediático que se agrega y el mal manejo de comunicación. En su libro NO crisis, comunicación de crisis en un mundo conectado, Losada (2018) afirma:

> Las crisis siempre han existido y la importancia de la gestión de las organizaciones ha ido creciendo en la misma proporción en la que crecían los medios de difusión masiva antes e Internet después, multiplicando la capacidad de incrementar las consecuencias de la crisis, de hacerlas más visibles y, como resultado de todo ello, de agravarlas (p.31).

En este contexto, se debe considerar las nuevas herramientas tecnológicas que tienen a la mano las nuevas generaciones, con las cuales les llegue información con inmediatez e influyen en como direccionan sus gustos y elecciones. De esta manera, se detecta con mayor facilidad como podrá reaccionar un grupo social en particular al presenciar una situación adversa en una empresa o persona y en base a ello poder preparar una estrategia acorde con los perfiles de los públicos involucrados. Es así como se podrá canalizar la información de manera tal que, más que un soporte para la crisis, sea un escudo para evitar el daño y en el mejor de los escenarios convertir la crisis en una oportunidad, pues previamente ya se sabrá cómo puede percibir el público las circunstancias que se presente.

Dicho esto, la Internet, sitios web y las redes sociales se han convertido en los mejores aliados para recolectar información de los públicos objetivos. De esta manera será más fácil gestionar un plan de comunicación de crisis teniendo en cuenta que existen nuevos componentes, y aunque el objetivo es el mismo, las nuevas tecnologías brindan nuevos ingredientes para alcanzarlos.

Una vez que se tenga el público objetivo ubicado, se debe poner sobre la mesa todos a los instrumentos para afrontar y resolver la situación de crisis, tomado en cuenta un factor determinante en la percepción que tendrá la sociedad de la realidad, y este es el tiempo que categóricamente define cuánto daño habrá, pues dependerá de la rapidez que se actúe ante la crisis, cuanto será el daño causado. Nunca el silencio o la espera es buena cuando una institución se enfrenta ante una crisis inesperada. Según Losada (2018) todo es urgente en una crisis:

> El tiempo, los tiempos, condicionan la realidad. La reconstruyen. Las percepciones sobre lo que nos rodea se solidifican en el imaginario público a una enorme velocidad y no tiene vuelta atrás. El tiempo siempre ha sido una cuestión central en la gestión de crisis de las instituciones, conscientes de que una adecuada estrategia podría ser completamente irrelevante o incluso, contraproducente, si se pone en marcha tarde (p.175).

Es por esto, que apenas se presenta una situación de carácter catastrófico se deben tomar medidas urgentes, aplicado por un equipo con buen conocimiento del tema y que gestione de manera efectiva la comunicación de crisis por más complejo que sea el panorama. De esta manera se puede asegurar que no habrá afectaciones o al menos se minimizará el daño potencial que aceche a la empresa.

No solamente son eventos inesperados, en muchas ocasiones son inevitables, generando incertidumbre y afectando las actividades habituales de la empresa. Esto nunca debe ocurrir. Mientras se resuelve la crisis el funcionamiento de la empresa debe seguir su curso, cumpliendo las tareas como normalmente se realizan al día a día. Dejar afectar el funcionamiento normal, por culpa de la crisis, o en su caso las labores de los empleados, es dar una voz de alarma

a tu público de que algo pasa. Esto nunca debe acontecer, puede mostrar debilidad, inestabilidad y poca capacidad de afrontar situaciones de crisis. Mientras esto ocurre en la medida de lo posible se debe ir trabajando inmediatamente en contenerla a tiempo prudente, que juegue a favor de la empresa.

1.3.1. REDES SOCIALES: UN NUEVO ENFOQUE EN EL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN

En el momento que, ya está previsto el equipo humano y la estrategia a implementar en la crisis, se debe decidir los canales seleccionados para la difusión de los mensajes. Desde este punto se estima cual es la vía más factible, siendo los medios tradicionales un instrumento que, aunque han perdido un poco de terreno, siguen siendo de gran valor y que gozan de la credibilidad del púbico. Losada (2018) afirma:

> Confirmar que las herramientas tradicionales siguen teniendo un peso relevante en nuestro mundo híper conectado supone considerar la gestión del conjunto de instrumentos de comunicación de un modo especialmente amplio e integrador, entendiendo que no se puede sacrificar ninguna en beneficio de otra y, muchos menos considerar que los medios precedentes han quedado obsoletos (p.90).

La confianza que generan los medios tradicionales logra posicionarlos en un lugar significativo, en comparación a los medios digitales y nuevas tecnologías que siguen siendo, aunque masivos e inmediatos, vías complementarias de comunicación e información. El concepto que tienen los profesionales de la comunicación es dividido y un grupo entiende que los medios no tradicionales tienen la ventaja de ser bidireccionales y llegar a tener más empatía con los involucrados. Aunque el tema tiene diferentes enfoques y opiniones,

lo que sí es un hecho es que, cada crisis es diferente y requiere la ejecución y gestión de un plan direccionado y enfocado de acuerdo a la situación y acorde con los elementos comprometidos.

El surgimiento y posterior crecimiento de las redes sociales es relevante, pero es interesante no solo verlo desde el ángulo social pues las redes sociales se han convertido en un lugar no solo para socializar, pues se encuentran redes especializadas que son, más que sociales, una base de datos empresariales que se utilizan para fines laborales y en otros casos se convierten en una plataforma para vender o comprar, siendo parte de una estrategia de venta. Cada una tiene un perfil diferente, que va dirigido a diversos públicos segmentados o divididos acorde a las edades, intereses y culturas.

Dentro de ese enfoque positivo de cómo se ha ampliado las opciones y plataformas en la comunicación, de igual manera va ampliando el riesgo y exposición que se tiene ante los públicos. El riesgo reputacional se ha convertido en un elemento de gran preocupación y atención en las empresas. Según Bonime (2014) el riego reputacional es “el impacto favorable o desfavorable que un determinado suceso causa en la reputación de una empresa” (p39).

1.3.2. CONSIDERANDO DIMENSIONES Y POSIBILIDADES DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS.

Las formas en que una entidad se ve afectada por una crisis pueden ser por múltiples razones y con diferentes dimensiones. Tan diversas son las posibilidades que sería casi imposible saber concretamente todas las posibles situaciones de crisis que se podrían presentar y el alcance de estas. El tipo de organización, su estructura, públicos y el escenario en el que ocurre una situación puede variar el alcance, por lo tanto, cada nivel de crisis será diferente y por ende requeriría de una respuesta diferente. Estos niveles se pueden encasillar para su mejor comprensión en colores o por medio de una referencia numérica para diferenciarlas. Eso debe elegir cada institución. Bien lo expresa Losada (2010): “Es importante diferenciar en qué nivel de crisis se sitúa la entidad puesto que estos niveles deben estar ligados a unos planes de actuación básicos” (p.32).

En una situación de crisis de dimensión limitada, no demanda una actuación inmediata. Es este caso habrá que analizar el escenario, los hechos ocurridos para hacer la respectiva valoración para preparar la respuesta, en caso de que sea necesario. A veces las dimensiones de las crisis son tan reducidas que se prepara una resolución, solo con carácter preventivo; son pequeñas crisis que hasta cierto punto las entidades no tienen que asumir responsabilidad alguna. Generalmente se caracterizan por no tener presencia en medios masivos de comunicación.

Por otro lado, están los tipos de crisis colosales. Este tipo de crisis requiere toma de decisiones inmediatas de un plan estratégico de comunicación de crisis, adoptando medidas mayúsculas y la participación de los principales ejecutivos de la institución y todas las entidades que de una manera u otra están conectadas a ella. Esta tiende a ser medible y muy evidente.

1.3.3. EL PASO A PASO: ELEMENTOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

Cada comunicador tiene un plan estratégico diferente para comunicar una crisis, sin embargo, hay pasos claves que se deben llevar a cabo para que logre tener efectividad:

- ✓ Se debe fijar claramente cuál es el objetivo del plan. El resultado que finalmente sea el deseado por la empresa. El departamento responsable debe establecer un plan amplio, pero con ideas muy claras para luego pronosticar diferentes variables y con el asesoramiento de otros departamentos involucrados tomar decisiones y así legar al cumplir en cometido del plan ya estipulado.

- ✓ Se debe definir cuál es, claramente, la política de la empresa y el plan a aplicar en una posible crisis. Asegurar que dichas reglas y el plan estratégico a realizar es admitido por las diferentes cúpulas administrativas pues si no están alineadas las posturas, si se contraponen los criterios y hay discrepancias entre los involucrados, el trabajo ejecutado, carecerá de credibilidad. Es por esto que el plan debe estar cien por ciento respaldado, para que logre cumplir su cometido cuando este sea ejecutado. En resumen, el departamento de comunicación y el administrativo deben, no solo saber lo que se va a hacer, sino estar de acuerdo con lo que se procederá, para desarrollar y presentar ante el público dirigido un plan coherente.

- ✓ Antes de realizar el plan, se debe analizar la situación. Evaluar si hubo antecedentes relacionados con la crisis que se presente y medir la magnitud de los hechos ocurridos. Tomar en cuenta cuales hechos puntuales se comunicará y enfocará el plan, quienes serán las caras que afrontarán antes los medios

masivos y asegurar que dichas caras sean elementos importantes y valederos de la institución. Revisar documentación complementaria para poder sustentar cualquier afirmación emitida o desmentir información falsa que distorsione el plan elaborado o incremente la crisis.

- ✓ No solamente es organizar un plan, es saber cuándo se dará cada paso para que, estratégicamente, sea eficaz la acción. Entonces he allí donde radica la importancia de hacer un plan cronológico alterno. Si bien es importante el contenido del mensaje, también es importante cuando emitirlo para subsanar o detener de manera inmediata la crisis.

- ✓ Se debe identificar y recolectar cuales son los elementos necesarios para la ejecución del plan. Organizar estructuradamente los recursos humanos seleccionados, los que participarían en el plan y cuáles serán sus roles. Identificar también los periodistas y equipo de comunicación que elaboraría el material correspondiente, publicaciones y notas de prensa. Archivos, documentos y redes a emplear.

- ✓ Realización del programa como tal, tomando en cuenta, en este punto, cuales son los objetivos específicos para saber qué tipo de estrategia aplicar, en mira de resultados reales y posibles, dejando claro cuáles son específicamente las acciones concretas a efectuar.

- ✓ Implementación y ejecución del plan. Movilizar todos los medios e ideas posteriormente organizadas y decididas para poner en funcionamiento el programa.

- ✓ Realización del respectivo seguimiento y valoración de los resultados que se van obteniendo progresivamente.

1.4. PÚBLICOS O STAKEHOLDERS

Los diferentes grupos u organizaciones que de una manera u otra están conectados a las empresas son los llamados públicos o *stakeholders*. Estos están vinculados de manera directa o indirecta a las organizaciones y en algunos casos son partícipes de las actividades o parte se estructura interna. En otro punto están los que son indirectamente beneficiados o en su caso afectados por las decisiones o/y rumbo que tome la institución. Desde el punto de vista de Ferrari y Franca (2018):

> Los públicos están compuestos por personas a quienes nos dirigimos con el objetivo de informar, persuadir y conquistar. Pueden representar un número reducido de interlocutores, pero, por lo general suelen estar reunidos en grandes redes sociales, industriales o comerciales que se establecen con intereses específicos (p.62).

Los públicos objetivos o *stakeholders* son la razón por lo que las empresas están en indagaciones constantes e investigaciones para poder saber cuáles son los intereses y preferencias de estos y de esta manera segmentarlos, crear vínculos y distinguir que estrategia de comunicación, dependiendo de su propósito, puede ser efectiva. Estos vínculos que se crean son lo que fortalece la relación empresa-público, sino que es la manera de saber cuáles son sus necesidades y lograr crear más que clientes, seguidores. Tal como lo expresa Scheinsohn (2009):

> Existen tantos vínculos como personas se relacionan con la empresa. El vínculo institucional es una generalización, una globalización conceptual, que sirve para trazar planes de acción que orienten la conexión que la empresa desea mantener con sus públicos. Para cada público de una

> comunidad cada empresa representa algo en particular, que estará configurando una particular forma de relaciones con ella (p.71).

El tema de los públicos ha sido razón de estudio e investigaciones desde diferentes perspectivas, tanto así ha sido su importancia, que se entiende que es la razón por la que existen las Relaciones Públicas. Dicho esto, es claro que la comunicación organizacional va tomando fuerza y va evolucionando de tal manera en que los públicos tienen más participación. Anteriormente, las instituciones no tenían la inquietud de tener que enfrentar de manera directa las opiniones de sus usuarios, pero con el amplio desarrollo tecnología que ha surgido, enfrenta una nueva era y con ella todos sus desafíos. Más que una comunicación de una vía, las empresas están comprometidas con los usuarios a dar respuestas inmediatas y coherentes.

Quiere decir que, ya las empresas no deben solamente informar, es hacer partícipe a su público por medio del diálogo. Las aplicaciones, redes sociales y demás plataformas tecnológicas han dejado sin elección a las empresas. De acuerdo con Losada (2018):

> En la medida en la que la tecnología permitía mayor presencia y poder de los agentes externos, la teoría reconocida ha ido dejando paso a una práctica posible: dar mayor importancia real a los públicos. Esta certeza está íntimamente ligada al hecho de que las relaciones comunicativas de cualquier tipo de marca se han convertido cada vez más en una conversación, en diálogo, algo que rompe con el paradigma unidireccional en las que se movían tan cómodamente las instituciones hasta hace pocos años (p.45).

Con este escenario, las empresas están obligadas a escuchar y analizar las solicitudes de sus usuarios, dando repuestas efectivas y

satisfaciendo sus necesidades. La clave del éxito será basarse en una estrategia de comunicación clara, directa y adaptada a su público y prescindir de la estrategia con tinte publicitario.

1.4.1. LOS PROTAGONISTAS Y SUS ESCENARIOS

Clasificar los públicos es un asunto complejo, pues debe tomarse en cuenta el ámbito en que se enfocan las entidades y las actividades que realizan, quiere decir, en función a los intereses de la organización. De este modo se podría clasificar cuales son los públicos objetivos tomando en cuenta características específicas y metas en común. Scheinsonhn (2019) plantea:

> Para elaborar un listado de los públicos, habrán de ser consideradas numerosas variables, desde la estrategia corporativa, hasta la situación conyugal y a quienes afectan sus resultados; por consiguiente, resulta inapropiada la elaboración de un listado; No obstante, y con fines exclusivamente didácticos, se puede hacer una clasificación que sirva para la enunciación de los públicos que una empresa pueda segmentar (p.77).

En ese caso las consideraciones son muchas, inicialmente por el perfil y tipo de trabajo que hacen las empresas y hacia donde está dirigido. Lo que sí se puede decir, es que todas tienen un esquema básico de públicos objetivos. Puede ser válido es que dicho esquema básico sirva como herramienta de trabajo, mas no como un planteamiento definitivo de los públicos, dentro del esquema ya mencionado se va trabajando acorde con la estructura de los públicos reales de la organización.

En la comunidad educativa, el tratamiento a sus públicos es más complejo, porque en este tipo de institución la comunicación se maneja distinta por la exigencia de los representantes de tener una cara o figura responsable de la seguridad de sus representados, es por ello que en este tipo de instituciones el papel del DIRCOM es más un apoyo estratégico y técnicamente es responsable de la comunicación en sí, pero no desempeñan un rol como actores principales. Para visualizar el mapa de públicos de CAH visualizar Anexo 1.

CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO

2.1. ENFOQUE METODOLÓGICO MIXTO

Se utilizará el método cualitativo pues se valorará el tipo de comunicación en la institución, sus flujos y herramientas utilizadas al momento de la investigación. Por medio del método cuantitativo se levantará la información respectiva para recolectar percepciones y posibilidades de crisis tomando en cuenta los antecedentes y experiencias de los directivos y padres de familia.

2.2. TIPO DE ESTUDIO O ALCANCE

El alcance de una investigación se entiende como el procedimiento, método o técnica que se utilizará en el estudio que se realiza y que está estrechamente relacionada con los resultados que se desee obtener y en el enfoque con que se quieran plantear. Considerando que se analizará el entorno educativo del Colegio Alemán Humboldt de Guayaquil, se apunta a lograr resultados válidos que sean de gran utilidad para cada uno de los departamentos, pues dichos departamentos pueden ser protagonistas de situaciones que desemboquen en una crisis institucional. Con bases a lo que expresa Sampieri (1991):

> La exploración previa para investigar debe realizarse a la medida del problema que se plantee; ya que no se expone primero el tipo de investigación a realizar, pues lo primero sería el planteamiento del problema, la revisión de la escritura y finalmente se elige cual sería el alcance pertinente que se ajuste a la investigación.

Mediante el método exploratorio se recopilarán todos y cada uno de los datos que se consideren necesarios para lograr conocer un poco más del problema planteado y así identificar cuales elementos

pueden ocurrir y ser generadores de crisis y que estos sean parte del trabajo final siendo dichos elementos parte del manual de comunicación de crisis. Por medio del método descriptivo se explicará términos usados y relacionados para un mayor entendimiento los de conceptos utilizados y describir los diferentes procesos comunicacionales que ha pasado el CAH y las impresiones que han tenido en estos procesos los padres de familia.

Para el estudio de este proyecto se utilizará:

- ✓ Entrevistas al personal del departamento de comunicación de la institución.
- ✓ Encuestas vía WhatsApp y vía e-mail a padres de familia.
- ✓ Entrevista a personal de áreas administrativas con el fin de conocer antecedentes de crisis.
- ✓ Grupo focal con autoridades y docentes CAH.

2.3. VARIABLES

Las variables en una investigación son concepciones con características cualitativas o cuantitativas. Estas concepciones forman las llamadas hipótesis y son el objeto de la investigación. Es vital considerar la dependencia que existe entre variables, siendo estas de tipo dependiente o independiente. En este trabajo se expone la comunicación de crisis como variable dependiente y la planificación como variable independiente.

Tabla 3. Variables de la investigación

Dependiente	Comunicación de crisis
Independiente	Planificación de Comunicación

Fuente: Elaboración propia

2.4. UNIVERSO Y MUESTRA

La muestra surge a partir la siguiente fórmula que representa la población finita y será utilizada en base a 919 familias existentes en el plantel del Colegio Alemán Humboldt de Guayaquil:

Tamaño de la muestra =

$$\frac{\frac{z^2 \times p\,(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p\,(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Partiendo de la anterior fórmula y tomando en cuenta los siguientes criterios se tendrá un resultado de la muestra que se utilizará en la investigación:

N = tamaño de la población • e = margen de error (porcentaje expresado con decimales) • z = puntuación z

Considerando que el tamaño de la población es igual a 919, el porcentaje de nivel de confianza es del 95% y margen de error 5% se logró la siguiente resolución:

Por ser el nivel de confianza 95%, entonces z= 1.96

Resolución de la muestra: 272 encuestados.

Se eligió para el grupo focal de manera dirigida 7 personas y se seleccionó a la DIRCOM del CAH para la entrevista.

2.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

2.5.1. ENTREVISTA

La interactividad de la entrevista la hace una de las técnicas de recolección de información más directas y prácticas. Como técnica de investigación es una de las más utilizadas. Esta técnica está orientada a indagar sobre los temas de interés que se desea investigar y se realiza de manera oral. Sus principales actores son un entrevistador y un entrevistado. Antes de realizar una entrevista se debe definir los objetivos, también elegir un entrevistado que pueda proporcionar información valiosa y útil para los fines requeridos y finalmente se formula las preguntas. Según los expertos de la entrevista no solo se puede recolectar respuestas de lo que dice el entrevistado, sino que se pueden recolectar impresiones del lenguaje no verbal del entrevistado. Justamente eso afirma Canales (2006) que define la entrevista e indica lo siguiente:

> "El investigador/entrevistador establece una interacción peculiar que se anima por un juego de lenguaje de preguntas abiertas y relativamente libres por medio de las cuales se orienta el proceso de obtención de la información expresada en las respuestas verbales y no verbales del individuo entrevistado" (p.220).

Se entiende que indistintamente de cual sea la forma o técnica de entrevista utilizada, lo más valiosos es que se logre recolectar una información fructífera para el fin que este destinado a utilizarse, sin embargo, se debe aprovechar cada elemento del entrevistado.

2.5.2. GRUPO FOCAL

Los grupos focales o *focus group* son utilizados como método de investigación, en el que se busca un resultado más enfocado. A diferencia de la encuesta que tiende a ser un poco más amplia, este

se realiza con un grupo más pequeño de personas. Para su realización también se busca un moderador, quien será encargado de realizar las preguntas e ir tomando las impresiones. Las preguntas deben ser elaboradas previa y estratégicamente para obtener las respuestas que sean beneficiosos de acuerdo con el objetivo de la investigación. Se deben elegir los participantes acordes con el resultado requerido y cuál es el propósito de la investigación en sí. Una vez tomadas las impresiones, se debe tomar notas y luego de un análisis exhaustivo de los resultados encontrados, luego de este proceso, se procede a hacer le respectivo informe.

En este caso y con los respectivos conceptos explicados, se realizará el grupo focal a los integrantes del consejo de padres del CAH. El objetivo del mismo, es analizar como padres de familia y como público, de qué manera desean que sea gestionada la comunicación en una situación de crisis que se presente, cuáles son las posibles crisis a la que estaría expuesta el CAH como institución según su criterio y las mejoras que se podrían generar en la comunicación del colegio con su público interno y externo tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades comunicacionales.

2.5.3. LA ENCUESTA

La encuesta como una de las técnicas de investigación, constantemente usada por la rapidez y eficacia con que se obtienen datos y resultados, extrayendo por medio de preguntas, información de un grupo de personas o un público en particular. Esta se realizará de manera confidencial y la información obtenida se utilizará exclusivamente para fines investigativos con el objetivo de la creación de un manual de comunicación de crisis para el Colegio Alemán Humboldt de Guayaquil.

En la encuesta realizada se dividió la línea de preguntas con el fin de segmentar los objetivos. La división se realizó de la siguiente manera:

- ✓ Comunicación
- ✓ Imagen
- ✓ Seguridad
- ✓ Comunicación de crisis

El segmento de comunicación está relacionado con la efectividad de la información y sus vías, el segmento imagen para indagar e investigar sobre precepciones y reputación del centro educativo, la seguridad para lograr saber que tan preparadas y si estarían adecuadas las instalaciones aminorando o aumentado el riesgo de incidentes y finalmente la comunicación de crisis donde se busca antecedentes y afectaciones pasadas y así lograr una proyección futura de posibles crisis.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se expone la interpretación y desarrollo de los diferentes métodos aplicados en la investigación y la información de datos recolectados por medio de la técnica de la entrevista, grupo focal y finamente la encuesta, para así determinar la información necesaria para generar los elementos que conforman el resultado final que se propone en el proyecto.

3.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

La entrevista realizada a la Licenciada Andrea Patiño, Directora de comunicaciones del Colegio Alemán Humboldt de Guayaquil se realizó en las instalaciones del centro educativo. Se elaboró un total de 22 preguntas para conocer el manejo interno y externo de la comunicación de la institución y como se desarrollan los roles y tareas del departamento. Así mismo se colectó información e historias de las experiencias de las situaciones de crisis que se han presentado en la entidad educativa y cómo afrontaron las comisiones pertinentes dichos sucesos. Sobresalieron aspectos importantes, por ejemplo, los actores que intervienen en cada situación dependiendo la gravedad de los casos y cómo la institución maneja las crisis cotidianas. Se puede visualizar las preguntas y respuestas de la entrevista en el Anexo 2.

3.2. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Como resultado de la entrevista realizada se determinó que los medios de comunicación internos utilizados por el CAH son los correos electrónicos, y el intranet. También utilizan los carteles, que son de gran funcionalidad y no es el canal principal, pero lo usan constantemente. La comunicación externa se apoya en correos electrónicos, mensajes de texto como recordatorio y en redes sociales. Si es una situación puntual se realizan llamadas telefónicas a los involucrados y por *WhatsApp.* En la comunicación en general

se debe tomar en cuenta que por ser una entidad educativa se debe trabajar con una perspectiva diferente a otras empresas y subsanar los inconvenientes, si se presentan, con un tratamiento especial con la ayuda del Departamento de comunicación que es una sección de apoyo, pero no actores principales.

También se determinó que las crisis se deben encasillar dependiendo qué la genera, pues puede producirse en base a un rumor por desconocimiento, un incidente o una verdadera situación generadora de crisis y que el colegio utiliza la capacidad de convocatoria del consejo de padres, por ende, este funge como eje conector de comunicación entre los padres de familia y la institución. En caso de una crisis mayor se trabajará con los órganos reguladores competentes y el área pedagógica en el caso de la comunicación con los padres, por ejemplo, el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación por quienes el colegio es regulado.

3.3. ANÁLISIS DEL GRUPO FOCAL

Se ha elegido el consejo de padres por ser una entidad que agrupa un representante por sector académico, teniendo así un grupo selecto que pueda determinar de manera más precisa la información necesaria por tener un punto de vista desde cada localidad interna de la institución.

Objetivo del grupo focal:

- ✓ Conocer los aspectos importantes a considerar en la gestión de la comunicación de crisis.
- ✓ Deducir temas y situaciones de posibles crisis que puedan presentarse.
- ✓ Conocer las fortalezas y debilidades de la comunicación en casos de crisis

Tabla 4. Muestra para el grupo focal:

Edad	Masculino	Femenino
20-30	0	0
30-40	1	3
40 o más	0	3
Total de participantes	7	

Fuente: Elaboración propia

El detalle de los participantes del grupo focal se puede visualizar en el Anexo 3. Los cuadros con los resultados adquiridos de las impresiones de los padres de familia se puede visualizar en Anexo 4.La plantilla utilizada como material de apoyo del grupo focal se puede visualizar en el Anexo 5

3.4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL GRUPO FOCAL

Se concluye que los padres de familia participantes entienden que el CAH sí ha pasado por situaciones de crisis mediáticas, siendo la más recordada la muerte de un alumno y la controversia que generó que la institución no figuró en el programa de excelencia académica **Ser Bachiller**. La gestión de comunicación de la institución en las crisis mencionadas fue denominada como regular según los participantes. Los encuestados eligieron como bases importantes de manejo de comunicación de crisis los criterios de brevedad, inmediatez y constancia en los comunicados emitidos. Referente a las situaciones generadoras de crisis las más votadas fueron las que hacen alusión al control disciplinario y la excelencia académica. También los votantes tocaron el tema financiero y el posible accionar indebido del personal docente, especificando profesores. En temas de comunicación interna, los padres de familia consideran que pueden realizarse mejoras importantes potenciando las vías de comunicación, mejorando el tiempo de recepción de mensajes y en la actualización frecuente de base de datos. Concerniente a la

comunicación externa los resultados arrojan que se debe reforzar el uso de redes sociales y mejorar la cobertura y posterior publicación en medios de comunicación de los logros adjudicados en las actividades académicas y deportivas de alumnos y ex alumnos. Finalmente se recolectó impresiones de las fortalezas y debilidades comunicacionales del CAH y entre las fortalezas están las vías de comunicación utilizadas de manera conjunta a la hora del envío de mensajes y en debilidades la frecuencia de emisión de los mismos.

3.5. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Para lograr saber, cuál es la percepción de los padres de familia del colegio Alemán Humboldt de Guayaquil referente a comunicación, seguridad y cuan preparados están para la afrontar situaciones de crisis y comunicarlas eficientemente, se analizará qué tan funcional es el flujo de la comunicación entre la institución, padres de familia y públicos externos; cuáles elementos y canales son utilizados eficazmente y cuáles pueden ser los canales idóneos para lograr una comunicación efectiva. Además, se indagará en puntos clave como posibles crisis dentro de la institución:

La muestra de los encuestados es seleccionada tomando como referencia los diferentes niveles académicos de los representados; dígase secciones existentes, entre ellas sección maternal, pre escolar, primaria y secundaria. Cabe destacar que se elegirá la muestra en base a un solo representante por familia.

La escala de respuestas que acompaña esta investigación es la siguiente en cuento a la frecuencia:

1. Siempre
2. Casi siempre
3. A veces
4. Casi nunca
5. Nunca

En cuanto a las preguntas calificación el rango será el siguiente

1. Excelente
2. Bueno
3. Regular
4. Malo
5. Pésimo

En el caso de las preguntas selectivas, tendrá un rango numérico de calificación del cero al cuatro. En cuanto a las valorativas el rango será:

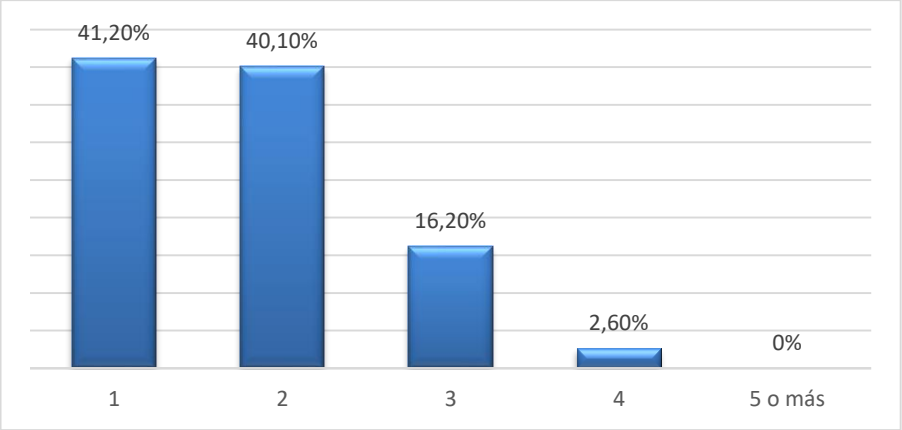
1. Si
2. A veces
3. No

O en su caso:

1. Si
2. No
3. No me acuerdo

Las encuestas fueron realizadas de manera anónima, por tal razón se desconoce el sexo de los encuestados. Se realizará recomendaciones considerando los resultados arrojados en la investigación.

Gráfico 1. ¿Cuántos de sus representados/hijos estudian en el Colegio Alemán Humboldt de Guayaquil?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Tabla 5. hijos que estudian en el CAH

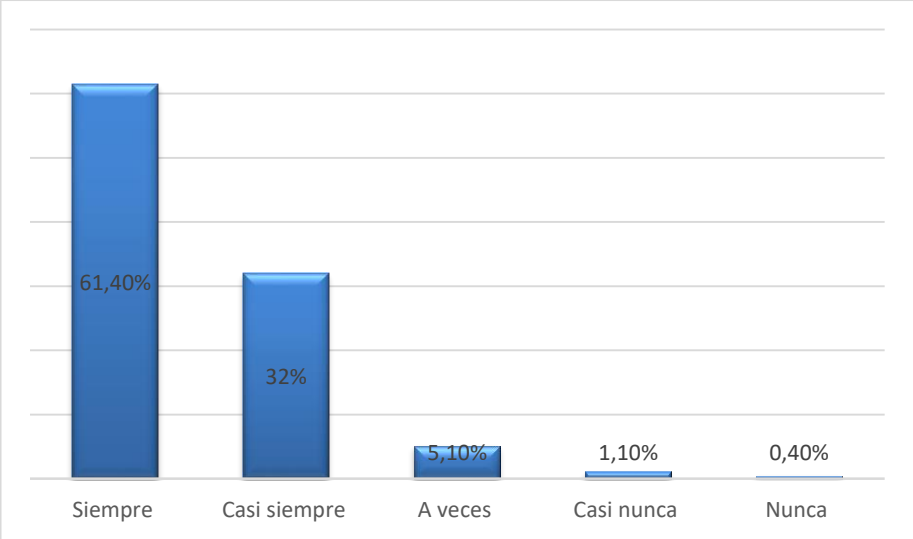
	Unidades	**Porcentajes**
1	112	41,2%
2	109	40,1%
3	44	16,2%
4	7	2,6%
5 o más	0	0%
Total	272	100%

Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que 112 padres de familia encuestados son representantes de 1 alumno, comprendiendo esto el 41% y siendo así el patrón más repetitivo, mientas que 109 encuestados son representantes de 2 alumnos, siendo este porcentaje el 40,1% y reflejando este resultado que el Colegio Alemán Humboldt está conformado mayormente por familias pequeñas siendo sólo el 16,2% que simboliza los que tienen 3 hijos cursando estudios y que en total son 44 personas. Finalmente, los

representantes de 4 estudiantes, siendo este un total de 7 y representando un 2,6%. No arrojó resultado alguno la encuesta sobre familias con 5 o más estudiantes. Se ha tomado como muestra la cantidad de hijos para saber el nivel de experiencias, conocimiento y vivencias que tienen los padres de familia encuestados y dar mayor credibilidad a sus respuestas y, por ende, a los resultados.

Gráfico 2. En temas generales, ¿Cree que hay una comunicación fluida entre la institución y los padres de familia?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Tabla 6. Comunicación en general

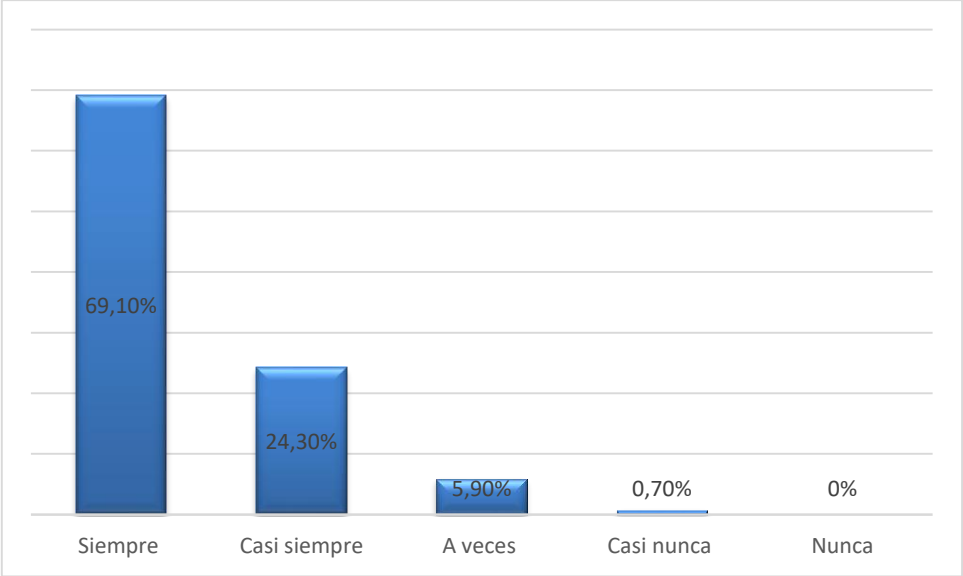
	Unidades	**Porcentajes**		
Siempre	167	61,4%	93.4%	Positiva
Casi siempre	87	32%		
A veces	15	5,1%	5.1%	Neutral
Casi nunca	3	1,1%	1.5%	Negativa
Nunca	1	0,4%		
Total	272	100%	100%	

Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Para la realización de un manual de crisis es imprescindible determinar el nivel de la comunicación interna y externa y su estado, para así utilizar las herramientas y establecer los procedimientos correctos. El nivel de comunicación de la institución con los padres de familia en temas generales es positivo, con un 61,4% que indicaron que siempre hay una comunicación fluida; este porcentaje es representativo de 167 respuestas. Los que indicaron que, casi siempre son el 32% de la población de la muestra con 87 personas que indicaron dicha respuesta;15 personas indicaron que solo a veces logran comunicarse de manera eficaz con la institución, representando estos el 5,1% de los encuestados. Finalmente, solo 3 encuestados indicaron que casi nunca, representando esto un 1,1%. No se obtuvo resultado alguno con respuesta a nunca.

Esto evidencia que el nivel de comunicación del Colegio Alemán Humboldt con los padres de familia es de nivel alto. Queda tomar las acciones pertinentes para lograr una mejor comunicación entre los padres encuestados que arrojaron resultados negativos, determinando cuales son las causas o factores que impiden la fluidez de la comunicación entre ambas partes. Cabe destacar que se habla de comunicación en general, dígase temas de interés, actividades y eventos cotidianos del colegio, pero se hace referencia para saber cómo complementarán las vías de comunicación empleadas por el colegio, la herramienta del manual de comunicación de crisis a realizarse.

Gráfico 3. ¿Cree que hay buena comunicación en casos de emergencia de la institución a los padres de familia?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Tabla 7. Comunicación en casos de Emergencia

	Unidades	**Porcentajes**		
Siempre	188	69,1%	93,4%	Positivo
Casi siempre	66	24,3%		
A veces	16	5,9%	5,9%	Neutral
Casi nunca	2	0,7%	0,7%	Negativa
Nunca	0	0%		
Total	272	100%	100%	

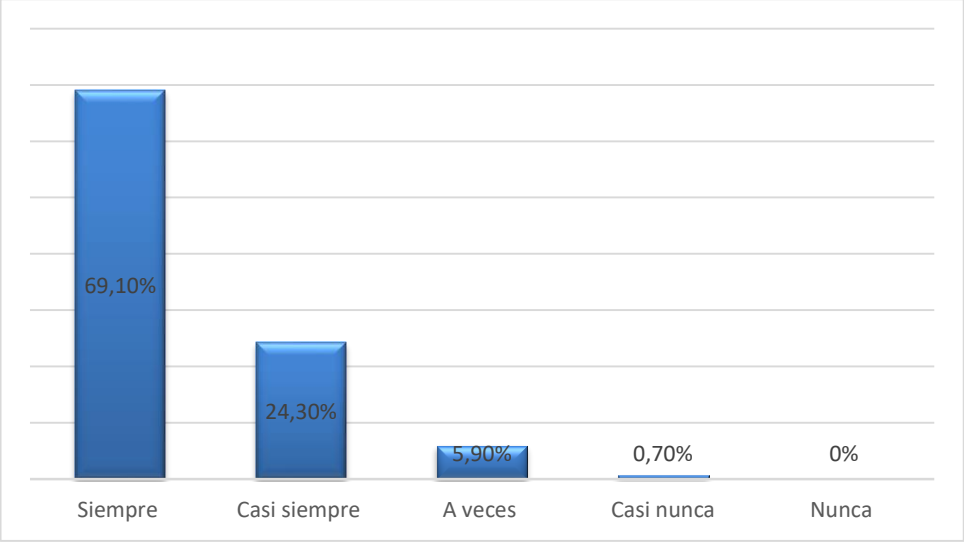
Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que un porcentaje importante indica que hay buena comunicación en casos de emergencia de parte de la institución hacia los padres de familia. Siendo un 69,1% quienes opinan que siempre, representando este porcentaje 188 encuestados. Quienes indicaron que casi siempre equivale a un 24,3%, siendo estos 66 encuestados. Solamente 16 personas

consideran que a veces hay una buena comunicación en casos de emergencia, dicho porcentaje simboliza el 5,9% de las personas. Los 2 encuestados que respondieron que casi nunca, solo generó un porcentaje de 0,7 %. Ningún encuestado respondió nunca. Se concluye que la comunicación en casos de emergencia es eficiente y que los padres de familia tienen una percepción positiva en cuando a los métodos de comunicación utilizados en casos de emergencia.

Los padres que consideran que hay una comunicación ineficiente, se entiende que la falencia no necesariamente se encuentra en los canales de comunicación utilizados sino, en la recolección inadecuada de datos de los receptores. Dichos datos son actualizados anualmente por padres representantes de cada grado, habiendo en estos errores de emisión y digitación. Se debe resaltar que una herramienta como lo es el manual de comunicación de crisis solo será útil si se procede a emplear los instrumentos complementarios para la comunicación eficaz, dígase los canales adecuados y por supuesto los tiempos de emisión oportunos.

Gráfico 4. ¿Considera que los canales de comunicación que utilizan son eficaces?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Tabla 8. Canales de comunicación eficaces

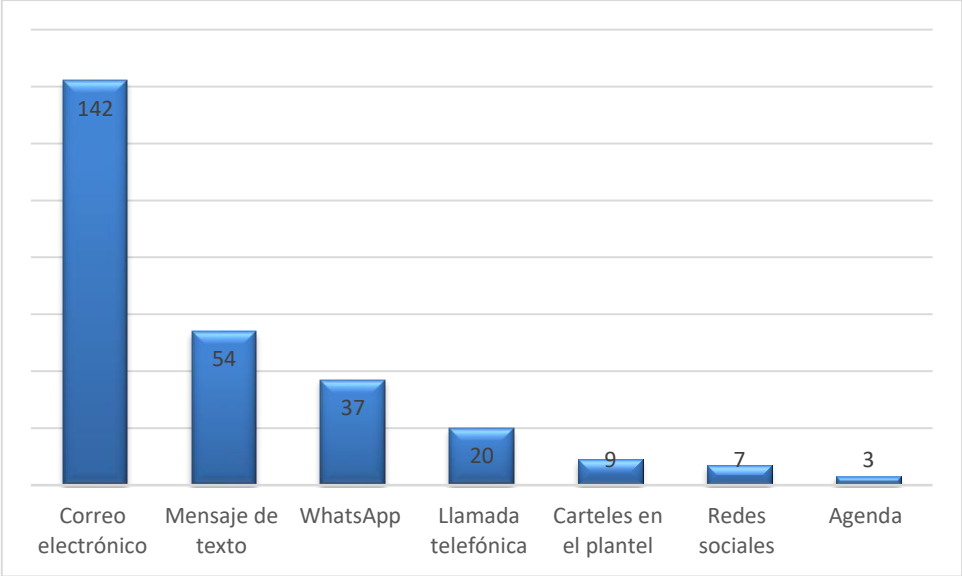
	Unidades	**Porcentajes**		
Siempre	188	69,1%	93,4%	Positiva
Casi siempre	66	24,3%		
A veces	16	5,9%	5,9%	Neutral
Casi nunca	2	0,7%	0,7%	Negativa
Nunca	0	0%		
Total	272	100%	100%	

Fuente: Encuesta a padres del CAH

Elaboración propia

De las 272 personas encuestadas, los resultados reflejan que el 69,1% entiende que los canales actualmente utilizados como medio para comunicarse con los padres de familia, siempre son efectivos. Esto representa un total de 188 votantes, mientras que 66 personas, representando un 24,3 % manifiestan que casi siempre los canales de comunicación utilizados cumplen un buen papel comunicativo en la institución. otros 16 votantes padres de familia opinan que a veces, representando el 5,9 % y finalmente 2 personas entienden que casi nunca hay efectividad comunicativa, estos representado el 0,7%. la encuesta revela que la gran mayoría de padres de familia entiende que los medios utilizados son eficaces. En la institución utilizan diversas herramientas con los mismos padres para asegurar la llegada del mensaje a sus emisores, es decir, el mismo mensaje es enviado por diferentes vías para lograr la llegada de la información. Finalmente se deberá tomar en cuenta cuales canales de comunicación a reforzar, considerando los resultados de la pregunta número cinco se elegiría cuales vías serían reforzadas y más utilizadas por los padres de familia para lograr una comunicación eficaz en su totalidad.

Gráfico 5. ¿Cuál es la principal vía por la que usted es informado de las diferentes noticias?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Tabla 9. Vía principal de información

	Unidades	**Porcentajes**
Correo electrónico	142	52,2%
Mensaje de texto	54	19,8%
WhatsApp	37	13,6%
Llamada telefónica	20	7,3%
Carteles en el plantel	9	3,3%
Redes sociales	7	2,5%
Agenda	3	1,1%
Total	272	100 %

Fuente: Encuesta a padres del CAH

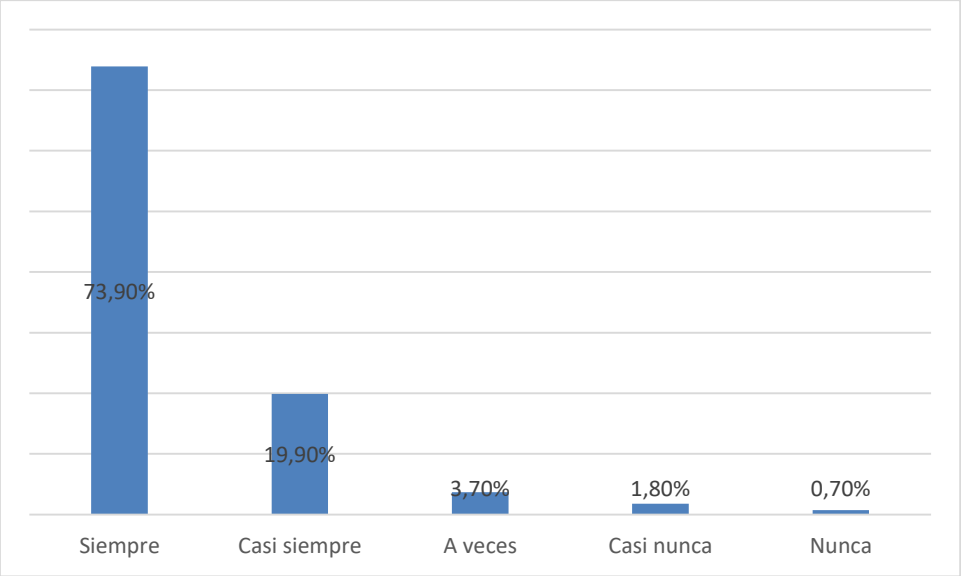
Elaboración: Autor

La vía de comunicación más importante entre los padres de familia y el CAH es el correo electrónico, con 142 respuestas que representan el 52,2%. En este punto se entiende que la encuesta

arrojó este resultado porque dicha vía de comunicación es la más utilizada por el colegio, por ende, es por donde regularmente llega la información en primer lugar. Asimismo, es un medio muy utilizado en el perfil de padres ejecutivos, que, por motivos laborales lo utilizan de manera permanente siendo por esta razón su efectividad como medio y comunicación y del cual la institución obtiene en casos necesarios una retroalimentación. Quienes votaron mensaje de texto, fueron un total de 54 personas, representando el 19,8%. Esta vía de comunicación es también muy utilizada por la institución, enviando mensajes masivos que, no solo con intención informativa, sino como recordatorio a las diferentes actividades y eventos a realizar

. Nuevamente se posiciona una vía de comunicación, donde no solo influye la elección de padres de familia, sino que surge por el uso y elección de la institución como emisor, pero es totalmente admitida por los padres como receptores. En tercer lugar y con 37 votantes a su favor y siendo el 13,6% del total de votantes se posiciona el WhatsApp, que surge como medio secundario pues este medio es utilizado por representantes de la institución en su función de comunicadores de sectores específicos del plantel, dígase que se convierten en repetidoras y que aunque la información no llega de primera mano, sigue siendo de fuentes fidedignas .Se entiende que esta vía logro este posicionamiento por la poca inmediatez que logra el mensaje , pues dado la cantidad desmedida de mensajes que llegan a los usuarios y justamente esto lo convierte en una vía de comunicación que , no necesariamente se caracteriza por mensajes con carácter urgente. La llamada telefónica solo acumuló 20 votos, un 7,3% del total, pues este medio es regularmente utilizado para eventualidades y casos que demandan una comunicación bidireccional e inmediata. Entre tanto, las redes sociales, la agenda estudiantil y los carteles en el plantel tienen un papel mínimo como vía prioritaria para la comunicación de padres y el CAH.

Gráfico 6. ¿Se siente usted al tanto de todo lo acontecido y relacionado con la institución?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Tabla 10. Padres al tanto de lo acontecido

	Unidades	**Porcentajes**		
Siempre	201	73,9%	93,8%	Positiva
Casi siempre	54	19,9%		
A veces	10	3,7%	3,7%	Neutral
Casi nunca	5	1,8%	2,5%	Negativa
Nunca	2	0,7%		
Total	272	100%	100%	

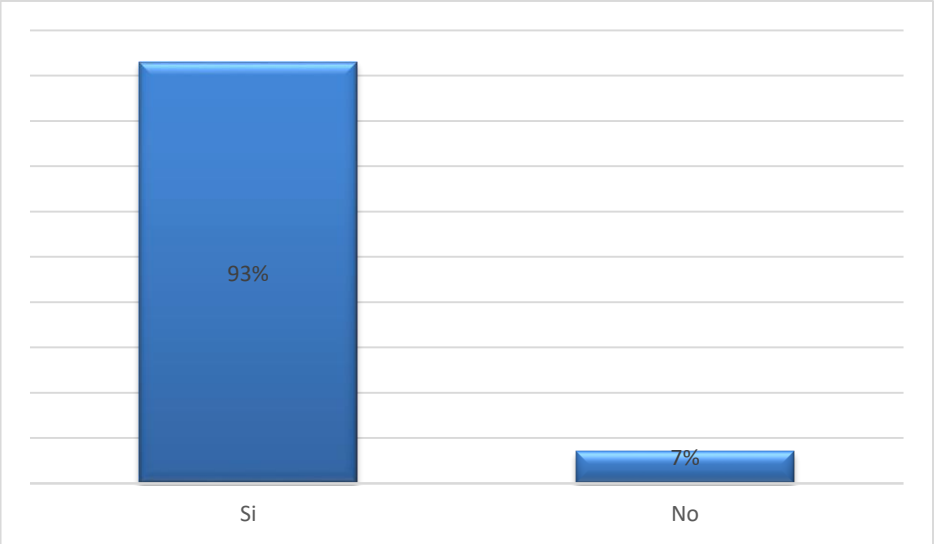
Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Este punto busca saber la percepción y grado de confianza que ha generado el colegio en el momento de comunicar, discernir el sentir

de los padres de familia. Independientemente de la vía utilizada para enviar los mensajes de interés y como llega la información a los representantes de los alumnos, 201 votantes se sienten que siempre están al tanto de todo lo relacionado con la institución generando un resultado del 73,9% respondiendo que casi siempre un total de 54 votantes que representa un 19,9% y logrando un porcentaje 93,8% que indica una percepción positiva y se entiende que la institución mantiene informados a gran parte de las familias que lo conforman . Un total de 10 personas generaron el 3,7% respondiendo que solo a veces se sienten al tanto de las novedades en la institución.

Finalmente, quienes tienen una percepción negativa y no se sienten confiados de estar comunicados de manera eficaz con el colegio, pues un total de 5 personas, que corresponde al 1,8% respondieron que casi nunca lo están, y 2 votantes entienden de manera similar, osea un 0,7%.Dentro de este contexto de las ideas antes expuestas , es válido destacar que , si una institución educativa no tiene una comunicación satisfactoria con sus integrantes , será imposible la coordinación de actividades y respectiva notificación de resultados de tipo recreativas o académicas, a los representantes .

Gráfico 7 ¿Siente usted la confianza que el colegio le comunicará de manera inmediata cualquier novedad que se presente con sus representados dentro del plantel?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Tabla 11. Comunicación inmediata

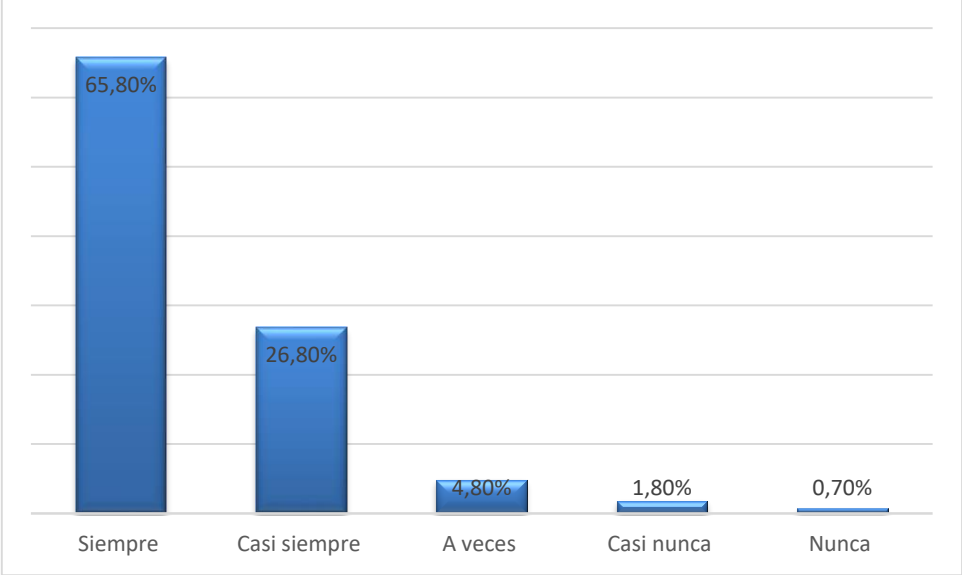
	Unidades	**Porcentajes**	
Si	254	93%	Positiva
No	18	7%	Negativa
Total	272	100%	

Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Tomando en cuenta lo importante que es evitar en primera instancia el rumor, la inmediatez de cómo se responde a un hecho ocurrido es primordial, convenientemente 254 contestaron que sienten confianza en que serán comunicados de manera inmediata de cualquier hecho, representando un 93% de los votantes. Por otro lado, se registra un 7% de los encuestados, dígase 18 personas, que indica que no sienten confianza en ser comunicados inmediatamente. Como se estableció anteriormente, cuando se

presentan eventos que puedan desencadenar una crisis, no solo es importante como hacerlo, sino que es vital comunicar a los involucrados y allegados de una manera inmediata y clara para evitar malos entendidos que generen rumores o hipótesis generadas por desconocimiento.

Gráfico 8. Cuando ha ocurrido una novedad concerniente a la institución ¿Es usted comunicado de inmediato?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Tabla 12. Comunicación inmediata

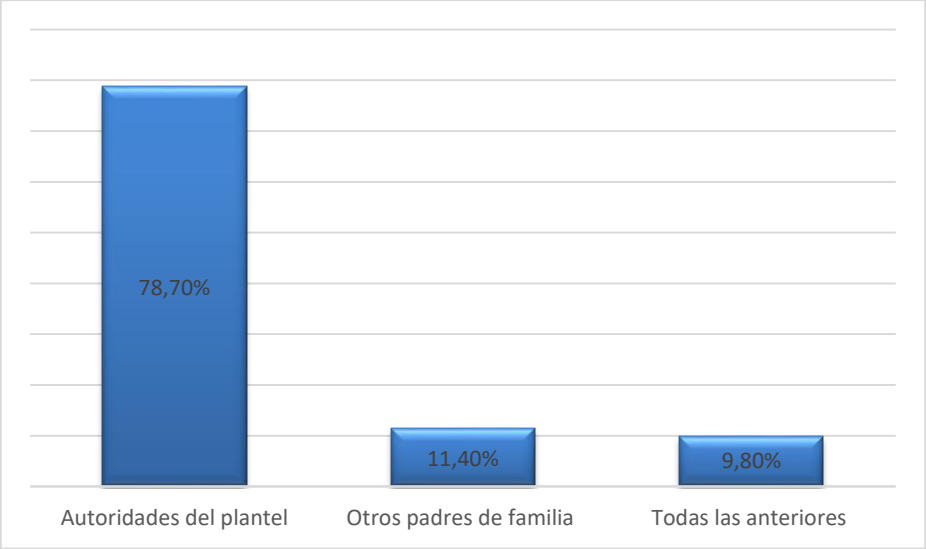
	Unidades	**Porcentajes**		
Siempre	179	65,8%	92,6%	Positiva
Casi siempre	73	26,8%		
A veces	13	4,8%	4,8%	Neutral
Casi nunca	5	1,8%	2.5%	Negativa
Nunca	2	0,7%		
Total	272	100%	100%	

Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

En este caso 179 personas indicaron que siempre se les comunica de manera inmediata las novedades y noticias de la institución, mientras que 73 personas indicaron que casi siempre. Esto genera un total de 92% de los votantes y sugiriendo que existe una percepción positiva en cuanto al flujo de comunicación de la institución a los padres de familia en cuestiones propias del CAH como institución. Por su parte 13 votantes, que representan el 4,8% entienden que a veces se les comunica de inmediato sobre la institución y sus acontecimientos. Sin embargo, hay quienes entienden que casi nunca ocurre, siendo estos el 1,8%, cifra que generan 5 votantes. Finalmente 2 votantes entienden que nunca son comunicados de manera efectiva e inmediata. Las crisis mediáticas se pueden generar en canales secundarios como, por ejemplo, redes sociales.

Muchas de las crisis mencionadas las generan en algunos casos los padres de familia. Por tal razón, la institución necesita mantener a sus integrantes con la información actualizada pues buscando respuestas se puede generar o incrementar una crisis Si los medios de comunicación generan la noticia y los involucrados no son informados previo a esto, puede ser desconcertante. También puede empeorar la crisis pues se comienzan a generar preguntas y respuestas sin el fundamento y bases correspondientes.

Gráfico 9. Cuándo hay un rumor o información no confirmada, ¿Cuál es su vía para hacer las respectivas averiguaciones?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Tabla 13. Averiguaciones de padres

	Unidades	**Porcentajes**
Autoridades del plantel	214	78,7%
Otros padres de familia	32	11.4%
Todas las anteriores	26	9,8%
Total	272	100%

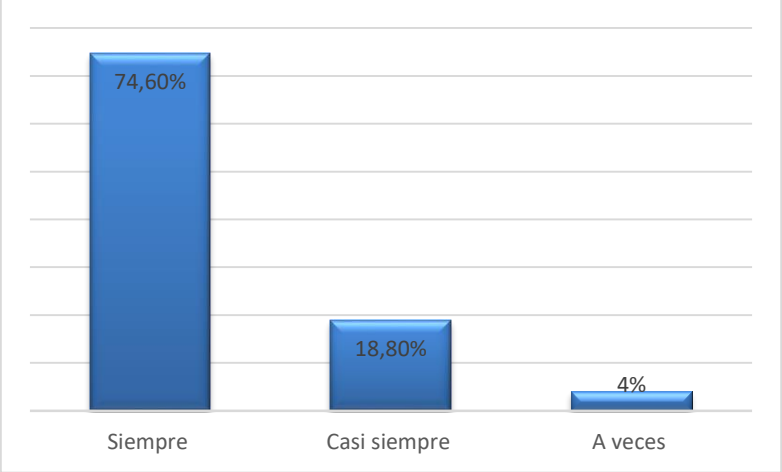
Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Como se había planteado en la pregunta 7 y 8, la crisis puede existir y estar contenida, pero si no se establecen protocolos y argumentos claros, los implicados directa e indirectamente pueden maximizar la crisis en búsqueda de respuestas y por medio de las indagaciones realizadas. Se logra apreciar que los padres que buscan directamente las versiones de las autoridades suman 214 y que generan un 78% de los votantes, minimizando así, un poco el riesgo

de una crisis. Sin embargo, otros 32 votantes, quiere decir, un 11,4% prefieren inicialmente investigar con otros padres de familia cuando les llega un rumor.

Se concluye que toman dicha postura por buscar respuestas rápidas y buscan fuentes de información más cercanas, omitiendo las fuentes oficiales que se rigen por protocolos para emitir la información demandada. Solo 26 votantes buscan respuestas por ambas vías, representando estos el 9,8 %. Este grupo de votantes es impredecible y puede ser parte de los generadores de crisis por no tener lineamientos claros para la búsqueda de información.

Gráfico 10. ¿Cree que las instalaciones de la institución están aptas para la seguridad de su representado?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

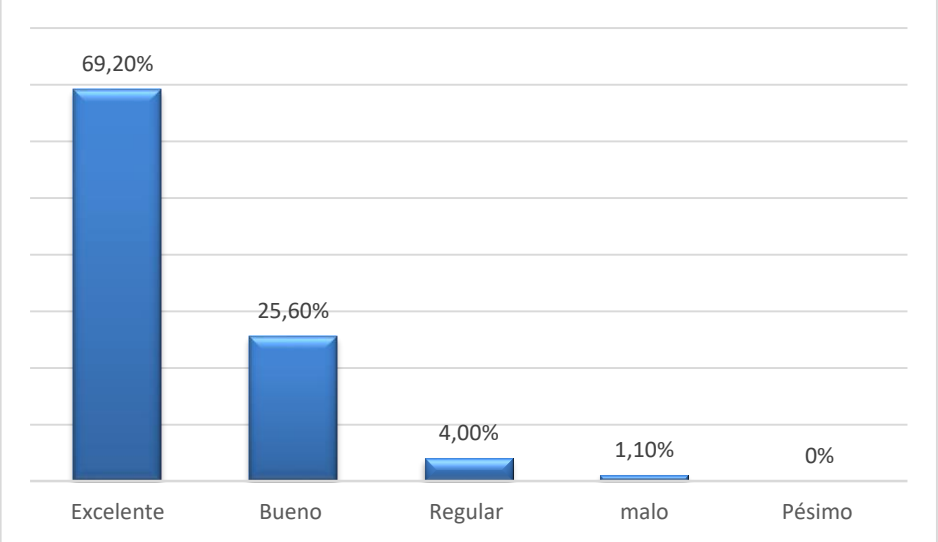
Tabla 14. Instalaciones aptas y seguras

	Unidades	**Porcentajes**	
Si	250	91,9%	Positivo
Más o menos	17	6,3%	Neutral
No	5	1,8%	Negativo
Total	272	100%	

Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Las posibilidades de ocurrir alguna crisis particular pueden elevarse, por no tener los escenarios o espacios idóneos, en ese caso las probabilidades de que ocurra un suceso o eventualidad pueden aumentar. Es por esto la importancia de conocer las condiciones de seguridad del plantel y como las perciben los padres de familia. Cuando se preguntó a los encuestados cómo califican las condiciones del plantel en referencia a la seguridad, 250 padres que representan un 91,9% respondió que sí están aptas y que logran un ambiente seguro para sus representados. Otros padres entienden que están más o menos aptas, esto se refiere 17 encuestados, que simboliza el 6,3% del total de personas abordadas. Finalmente, y con un 1,8%, 5 encuestados entienden que las instalaciones no son seguras. Tomando en cuenta las impresiones de los padres de familia, se considera positivos los resultados.

Gráfico 11. ¿Cómo califica las acciones del personal de seguridad del colegio?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

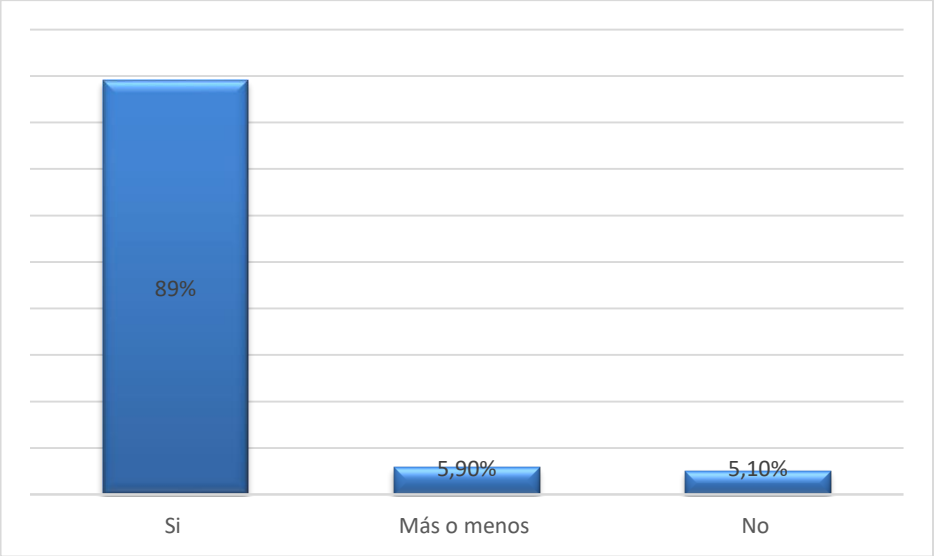
Tabla 15. Acciones del personal de seguridad

	Unidades	**Porcentajes**		
Excelente	189	69,2%	94,8%	positivo
Bueno	70	25,6%		
Regular	11	4,0%	4,0%	Neutral
malo	2	1,1%	1,1%	Negativo
Pésimo	0	0%		
Total	272	100%	100%	

Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

El 69,2% de los votantes entienden que, el personal de seguridad ha realizado una labor excelente, este porcentaje se refiere a 189 votantes quienes consideran que las acciones son buenas, suman un total de 70 votantes y representan un porcentaje de 25.6%. Por otro lado, es quienes creen que el accionar del personal de seguridad es regular, siendo estas 11 personas y revela finalmente un 4,0%. Finalmente, están los votantes que se refieren como malo al accionar del personal de seguridad con un total de 2 votantes y con un porcentaje de 1,1%. Ningún votante consideró pésimo como opción, por ende, no arrojo resultado alguno. Se concluye que los padres de familia en su mayoría, entienden que es positiva la labor del personal de seguridad del CAH. Hay casos de representante que han tenido experiencias específicas, generando una mala referencia de la labor realizada por los integrantes de seguridad.

Gráfico 12. ¿Cree usted que son suficientes las medidas de seguridad que tiene programadas el colegio?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Tabla 16. Medidas de seguridad suficientes

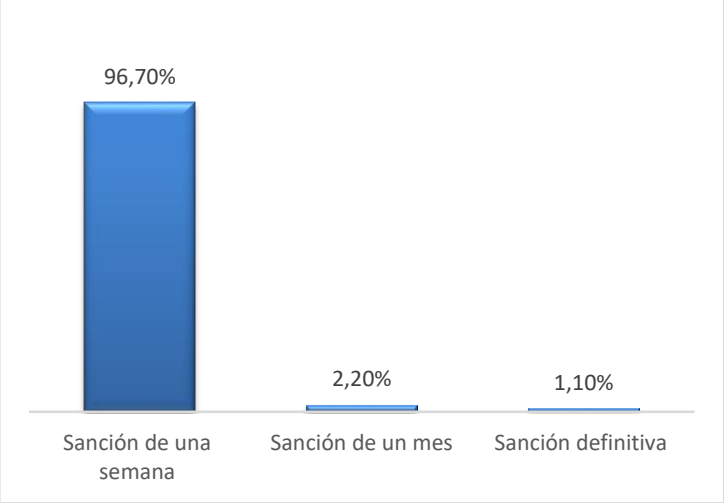
	Unidades	**Porcentajes**	
Si	242	89%	Positivo
Más o menos	16	5,9%	Neutral
No	14	5,1%	Negativo
Total	272	100%	

Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

En este punto y en referencia a la suficiencia de las medidas de seguridad establecidas por la institución ,242 representantes entiende que sí, dígase un 89% del total de votantes. Un porcentaje del grupo cree que las medidas de seguridad son más o menos suficientes. Este grupo lo conforman 16 padres, y suman un total de 5,9%. El porcentaje restante tiene una percepción negativa y cree que no son suficientes las medidas tomadas, esta fracción corresponde a 14 votantes , dando un total de 5,1%.El CAH posee

un plan de seguridad ya establecido, programa que se ha venido aplicando en todo el ciclo de vida de la institución, dicho programa es percibido de manera positiva por los padres de familia y tiene muy buena aceptación, así que, si se presentara una crisis relacionada con temas de seguridad, se tiene una referencia sobre la postura de los padres. Por otro lado, hay un porcentaje que cree que se debe reforzar las medidas de seguridad para evitar o minimizar los riesgos de que ocurra una crisis relacionada al tema.

Gráfico 13. ¿Qué acciones debería tomar el colegio para sancionar a los estudiantes que se saltan las medidas de seguridad?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

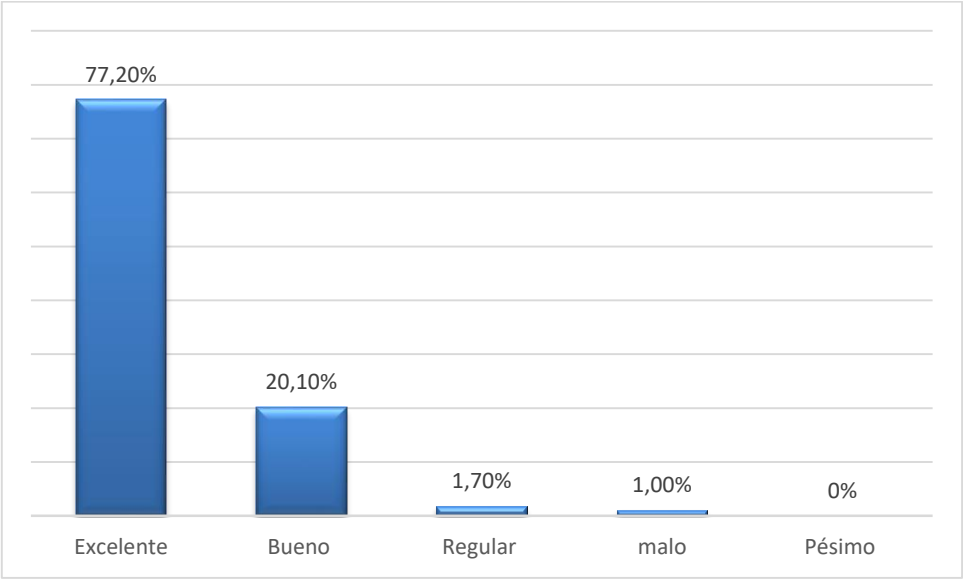
Tabla 17. Sanciones

	Unidades	**Porcentajes**
Sanción de una semana	263	96,7%
Sanción de un mes	6	2,2%
Sanción definitiva	3	1,1%
Total	272	100%

Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

En el caso que se irrespeten las medidas de seguridad deben aplicarse sanciones y así evitar dentro de lo posible, la violación de los códigos y elevar la posibilidad de ocasionar una crisis. 263 entienden que se debe sancionar los alumnos una semana si se irrespetan las medidas de seguridad, estos votantes representan un 96,7%, sin embargo, 6 votantes entienden que las sanciones deben ser de un mes y solo el 1,1 % de los padres votó porque las sanciones fueran definitivas, este punto obtuvo 3 votos. En el momento de ocurrir una crisis, todos los elementos tienen gran significado y en gran parte, las crisis ocurridas en los centros educativos están directamente conectadas con los estudiantes. Es por ello que los padres de familia entienden que es de vital importancia tomar las medidas y sanciones firmes ante el incumplimiento de las normas establecidas por la institución, sin embargo, la mayoría de votantes eligió medidas menos severas, aduciendo que las sanciones se deben hacer acorde a la gravedad del código disciplinario institucional.

Gráfico 14. ¿Cuál cree usted que es la imagen que tienen las personas sobre el colegio?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

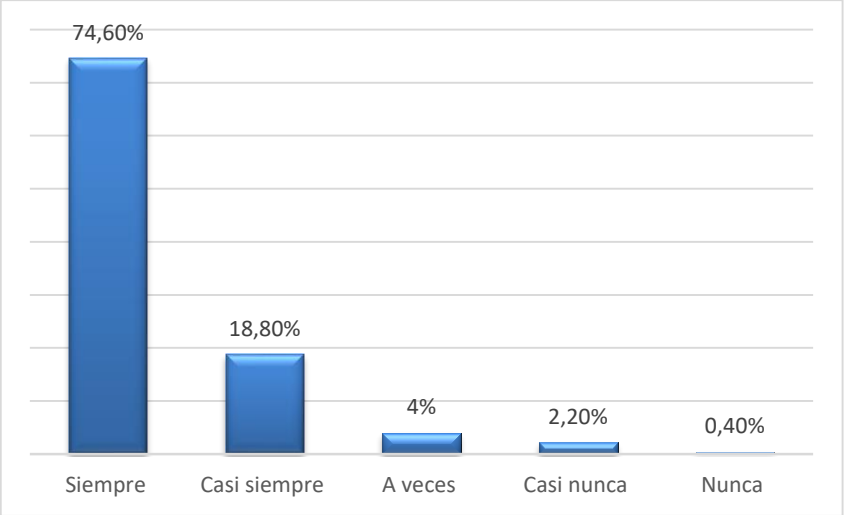
Tabla 18. Imagen que tienen del CAH

	Unidades	**Porcentajes**			
Excelente	210	77,2%		97,3%	Positivo
Bueno	55	20,1%			
Regular	4	1,7%		1,7	Neutral
malo	3	1,%		1%	Negativo
Pésimo	0	0%			
Total	272	100%	100%		

Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

La buena imagen que posee una institución logra generar un escudo que las protege cuando se genera una crisis. Cuando se solicitó a los votantes cual era la percepción que estiman tiene el CAH, 210 votantes que representa el 77% total de votos, indicaron que es excelente, mientras que 55 personas afirman que la imagen del centro educativo es buena. Por otro lado 4 votantes, que representa el 1,7 % respondieron que la institución tiene una imagen regular y otros 3 indican que el colegio tiene una mala imagen, esto generando un 1% de total de los votantes. Ningún votante respondió pésimo, no hubo resultados y por lo tanto, no se generó ningún porcentaje de esta respuesta. Se concluye que percepción general que se tiene del CAH es positiva en un 97,3% en total, es por ello la importancia de generar un documento con los protocolos idóneos, que en caso de una crisis reputacional se logre comunicar sobre el hecho, de manera que se logre mantener intacto el buen nombre de la institución. Queda tomar las acciones estratégicas, para realizar las medidas pertinentes con el fin de mejorar la percepción de los votantes dentro del rengo que arrojo resultados negativos.

Gráfico 15. ¿Cree usted que el colegio es coherente en relación a reputación – hechos?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Tabla 19. Coherencia

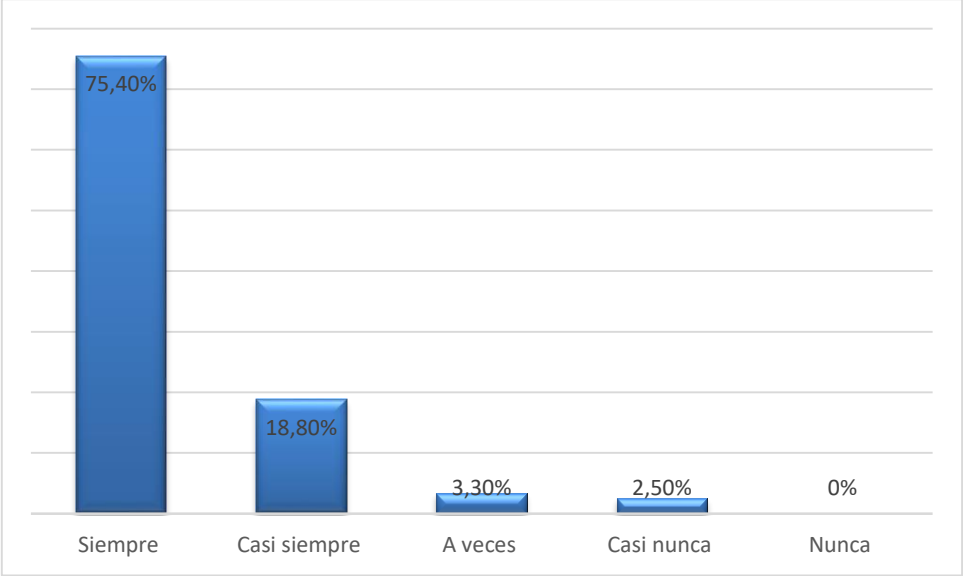
	Unidades	**Porcentajes**		
Siempre	203	74,6%	93,4%	Positiva
Casi siempre	51	18,8%		
A veces	11	4%	4%	Neutral
Casi nunca	6	2,2%	2,6%	Negativa
Nunca	1	0,4%		
Total	272	100%	100%	

Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

La reacción de los involucrados directamente e indirectamente con el hecho, cuando se ha generado una situación de crisis, es un referente de tanto se puede expandir, ya que, hace alusión a que tan grave perciben el hecho. Por lo tanto, es de vital importancia que para la institución educativa refleje una coherencia entre su filosofía y los hechos ejecutados, para mantener confiada y calmada a la comunidad y lograr contener en lo posible la crisis antes, durante y

después de las investigaciones o hasta que se realice una formal comunicación de lo ocurrido; y de la misma manera, la confianza que se realizaran efectivamente las propuestas emitidas y descartar definitivamente la posibilidad de rumores y poner fin a la crisis lo antes posible. En este punto, cuando se les pregunto sobre cuán coherente es la institución en cuanto a reputación-hechos, 203 votantes entienden que siempre es así, generando como resultados el 74,6% de los votantes. por su parte otros 51 votantes entienden que casi siempre existe dicha coherencia. También se encontró que 11 personas que entienden que solo a veces, resultando este grupo el 4 % y otros 6 votantes que dieron como respuesta casi nunca, dígase el 2,2%. Finalmente, se observa que 1 votante respondió que nunca existe coherencia en relación a lo planteado. Se logra apreciar que un alto porcentaje tiene una impresión positiva cuando se refiere a la coherencia con que se maneja el CAH en relación a la reputación que posee.

Gráfico 16. ¿Para usted es el CAH una entidad con perfil social inclusivo?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

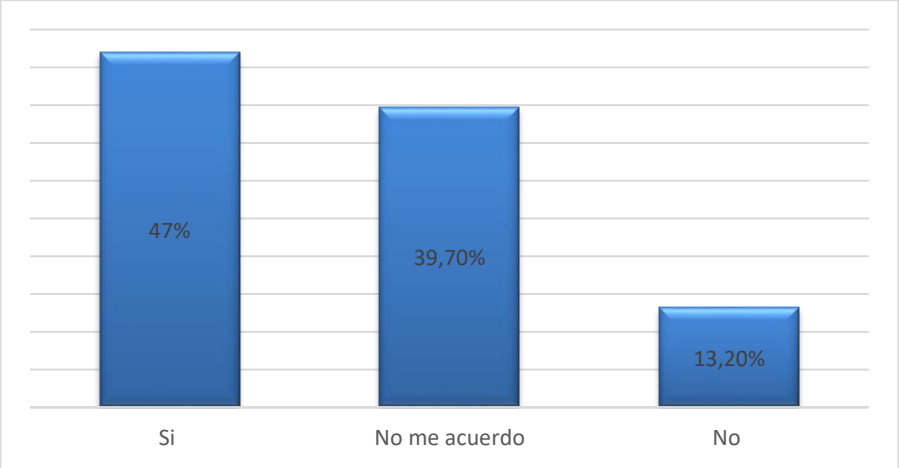
Tabla 20. CAH inclusivo

	Unidades	**Porcentajes**		
Siempre	205	75,4%	94,2%	Positivo
Casi siempre	51	18,8%		
A veces	9	3,3%	3,3%	Neutral
Casi nunca	7	2,5%	2,5%	Negativo
Nunca	0	0%		
Total	272	100%	100%	

Fuente: Entcuesta a padres del CAH
Elaboración propia

La inclusión es un tema muy susceptible y que concierne a todas las comunidades, la educativa no es la excepción. Con un total de 205 encuestados y un 75,4% están los padres que entienden que siempre el CAH es una entidad con perfil inclusivo. Otros 51 encuestados y un total 18,8% indica que casi siempre lo es. Por su parte 9 votantes indican que solo a veces es inclusivo, esto se refleja un 3,3% del total de votantes. También quienes tienen una percepción negativa, pues 7 votantes registran como respuesta casi nunca, acumulando un 2,5%. Se estima que el alto porcentaje positivo en las valoraciones referentes a la inclusión se debe a la apertura de parte de la institución en cuento a raza, sexo o condición física. El porcentaje restante denota inconformidad aduciendo discriminación relacionadas al poder económico o adquisitivo.

Gráfico 17. ¿Cree usted que el colegio ha pasado por dificultades mediáticas anteriormente?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Tabla 21. CAH en dificultades mediáticas

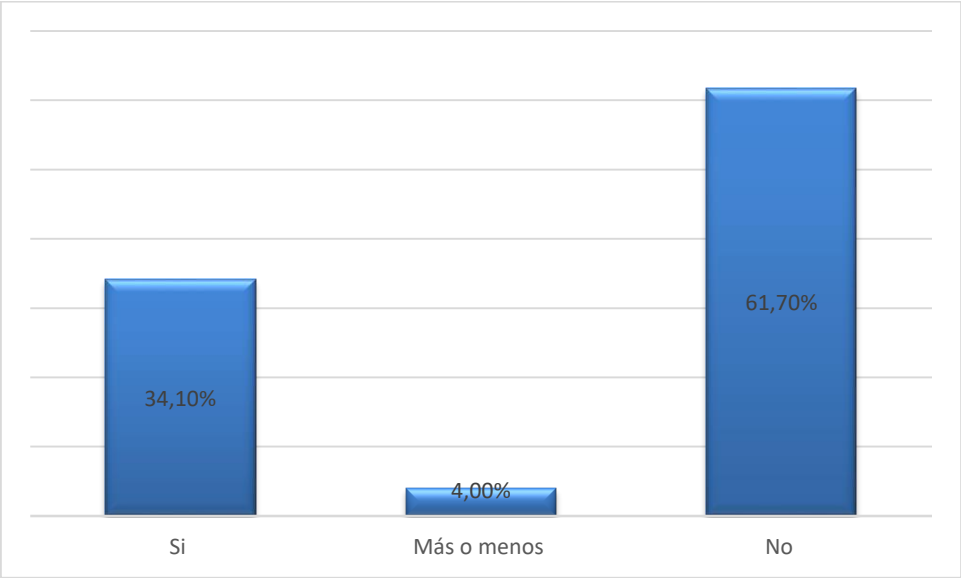
	Unidades	**Porcentajes**	
Si	128	47%	Positivo
No me acuerdo	108	39,7%	Neutral
No	36	13,2%	Negativo
Total	272	100%	

Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

En referencia a los antecedentes de crisis, 128 votantes que representa 47% de encuestados, entiende que el CAH ha pasado por dificultades mediáticas anteriormente, otros 108 votantes no recuerdan que la institución haya pasado por situaciones de tal tipo, representando estos votantes un 39,7% y finalmente los 36 votantes restantes que entienden que la institución no ha pasado por una crisis mediática y siendo estos el 13,2% .Se entiende que los encuestados desconocen las eventualidades ocurridas, por el alto

porcentaje de padres que indicaron no acordarse de situaciones de crisis mediáticas ocurridas anteriormente, o en su caso la mayoría de encuestados son padres de nuevo ingreso que desconocen de los antecedentes.

Gráfico 18. ¿Cree usted que se ve afectada la imagen de la institución por estas crisis presentadas?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

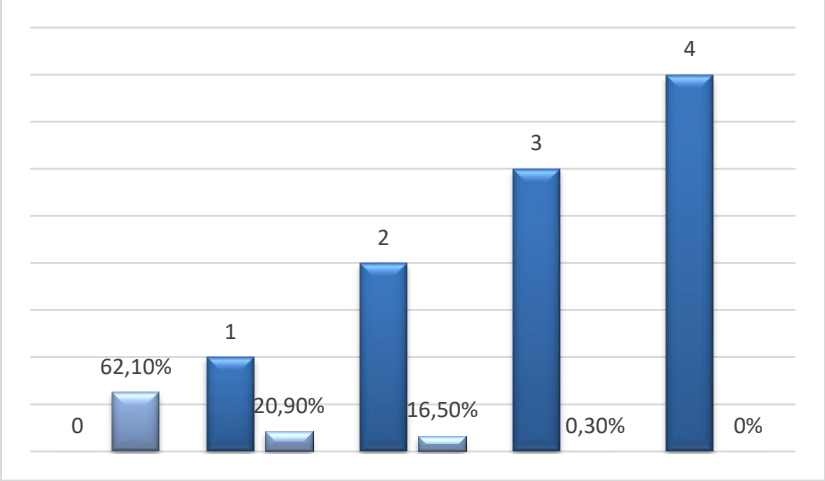
Tabla 22. Afectaciones por crisis

	Unidades	**Porcentajes**
Si	93	34,1%
Más o menos	11	4,2%
No	168	61,7%
Total	272	100%

Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Como complemento de la pregunta 17 se les consultó a los encuestados si las crisis presentadas habrían afectado la imagen institucional del CAH a lo que 93 personas, un 34,1%respondieron que sí. Quienes respondieron más o menos fueron 11 personas con un porcentaje equivalente a 4,2%. Por último, los 168 votantes que afirman que no hubo afectaciones por las crisis presentadas o que no se había presentado una crisis anteriormente. Se concluye que mayoría de los padres de familia entienden que los hechos ocurridos no fueron total responsabilidad de la institución, por tal razón no se afectó significativamente su imagen con los hechos ocurridos posteriormente.

Gráfico 19. Califique del 0 al 4 cuánto afectó la crisis presentada.



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

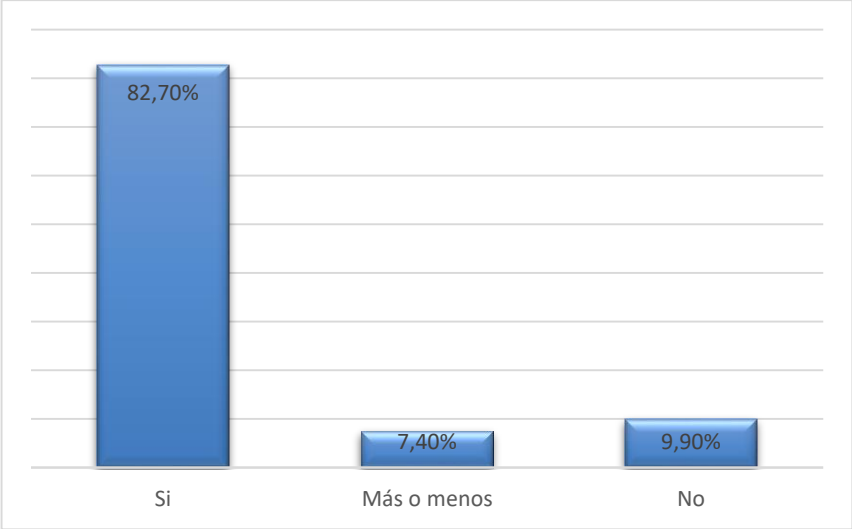
Tabla 23. Cuánto afectó la crisis

	Unidades	**Porcentajes**		
0	169	62,1%	83%	Positivo
1	57	20,9%		
2	45	16,5%	16.5%	Neutral
3	1	0,3%	0.3%	Negativo
4	0	0%		
Total	272	100%	100%	

Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Se les solicito a los votantes calificar cuanto afectó la crisis a la imagen de la institución, siendo 0 la calificación más baja y 4 la más alta.169 personas eligieron la opción 0, indicando que no hubo afectación alguna y simbolizando estos un 62% del total de votantes. Otros 57 votantes eligieron la opción 1 en nivel e afectación de imagen y representando un 20,9 %. Por otro lado 45 personas entienden que la afectación fue de nivel 2. Estos votantes representan un 16,5% del total de votantes. El nivel 3 registro 1 voto y un 0,3% de porcentaje. El nivel 4 no obtuvo votos.se concluye que los padres de familia en gran parte no responsabilizan a la institución por las situaciones de crisis ocurridas y por tal razón entienden que el nivel de afectación fue baja.

Gráfico 20. ¿Cree usted que el CAH está preparado para afrontar una situación de crisis mediática?



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Tabla 24.CAH preparado para situaciones de crisis

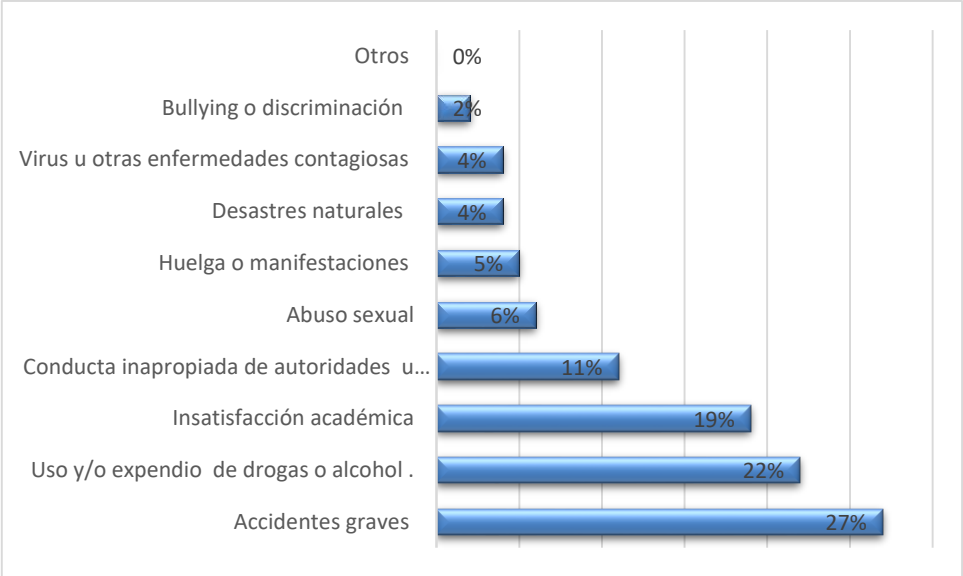
	Unidades	**Porcentajes**	
Si	225	82,7%	Positivo
Más o menos	20	7,4%	Neutral
No	27	9,9%	Negativo
Total	272	100%	

Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Es difícil estar totalmente preparado para una crisis mediática, pero se debe tener a la mano los instrumentos para trabajar de manera inmediata en la crisis. Cuando se consultó a los padres de familia cuan preparados ellos entendían estaba el CAH para tales fines, 225 padres que refleja el 82,7% indicaron que, si lo está, sin embargo, un 7,4% indica que más o menos, estos votantes suman 20 personas en total. Los que consideran que la institución no está preparada para afrontar una situación de crisis mediática es el 9,9 % restante y

representa la opinión de 27 padres de familia. Se entiende que los padres desconocen un poco sobre los procedimientos a realizar en la situación planteada y que toman como referencia las acciones realizadas por la institución en hechos anteriores de comunicar los hechos.

Gráfico 21. Elija 3 factores que usted crea que puedan ser los más probables para desencadenar una crisis mediática



Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

Tabla 25. Factores para desencadenar crisis

	Unidades	**Porcentajes**
Accidentes graves	218	27%
Uso y/o expendio de drogas o alcohol .	181	22%
Insatisfacción académica	153	19%

Conducta inapropiada de autoridades u otros funcionarios	95	11%
Abuso sexual	47	6%
Huelga o manifestaciones	41	5%
Desastres naturales	36	4%
Virus u otras enfermedades contagiosas	33	4%
Bullying o discriminación	10	2%
Otros	2	0%
Total	816	100%

Fuente: Encuesta a padres del CAH
Elaboración propia

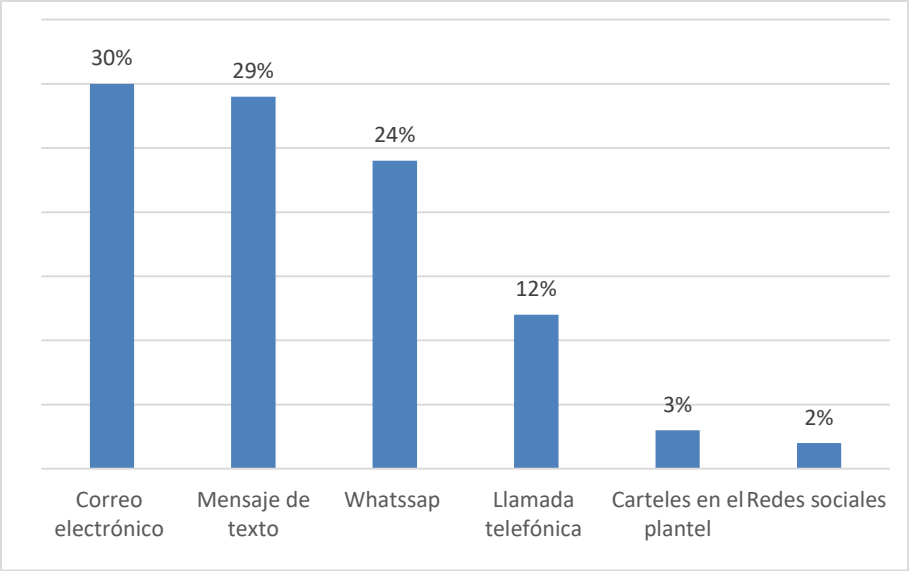
El resultado de la unidad de esta pregunta es de 816 debido a que a los encuestados se les solicitó realizar una selección de 3 puntos de las opciones dadas. Los resultados fueron los siguientes:

La opción más votada ha sido accidentes graves con un total de 218 votos, que representan un 27% del total de votantes. Se entiende que el factor que impulso a generar ese resultado es lo general que se puede interpretar dicha opción, en el sentido que los accidentes graves pueden venir de diversas fuentes o sucesos, sean físicos o de índole institucional. En segundo lugar, se posiciona el uso o expendio de drogas o alcohol con 181 votos, el cual representa el 22% y se adjudica este resultado a lo frecuente que se suscitan este tipo de hechos en todos los centros educativos de la ciudad de Guayaquil. Por otro lado están quienes opinaron que la falta de

excelencia académica puede ocasionar una situación de crisis, posicionando este punto en tercer lugar y siendo este asunto en los tiempos actuales un tema muy sensible y en cualquier escenario que se presente puede originar situaciones polémicas, mientras que 95 personas seleccionaron conducta inapropiada de autoridades o funcionarios y representando estos el 11%.Los que votaron dentro de sus opciones abuso sexual representa un 6% y con un total de 47 personas. Por otra parte 41 participantes entiende que pueden generarse crisis por medio de huelgas o manifestaciones y siendo estas un 5% de la muestra. En tanto desastres naturales y virus o enfermedades contagiosas generaron 36 y 33 votos respectivamente y ambos representando un 4% de los votantes. Finalmente 10 votantes indicaron que situaciones de *bullying* puede ser también un generador de crisis, lo que simboliza un 2%. Dos votantes indicaron que otros aduciendo que la institución tiene problemas en los flujos de comunicación y en la toma arbitraria de decisiones.

Se concluye que parte de las votaciones fueron impulsadas por los antecedentes de otros centros educativos y los hechos ocurridos recientemente en el entorno de los votantes

Gráfico 22. En una posible crisis mediática, ¿cuáles serían las vías de comunicación idóneas para manejar la comunicación con usted? Elegir 3.



Fuente: Encuesta a padres del CAH

Elaboración propia

Tabla 26. Vías de comunicación en caso de crisis

	Unidades	Porcentajes
Correo electrónico	245	30%
Mensaje de texto	236	29%
Whatssap	195	24%
Llamada telefónica	96	12%
Carteles en el plantel	28	3%
Redes sociales	16	2%
Total	816/3	100%

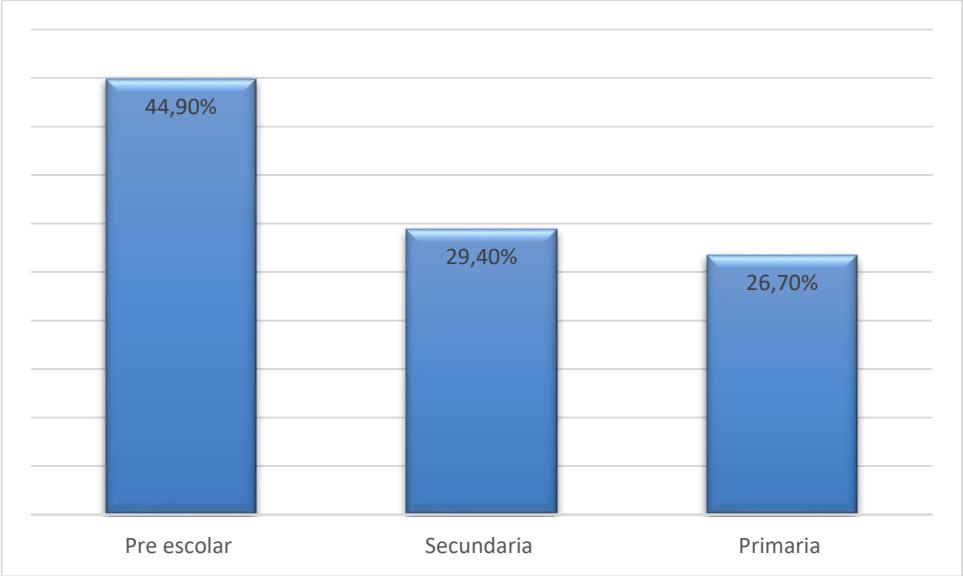
Fuente: Entrevista a padres del CAH
Elaboración propia

El resultado de la unidad de esta pregunta es de 816 debido a que a los encuestados se les solicitó realizar una selección de 3 puntos de las opciones dadas. En una posible crisis mediática 245 votantes

prefieren que la crisis sea comunicada y explicada por medio de correo electrónico, estos padres votantes representan el 30% del total. Mientras otros 236 prefiere el mensaje de texto siendo el 29% los que tuvieron esta elección. Por su parte están los que refieren que la crisis sea comunicada por mensajes de *WhatsApp* , sumando estos votantes un total de 195 votos y un 24%.Un pequeño grupo de 96 votantes prefiere la llamada telefónica dígase un 12% .Otra forma de comunicación que utiliza la institución son los carteles en ciertas zonas del plantel y 28 padres la prefieren para que sea comunicada la crisis por este medio y finalmente las redes sociales con 16 votantes y un 2% del total de votos.

Se concluye que lo padre han votado mayormente por los correos electrónicos, mensajes de texto o *WhatsApp* por ser estos las vías más usadas de comunicación de la institución y los padres están familiarizadas con dichos medios. También son elegidos porque no requiere de la inmediatez de la llamada telefónica y no interrumpe actividades habituales de los padres de familia.

Gráfico 23. ¿Qué área cree usted más vulnerable para que se presente una crisis mediática en el CAH?



Fuente: Encuesta a padres del CAH

Elaboración propia

Tabla 27. Área vulnerable

	Unidades	**Porcentajes**
Pre escolar	122	44,9%
Secundaria	80	29,4%
Primaria	70	26,7%
Total	272	100%

Fuente: Encuesta a padres del CAH

Elaboración propia

Todos los segmentos de una institución están expuestos a cualquier factor generador de crisis. En este caso, 122 padres de familia indicaron que la sección más expuesta a una crisis mediática es la de preescolar con un total de 44,9% de los votos, por otro lado 80 votantes entienden que la sección secundaria es la más vulnerable, con un porcentaje de votos de un 29,4, % y finalmente y con un total

de 70 votos la sección primaria. Se establece que los resultados adquiridos se basan en que los votantes tienen la referencia de crisis pasadas y lo experiencial, puesto que la sección de infantil más sensible ante cualquier escenario y cualquier pequeño incidente puede generar rápidamente una crisis.

3.6. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

- ✓ La referencia de padres encuestados es de uno o dos niños por representante en la mayoría de los casos.
- ✓ La encuesta refleja que hay una comunicación fluida con los padres de familia en temas en general o casos de emergencia.
- ✓ Independientemente de las vías de comunicación utilizadas, los padres de familia se sienten al tanto de las eventualidades ocurridas, sin embargo, hay una minoría quienes creen que el flujo de comunicación se ve afectado por la mala recolección para la actualización de datos que, en mayoría de casos, la realizan los representantes de grado.
- ✓ Las vías de comunicación tienen una aceptación positiva, siendo las más utilizadas el correo electrónico, los mensajes de texto, los mensajes por *WhatsApp* y las llamadas telefónicas.
- ✓ Los padres entienden que las instalaciones son seguras para sus representados, pero falta reforzar las medidas de seguridad en general y del personal y endurecer sanciones.
- ✓ El CAH tiene una buena imagen institucional según los encuestados, quienes lo consideran coherente pero no del todo inclusivo.
- ✓ Un poco más de la mitad de los encuestados piensa que la institución ha pasado por dificultades mediáticas y que ha afectado su imagen institucional los hechos ocurrido levemente
- ✓ Las posibles crisis más votadas son accidentes graves que es una opción más general; abuso o consumo de drogas y *bullying* donde se concluye que los padres dieron su voto por ser temas cotidianos.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA

MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS PARA CAH

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo es una propuesta estratégica para gestionar la comunicación de crisis del Colegio Alemán Humboldt. Para su realización se tomó muestras para generar una encuesta y un grupo focal, donde sus participantes fueron seleccionados de manera enfocada para lograr una mejor precisión en los resultados adquiridos. Para su elaboración consideró los canales de comunicación más utilizados y su efectividad, sin olvidar que sea el medio propicio de acuerdo a la crisis que se presente.

Los resultados obtenidos también fueron generados en base a un análisis FODA que se lo puede revisar en el Anexo 7, permitió acercar más la propuesta a las necesidades del centro educativo El objetivo principal de este manual de comunicación de crisis es salvaguardar la imagen y reputación del Colegio Alemán Humboldt de Guayaquil. A continuación, se presenta la versión redactada del manual de comunicación de crisis. La presentación del trabajo final que consta con diseño, se adjunta como versión impresa.

Colegio
Alemán Humboldt
Deutsche Schule
Guayaquil

Manual de Comunicación de Crisis

Guía práctica operativa

INTRODUCCIÓN

LINEAMIENTOS GENERALES

El objetivo principal de esta guía es correcta utilización de las herramientas y mecanismos para comunicar adecuadamente cualquier situación de crisis relacionada con la seguridad e integridad de quienes la integran directa o indirectamente y que puede afectar la imagen del Colegio Alemán Humboldt de Guayaquil.

Un manual de crisis tiene como propósito la identificación de las posibles crisis relacionadas con las instituciones o dentro de ella y sus respectivos planes de acción y contingencia, para proteger su imagen o en su caso, minimizar el impacto que pueda ocasionar la crisis a la reputación de la institución.

ALCANCE

El plan de este manual está diseñado para responder de manera inmediata a cualquier hecho o novedad que acurra, emitiendo de manera correcta y en el momento propicio la información requerida por los diferentes públicos. Este procedimiento aplica a las personas responsables de generar y emitir comunicados en una situación de crisis. Las personas autorizadas son las que conforman el Comité de crisis organizacional en combinación con la autoridad reguladora competente y de acuerdo a la crisis presentada.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

Los efectos que ocurren como consecuencia de situaciones adversas, relacionados con hechos ocurridos en la institución o relacionados a ella, pueden impedirse si se tiene un plan de comunicación para accionar de manera inmediata y utilizándose las herramientas correctas. Es por esto de la planificación y manejo de crisis es un elemento prioritario en una organización

¿QUE ES UNA CRISIS?

Una crisis es una situación que desequilibra el ritmo habitual de una institución, que genera inestabilidad y lleva de manera imprevista, por tal razón requiere de solución y respuesta inmediata ante los públicos involucrados. En el contexto educativo es un suceso puntual que ocurre durante la jornada escolar que repercute severamente en la reputación del Colegio y que implica la afectación de la comunidad escolar.

¿QUE ES UN INCIDENTE?

Un incidente es un percance que trascurre en el ritmo habitual de un proceso y desencadenando una situación no deseada. En el contexto educativo es un suceso puntual que ocurre durante la jornada escolar que repercute en la actividad diaria y que implica o no afectación de leve o mediano impacto en la reputación o en la comunidad escolar.

CÓMO SE IDENTIFICA	
UNA CRISIS	UN INCIDENTE
De mayor impacto	De menor impacto
Causa desequilibrio en el ritmo habitual	Causa malestar en el ritmo habitual
Puede comprometer la reputación de la institución	Causar intranquilidad de quienes están involucrados
Afecta estabilidad institucional	Afecta la jornada escolar
Tiene prioridad de respuesta y resolución inmediata	De respuesta y resolución controlada

DEFINICIONES

- ✓ Comunicación de crisis: La comunicación de crisis tiene como objetivo principal la elaboración de un plan de control, prevención y contingencia de crisis y crear los protocolos idóneos de comunicación que informen convenientemente los medios y los públicos reduciendo así el impacto o evitando afectaciones.
- ✓ Comité: es un grupo conformado por los directivos y representantes de los grupos de interés de la comunidad colegio.
- ✓ Comisión: es un grupo conformado por directivos pedagógicos y representante de la Dirección Administrativa.
- ✓ Comunidad escolar: comunidad conformada por los grupos de interés del colegio.
- ✓ Afectación: repercusión negativa en la imagen/reputación de la institución.
- ✓ Vocero: Ejecutivo o delegado que funge como portavoz de la institución.
- ✓ Post crisis: Después de la contingencia, cuando aún se sienten los efectos de los eventos ocurridos.
- ✓ Amenaza: situación que pone en riesgo la seguridad escolar en cualquier ámbito.
- ✓ Contingencia: Situación riesgosa que ocurrió.

INFORMACIÓN GENERAL

COLEGIO ALEMÁN HUMBOLDT DE GUAYAQUIL

El Colegio Alemán Humboldt de Guayaquil es una institución de gestión privada cuya política se basa en valores como el respeto, la justicia, la honestidad y la solidaridad. La institución es uno de los 140 colegios alemanes por todo el mundo, que cuenta con profesorado internacional y una comunidad comprometida que conecta de manera directa a su alumnado con la cultura estudiantil alemana y evaluación BLI. Esta institución posee en su condición binacional poseer pedagogía internacional con una visión y un conocimiento global. Esta institución más que un colegio funge como Centro Cultural Alemán conectando nuevas vías con Alemania y toda Europa.

MAPA DE UBICACIÓN

Dr. Héctor Romero No. 216 y José García Moreno
Los Ceibos, Guayaquil, Ecuador



RIESGOS POTENCIALES

Tipo de crisis	Detalle	Público	Probabilidad	Impacto
Crisis académicas	No recibir certificación de excelencia académica alemana.	Consejo superior alemán, Ministerio de educación, Comunidad escolar.	1	5
	Ineficiencia académica		2	4
Crisis laborales	Acoso sexual	Empleados Estudiantes	1	4
	Consumo de sustancias		3	4
	Accidentes catastróficos		2	3
	Manifestaciones de empleados		1	2
	Personal no calificado		2	2
Financiera	Quiebra	Comunidad escolar en general	1	5
	Desfalco		2	4
	Aumento desmedido de pensiones		1	2
	Mal uso de fondos de subvención.		2	2
Crisis sociales	Manifestaciones políticas	Comunidad escolar en general	3	3
	Secuestro		1	5

	Maltrato o acoso		3	4
Desastres naturales	Terremotos	Comunidad escolar en general	2	5
	Inundaciones		1	2
	Lluvias extremas		1	2
Crisis de productos	Intoxicación o envenenamiento por productos del bar	Padres, alumnos	1	4
	Falta o escasez de útiles alemanes		2	3
Crisis sanitarias	Virus contagiosos	Ministerio de salud	3	4
	Epidemias		3	4

COMITÉ DE CRISIS

INTEGRANTES DEL COMITÉ DE CRISIS ORGANIZACIONAL

- ✓ Rectorado general
- ✓ Presidente Ejecutivo
- ✓ Representante del Consejo Ejecutivo
- ✓ Rector Nacional
- ✓ Secretaria de Rector Nacional
- ✓ Dirección Administrativa
- ✓ Jefe de Comunicación
- ✓ Representante de los profesores
- ✓ Representante de los trabajadores
- ✓ Presidente del Comité de padres
- ✓ Asesor jurídico

INTEGRANTES DE LA COMISIÓN DE CRISIS INSTITUCIONAL

- ✓ Rector Nacional
- ✓ Dirección por sección o sede
- ✓ Representante de los profesores
- ✓ Directora Administrativa
- ✓ Jefe de comunicación

DATOS IMPORTANTES
EL RECTOR/A GENERAL DEBERÁ SER REEMPLAZADO POR EL VICERRECTOR EN CASO DE ESTAR AUSENTE AL MOMENTO DE QUE OCURRA LA CRISIS.
EL COMITÉ ACTÚA EN CASO DE CRISIS
LA COMISIÓN ACTÚA EN CASO DE INCIDENTES.

FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ Y LA COMISIÓN

RECTOR GENERAL
Son voceros oficiales Dirigir el manejo de la crisis Armar estrategias internas Clasificar la emergencia
PRESIDENTE EJECUTIVO
Responde a asuntos legales en caso de demandas No es obligación servir de vocero, pero puede fungir como tal Toma generales de decisiones , por encime del rectorado
RECTOR NACIONAL
Autoridad legislativa nacional Investigación inmediata de hechos ocurridos Frente al ministerio de educación afronta denuncias y querellas, pases de año etc. Todo asunto relacionado con el programa SER BACHILLER
SECRETARIA DEL RECTOR NACIONAL
Generar las actas Asistir en redacción Asistir en mediciones de crisis Debe conocer leyes.
REPRESENTANTE DEL CONSEJO EJECUTIVO

Actores importantes de la comunidad CAH que tiene voz , mas no voto
DIRECTORA ADMINISTRATIVA:
Son voceros
JEFE DE COMUNICACIÓN:
Asesorar en materia de comunicación a todas las partes Apoyo estratégico de campañas y programas para subsanar crisis Mediciones periódicas del impacto de la crisis Convocatoria a eventos o ruedas de prensa de ser el caso Redacción de boletines, notas, etc. Monitoreo de la información manejada en medios de comunicación Revisar la emisión de mensajes de forma correcta por errores discriminatorios redacción expuestos a malas interpretaciones Elaboración estratégica de mensajes
REPRESENTANTES DE PROFESORES
Actores importantes de la comunidad CAH que tiene voz , mas no voto
REPRSENTANTES DE LOS TRABAJADORES
Actores importantes de la comunidad CAH que tiene voz , mas no voto
PRESIDENTE DEL COMITÉ DE PADRES
Actores importantes de la comunidad CAH que tiene voz , mas no voto

ASESOR JURÍDICO
Asesoría legal total de materia jurídica en cualquier escenario presentado Todo tipo de trámite legal Revisar la redacción de comunicados para no incurrir con faltas que puedan traer consecuencias legales

DIAGNÓSTICO DE LA CRISIS

El comité deberá analizar la situación y realizar preguntas indagatorias con el objetivo de diagnosticar el nivel y gravedad de la crisis:

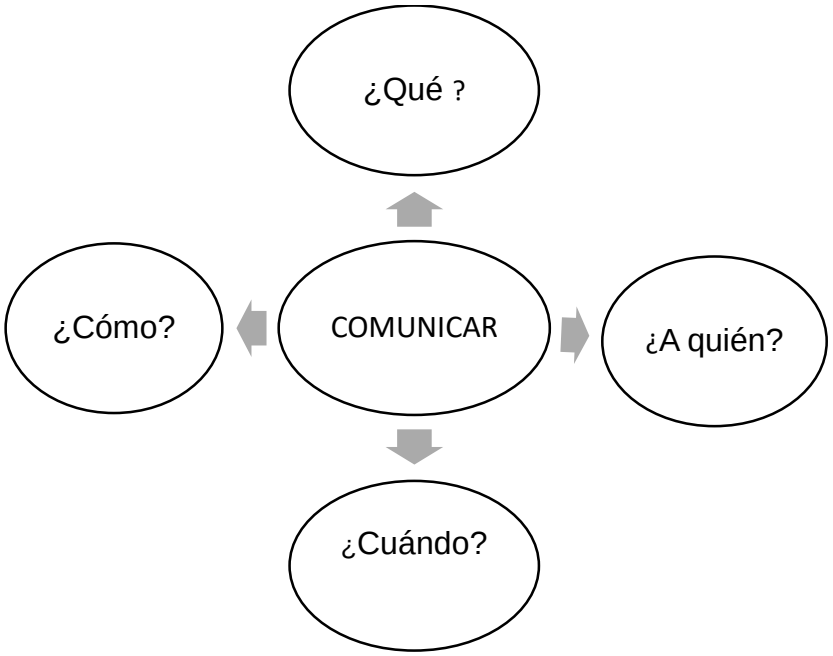
1. ¿Cuál es el acontecimiento ocurrido?
2. ¿Que ha ocasionado dicho acontecimiento?
3. ¿Qué ha ocasionado el problema en cuestión?
4. ¿Cuáles son las dimensiones de la afectación?
5. ¿Cuál es la responsabilidad de la institución en el hecho?

NORMAS BÁSICAS DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

- ✓ El departamento de comunicación deberá obtener la información reunida en todo el proceso de la situación ocurrida y seleccionar el plan de comunicación en el momento que la Rectoría General decida el nivel de la misma: incidente o crisis
- ✓ Está prohibida el acceso a medios de comunicación excepto bajo las indicaciones del Comité de crisis

- ✓ Toda información que sea para compartir a los medios de comunicación debe estar previamente autorizada por la organización
- ✓ Se debe hacer una supervisión y actualización permanente para control de los medios de comunicación y así lograr dar una respuesta oportuna
- ✓ Cuando el incidente haya terminado se establecerá un plan que constará con un mensaje claro y conciso que explique la situación ocurrida para evitar rumores y se elaborarán preguntas y respuestas tentativas de acuerdo a la situación ocurrida, para que sea utilizado por los medios de comunicación
- ✓ La intervención de los miembros del comité debe ser moderada, sin dramatizar la crisis
- ✓ Ningún miembro perteneciente a la institución está autorizado para dar declaraciones por las diferentes vías de comunicación.

EL PLAN DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN MOMENTOS DE CRISIS SE BASA EN EL SIGUIENTE ESQUEMA:



HERRAMIENTAS A UTILIZAR EN CASOS DE CRISIS

Las herramientas que se deberá utilizar para comunicar todo lo concerniente a la crisis serán:

- ✓ Correo electrónico (fuente oficial de comunicación)
- ✓ Llamada telefónica se tiene contacto directo con los involucrados
- ✓ Las redes sociales se pueden utilizar como canal secundario informativo, mas no como canal oficial.
- ✓ Reunión para fines de aclaración de hechos y resolución de ser con los padres.
- ✓ Rueda de prensa si se requiere, de acuerdo a la magnitud y requerimiento de la crisis.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los requerimientos de los medios de comunicación se responderán de manera planificada, si aún no hay una comunicación oficial, se generara una lista de preguntas requeridas y se elaborará un plan de respuestas oficiales.

INSTRUCTIVO PARA LA EMISIÓN DE LOS MENSAJES

- ✓ No mentir y no especular
- ✓ No esconder ni minimizar el problema
- ✓ Los mensajes emitidos no deben contener juicios personales de quien los redacta.
- ✓ No se debe emitir información que no se verifique con anterioridad.
- ✓ Los mensajes deben de tener coherencia, por ende, debe haber un solo punto de salida de información, quiere decir que las ideas deben direccionarse hacia al mismo punto.
- ✓ La claridad y simplicidad debe primar en los mensajes para que no degeneren malos entendidos.
- ✓ Los mensajes se enviarán con el criterio de frecuencia y tiempo, pues los mensajes a destiempo pueden generar un efecto contrario.
- ✓ No se debe difundir mensajes en base a suposiciones ni opiniones propias ni de terceros.
- ✓ No se recomienda el uso de redes sociales en crisis nivel amarillo o rojo

RECOMENDACIONES GENERALES DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS

- ✓ La recolección de información es vital para conocer los hechos y así tomar la dirección adecuada de resolución de la crisis.
- ✓ Cuando la situación lo requiera se debe enlazar contacto directo para los involucrados
- ✓ Siempre dar la cara ante los hechos, a diferencia de otras empresas, los centros educativos deben tener un tratamiento frente con los involucrados en la crisis
- ✓ No debe haber preferencia de partes si hay participación de los medios de comunicación todos los medios deben recibir información con igualdad.
- ✓ Resguardar la privacidad de las personas involucradas.
- ✓ Debe haber un trato humano con los involucrados y sensibilidad ante los hechos.
- ✓ Monitorear todos los medios que dan cobertura y llevar bitácora de datos cronológicos.
- ✓ Al momento de una posible crisis por un rumor, si no es cierto, se emite un comunicado aclarando la situación; si es cierto, se emite comunicado asumiendo la responsabilidad de los hechos y se presenta evidencia que la institución está tomando acciones pertinentes para resolver el asunto y se mantiene al tanto de la situación de los afectados

PÚBLICOS Y OTROS ACTORES

VOCEROS

Por ser una institución gestora de del sector educativo, es aconsejable que sean los representes de áreas pedagógicas quienes actúen como voceros. En la elección se debe tomar en cuenta el tipo y la dimensión de crisis acontecida. Serían considerados los miembros de las siguientes áreas:

- ✓ Rectoría general
- ✓ Rectoría Nacional
- ✓ Asesor jurídico

- ✓ Presidente del Consejo

El vocero debe recibir la asesoría del comité y del asesor jurídico de acuerdo al perfil de los sucesos ocurridos, para que haya una emisión exitosa del comunicado a los diferentes medios de difusión. debe haber un trabajo compaginado con los organismos de control

APOYO EN SITIO

Si lo amerita la situación un vocero o delegado puede estar en el lugar de los hechos como soporte para los afectados y así enviar un mensaje implícito de apoyo hacia todas las partes involucradas.

PÚBLICOS INTERNOS A CONSIDERAR

1. Colaboradores (consejo de padres)
2. Alumnos
3. Padres de familia
4. Proveedores

PÚBLICOS EXTERNOS A CONSIDERAR

1. Comunidad financiera
2. Medios de comunicación
3. Representantes de la comunidad
4. Entidades gubernamentales
5. Proveedores
6. Grupos de presión
7. Embajadas o consulados
8. Competencia

PLAN DE COMUNICACIÓN

PROCEDIMIENTO A SEGUIR EN CASOS DE CRISIS

VERDE		
Accidentes personales	Peleas entre alumnos	Robo en las instalaciones
Ausencias	Agresiones verbales	Uso indebido de la tecnología o celulares
Indisciplina estudiantil	sanciones leves ante acontecimientos graves	Falta a códigos morales o de convivencia.
Incidentes leves dentro del plantel	Incidentes entre padres de familia y profesores	Publicaciones de menor impacto en redes sociales

1. Reunir directivos claves
2. Recopilar datos: ¿Qué paso? ¿Quiénes son los involucrados? ¿Cuál es la familia involucrada?
3. Generar resoluciones con la/las partes involucradas (de no lograr contener la crisis, pasar al siguiente punto)
4. Reunir comisión de crisis (debe considerarse el departamento pedagógico según el caso)
5. Preparar contactos de emergencia, recursos y procedimientos establecidos.
6. Plantear hipótesis y escenarios posibles con el fin de elegir la estrategia adecuada para su mayor afectividad
7. Determinar el tipo de canal de comunicación que se utilizará de acuerdo a la gravedad del caso o realizar reunión para resoluciones de ser una crisis de carácter interno.
8. Elegir los públicos objetivos que tengan una afectación directa por la crisis.
9. Envío estratégico de mensajes estructurado para la conservación de la imagen institucional

10. Monitorear la respuesta a la estrategia aplicada

AMARILLA		
Extravíos de alumnos	Accidente de transporte escolar sin pérdidas humanas	Discriminación en el proceso de admisión
Condiciones climáticas moderadas	Trato indebido de profesores a estudiantes	Contaminación ambiental plagas de animales
Delincuencia	Reclamos de profesores por mejoras laborales	Intimidación por abuso de autoridad
Bullying entre alumnos y profesores	Conflictos religiosos	Discriminación por condiciones físicas especiales
Huelgas o manifestaciones	Discriminación por diversidad de género	Racismo
Desastres naturales	Discriminación por poder adquisitivo	Despido masivo de maestros
Publicación en redes sociales	Tráfico de influencias	Comportamiento indebido de directivos

1. Reunir directivos claves
2. Recopilar datos: ¿Qué paso? ¿Quiénes son los involucrados? ¿Cuál es la familia involucrada?
3. Categorizar el hecho: suceso o crisis
4. Reunir comisión/comité requerido (debe considerarse el departamento pedagógico según el caso)
5. Preparar contactos de emergencia, recursos y procedimientos establecidos
6. Plantear hipótesis y escenarios posibles con el fin de elegir la estrategia adecuada para su mayor afectividad

7. Determinar el tipo de canal de comunicación que se utilizará de acuerdo a la gravedad del caso.
8. Elegir los públicos objetivos que tengan una afectación directa por la crisis
9. Envió estratégico de mensajes estructurado para la conservación de la imagen institucional
10. Monitorear la respuesta a la estrategia aplicada.

ROJA		
Abuso sexual	Insatisfacción académica	Revelación de información confidencial
Accidentes físicos graves	Acoso de profesor a estudiante	Suicidio
Conducta inapropiada de autoridades	Quiebra	Pandillerismo
Desapariciones de alumnos	Muerte de estudiante o autoridad	Condiciones climáticas extremas
Secuestros	Tiroteos	Agresiones físicas a un alumnos
Terrorismo	Acoso de estudiante a profesor	Insatisfacción por cuerpo docente
Uso o expendio de drogas	La no inclusión de personas especiales	Exposición de videos/fotografías comprometedoras
Virus o enfermedades contagiosas	Accidente de transporte escolar con pérdida humana	Sobornos

1. Reunir directivos claves
2. Recopilar datos: ¿Qué paso? ¿Quiénes son los involucrados? ¿Cuál es la familia involucrada?

3. Categorizar y definir el hecho: crisis
4. Reunir comité de crisis (debe considerarse el departamento pedagógico según el caso)
5. Preparar contactos de emergencia, recursos y procedimientos establecidos
6. Plantear hipótesis y escenarios posibles con el fin de elegir la estrategia adecuada para su mayor afectividad
7. Determinar el tipo de canal de comunicación que se utilizará de acuerdo a la gravedad del caso y tomando en cuenta los siguientes datos:
    A. El medio de comunicación oficial del CAH es el correo electrónico
    B. Rueda de prensa: debe ser realizada en las instalaciones del colegio, en base a los reglamentos universales de protocolo y se deberá elegir un vocero de acuerdo al caso. Esta debe ser organizada por los jefes de Relaciones Públicas, Comunicación y la Secretaria de Rectoría general.
8. Elegir los públicos objetivos que tengan una afectación directa por la crisis
9. Envió estratégico de mensajes estructurado para la conservación de la imagen institucional
10. Monitorear la respuesta a la estrategia aplicada

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

MAPA DE RIESGOS INHERENTE

La aplicación de este mapa tiene como fin conocer el nivel riesgo e impacto de un hecho y de igual menara a probabilidad de ocurra el mismo.

PROBABILIDAD						
	Constante					
	Moderado		3			5
	Ocasional		1	4	2	
	Posible					
	Improbable					
		Insignificante	Menor	Crítica	Mayor	Catastrófico
		IMPACTO				

DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE RIESGO REPUTACIONAL

Características de los indicadores para la identificación del nivel de gravedad de la crisis ocurrida.

Código de color	Indicadores	Grado	Descripción
	Débiles	1	✓ Referente a un incidente ✓ Evento a nivel institucional ✓ El público externo conocedor del hecho es limitado ✓ Requiere resolución
	Medios	2	✓ Es nombrada públicamente la institución en ocasiones ✓ Parte importante de los públicos conoce del evento ✓ Requiere atención rápida
	Fuertes	3	✓ Referente claramente a una crisis ✓ Alto riesgo de afectar la reputación y la permanencia de la institución ✓ Es nombrada la institución en múltiples ocasiones ✓ Cuestionamiento a la institución por el evento ocurrido ✓ Requiere atención de inmediato

DIRECTORIO

COMITÉ DE CRISIS		
PBX: +593 (4) 285-0260		
CONTACTO	CORREO	EXTENSIÓN
Rectorado generan	secretaria.rectoradogeneral@alemanhumboldt.edu.ec	114
Rectorado Nacional	secretaria.rectoradonacional@alemanhumboldt.edu.ec	110
Dirección administrativa	direccion.administracion@alemanhumboldt.edu.ec	167
Área pedagogía	Preescolar: secretaria.edui@alemanhumboldt.edu.ec	116
	Primaria: secretaria.egb@alemanhumboldt.edu.ec	124
	Secundaria: secretaria.secundaria@alemanhumboldt.edu.ec	163
Comité de padres	consejo.padres@alemanhumboldt.edu.ec	177
Comunicación	andrea.patino@alemanhumboldt.edu.ec	193

Servicio integrado de seguridad ECU 911
911
Policía Nacional, Fuerzas Armadas, Cuerpo de Bomberos , Comisión Nacional de Tránsito, Ministerio de Salud Pública, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Secretaría de Gestión de Riesgos, Cruz Roja Ecuatoriana están enrutados en esta línea de emergencia .

CANALES DE TELEVISIÓN		
MEDIO	ALCANCE	CONTACTO
Ecuavisa	Nacional	04-2562444
Teleamazonas	Nacional	04-2598700
Tc televisión	Nacional	04-6003030
Canal uno	Nacional	04-2680200
Gamavisión	Nacional	04-2397888

PRENSA ESCRITA	
Medio	Contacto
El Universo	(04)2 490-000
El Expreso	(04)2-201-100
El Comercio	(04)2 566-311
El Telégrafo	(04)2 595-700

PLANO DE EVACUACIÓN

Planos generales de evacuación de las instalaciones. Deben ubicarse los puntos de encuentro para comunicar las indicaciones a seguir en caso de desastres naturales o cualquier evento que ponga en vulnerabilidad las instalaciones del plantel y los integrantes de las familias que constituyen el CAH.



CONCLUSIONES

- ✓ A través de la investigación se conoció detalladamente cual es el significado de comunicación de crisis y otros conceptos que le complementan como estrategia aplicada en una institución, cómo repercute de manera positiva si se aplica correctamente y se estudió el comportamiento de los públicos en general y de manera segmentada.

- ✓ Se compiló información de los posibles escenarios de crisis y se concluyó que la parte más vulnerable para que ocurra una crisis es la sección de preescolar, que todo asunto relacionado con la ineficiencia en la excelencia académica, los accidentes físicos graves y con uso de estupefacientes, son las crisis más propensas a ocurrir en base a la investigación y según la opinión de los padres. También se obtuvo otras referencias de posibilidades y escenarios de crisis, tomándose como referencia los antecedentes de la institución.

- ✓ Se generó como propuesta de un manual que consta con un plan de comunicación de crisis y para tal fin se recopiló información donde se concluyó que tanto la comunicación del CAH con los padres de familia y la percepción referente a la imagen de la institución es positiva. Se planteó una propuesta con un plan detallado de manejo de comunicación que consta con una guía para envío de mensajes y manejo en el proceso y la post crisis.

RECOMENDACIONES

Se recomienda reforzar los canales de comunicación, que, aunque se consideran eficaces, está faltando la secuencia correcta de envío de mensajes y estos llegan a destiempo.se hace este señalamiento pues la frecuencia es significativa cuando de comunicación de crisis se refiere. Se recomienda también actualizar base de datos de padres de familia con el fin de asegurar la recepción de mensajes, sobre todo en canales de comunicación oficiales.

Se sugiere fortalecer el contendido de redes sociales, incorporando más contenido de logros obtenidos por sus estudiantes y así reforzar la buena imagen con que ya cuenta la institución. Se aconseja utilizar otras vías alternas de comunicación para encajar mejor con el perfil de cada padre y lograr mayor fluidez en los mensajes. Se sugiere la aplicación de las normas del manual en caso de crisis, llevando a cabo directrices de cuidado de mensajes y protocolos sugeridos para la preservación de la imagen institucional del Colegio Alemán Humboldt de Guayaquil.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, H.(Ed) (2005). *Comunicación organizacional interna*. Andalucía, España: Editorial Gesbiblo.

Barquero y Barquero. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo SA

Bonime-Blanc (2014).*Manual de riesgo reputacional*. Madrid, España: Corporate Excellence

Canales.M (2006).*Metodología de la investigación Social.* Santiago, Chile: Editorial LOM

Carrera, Alloza y Carrera, E.E. A (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid, Españas: Editorial LID

Escudero, J. (2009). *Comunicación Estratégica*. Buenos aires, Argentina: Editorial Granica.

Ferrari, Franca, M.F. (2012). *Relaciones Públicas para el éxito de las organizaciones*. Lima, Perú : Fondo Editorial

Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona, España: Editorial UOC

Losada, J. (2018). *Comunicación de crisis en un mundo conectado*. Barcelona, España: Editorial UOC

Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. Madrid, España: Editorial Empresarial

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Buenos aires, Argentina: Editorial Granica.

Tuñez, M. (2015). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Barcelona, España: Editorial UOC

ANEXOS

ANEXO 1: Mapa De Públicos CAH

COLABORADORES	✓ Directivos ✓ Profesores ✓ Personal administrativo ✓ Personal de seguridad ✓ Personal de mantenimiento ✓ Personal de bares y alimentos ✓ Personal de limpieza
COMUNIDAD FINANCIERA	✓ Gobierno Federal de Alemania
CONSUMIDORES	✓ Padres de familia ✓ Estudiantes
MEDIOS DE COMUNICACION	✓ Canales locales: TVS, Canal UCSG, ESPOL tv ✓ Canales Nacionales: Ecuavisa, Teleamazonas ✓ Radio: Alfa, Galaxia, Diblu, Punto rojo, Romance, Canela ✓ Prensa escrita: Diario Universo, El Comercio, El Expreso ✓ Líderes de opinión: Carlos Vera, Tania Tinoco
REPRESENTANTE DE LA COMUNIDAD	✓ Comité los Ceibos ✓ Comité de padres de familia
ENTIDADES GUBERNAMENTALES	✓ Gobierno Nacional ✓ Ministerio de Educación ✓ Ministerio de Salud ✓ Ministerio de Seguridad Ciudadana ✓ Autoridades Regionales ✓ Autoridades Locales
PROVEEDORES	✓ Suministro de uniformes y útiles escolares: Mafer uniformes ✓ Suministro de alimentos y bebidas: Trébol verde
COMPETENCIA	✓ Colegio Balandra ✓ Colegio Javier ✓ Colegio Logos ✓ Colegio Monte Tabor ✓ Colegio Delta ✓ Colegio Torremar
GRUPOS DE PRESIÓN	✓ Comunidad Religiosa ✓ Comunidad Educativa ✓ GLBTQ

ANEXO 2: Entrevista

1. **¿El colegio tiene una comisión de comunicación y acción de crisis?**

   Respuesta: No, no está creada una comisión de comunicación de crisis, pero tenemos una comisión de seguridad y la idea es que esta comisión de seguridad sea la misma que maneje el manual de crisis.

2. **¿Qué otros actores integrarían el comité de crisis, que en este caso sería la comisión de seguridad?**

   Respuesta: Por ejemplo, en el caso de seguridad y salud ocupacional debe haber un representante para que integre el comité de crisis, podría ser el presidente o vicepresidente. Otro ejemplo sería, del comité de padres, se elegiría el representante y esta persona tendría influencia, incluso en los canales de comunicación que se puedan usar y así utilizar la capacidad de convocatoria que tiene el comité. En su caso se incluirá, dependiendo los diferentes casos, pues hay que categorizar las crisis y de eso dependerá quienes participen.

3. **¿Tomando en cuenta los antecedentes de crisis que hayan ocurrido, Cuáles han sido las acciones que adoptó la institución?**

   Respuesta: por ejemplo, en la muerte de un menor en preescolar se trabajó mucho con el área pedagógica, en el caso de la comunicación con los padres. También con el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación por quienes el colegio es regulado. Por esto ellos deben ser incluidos en el manual no como parte de la comisión de crisis, pero si hay que responder a ellos pues son las autoridades de control. En este caso en particular se hizo lo que el Ministerio de Salud decía; se hizo una cuarentena y ellos tuvieron presencia en las instalaciones del colegio por un mes. Se hizo

circulares desde rectorado general que era el único vocero para dar información, incluso para los medios.

4. **En cualquier caso que se presente ¿quiénes son los encargados de la información y posteriormente la comunicación?**

   Respuesta: En el caso que hablábamos puntualmente, la información nos la daba el Ministerio de Salud y era controlada por nuestros abogados. No se decía ni de más, ni de menos. Recordemos que es un colegio y tiene un tratamiento diferente a otras empresas.

5. **Entonces en ese caso, ¿cuál era el papel del departamento de comunicación?**

   Respuesta: Nosotros ayudamos mucho como apoyo estratégico lo que nos pedía el área pedagógica para comunicar e informar. Éramos apoyo, pero no los actores principales en el manejo de esta crisis. Por la delicadeza del tema, el actor principal fue el rector por la confianza que le genera a los padres. Por esto la idea de crear esta comisión, pues podemos reunirnos y generar buenas ideas. También generamos acciones, como por ejemplo hace poco creamos una propuesta de identidad gráfica para que haya una coherencia entre las secciones. Entonces no solamente recibimos, también generamos ideas.

6. **¿Al ocurrir una crisis, quien da la cara ante los grupos de interés?**

   Respuesta: si es una situación compleja el rector, por la confianza que genera, pues en la cara que conoce la gente, él es nuestra autoridad y los involucrados sienten que el colegio lo toma con mayor seriedad. A diferencia nosotros que como departamento trabajamos desde lo organizacional de acuerdo a lo que necesita el área pedagógica.

7. **¿Qué canales de comunicación utilizan?**

   Respuesta: Aquí utilizamos los correos internos, el intranet y por ejemplo acá nos funcionan mucho los carteles, no es el canal

principal, pero lo usamos. aunque no sé si en caso de crisis usaríamos este medio de la cartelera. creo que sería más las reuniones y el vocero para los grupos de interés; la parte interna la maneja talento humano y administración. Ellos nos solicitan formatos, etc.

8. **¿Qué herramientas utilizan para la comunicación externa?**
   Respuesta: Circulares, correos electrónicos, en redes sociales controlamos y decidimos que poner que no sea contraproducente, somos un filtro.
9. **¿Con qué estructura proyecta el manual de crisis?**
   Respuesta: El manual debería tener un básico con toda la información complementaria y aparte puedes hacer un entregable. por ejemplo, nosotros tenemos guías para comunicación y circulares y tenemos un anexo donde se encuentran las plantillas que se debe utilizar. Entonces podría ser así como dices. entregar el documento guía y un anexo con toda información que diga claramente cómo se usa el manual. esto podría ser organizado por grupos de interés. Todo bien desglosado. Algo de este tipo (muestra documentos) en donde nosotros podemos entregar a la comisión que manejaría este documento y poder compartirlo, osea, subirlo a nuestro checkpoint intranet .
10. **¿Entonces se usará una versión digital?**
    Respuesta: Si, correcto. Esa es la idea. si deseas te podemos entregar nuestro manual de marca para que veas el uso adecuado del logo. En este momento estamos tratando de usar, aunque esto va a cambiar, estamos haciendo una propuesta para cuando el documento es institucional, osea que abarca Alemán Humboldt se usara este logo que dice Guayaquil-Samborondon. Entonces cuando ya tengas el diseño te podemos ayudar con Erika nuestra diseñadora gráfica. En ese caso y como hay un formato para el manual, Erika lo conoce mejor.
11. **¿Tomando en cuenta lo importante que es el consejo de padres como publico interno del colegio, deberá tomarse en cuenta dentro de las especificaciones del manual?**
    Respuesta: Si claro. Para nosotros el consejo de padres es un grupo de interés, pero también de influencia, porque el comité de padres trabaja de la mano con el colegio. Más que un grupo comunitario ellos son actores. Por esta razón deberías incluirlo. Inclusive ellos tendrían que parte de la comisión de manejo de crisis al menos con una representación.
12. **¿Qué otros elementos recomiendas adjuntar dentro del manual de crisis?**

Respuesta: Me parece útil tener un directorio externo e interno de personas a quien llamar. Por lo que hablábamos de categorizar la crisis, pudiendo ser por accidente o crisis. Aunque un incidente pequeño para nosotros puede convertirse en crisis por como los padres tienen catarsis por el chat, coreos o redes sociales. entonces en este directorio conectas el nivel de crisis con las autoridades competentes. Ahí generas una herramienta útil para el colegio.

13. **¿Entonces ese directorio seria parte del manual operativo de crisis?**

    Respuesta: si, de acuerdo a los niveles, se indica quien actúa y esto lo conectas con el directorio. puede ser gráfico e identificarlo por grupos. Como, por ejemplo, a quien le sucede y las autoridades que actúa de acuerdo al nivel

14. **¿Cuáles otras fuentes de información puedo tener de referencia?**

    Respuesta: Esta nuestra página web. Ahí podrás encontrar información en general del colegio, organigramas, tenemos idearios, e información en general que te podrá ayudar.

15. **¿Cuáles son los parámetros a tomar en cuenta, en cuento al diseño gráfico del manual de crisis**

    Respuesta: Nosotros ya manejamos un formato para la documentación, inclusive hay un formato de trazabilidad documental, donde hay que poner una versión, que tiene X encabezado que indica que tipo de documento es, a que área corresponde, que versión es, quien lo aprueba etc. Ese es el que recomendamos usar. El que puede ser libre elección, igual usando el manual de marca, es el manual más operativo. este aparte de tener el procedimiento, el objeto, el alcance y todo lo que se vaya a incluir en el manual, hay este segundo manual mucho más fácil de digerir que puede usarse infografías. ya depende que quieras hacer, si solo uno o dividirlo con un segundo, más operativo.

16. **¿Entonces puede ser un manual con imágenes, infografía y texto? todo fusionado?**

    Respuesta: Si. Sobre todo, en el manual operativo.

17. **¿Este manual y su información será re direccionado a la sede Samboromdon para su uso?**

    Respuesta: Sí, porque en ambas sedes, utilizamos el mismo recurso. Puede ser la copia del formato con ciertas variaciones.

18. **¿Qué otras consideraciones recomiendas tomar en cuenta para la formulación del manual?**

    Respuesta: Un plan de respuestas de las posibles crisis obviamente va y como lo mencionamos el directorio.

19. **¿Qué otra crisis ha pasado el colegio para tener como referencia antecedente? Alguna vez se mencionó que el colegio tenia baños sin género de sexo asignado.**
    Respuesta: hay muchos escenarios porque tenemos a los padres de familia y son familias diferentes y tienen convicciones diferentes. hay familias que son súper inclusivos y dirán que bueno es esto, pero otras se pegan contra las paredes porque están en desacuerdo.

20. **¿Otras experiencias de crisis ocurridas que puedas compartir?**
    Respuesta: Otra crisis fue cuando no salimos en la lista Ser bachiller, hay una ley donde los colegios binacionales como nosotros tiene una malla curricular diferente, ahora, sí, es verdad que nos debe importar Ser bachiller porque es un requisito para poder estudiar en ecuador y algunos de nuestros alumnos se quedan estudiando aquí, pero para el colegio esa prueba es importante pero no es prioridad. Entonces otros colegios se dedican a este examen y tienen mejores notas. también influye la vespertina que es parte de nuestra estadística y promedia teniendo ellos algunos problemas. La realidad es que nuestra prioridad es *el sprach diplom.* Fue polémico que no estábamos es la lista. Estas crisis se generan por desconocimiento. Si ves que esta crisis es no la típica de accidente dentro del colegio, es totalmente diferente, son por rumores.
21. **¿Entonces unas de las situaciones que siempre genera pequeñas crisis son los rumores?**
    Respuesta: Si, los padres justamente son los que generan rumores, a veces porque no saben decir las cosas. entonces tenemos mucha gente que puede filtrar información de la forma en que esa persona lo percibe.
22. **¿Qué otro tipo de crisis crees que se deba incluir en el manual?**
    Respuesta: yo creo que en el documento hay que ser un poco generales porque es como te explicaba, en el colegio puede pasar lo que no imagines que pueda pasar, pero el documento debe identificar esas posibilidades y en el caso que exista, que hacemos. De ahí la importancia del manual de crisis porque tenemos los lineamientos cuando ocurre un incidente. También creo que debes poner claramente que se generan crisis por desconocimiento, por un incidente, por enfermedad, muerte y hacerlo general. lo que ayudaría es puntualizar que hacer en cada una de las situaciones y cuál sería el procedimiento.

ANEXO 3: Integrantes consejo de padres

En detalle, el Consejo de padres de familia del CAH ceibos lo conforman:

- ✓ VICKY MEGSON -Presidenta
- ✓ PURA ACOSTA- Asesora financiera
- ✓ CIRIA DE AGUAYO- Vicepresidenta
- ✓ BETTY DELGADO -Vocal de kigas ceibos
- ✓ VERÓNICA ROMERO- Vocal de primaria ceibos
- ✓ PAOLA ROMERO -Vocal de secundaria ceibos
- ✓ JUAN SÁNCHEZ- Vocal bachilleratos ceibos

ANEXO 4: Resultados grupo focal

Pregunta 1:¿Usted cree que en el CAH han surgido situaciones que hayan generado una crisis institucional? Mencione 3 que usted recuerde.	
P1	No conozco ninguna. Pero asumiría que un desastre natural .
P2	Sí, Cuando se dio el caso del niño de pre-escolar que falleció y cuando salió la publicación en redes de *Bullying* de un grupo de chicos. De ahí no recuerdo otra.
P3	Sí. La enfermedad del niño que se pensaban que tenía meningitis y lo del alumno que estaba con el tabaco electrónico en el baño. Algunos casos de acoso entre alumnos que se han salido de control.
P4	Sí, Malestar ante el trato correctivo de la profesora de Arte con los alumnos de 4EGB el año pasado, cuando el colegio no entró entre los mejores en Ser Bachiller y la muerte del alumno por una bacteria.
P5	Sí, El caso del niño que falleció en Preescolar por caso de meningitis, robos internos entre alumnos y denuncias por casos de *Bullying*
P6	Hay muchas pequeñas, casi cada semana. Enumero 3 principales: El asunto de aviso de virus en el colegio pues no se sabía concretamente que pasaba en primera instancia. Problemas con el reordenamiento de la salida de los niños. El problema que causó el correo electrónico avisando que los padres no podrán asistir a los Bundes 2019 y luego se envió otro correo explicando el motivo pero mientras tanto ardían los chats.
P7	Hubo varias. Entre estas el niño que murió por Meningococo, baño transgénero y la calificación del colegio por prueba Ser bachiller.

Pregunta 2: ¿Cuál es la situación más probable, que podría generar una situación de crisis de reputación en el colegio? Mencione 3 situaciones.	
P1	✓ Permisos que estén fuera de los valores y principios que los padres buscamos. ✓ Situaciones como desaparición de algún niño ✓ Accidente de un niño por descuido del maestro
P2	✓ Indisciplina estudiantil ✓ Disminución de la calidad pedagógica ✓ Mala gestión o actuación del personal docente
P3	✓ Accidente mortal ✓ Enfermedad contagiosa ✓ Tema financiero del colegio
P4	✓ Enfermedades contagiosas ✓ Exposición inadecuada de alumnos en redes sociales ✓ Accidentes catastróficos en paseos escolares
P5	✓ Trato indebido de los maestros hacia los alumnos. ✓ Falta de sanciones ante comportamientos indebidos de alumnos en el colegio. ✓ La inseguridad dentro y en los alrededores del colegio.
P6	✓ A pesar de que el colegio tiene una excelente evaluación académica, es un tema que siempre está en la mira de todos, que el colegio baje su excelencia. ✓ Por la situación en general de muchos colegios hoy en día, que se vean casos de micro tráfico y consumo de drogas entre los estudiantes. ✓ Casos de violencia sexual entre los estudiantes
P7	✓ Acosos de docente hacia los alumnos y viceversa ✓ Falla en la seguridad física del colegio hacia los alumnos. ✓ Disminución en el nivel académico.

Pregunta 3:¿En las situaciones de crisis que ha mencionado, como cree que ha sido la comunicación del colegio a los medios de comunicación?	
P 1	No tengo el tiempo suficiente en la institución para conocer los detalles de lo que pasó.

P2	Sobre la muerte del niño la comunicación se manejó bien pero hubo muchos momentos que falto información Sobre las publicaciones en las redes no se pronunciaron ante los medios, solo ante los padres y alumnado hasta lo que yo supe.
P3	Para mi criterio buena, pero debió ser más constante la comunicación pues se generó mucha ansiedad por la espera de la información, al menos en el caso del niño que murió.
P4	Todas las situaciones las manejó bien, pero los correos del colegio son muy concisos. Luego de ocho años recibiéndolos yo los encuentros poco serios, pero los entiendo. Sin embargo, yo soy minoría. La mayor parte de los padres de familia no los entiende o los malinterpreta. Como representante siempre trato de explicarles, pero suele ser difícil.
P5	Entre regular y bien. Sobre el primer caso, considero que el colegio mantuvo las comunicaciones correspondientes con los padres, e hicieron todo el Protocolo que el caso requería. Sobre el segundo caso, lo manejaron específicamente con el grupo de estudiantes afectados, y se enviaron comunicaciones del respeto a las cosas ajenas y acerca de llevar cosas de valor al colegio. Sobre el tercer caso se hizo la campaña contra el *Bullying* todos tantos miembros del colegio, alumnos y padres estuvimos involucrados, se vio un cambio realmente, puedo comentar por experiencia propia que desde hace cuatro años aproximadamente se ha visto un cambio notable al respecto.
P6	No hubieron comunicados a los medios de comunicación. No llego a ese nivel el problema. Internamente lo manejaron más o menos. A veces la información llega tarde.
P7	En el primer caso súper eficiente, estuvimos al tanto gracias a las acciones del colegio, como también del Ministerio de salud, por el segundo no hubo comentarios y con el tercer caso fue más o menos.

Pregunta 4:¿Cómo desearía usted que se maneje la comunicación en una crisis que se presenta?	
P1	Por medio de redes sociales y a la brevedad posible.
P2	Comunicar lo justo y necesario en un lenguaje que no genere “ruido” y más bien dé tranquilidad.

P3	Respuesta casi inmediata por los canales convencionales. También creo que depende del caso, pero lo más pronto posible.
P4	Comunicación clara primero internamente apenas se suscite el problema. Luego se debe comunicar inmediatamente a los involucrados directamente al hecho.
P5	Dependiendo el caso, siempre debe haber una comunicación entre los afectados y el colegio. Comunicaciones formales por parte del colegio hacia los padres cuando ha sido un evento conocido en todo el colegio. Campañas y participación activa de todos para evitar que se vuelva a dar una crisis por equis tema o campañas para fomentar y promover las acciones contrarias a las que originaron las crisis.
P6	La verdad yo reconozco que la mayoría de los padres de familia del colegio son personas muy exigentes y de hecho muchas veces leen apurados los correos y por eso no los entienden o los malinterpreta. Sin embargo es la mayoría, por este motivo me parece que el colegio debería de contratar a una relacionista público que estudie la mejor manera de comunicarse con los padres.
P7	De forma clara y directa. Realizando *updates* cuando sea necesario a través de comunicaciones oficiales.

Pregunta 5: ¿Qué habría hecho usted en esta situación si fuese Directivo del Colegio?	
P1	Empaparme de la situación e inmediatamente enviar comunicado a los padres y medios
P2	Reunirme con los directivos y el departamento de comunicación para manejar la situación de la forma más rápida y precisa dentro de lo posible.
P3	Mantener informados a los padres de familia y alumnos de los hechos y acciones tomadas.
P4	Investigar, informar a los padres para que se comprometan en la solución y a su vez que tengan la respuesta correcta y veraz de los hechos.
P5	Evaluar si es necesario solicitar ayuda de expertos en el tema, terceros si fuere necesario.
P6	Yo no sé qué haría ,pero creo que los directivos se esfuerzan mucho por dar lo mejor de sí, pero me parece que debería de estar asesorados por un experto en comunicaciones, como lo mencioné en una pregunta anterior.
P7	Es importante dar respuesta inmediata al evento ocurrido y así la gente no dispersa la información .

Pregunta 6:¿En cuanto a la comunicación con padres de familia ¿Qué mejoras cree usted que puede tener el colegio?	
P 1	Considero que existe una oportunidad de mejora en la comunicación que se mantiene con los padres. Por ejemplo, recuerdo que a inicios de este año tuvimos problemas con la entrega de cuadernos/libros importados, conseguir que respondan los correos que un padre de familia enviaba para preguntar sobre el tema era un desafío. Así mismo, conseguir comunicarse por teléfono directamente al Colegio o que un profesor conteste un correo enviado, es casi siempre un hecho sin éxito.
P2	Asegurar que todos los padres están siendo informados, verificar dos veces al año las direcciones de correo electrónico y número de teléfono Que la información sea más continua y personalizada.
P3	Muchísimas. Creo que si hay algún problema con los alumnos se debe informar inmediatamente a los padres. Investigar bien la situación y sancionar de alguna forma a los agresores o quien viola una ley.
P4	Incrementar los recordatorias por mensaje de texto. Verificar que todos los padres estén en la base, actualizar la misma ya qué hay personas que ya salieron del colegio y otras que no están. Asegurarse que este padre y madre.
P5	En casos que requieran seguimiento, hacerlo semanalmente hasta resolver la situación por completo Mejor desempeño y mayor presencia del Departamento de Consejería Estudiantil (DECE). Su intervención es casi nula
P6	Creo que el colegio sobre todo con casos de conocimiento general debe mantener la comunicación con los padres de familia acerca de los acontecimientos sucedidos. Cuando sucedan casos más específicos por ejemplo de un curso los representantes deberíamos tener conocimiento, para saber cómo podemos ayudar o evitar que se hagan chismes o comentarios no reales de lo sucedido.
P7	Pienso que a veces la información llega a destiempo y deberían de enviar mensajes por *WhatsApp*, con una cuenta que solo envíe mensajes pero no reciban respuestas.

Pregunta 7:¿En cuanto a la comunicación externa (Medios de comunicación y público externo) ¿Qué mejoras cree que puede tener el colegio?

P 1	Publicitar más los logros, actividades, novedades del colegio. Reforzar el uso de redes sociales .
P2	Tener una persona responsable del tema a quien acudir, que maneje un protocolo de comunicación ya establecido.
P3	Creo que esa información se maneja bien, pero sería muy bueno que tengan comunicación permanente a través de redes sociales. A veces no hay actualizaciones.
P4	Dar cobertura a lo que pasa en la comunidad escolar incluyendo logros de los estudiantes dentro y fuera del colegio.
P5	Se han hecho muchas mejoras en redes. Se promocionan los logros de exalumnos y está muy bien. Siempre se puede mejorar y creo que tal vez podrían enfocarse un poco más en hacer que los alumnos participen en más concursos intercolegiales y publicitar sus logros.
P6	El nivel de comunicación externo lo veo en buen nivel .Tratar de incentivar a los padres a seguir las redes sociales del colegio
P7	Dar a conocer por periódicos y redes los logros del colegio, de los estudiantes y de los exalumnos.

Pregunta 8:¿Cuál cree usted es la fortaleza y la debilidad de la comunicación que maneja el CAH?	
P 1	Fortaleza: tienen muchas y variadas vías de comunicación entre el colegio y la comunidad del CAH. Debilidad: son transmitidos mayoritariamente sólo dentro de la comunidad del CAH sin mucha trascendencia fuera de la misma.
P2	Fortaleza: Trabajo en equipo. Debilidad: Un poco lento el tiempo de respuesta.
P3	Fortaleza: Que presentan la información a tiempo. Debilidad: Que deberían revisar las direcciones email de los padres muchas veces están mal escritas.
P4	Fortaleza: Participación e implicación de los padres. Debilidad: Cambios frecuentes de directores del colegio y por ende cambian las ideas y formas de comunicarlas .
P5	Fortaleza: Actualmente las redes sociales. Debilidad: Las comunicaciones generales a veces son demasiado generales osea imprecisas .
P6	Fortaleza: Difunde campañas a través de los medios comunicación Debilidad: Poco diálogo personalizado con los padres

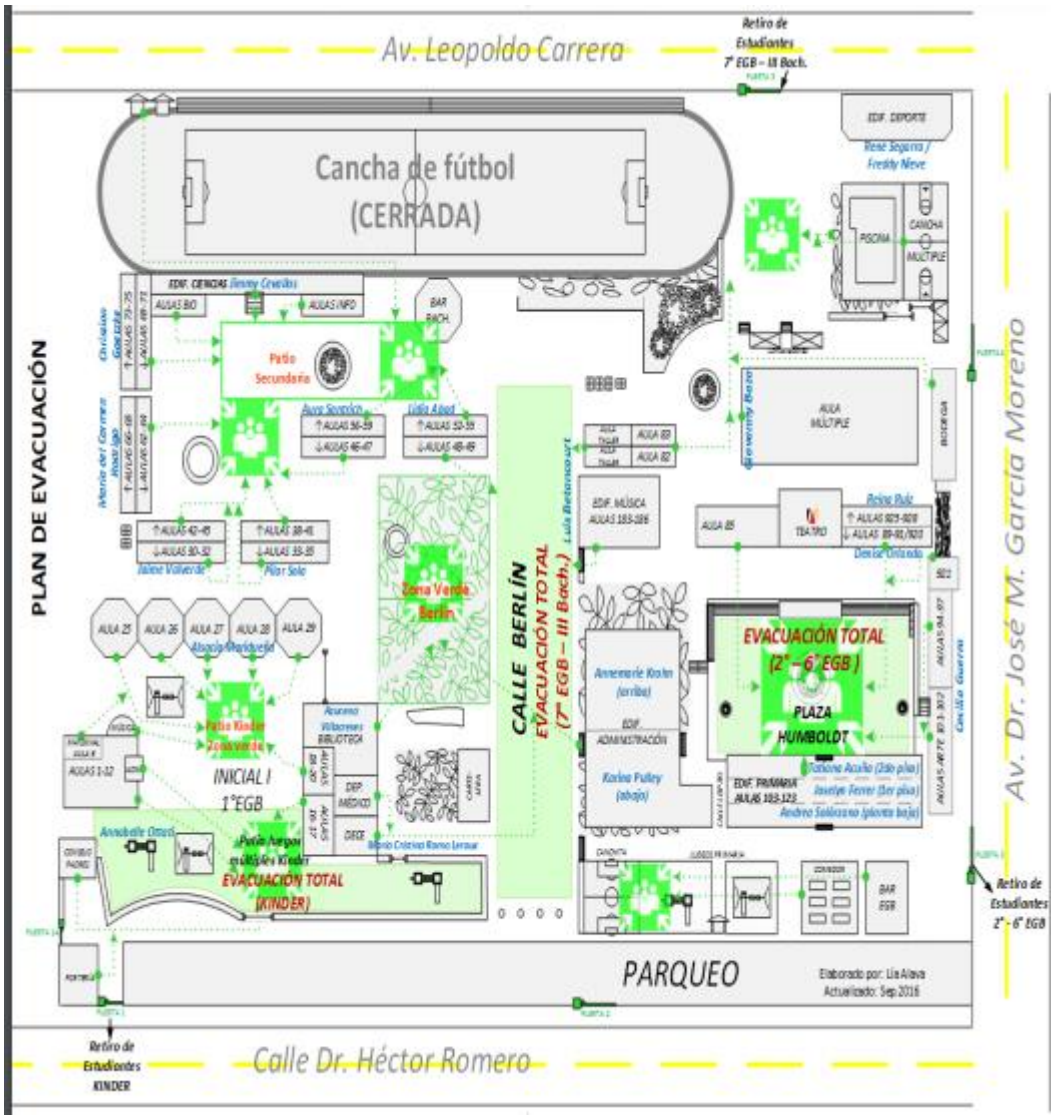
P7	Fortaleza: Comunicados claros. Debilidad : Frecuencia de los comunicados

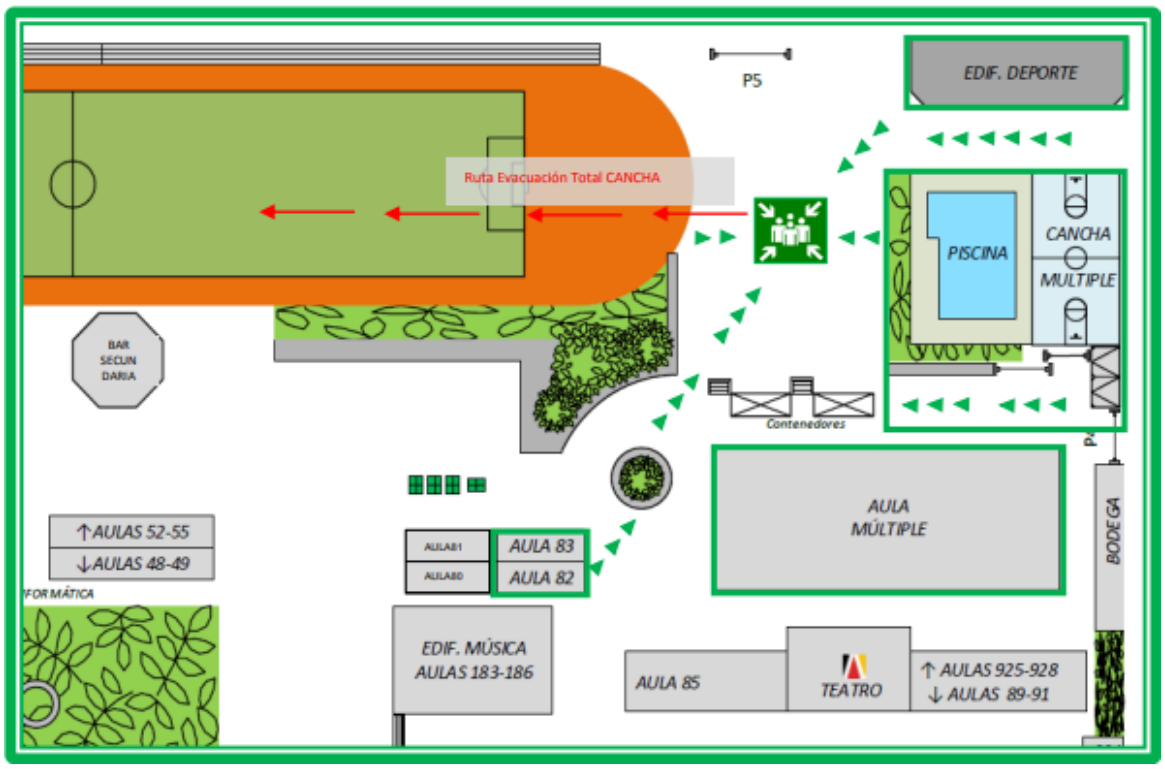
ANEXO 5: Plantilla del grupo focal

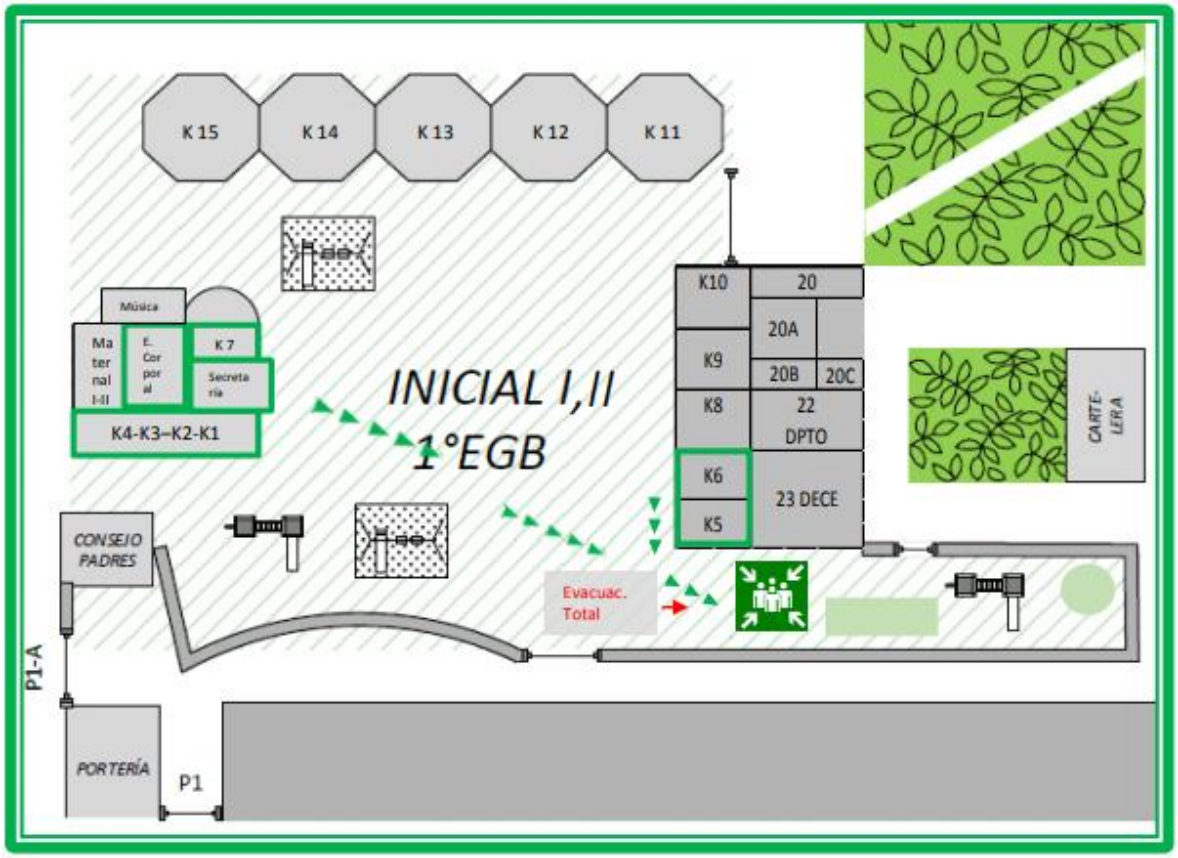
Les agradecemos su participación en el siguiente grupo focal cuya información que será utilizada en la elaboración de un manual de comunicación de crisis para un trabajo de titulación universitaria. Cabe señalar que cuando se refiere a una crisis institucional, se habla de una crisis mediática que compromete la imagen de la institución y que implica un riesgo potencial para la reputación de la empresa. Los objetivos específicos de este cuestionario son los siguientes: 1. Conocer los aspectos importantes a considerar en la gestión de la comunicación de crisis. 2. Deducir temas y situaciones de posibles crisis que puedan presentarse. 3. Conocer las fortalezas y debilidades de la comunicación en casos de crisis. Muchas gracias por su colaboración	
Pregunta	Observaciones
Indique la sección o grado de representa dentro del consejo de padres.	
1. ¿Usted cree que en el CAH han surgido situaciones que hayan generado una crisis institucional? Mencione 3 que usted recuerde.	
2. ¿En las situaciones de crisis que ha mencionado, como cree que ha sido la comunicación del colegio ante los medios de comunicación?	
3. ¿Cómo desearía usted que se maneje la comunicación en una crisis presentada?	
4. ¿Qué habría hecho usted en esta situación si fuese Directivo del Colegio?	
5.¿Cuál es la situación más probable, que podría generar una situación de crisis de reputación en el colegio? Mencione 3 situaciones.	
6. ¿En cuanto a la comunicación con padres de familia ¿Qué mejoras cree usted que puede tener el colegio?	
7. En cuanto a la comunicación externa (Medios de comunicación y público externo) ¿Qué mejoras cree que puede tener el colegio?	

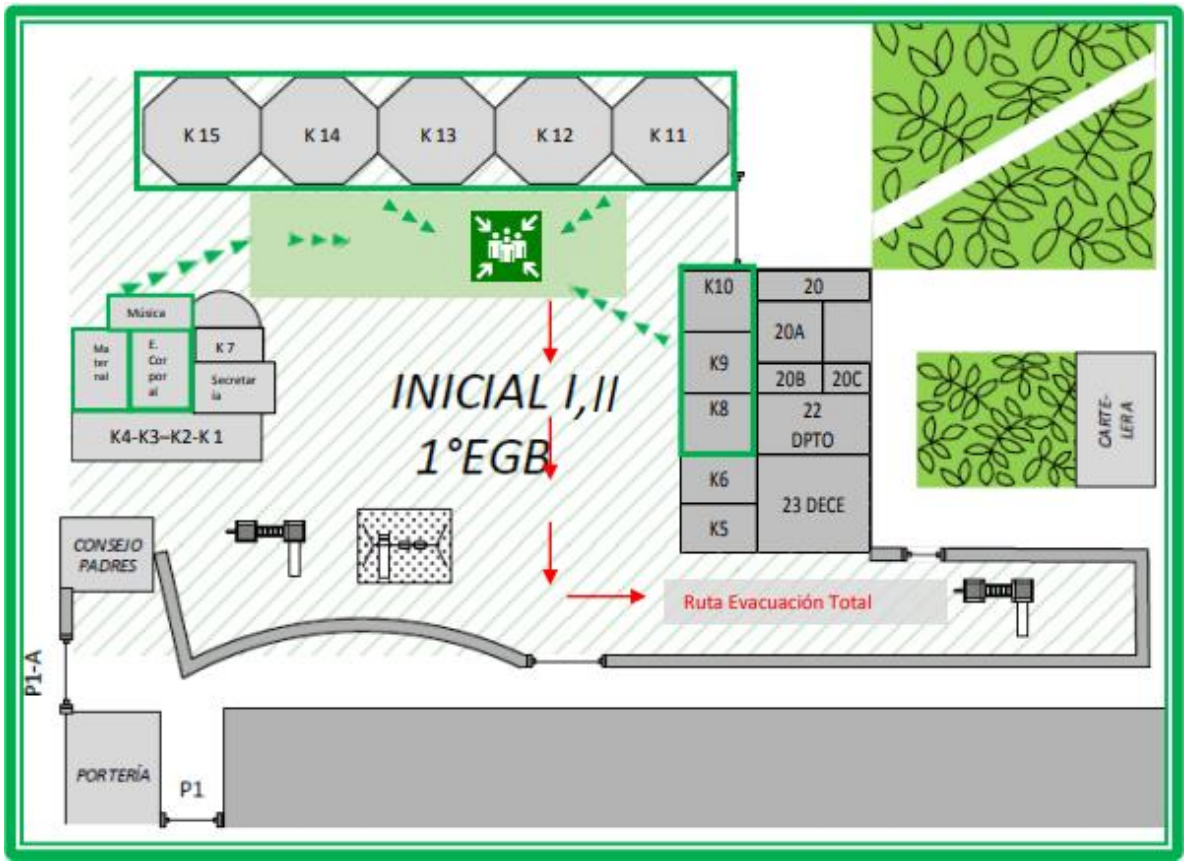
8. ¿Cuál cree usted es la fortaleza y la debilidad de la comunicación que maneja el CAH?	
Notas :	

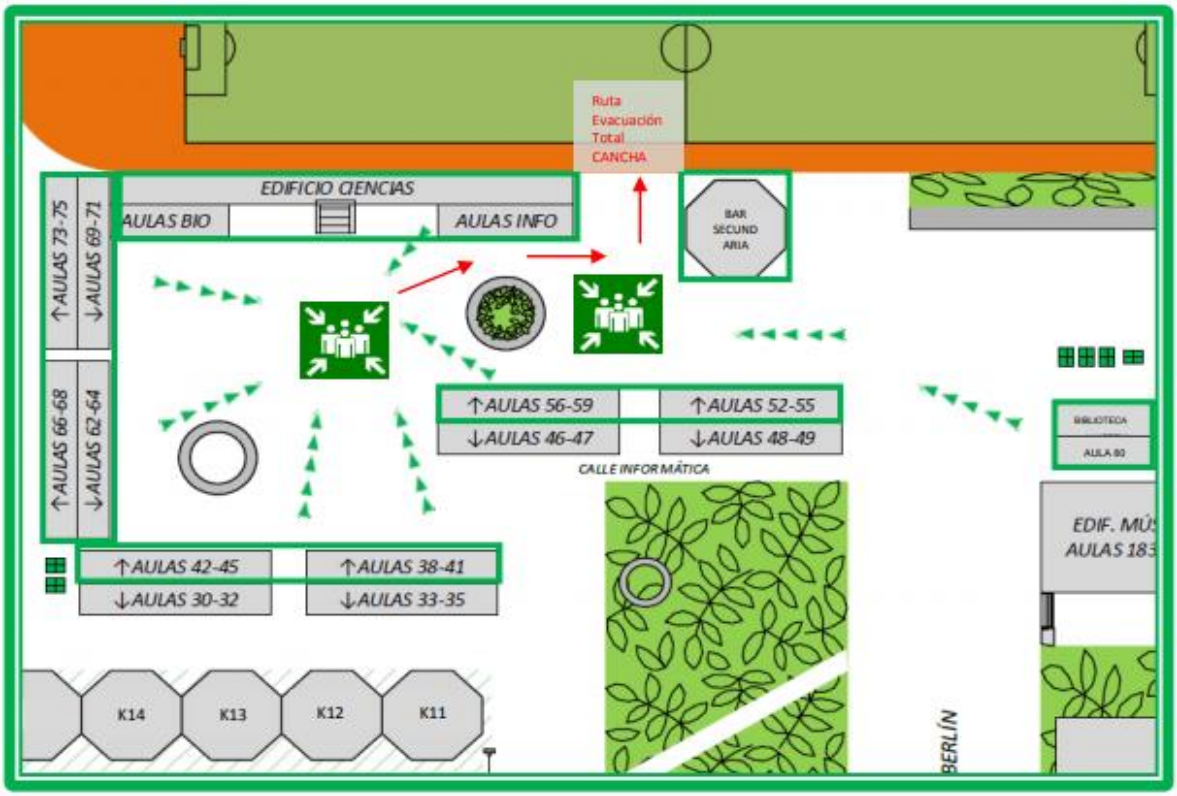
ANEXO 6: Planos generales de evacuación de las instalaciones del Colegio Alemán Humboldt

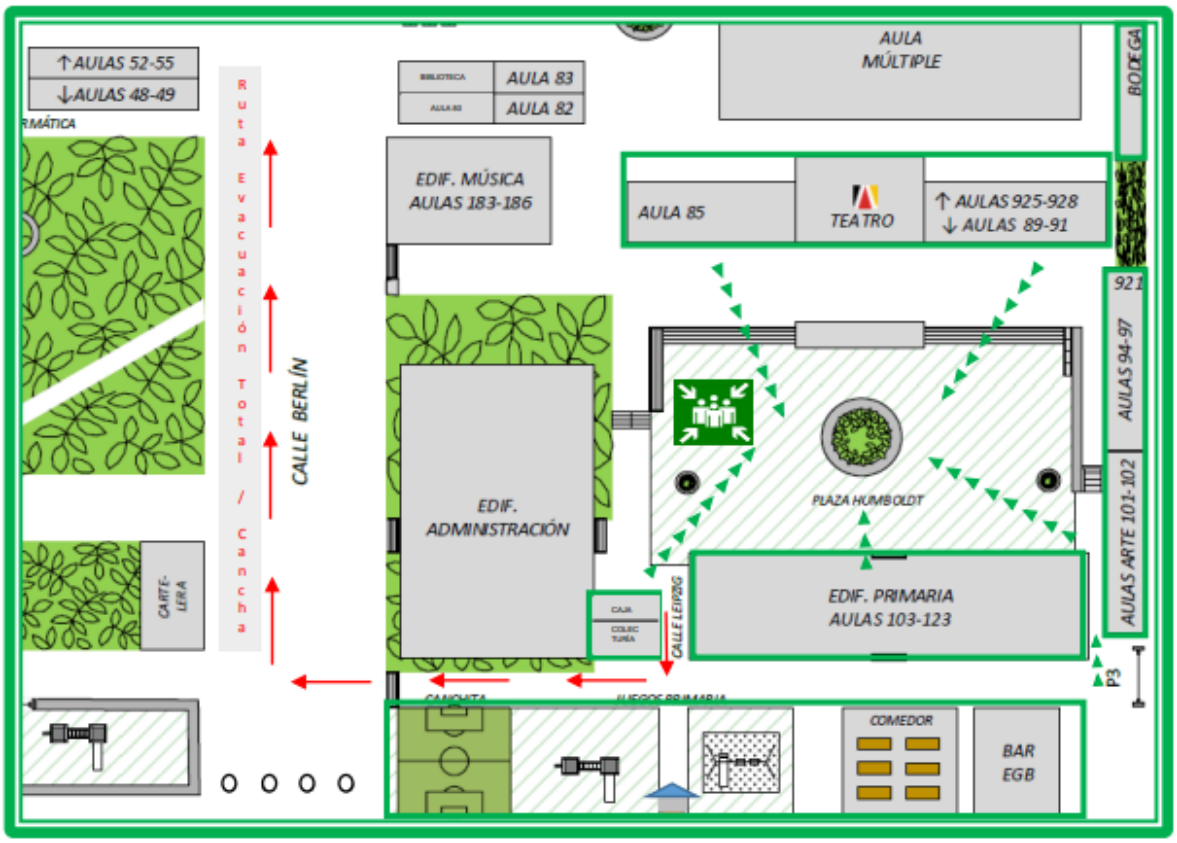


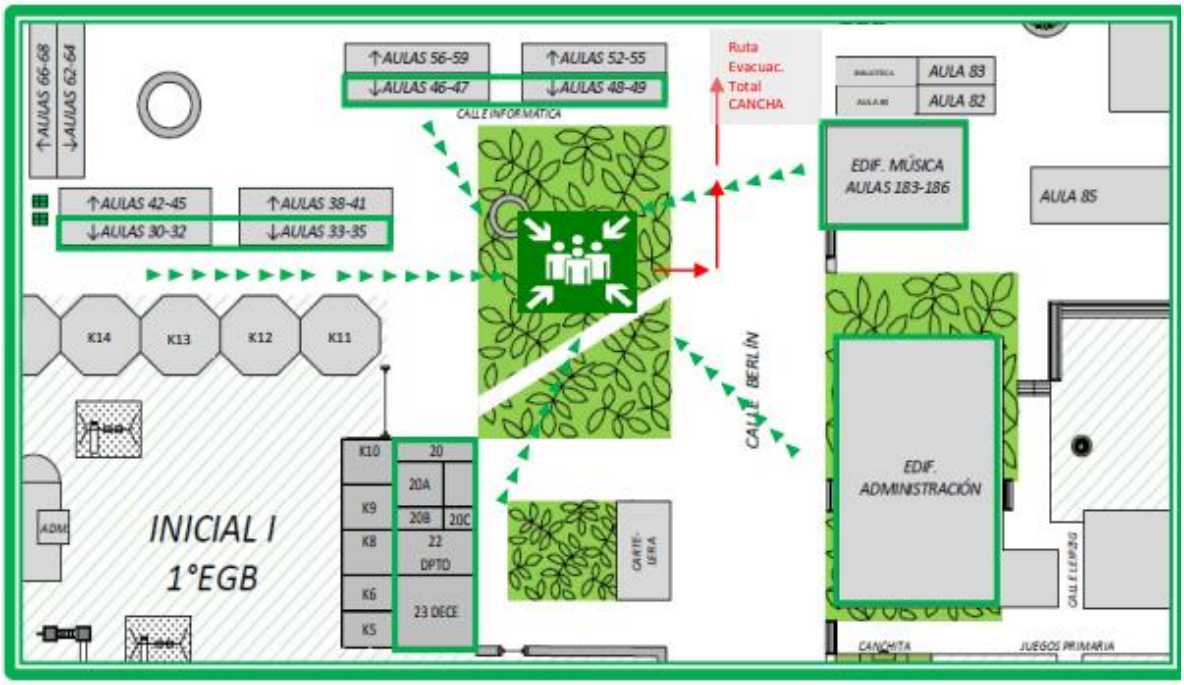

P5
EDIF. DEPORTE
Ruta Evacuación Total CANCHA
PISCINA
CANCHA
MULTIPLE
BAR
SECUN
DARIA
Contenedores
AULA
MÚLTIPLE
BODEGA
↑AULAS 52-55
↓AULAS 48-49
FORMÁTICA
AULA81
AULA80
AULA 83
AULA 82
EDIF. MÚSICA
AULAS 183-186
AULA 85
TEATRO
↑ AULAS 925-928
↓ AULAS 89-91


K 15
K 14
K 13
K 12
K 11
Música
Ma
ter
nal
I-II
E.
Cor
por
al
K 7
Secreta
ría
K4-K3–K2-K1
INICIAL I,II
1°EGB
K10
20
20A
K9
20B
20C
K8
22
DPTO
K6
K5
23 DECE
CARTE-
LERA
CONSEJO
PADRES
Evacuac.
Total
P1-A
PORTERÍA
P1


K 15
K 14
K 13
K 12
K 11
Música
Ma ter nal
E. Cor por al
K 7
Secretar ía
K4-K3–K2-K 1
INICIAL I,II
1°EGB
K10
K9
K8
K6
K5
20
20A
20B
20C
22
DPTO
23 DECE
CARTE-LERA
CONSEJO PADRES
Ruta Evacuación Total
P1-A
PORTERÍA
P1


Ruta Evacuación Total CANCHA
EDIFICIO CIENCIAS
AULAS BIO
AULAS INFO
BAR SECUND ARIA
↑AULAS 73-75
↓AULAS 69-71
↑AULAS 66-68
↓AULAS 62-64
↑AULAS 56-59
↓AULAS 46-47
↑AULAS 52-55
↓AULAS 48-49
CALLE INFORMÁTICA
BIBLIOTECA
AULA 80
↑AULAS 42-45
↓AULAS 30-32
↑AULAS 38-41
↓AULAS 33-35
EDIF. MÚ
AULAS 18
K14
K13
K12
K11
BERLÍN


↑AULAS 52-55
↓AULAS 48-49
Ruta Evacuación Total / cancha
CALLE BERLÍN
AULA 83
AULA 82
AULA MÚLTIPLE
BODEGA
EDIF. MÚSICA AULAS 183-186
AULA 85
TEATRO
↑ AULAS 925-928
↓ AULAS 89-91
921
AULAS 94-97
AULAS ARTE 101-102
EDIF. ADMINISTRACIÓN
PLAZA HUMBOLDT
CALLE LEIPZIG
EDIF. PRIMARIA AULAS 103-123
P3
CARTELERA
COMEDOR
BAR EGB


↑AULAS 66-68
↓AULAS 62-64
↑AULAS 56-59
↓AULAS 46-47
↑AULAS 52-55
↓AULAS 48-49
CALLE INFORMATICA
Ruta Evacuac. Total CANCHA
AULA 83
AULA 82
EDIF. MÚSICA AULAS 183-186
AULA 85
↑AULAS 42-45
↓AULAS 30-32
↑AULAS 38-41
↓AULAS 33-35
K14
K13
K12
K11
CALLE BERLÍN
K10
K9
K8
K6
K5
20
20A
20B
20C
22 DPTO
23 DECE
INICIAL I
1°EGB
EDIF. ADMINISTRACIÓN
CARTELERA
CALLE LEIPZIG
CANCHITA
JUEGOS PRIMARIA

ANEXO 7: Análisis FODA

Fortalezas del CAH

A&C **Capital Humano** **Capital de información** **Capital Organizacional**	**PROCESOS** **Operaciones** **Innovación Social – Regulatorio**	**CLIENTES/ MERCADOS**	**FINANCIERO**
Profesorado internacional	Pedagogía innovadora	Certificación alemana	Solidez financiera
Comunidad comprometida (alemana)	Trilingüe	Cobertura	-
Conexión estudiantil con Alemania	Prácticas laborales en Alemania (Intercambio)	Ser colegio alemán	-
Condición binacional	Formación autónoma y crítica	La autoridad de control nos ve como colegio cumplido	-
Visión global europea	-	-	-
Tradición	-	-	-
Fuente: Taller de Planeación Estratégica – CAH			

Explicación de cada fortaleza:

1. **Profesorado internacional**

   Es una fortaleza porque permite al CAH Gye contar constantemente con personal extranjero que domina el idioma alemán y está capacitado en las nuevas tendencias de educación.

2. **Comunidad comprometida (alemana)**

   Es una fortaleza porque las personas relacionadas con el CAH Gye (Docentes, personal administrativo, alumnos, exalumnos, directivos, etc.) poseen un alto sentido de pertenencia hacia la institución.

3. **Conexión estudiantil con Alemania**

   Es una fortaleza porque en el CAH Gye se ofrece la oportunidad de realizar intercambios estudiantiles y estudios superiores en Alemania.

4. **Condición binacional**

   Es una fortaleza porque permite al CAH Gye tener pedagogía y material de trabajo internacional sin recibir constantes revisiones de las autoridades de control ecuatorianas.

5. **Visión global europea**

   Es una fortaleza porque nuestros estudiantes, gracias a nuestro modelo pedagógico, tienen un conocimiento y una visión global de las cosas.

6. **Tradición**

   Es una fortaleza porque el CAH Gye tiene décadas formando personas con un alto nivel de competitividad y así lo reconoce la comunidad.

7. **Pedagogía innovadora**

   Es una fortaleza porque se aplican técnicas actuales de investigación, lo cual permite al estudiante tener los medios para encontrar la información por sí solo.

8. **Trilingüe**

   Es una fortaleza porque el CAH ofrece a sus estudiantes la posibilidad de aprender 3 idiomas (alemán, inglés y español) y tener un alto nivel de conocimiento en todos.

9. **Prácticas laborales en Alemania (Intercambio)**

   Es una fortaleza porque el CAH Gye es el único colegio de la ciudad que ofrece la oportunidad de hacer intercambios para realizar prácticas laborales en Alemania.

10. **Formación autónoma y crítica**

    Es una fortaleza porque los estudiantes del CAH Gye son formados de manera que puedan analizar y evaluar las constantes pruebas en la vida cotidiana, sin requerir necesariamente la ayuda o supervisión de otras personas.

11. **Certificación alemana**

    Es una fortaleza porque mediante esta certificación, contamos con el respaldo del gobierno alemán de la gestión educativa que realizamos.

12. **Cobertura**

    Es una fortaleza porque las instalaciones actuales permiten atender a los mercados de Guayaquil

13. **Ser colegio alemán**

    Es una fortaleza porque se asocia con la cultura estricta y de cumplimiento que tiene Alemania.

14. **La autoridad de control nos ve como colegio cumplido**

    Es una fortaleza porque permite tener apertura de parte de las autoridades hacia los requerimientos del colegio.

15. **Solidez financiera**

    Es una fortaleza porque el CAH Gye no depende de entidades financieras para solventar sus necesidades económicas.

Debilidades del CAH

A&C	**PROCESOS**	**CLIENTES/ MERCADOS**	**FINANCIERO**
Capital Humano	**Operaciones**		
Cap. Información	**Innovación**		
C. Organizacional	**Social-Regulatorio**		
Gestión de talento humano	Mercadeo y comunicación externa	Percepción de que no es igual de bueno que antes	-
Medición de maestros y personal	Comunicación interna	Poca promoción de la relación del CAH con Alemania	-
Plan de desarrollo para el personal	Proceso de admisión	-	-
Satisfacción de los docentes sobre su condición laboral	Difusión de indicadores	-	-
Tiempo de reacción	Elaboración y manejo del presupuesto	-	-
Profesores alemanes en Samborondón	Sistema informático	-	-
-	Interdependencia	-	-
-	Idioma alemán Samborondón	-	-
Fuente: Taller de Planeación Estratégica – CAH			

Explicación de cada debilidad:

1. **Gestión de talento humano**

   Es una debilidad porque se tiene que mejorar el proceso de atracción, capacitación, retención, y desarrollo de todo el personal, y se debe actualizar las definiciones de cargos y funciones.

2. **Medición de maestros y personal**

   Es una debilidad porque se tiene que mejorar el proceso establecido para evaluar las contribuciones de todo el personal.

3. **Plan de desarrollo para el personal**

   Es una debilidad porque no están definidas claramente las oportunidades de carrera que tiene el personal del CAH Gye dentro de la institución.

4. **Satisfacción de los docentes sobre su condición laboral**

   Es una debilidad porque los docentes no están satisfechos con sus remuneraciones y esto dificulta la ejecución de los procesos educativos.

5. **Tiempo de reacción**

   Es una debilidad porque el incumplimiento o retraso en las solicitudes de los padres de familia y alumnos, lleva finalmente a la insatisfacción con el servicio ofrecido.

6. **Profesores alemanes en Samborondón**

   Es una debilidad porque es necesario la presencia de un mayor número de profesores alemanes en Samborondón.

7. **Mercadeo y Comunicación Externa**

   Es una debilidad porque se necesitan mejorar las políticas de la comunicación externa, de tal manera que el mercadeo del colegio se lo haga al mercado objetivo, con el posicionamiento que queremos. Además, debemos abrir a la comunidad las actividades del colegio.

8. **Comunicación interna**

   Es una debilidad porque se necesita mejorar el proceso de comunicación interna, de tal manera que la comunidad escolar se sienta adecuadamente informada y pueda dar retroalimentación.

9. **Proceso de admisión**

   Es una debilidad porque nuestro proceso de admisión actual requiere: a) transparentar sus exigencias a los padres de familia, b) revisar las políticas de admisión, c) mejorar la atención a los aspirantes.

10. **Difusión de indicadores**

    Es una debilidad porque no se ha participado a los miembros de la comunidad escolar los indicadores existentes y falta revisar las áreas que requieren nuevos indicadores.

11. **Elaboración y manejo del presupuesto**

    Es una debilidad porque se tiene que mejorar el proceso de elaboración y administración del presupuesto, en lo que respecta a la coordinación del área pedagógica y administración.

12. **Sistema informático**

    Es una debilidad porque estamos en la transición de cambio de sistemas y unificación de bases de datos.

13. **Interdependencia**

    Es una debilidad porque falta revisar el nivel de autonomía de la administración del CAH

14. **Percepción de que no es igual de bueno que antes**

    Es una debilidad porque algunos interesados consideran que antes el colegio era mejor.

15. **Poca promoción de la relación del CAH con Alemania**

Es una debilidad porque falta mayor comunicación a los padres de familia de las posibilidades de obtener una educación superior en Alemania, en especial a los de los primeros grados.

Oportunidades del CAH

POLÍTICO/LEGAL	**ENTORNO ECONÓMICO**	**SOCIAL/CULTURAL**	**TECNOLÓGICO**
Políticas guber, imposit. Legislación. Grupos de cabildeo.	**Situación económica local. Evolución de precios. Evolución de insumos.**	**Evolución demográfica. Tendencias estilo de vida. Patrones de compra consu.**	**Tec. industria. Tec. sustituta. Propiedad intel.**
Centro de cultura alemana	Incremento del poder adquisitivo	Atraer hijos de expatriados	Uso de tecnología para crear vínculos con personas en Alemania
Política alemana de autonomía escolar	Búsqueda de auspicios para financiar vespertina	Apertura del idioma alemán al público	Centro de certificación trilingüe
Evaluación de la BLI 2.0 (Certificación)	Universidades alemanas gratuitas	Incremento de población en Vía a la Costa y Samborondón	-
Convenios con universidades y Fachhochsschulen	-	No hay otro colegio alemán	-
Benchmarking con otros colegios alemanes	-	Ex alumnos	-
-	-	Mayor valoración de estudios en el extranjero	-

Fuente: Taller de Planeación Estratégica – CAH

Explicación de cada Oportunidad:

1. **Centro de cultura alemana**

   Es una oportunidad porque podemos aprovechar la apertura de nuevas vías de contacto con Alemania y Europa (por ejemplo a través del TLC) para convertir al colegio en un centro cultural europeo.

2. **Política alemana de autonomía escolar**

   Es una oportunidad porque el gobierno alemán está otorgando mayor independencia a los colegios alemanes en el extranjero para que sean más autónomos.

3. **Evaluación de la BLI 2.0 (Certificación)**

   Es una oportunidad porque el proceso para obtener la certificación nos permite conocer los puntos fuertes y débiles desde la perspectiva de los inspectores alemanes.

4. **Convenios con universidades y Fachhochsschulen**

   Es una oportunidad porque podemos retomar algunos de los convenios anteriores para abrir nuevas vías a los graduados para que puedan continuar sus estudios superiores en Alemania.

5. **Benchmarking con otros colegios alemanes**

   Es una oportunidad para traer las mejores prácticas de los otros colegios alemanes del mundo y aplicarlas a la institución.

6. **Incremento del poder adquisitivo**

   Es una oportunidad porque el incremento de la clase media en el Ecuador amplía el rango de personas a las que se puede dirigir el CAH Gye.

7. **Búsqueda de auspicios para financiar vespertina**

   Es una oportunidad porque existe interés de algunas empresas locales y multinacionales de financiar proyectos sociales.

8. **Universidades alemanas gratuitas**

Es una oportunidad porque Alemania ofrece educación superior gratuita de alta calidad.

9. **Atraer hijos de expatriados**

   Es una oportunidad porque las grandes empresas del país, nacionales o multinacionales, traen personas extranjeras para trabajar en cargos gerenciales y estas personas buscan la mejor educación para sus hijos.

10. **Apertura del idioma alemán al público**

    Es una oportunidad porque el CAH Gye puede crear una escuela de idiomas.

11. **Incremento de población en Vía a la costa y Samborondón**

    Es una oportunidad porque existe una evolución demográfica en esos sectores y el colegio cuenta con dos instalaciones para atenderlos.

12. **No hay otro colegio alemán**

    Es una oportunidad porque los padres de familia interesados en educar a sus hijos en un ambiente relacionado al alemán o Alemania, sólo se puede acercar al CAH.

13. **Ex alumnos**

    Es una oportunidad porque muchos ex alumnos conocen, comprenden, valoran y promueven el sistema educativo del colegio, por lo que se debe conocer sus necesidades para que se puedan convertir en un mercado seguro del colegio.

14. **Mayor valoración de los estudios en el extranjero**

    Es una oportunidad porque el público guayaquileño aprecia más a los colegios que ofrecen becas, intercambios y oportunidades en el exterior que a los que no lo ofrecen.

15. **Uso de tecnología para crear vínculos con personas en Alemania**

Es una oportunidad porque la tecnología se puede usar para que los miembros de la comunidad escolar tengan mayor interacción con personas en Alemania y practicar el idioma con ellas, lo que a su vez promueve una mayor inmersión en la cultura alemana.

16. **Centro de certificación trilingüe**

Es una oportunidad para obtener el TOEFL en el CAH Gye y agregarlo al Sprachdiplom mejoraría la percepción de los méritos del colegio.

Amenazas del CAH

POLÍTICO/LEGAL	**ENTORNO ECONÓMICO**	**SOCIAL/CULTURAL**	**TECNOLÓGICO**
Políticas guber, imposit. Legislación. Grupos de cabildeo.	**Situación económica local. Evolución de precios. Evolución de insumos.**	**Evolución demográfica. Tendencias estilo de vida. Patrones de compra consu.**	**Tec. industria. Tec. sustituta. Propiedad intel.**
Prioridades establecidas en la política alemana de subvención	Crisis económica	Mejoras académicas de otros colegios	Mejoras de marketing y comunicación de otros colegios
Regulaciones gubernamentales	-	Problemas de seguridad en Guayaquil	Otras instituciones educativas buscan personal
Evaluaciones estatales a los estudiantes	-	Alta demanda de profesores alemanes	-
Sistema de regulación de costos, matrículas y pensiones	-	Visión pedagógica en la posmodernidad	-
-	-	La pérdida de la autoridad del maestro	-

-	-	Percepción del nivel del idioma inglés en el CAH	-
-	-	Falta de estabilidad de profesores alemanes	-

Fuente: Taller de Planeación Estratégica – CAH

Explicación de cada Amenaza:

1. **Prioridades establecidas en la política alemana de subvención**

   Es una amenaza porque las subvenciones de Alemania hacia colegios como el CAH Gye no crecen en relación directa al crecimiento del colegio, el mismo que debe poder solventar su actividad de manera independiente.

2. **Regulaciones gubernamentales**

   Es una amenaza porque la inconstancia en los procedimientos y regulaciones de las autoridades estatales a veces proponen complicaciones para la administración del CAH.

3. **Evaluaciones estatales a los estudiantes**

   Es una amenaza porque la diferencia de objetivos entre las pruebas del estado (Ser Bachiller) y los métodos y currículos manejados por el colegio (pedagogía alemana y objetivos del GIB), ofrecen un reto mayor para los alumnos que tienen que cumplir con mayor número y diversos tipos de estándares.

4. **Sistema de regulación de costos, matrículas y pensiones**

   Es una amenaza porque las autoridades estatales que regulan estos rubros trabajan con tiempos que resultan inconvenientes para la institución, ya que no permiten anticipar con precisión los ingresos del presupuesto correspondiente.

5. **Crisis económica**

   Es una amenaza porque el cambio en las condiciones económicas del país afecta directamente a la capacidad de pago de una parte de los padres de familia y el CAH Gye.

6. **Mejoras académicas de otros colegios**

   Es una amenaza porque aumenta el nivel de competitividad de la competencia.

7. **Problemas de seguridad en Guayaquil**

   Es una amenaza porque le resta atractivo a Guayaquil como destino laboral de los profesores extranjeros.

8. **Alta demanda de profesores alemanes**

   Es una amenaza porque otros colegios alemanes del mundo compiten con nosotros para atraer a los mejores docentes alemanes disponibles.

9. **Visión pedagógica en la posmodernidad**

   Es una amenaza porque la sociedad, sus necesidades y sus recursos van cambiando con gran velocidad por lo que la educación debe hacer énfasis en metodologías pedagógicas que ofrezcan flexibilidad a los estudiantes y esto no necesariamente corresponde con el paradigma que manejan muchos padres de familia.

10. **La pérdida de la autoridad del maestro**

    Es una amenaza porque los jóvenes contemporáneos se caracterizan por el cuestionamiento de la autoridad (en nuestro caso, a la autoridad del maestro). Por lo tanto, el colegio debe asegurarse de que todos sus maestros comprenden el rol actual del profesor y construyen una autoridad adecuada a las nuevas circunstancias.

11. **Percepción del nivel del idioma inglés en el CAH**

    Es una amenaza porque una parte del público guayaquileño tiene la percepción de que el nivel de inglés que se enseña en el CAH Gye no es tan alto como el de otras instituciones.

12. **Falta de estabilidad de profesores alemanes**

    Es una amenaza porque muchos profesores alemanes vienen por periodos cortos, es decir, de 2 a 4 años.

13. **Mejoras de marketing y comunicación de otros colegios**

    Es una amenaza porque las mejoras en los procesos de mercadeo de otras instituciones obligan al CAH a tomar medidas para responder a la nueva realidad del mercado.

14. **Otras instituciones educativas buscan personal**

    Es una amenaza porque los docentes tienen más opciones laborales.