



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA
COMUNICACIÓN

Departamento de Ciencias de la Comunicación
Máster en Dirección de Comunicación

Comunicación de Crisis: la URJC y su crisis de
reputación

Autor: Ezequiel González Campodónico

Director: D. Blas José Subiela Hernández

Murcia, 19 de noviembre de 2018



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA
COMUNICACIÓN

Departamento de Ciencias de la Comunicación
Master en Dirección de Comunicación

Comunicación de Crisis: la URJC y su crisis de
reputación

Autor: Ezequiel González Campodónico

Director: D. Blas José Subiela Hernández

Murcia, 19 de noviembre de 2018



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

DEFENSA TRABAJOS FIN DE GRADO/MASTER

ANEXO V

DATOS DEL ALUMNO	
Apellidos: González Campodónico	Nombre: Ezequiel
DNI: 49745887S	Máster en Dirección de Comunicación
Departamento de Ciencias de la Comunicación	
Título del trabajo: Comunicación de Crisis: la URJC y su crisis de reputación	

El Dr. D. Blas José Subiela Hernández Tutor⁽¹⁾ del trabajo reseñado arriba, acredito su idoneidad y otorgo el V.º B.º a su contenido para ir a Tribunal de Trabajo Fin de Máster.

En Murcia, a 19 de noviembre de 2018

Fdo.: Blas José Subiela Hernández

⁽¹⁾ Si el trabajo está dirigido por más de un Director tienen que constar y firmar ambos.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS	3
3. METODOLOGÍA.....	5
4. MARCO TEÓRICO	8
4.1 La identidad corporativa	8
4.2 La imagen corporativa	10
4.3 Reputación corporativa	13
4.4 Comunicación de crisis: definición, tipos y fases.....	15
4.5 Contexto de la crisis.....	20
5. ANÁLISIS DE LA CRISIS.....	23
5.1 Repercusión mediática y Redes Sociales	23
5.2 Análisis de la gestión de la crisis.....	26
5.3 Repercusión en stakeholders internos: alumnos, exalumnos y profesores	35
5.4 Resultados de entrevistas a profesionales.....	38
6. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS	39
6.1 Preparación ante crisis	39
6.1.1 El Manual de crisis	39
6.1.2 Formación de portavoces y simulacro de crisis	42
6.2 Plan de comunicación	43
6.2.1 El análisis de vulnerabilidad y riesgos	44
6.2.2 Mapa de Stakeholders.....	46
6.2.3 El Comité de crisis	48
6.2.4 Estrategia de crisis	49
6.2.5 Herramientas de comunicación.....	50
6.2.6 Evaluación post-crisis.....	57
7. CONCLUSIONES.....	58
8. BIBLIOGRAFÍA	60
9. ANEXOS.....	64

AGRADECIMIENTOS

Esta parte del trabajo final es la más sencilla. Siempre me ha gustado agradecer a aquellos que te ayudan, y más cuando se trata de algo tan importante como un TFM.

En primer lugar, es esencial hacer mención al tutor del trabajo, Blas Subiela.

Gracias por su dedicación y palabras de motivación, desde que fue mi profesor durante el máster me pareció noté que podíamos trabajar muy bien juntos, gracias por los consejos y sus apreciaciones que me han aclarado todo.

Desde el primer momento me avisaste de que era un tema difícil (estamos hablando de comunicación de crisis, siempre lo es), pero muy interesante y bonito. Gracias por ayudarme a que mi trabajo tenga la máxima excelencia.

Agradecer también a la universidad que durante este año ha sido mi fuente de conocimiento, la UCAM, por las facilidades de estudiar un Máster oficial mientras desarrollo mi carrera profesional en el campo de las agencias de comunicación.

A todos los participantes del proyecto, encuestados, entrevistas, amigos y ex compañeros de universidad que me han servido como objetos de estudio y han colaborado en la recopilación de datos.

A mis compañeros de Weber Shandwick y de Burson Cohn & Wolfe por los consejos, las charlas y las discusiones sobre el tema, que me han aportado mucho a la hora de enfocar mis pensamientos en este trabajo, gracias por compartir conmigo vuestro conocimiento.

En lo personal, a mis padres, quienes me aguantan durante todo el año con mis subidas y bajadas por momentos y quienes me impulsan a ser mejor cada día. Gracias por hacerme ver lo orgullosos que estáis de mí.

A mi novia, que me entiende, me apoya y me motiva, y que aguanta que pasemos tiempo sin vernos por un futuro mejor para los dos. Gracias por el tiempo que me das y por comprender mi ambición por ir siempre más allá.

“No puedes comunicar bien lo que estás haciendo mal. Primero hay que hacer las cosas bien y luego contarlas, no al revés”. Luis Abril

“Cuando oyes los truenos, ya es demasiado tarde para construir el arca”. Anónimo.

1. INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo en que la inmediatez lo es todo. Demandamos y consumimos una cantidad de contenido que hace años era impensable. En la actualidad, en España el 83,4% de los hogares cuenta con acceso a internet, según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)¹¹ en su informe “España en cifras 2018”. Esto significa acceso inmediato a información, consumo alto de contenido en especial audiovisual e informativo.

Si algo pasa a miles de kilómetros, en cuestión de segundos ya está disponible la información sobre ello en cualquier lugar. Esto es gracias al fenómeno de la hiperconectividad. La hiperconectividad, es el resultado de como la comunicación tiene una evolución creciente y muy acelerada, a un ritmo vertiginoso (Fredette et al:113). Pero esto no solo afecta a la comunicación en sí, sino que va más allá y tiene un impacto importante en el comportamiento personal y en la forma en que funcionan las organizaciones.

Se trata de un fenómeno cultural de vital importancia para las organizaciones de todo tipo, que deben saber que desarrollan su actividad en un entorno dinámico, demandante, en el que sus usuarios/consumidores son más exigentes gracias al gran flujo de información en el que viven y que tienen a su disposición a tan solo un click.

La sociedad se mueve rápido y en un constante intercambio de comunicación, en la que los usuarios están conectados las 24 horas del día, con un acceso importante a la información, de manera interactiva y con el botón de “on” siempre encendido, por lo que, haciendo gala de una frase de película: “todo lo que diga puede ser utilizado en su contra”.

Esto nos da un escenario dual: estamos ante un sistema perfecto en cuanto a herramientas de comunicación, repleto de canales propios y ajenos

¹¹[“España en cifras 2018”](#) Instituto Nacional de Estadística (INE) -2018

que nos permiten hacer que los mensajes de la organización lleguen a una diversidad de públicos con un efecto inmediato, a la vez que estamos en el punto de mira constante de nuestra coherencia entre acciones y comunicaciones. El buen hacer es un intangible para nuestros stakeholders que afecta profundamente en la formación de la imagen y reputación corporativa y deben estar completamente alineadas con la comunicación, que también influye en esta formación, para no ser discordantes.

En este entorno donde todo comunica y se hace durante las 24 horas del día y 7 días a la semana, ser coherente es primordial. Aquí es cuando entra la comunicación estratégica. Toda comunicación debe ir alineada con las acciones, haciendo que de esta manera ambas puedan proyectar una identidad corporativa real y adecuada, que influya tanto en la formación de la imagen corporativa en el imaginario de los stakeholders, como finalmente en la reputación corporativa de la compañía. Además, siempre se debe enfocar los objetivos de comunicación a unos objetivos que están por encima, que son los de la organización, sus objetivos de negocio que se aplican a todas sus áreas.

Debe quedar claro, por lo tanto, que la gestión general de la empresa es uno de los grandes influyentes a la hora de formar la imagen y reputación corporativa. Por ello, a pesar de que la estrategia comunicativa sea la correcta y se intente persuadir a los stakeholders mediante una personalidad corporativa que lleve a una imagen intencional positiva, la imagen corporativa depende en mayor medida de la política funcional y, cuando ésta es negativa, los departamentos y agencias de comunicación no pueden cambiar esto radicalmente.

Aun así, el trabajo comunicativo debe ser constante y llevado a cabo por profesionales de la comunicación. Además, existen momentos en que todo el trabajo de comunicación previo debe ponerse en especial valor. Se tratan de las situaciones de crisis, en la que la necesidad de ser eficaz, rápido, diligente, transparente y coherente es crucial. Y si a esto le sumamos las especificidades

del sector educativo superior, que forma parte de un sistema de bienestar social que implica al gobierno en toda su estructura y se da por hecho que, al ser la base profesional de la sociedad, además de gestionarse con fondos públicos, tiene que funcionar de manera transparente y veraz (Climent Gisbert 2010:35).

2. OBJETO DE ESTUDIO Y OBJETIVOS

Como se explica anteriormente, la gestión general de la empresa es uno de los grandes influyentes a la hora de proyectar una identidad hacia todos los públicos para que pueda formar un imaginario corporativo y que de esta forma se cree una reputación corporativa.

Esto debe aclararse, porque a pesar de que en un caso de crisis la estrategia comunicativa sea la correcta y se intente amortiguar y reparar los posibles daños reputacionales, existen componentes más allá de los manejables por la comunicación. Aun así, la comunicación intenta, mediante acciones dirigidas a los stakeholders, una serie de medidas estratégicas que demuestren de manera veraz que los objetos de la crisis se están gestionando de la mejor forma y que se ha actuado en un modo correcta y adecuada en cada instante.

El planteamiento de este trabajo se ha hecho teniendo en cuenta esta premisa, entendiendo que la comunicación es una parte fundamental, pero que existen otros elementos influyentes que la comunicación no puede controlar.

En el presente trabajo se ha analizado la crisis reputacional que sufre, ya que no está finalizada, la Universidad Rey Juan Carlos (URJC) desde marzo del año 2018, tras una serie de cuestiones en las que la universidad se ha visto envueltas con políticos que han cursado un máster en uno de sus centros de docencia que tiene a lo largo de la Comunidad de Madrid.

Al tratarse de una crisis sin resolver y de la que siguen saliendo a la luz controversias de diferente tipo con diversos grupos políticos relevantes a nivel nacional, incluso altos miembros del actual Gobierno de España, se ha decidido acotar un periodo de estudio que comprende los meses desde el 21 de marzo de 2018² hasta el 15 de agosto del mismo año, analizando lo ocurrido solo durante ese tiempo, ya que es la época en la que la primera crisis sale de la fase aguda para ser “crónica”, aunque después estallase otro caso fuera de la franja y que no compete al objeto de estudio.

El objeto de estudio, por lo tanto, es la crisis sufrida por la Universidad Rey Juan Carlos por las controversias y falta de transparencia en como dirigentes políticos (Cristina Cifuentes principalmente, y Pablo Casado de manera secundaria) han obtenido hace años sus másteres en Derecho Autonómico, mediante el Instituto de Derecho Público de la URJC.

Para ello, se ha realizado una revisión de lo publicado sobre la universidad tras el comienzo de la crisis, se ha analizado la repercusión en medios y redes sociales, analizando las búsquedas en la web, se han realizado encuestas a alumnos y exalumnos, se ha llevado a cabo un análisis de reputación en diversos stakeholders y en el público general tras los escándalos y se ha entrevistado a profesionales de la comunicación de crisis y de organizaciones educativas para que opinen sobre la gestión de la crisis.

Toda esta información nos ha permitido llegar al objetivo que hemos planteado, que era conocer cómo se desarrolla una crisis organizacional en el sector educativo superior a nivel nacional en la era de la hiperconectividad. El objetivo, por lo tanto, era plantear con esta información un manual de comunicación de crisis efectiva que tenga en cuenta todas las variables de la sociedad en la que se da la crisis y las especificidades del sector educativo y más en los casos que en los que se envuelven a figuras públicas en los escándalos.

² Información publicada por EIDiario.es en el artículo [“Cristina Cifuentes obtuvo su título de máster en una universidad pública con notas falsificadas”](#) el 21 de marzo de 2018

3. METODOLOGÍA

Para poder conocer de manera profunda la situación de crisis de la Universidad Rey Juan Carlos comenzando en el 21 de marzo de 2018 y finalizando el tiempo acotado el 15 de agosto, y recopilar la información necesaria para hacer un manual que sirva de utilidad como norma general para actuar de manera efectiva y adecuada desde un punto de vista comunicativo, se ha llevado a cabo una investigación basada en un sistema de análisis que se ha dividido en cuatro pasos:

- 1- Recopilación de información pública, tanto generada en redes sociales como la repercusión mediática que ha generado toda la situación de crisis en el tiempo que se ha impuesto. Además, se analizaron con buscadores online las tendencias de búsquedas relacionadas con las crisis para conocer el interés público sobre la crisis.

Este paso se ha realizado seleccionando una serie de medios de comunicación que tienen una mayor relevancia en España, basados en la cantidad de audiencia e importancia histórica o actual. Estos medios han sido ELDiario.es (14,2 millones de usuarios únicos), por destapar el caso, los periódicos en papel y digitales más relevantes que han sido El Mundo (701.000 lectores), El País (1,07 millones de lectores), ABC (429.000 lectores), La Razón (215.000 lectores), El Confidencial (10,4 millones de usuarios únicos), El Español (33,6 millones de usuarios únicos), El Independiente (2,1 millones de usuarios únicos), VozPópuli (3,4 millones de usuarios únicos) y los económicos Expansión (135.000 lectores), Cinco Días (36.000 lectores) y El Economista (57.000 lectores)³, ya que son aquellos que llegan a una mayor cantidad de stakeholders y podrían afectar en mayor profundidad la reputación de la universidad con todos sus públicos.

³ Fuentes: OJD Interactiva. <https://www.ojdinteractiva.es/> y EGM 2ª Oleada 2018.

A esto hay que sumarle el uso de herramientas web para conocer las tendencias de búsqueda de la opinión pública en la red social más importante a nivel informativo, que es Twitter, mediante la herramienta Tweet Reach, para conocer el alcance en esta red. Por otro lado, se ha usado la herramienta de búsqueda web Google Trends para conocer la evolución de las búsquedas en web de la universidad en el tiempo establecido.

Esto ha servido también para conocer qué se ha hecho para amortiguar la crisis en todo momento, las acciones tomadas para rebatir las acusaciones, los portavoces que han intervenido en la crisis, los mensajes que se han lanzado y todas las acciones dentro de la gestión de la crisis, además de sí tras estas acciones hay un repunte en las búsquedas.

Ejemplos de información destacada adjunta en el Anexo I del presente trabajo.

- 2- El segundo paso, ha consistido en el análisis de reputación de la entidad tras el estallido de la crisis. Se han seleccionado los stakeholders principales, que son alumnos, exalumnos, colaboradores, profesores y profesionales del sector de la educación para conocer su opinión y conocer desde que punto se parte, para así enfocar una serie de actividades de comunicación de crisis necesarias.

Gracias a la información recopilada de manera online y offline en el primer paso, junto con el segundo paso que ha consistido en una encuesta a los stakeholders seleccionados, se ha podido realizar un análisis de reputación para dar un diagnóstico del punto de partida reputacional de la organización, algo esencial para el planteamiento de acciones y políticas de gestión adecuadas desde un enfoque comunicativo.

Dentro de este punto, las encuestas consistieron en 18 preguntas abiertas y cerradas, se realizaron de manera presencial en el Campus de Fuenlabrada a los alumnos, exalumnos y profesores, y en las oficinas de las agencias de comunicación Weber Shandwick y Burson Cohn & Wolfe a expertos en comunicación. Dichos cuestionarios estaban basados en la reacción de la universidad, la involucración con públicos internos, la confianza para los stakeholders, su percepción de la entidad, la transparencia en su comunicación, la credibilidad de los mensajes, el efecto sobre los graduados y la comparativa de su posicionamiento respecto a otras universidades en cuanto a imagen, etc.

Las encuestas se encuentran adjuntas en el Anexo II.

- 3- Como tercer paso, se realizaron entrevistas a profesionales de la comunicación de crisis y la comunicación de organizaciones dedicadas a la educación, para que opinen sobre la crisis de la URJC y su gestión.

Las entrevistas se realizaron con el objetivo de conocer la opinión experta y con ello sumar visiones diferentes a la preparación de un manual de gestión de crisis para entidades educativas. Los días 29 de octubre, se concretó una entrevista con M.C., responsable de la cuenta de la Universidad Europea en la agencia de comunicación Weber Shandwick, además de una entrevista con R.C., directora del área corporativa, financiera y de crisis de esta. Por otra parte, el día 30 de octubre se realizó una entrevista con Y.V. directora del área de sensibilización pública y crisis de Burson Cohn & Wolfe. En dichas entrevistas, se profundizó en la información recopilada en el primer paso para que las profesionales expusieran su punto de vista y así conocer la opinión experta de la gestión y la comunicación de crisis.

- 4- El último paso ha consistido en la elaboración de un manual de gestión de crisis para entidades educativas.

Todos los pasos anteriores se han enfocado para este último paso, que es la forma metodológica del objetivo. El manual realizado ha consistido en una guía de actuación general para la gestión de las crisis en instituciones educativas. Mediante una serie de premisas basada en el análisis, recopilación de información, experiencia profesional personal y el apoyo teórico en diversos autores de lo que debe contener un manual, se redactó un manual tipo que es un ejemplo de cómo se debería gestionar una crisis de estas características (tiempo, involucrados, tipo de organización, rapidez de expansión de información, etc.).

4. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de fin de máster se ha realizado en un contexto teórico que es necesario explicar, para que de esta forma se conozcan los términos en los que se ha basado el análisis del caso y del objeto de estudio concreto. Por lo tanto, es crucial explicar los términos identidad corporativa, imagen corporativa, reputación corporativa, comunicación corporativa, crisis de reputación, comunicación de crisis y los tipos de esta, así como sus fases y el contexto donde se ha desarrollado.

4.1 La identidad corporativa

Hay que aclarar la necesidad de explicar este concepto a la hora de preparar un plan de comunicación, ya que es un término básico en la comunicación corporativa y que los profesionales dan por hecho en todas sus propuestas.

Así, diferentes autores definen de manera clara lo que es este concepto en la actualidad. Por un lado, Capriotti (2013:140) dice que “la Identidad Corporativa sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado”. Pintado Blanco y Sánchez Herrera (2013:20) es

“La identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es [...] Si se analiza el término ‘identidad corporativa’ con más profundidad, se observa que es el ‘ser’ de la empresa, su esencia. Al igual que cuando se estudia un ser humano, éste tiene una serie de atributos y genes que le hacen diferente, ocurre lo mismo con las empresas.”

En la misma línea, Maqueda Lafuente (2003: 326) define que “la identidad corporativa es la personalidad de la empresa y abarca en consecuencia, todas formas de expresión ya sean verbales, simbólicas o de comportamiento”. Con pocas variaciones, Cuadrado (2003:399) defiende la identidad corporativa como “la personalidad de la empresa que abarca todas las formas de expresión de las organizaciones, desde las palabras hasta los símbolos o el comportamiento. La personalidad de la identidad se conforma de su origen, la forma en la que se comporta y el proyecto de futuro que plantee la organización”. Es evidente por sus definiciones que estos autores siguen una línea similar, que plantea la identidad como el ser, lo que es la empresa y lo que la define como organización. Es cierto que son definiciones completas, pero muy similares.

Por eso, se deben destacar las definiciones de dos autores que profundizan más en el tema: por un lado, Scheinsohn (1998:33) describe la identidad corporativa como “todos aquellos atributos que permiten distinguir a la empresa en el mercado como singular y diferente [...] el componente más invariable de la organización que le permite ser identificada entre su competencia.” Por otro lado, Villafañe (2008:18), la entiende como un concepto dinámico “con atributos de naturaleza permanentes y otros cambiantes, los cuales influyen en los primeros, no transformándolos sino reinterpretando su sentido y el significado que esos atributos tienen para la organización”. Esto significa que es un aspecto cambiante, que se modifica y avanza siempre a la vez que la historia de la organización avanza, nunca permaneciendo estática.

Ambos conceptos van más allá: definen la identidad como algo que los hace singular, pero que además es dinámico, y cambiante en parte, algo que evoluciona a medida que la organización cambia y que no es inmutable, pero siempre la diferencia del resto y nunca siendo compartible con otra organización, siendo un conjunto de atributos inter influenciados que dinamizan una identidad única.

4.2 La imagen corporativa

Después de la identidad, es necesario definir la imagen corporativa. Se trata de un concepto interrelacionado con el anterior, como se explica de aquí en adelante. Los autores Christensen y Askegaard (2001:296), ponen énfasis en su explicación de imagen corporativa acotando que ésta es directamente dependiente de la identidad corporativa, es decir, que no puede existir ya que es derivada directa de esta. La imagen deviene de la identidad en todos los casos.

Esto se puede reafirmar con la definición de Jiménez y Rodríguez (2011:45), que además coincide con el concepto de Villafañe de “dinámico y que evoluciona con el tiempo”. Los autores creen que se trata de un elemento dinámico en contraposición con otros estáticos, pero que necesita una cierta estabilidad temporal para concretarse y además sobrevivir. Todo ello para explicar que, la imagen tiene una estructura dinámica sensible, por estar afectada por el entorno social y actividad de la empresa. Como puede ser la interacción con los stakeholders externos e internos.

Por su parte, Barnett, Jermier y Lafferty (2006: 34) definen la imagen corporativa como la idea que viene a la mente de la persona cuando oye el nombre de la empresa o ve alguno de sus elementos identificativos. Los autores resaltan que esto se ve reforzado hacia una proyección conveniente de las relaciones públicas o de la comunicación en general, siempre siendo moldeable pero no controlable. Es, por lo tanto, el paso de la identidad

corporativa hacia un imaginario colectivo con la intención de inducir una imagen positiva, afectado por elementos controlables e influencias no controlables. Atendiendo a como presenta el concepto en su definición Costa (2009:58), propone la imagen corporativa como “la representación mental o el imaginario colectivo de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esa colectividad”, dando a entender que la imagen se conforma de acuerdo con lo que la empresa proyecta de sí misma y que tiene influencia en la conducta de todos los que la tienen en su conducta hacia la empresa, pero que además van más allá de lo que la empresa intenta transmitir.

Siguiendo gran parte de esta argumentación García Guardia y Llorente Barroso (2009:99) exponen este concepto como un imaginario que “se construye en la mente del público, verdadero protagonista en la construcción de la Imagen; la empresa sólo puede aspirar a inducirla según sus propósitos”, profundizando en que la imagen puede ser maleable, pero nunca se puede tener el control absoluto debido a que variables externas dinámicas (experiencias personales, influencia de terceros como medios o líderes de opinión, episodios de regulación contraria, etc.) influyen en cómo se compone la imagen. Esta parte que se denomina “parte no controlable de la imagen corporativa” se basa en los prejuicios del receptor, sus presunciones, opiniones, gustos o actitudes entre otros, como vuelven a insistir García Guardia y Llorente Barroso (2009:100) y la parte controlable por la empresa deriva de “ la naturaleza de un trabajo corporativo (que serían todas aquellas actuaciones, voluntarias o no, con intención comunicativa o sin ella, que hacen identificar en la mente de los públicos la Imagen y la identidad de la empresa) que tratará de hacer coincidentes el pattern estimular y el conceptual”.

Inciendo nuevamente en la maleabilidad, pero también en la capacidad de control limitada a la hora de formar una imagen, Van Riel y Fombrum (2007: 26) definen la imagen corporativa como un espejo, un reflejo de la identidad de la organización. Ahora bien, tener una imagen favorable o desfavorable se

determina, solo en parte, por lo que la empresa dice y transmite de sí misma. Se define que es “en parte” porque estas señales son interpretadas por los stakeholders. Aunque esta transmisión sea abierta, franca y atractiva, no se garantiza una imagen positiva, ya que hay elementos no controlables en la influencia de la creación de la imagen.

Villafañe (2008:30) en su exposición de la imagen llega a coincidir con los autores citados de manera previa en ciertos aspectos, definiendo el concepto de imagen corporativa como “la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en relación ordinaria con ellos”. Esta definición ahonda en la realidad de que la imagen se construye en la mente de los públicos, de ahí su limitada capacidad de influencia, siendo estos los que tienen el “poder” de manera final y no la empresa, y que además la empresa debe tener en cuenta que todo comunica, aunque se haga sin voluntad de hacerlo e influye en la construcción de este imaginario.

De la misma manera que autores anteriores, Villafañe (2008:30) también cree necesario destacar que la imagen es un concepto global siendo “la suma de experiencias que alguien tiene con una institución”, un intangible que se considera transversal al afectar de una manera conjunta de mayor forma que la suma de sus partes de manera individual, teniendo en cuenta que al ser estas integradas alcanzan un gran valor para dicha organización.

Este concepto es más sencillo de entender si nos fijamos en los componentes que conforman dicha en los distintos públicos de interés según Villafañe, (2008:29):

Por un lado, tenemos el comportamiento corporativo. Según el autor esto “comprende las actuaciones de la empresa en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos. Es el resultado de sus políticas funcionales (financiera, de producción, comercial, ...), es decir, las que constituyen el llamado sistema fuerte de la empresa.

Por otro, la cultura corporativa que “corresponde a la construcción social de la identidad de la organización, es decir, el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen [...] el modo de ser y hacer de la organización”. Esto lo resume el autor como aquellos que hacen de la organización lo que es y la manera de hacer su actividad. Se trata, para este autor, de uno de los factores más decisivos en la formación del imaginario.

Y, por último, la personalidad corporativa definida como “conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente y con la intención de proyectar una imagen intencional”, que se hace principalmente mediante toda la comunicación de la organización, incluyendo la identidad visual.

El proceso de formación de la imagen corporativa no es sencillo, de hecho, es un proceso que tiene muchas variables y que se afectan unas a otras como se ha relatado anteriormente. Como explica Capriotti (2013:98), las fuentes de información de las cuales los públicos obtienen los inputs necesarios para formar una imagen son 3 principalmente: los medios de comunicación, las relaciones interpersonales y la experiencia personal con la empresa. Dependiendo de la persona, una fuente influirá más que otra en el proceso, pero es normal que las 3 se interrelacionen y la persona conforme su imagen única.

Todo esto influye en la imagen, pero también en la reputación, como veremos en el siguiente epígrafe, otro concepto esencial para una organización en la gestión de su comunicación.

4.3 Reputación corporativa

Como sucede en una variedad de conceptos que no son dicotómicos, y más aún cuando son conceptos que se intenta acotar desde hace poco tiempo, hay un sinnúmero de definiciones, pero ninguna es unánime. Por ello, en este

apartado se han tomado la definición de diversos autores con el objetivo de hacerla lo más completa posible.

Por un lado, Alloza, Carreras y Carreras (2010) definen la reputación corporativa como un concepto que es propiedad de la audiencia. Los autores destacan que “la reputación de una persona u objeto es tenida por otros, fruto de la percepción del otro sobre mí”. Esto lo puntualizan para dejar claro que no se trata de algo que encuentre en la forma en la que se comporta la persona u objeto de la cual se representa una reputación, sino de lo que percibe la audiencia, lo que el comportamiento ha avivado en estos.

Coincidiendo en muchos aspectos, Rodríguez (2008:120) pone la puntualización en que la reputación corporativa no es algo que la empresa pueda controlar, ni siquiera con buenas acciones y con una buena imagen. Según la autora el concepto es la suma de “las connotaciones que puede tener en los demás el comportamiento de la empresa. La reputación no, entonces, la imagen de la organización, sino un juicio de valor que se realiza sobre dicha imagen”, aludiendo una vez más a que son interpretaciones de terceros sobre la imagen, y no la imagen en sí.

Si atendemos a De la Cuesta y Muñoz (2010:191) observan la reputación corporativa “como el neto o agregación de las percepciones de todos los stakeholders”. Se trata para las autoras de un concepto que se retroalimenta, ya que existe cada vez una mayor cantidad de públicos de interés que pueden ser múltiples en sí mismos (empleado y consumidor a la vez, por ejemplo), de manera conjunta con una mayor facilidad de acceso a la información, hace que todo se alimente de manera continua.

Por otro lado, Burke, Cary y Graeme (2016:1) exponen la reputación corporativa como el cúmulo de percepciones y actitudes que tienen varios públicos, como individuos conformantes de un grupo más amplio, hacia una empresa. Lo esencial es que esta percepción se basa en principalmente (que

no exclusivamente) en la percepción de un stakeholder de fuera de la organización.

Si nos fijamos en L' Etang (2009:88), podemos ver que, aunque a veces se define la reputación como una especie de “opinión pública generalizada, también ocurre que puede haber una reputación cambiante, o diversas reputaciones, de un individuo o de una organización”. Con esto se refiere a que la reputación depende de la interpretación del que la genera. Se puede tener reputación ante un gobierno y ser mal percibido por los usuarios de los productos. Con esto no queremos llegar a algo contradictorio, sino dinámico, cambiante y cuyo cambio puede depender muchas veces de simple percepción y no de acciones concretas que la empresa hace.

Esto nos lleva a un concepto que se ve difícil de gestionar para la empresa, ya que no es algo que dependa de lo que hace o dice, sino de la interpretación de los receptores, siendo un concepto dinámico y cambiante que además puede tener varias interpretaciones y que en la formación y percepción se ve influenciado por el entorno y otros stakeholders, además de estar percibir a la compañía desde varias perspectivas en muchos de los casos (accionista, empleado y consumidor).

4.4 Comunicación de crisis: definición, tipos y fases

Antes de entrar de lleno en la comunicación de crisis, es importante definir lo que es la comunicación corporativa. Diversos autores han intentado acotar el término con diferentes perspectivas, siendo uno de los términos más desarrollados y en los que hay consenso de los presentados en este trabajo. Por un lado, Capriotti (2013:72) define la comunicación corporativa como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma”, haciendo referencia a los esfuerzos de comunicar de la empresa sobre sí

misma. En la misma línea, pero haciendo hincapié en la influencia de la comunicación en la formación de la imagen, Jiménez y Rodríguez (2011:112) explican que la comunicación corporativa es un “vehículo por el cual se transmite información y que juega un papel fundamental a la hora de formar una imagen positiva.

Si nos fijamos en Manucci (2004:62), podemos fijar la comunicación corporativa como “un proceso que se genera a partir de la producción de significados. Las palabras son neutras. Las acciones no son gratuitas. Todo lo que la organización dice o hace tiene un costo”. Pero para el autor esto no queda ahí, sino que define la comunicación como algo que va más allá de lo que la empresa transmite intencionadamente. Según Manucci “la comunicación de la organización trasciende la estructura de mensajes que se producen voluntariamente [...] surge de la interacción y de la experiencia cotidiana de sus relaciones” señalando como hemos visto antes que existen diferentes influencias para los stakeholders.

Sabiendo lo que es la comunicación corporativa, podemos entrar en la comunicación especializada de crisis. Dentro del total de comunicación, se puede destacar aquella que está centrada en crisis como una de las más especializadas y “nicho”. Como destacan Frandsen y Johansen (2017:1) la gestión de crisis y la comunicación de crisis se han desarrollado tanto a estas alturas que se han convertido en una práctica muy específica de la organización, además de una disciplina académica de las instituciones educativas.

Haciendo una revisión de autores, la mayoría de aquellos que tratan el tema de la gestión de comunicación de crisis comienzan por definir lo que una crisis es, que se considera una crisis y por qué.

Si se pone la vista en lo que cuenta Saura (2005:12) la autora define que una crisis es “una situación grave que afecta a la empresa/institución en

alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad”. Se trata de una situación no corriente que surge por distintos orígenes, que puede perdurar o ser momentánea.

Por su parte, Pang (2013:2) tiene un concepto similar de lo que es una crisis, definiéndola como “una ocurrencia importante con un resultado potencialmente negativo que afecta a la organización, empresa o industria, así como a sus públicos, productos, servicios o buen nombre”. Este autor extiende más allá, y explica que el efecto negativo también puede afectar a sus públicos, algo que es corriente pero que no todos los autores puntualizan.

En esta línea, Frandsen y Johansen (2017:36) definen las situaciones de crisis como un “evento poco probable de gran impacto que amenaza la viabilidad de la organización y se caracteriza por ser ambigua en su causa, efecto y formas de resolución, además de ser una situación que en la que se prevé que las decisiones tienen que tomarse rápidamente”. Estos autores añaden en esta definición la necesidad de una rápida respuesta, en especial en la época de la hiperconectividad como se ha explicado anteriormente.

Por último, se pueden destacar las palabras de Tuñez (2007:15) que considera una crisis a una “situación que desestabiliza el ritmo diario de la entidad, supone, al mismo tiempo, un riesgo, pero también una oportunidad y requiere de forma imprescindible una gestión de comunicación adecuada, dado que los medios acostumbran a incluir este tipo de acontecimientos entre sus prioridades informativas. Una crisis suele necesitar una decisión técnica (aunque no siempre, caso de las crisis de imagen), pero lo que nunca debe faltar es una estrategia comunicativa”, que señala la oportunidad que siempre surge en la situación de crisis y la importancia de actuar desde un punto de vista comunicativa.

Una vez definido el concepto, podríamos explicar los tipos de crisis que podrían surgir. A pesar de que es imposible llegar a acotar fielmente una tipología unánime por la gran amplitud de variables que pueden propiciar una crisis, las causas propuestas por el profesor Subiela en el Máster DirCom 2017/2018 de la UCAM en la asignatura “La prevención de crisis” que define las causas de una crisis como las siguientes:

- De componente Interno/externo: propiciado por un factor de dentro de la organización (huelga, fallos de producción, accidentes operativos, casos de acoso, etc.) o propiciado por un factor que se encuentre fuera de la organización (mal uso de producto, mala praxis de los proveedores, fenómenos naturales, la competencia, legislación desfavorable, etc.).
- Surgida de forma previsible/imprevisible: aunque sea cierto que la crisis resulta inesperada, hay algunos factores recurrentes en la actividad de la organización (issues) que pueden derivar en una crisis, como un atropello en Uber, un accidente en una línea aérea o una intoxicación alimentaria en una cadena de restaurantes. Si el origen es totalmente inesperado y está fuera del rango de issues que se contemplan, en ese caso sería imprevisible.

De la misma manera, el profesor destaca el cuadro síntesis de Gonzalez Herrero (1998;33) con las tipologías de crisis según diferentes criterios:

Autor	Tipos de Crisis	Ejemplos	Clasificación en función de...
- Institute for Crisis Management (1993)	- Operativas - De gestión	- Accidentes, adulteraciones, fenómenos naturales - Conflictos laborales, discriminación, investigaciones judiciales	- Causas de la crisis
- Gottschalk (1993)	- Financieras - De imagen - Agentes externos	- Suspensión de pagos, quiebra, descenso brusco volumen de ventas - Investigación judicial, producto defectuoso - Terrorismo, adulteración de productos, fenómenos naturales	- Consecuencias/origen de la crisis
- Berge (1990) - Meyers y Holusha (1986)	- Tanto tipos de crisis como situaciones problemáticas	- Accidentes, fenómenos naturales, manifestaciones, huelgas, investigaciones judiciales, adulteración de productos	- Características concretas de la situación
- Berge (1990)	- Crónicas (no-emergencia) - Agudas (emergencia)	- Problemas financieros, conflictos laborales - Accidentes, fenómenos naturales	- Tiempo de reacción disponible
- Reihardt (1987)	- Inmediatas (emergencia) - En desarrollo (no-emergencia) - Permanentes (no-emergencia)	- Accidentes, fenómenos naturales - Protestas consumidores - Sentencia judicial recurrida	- Tiempo de reacción disponible
- Mitroff, Pauchant y Shrivastava (1988)	- Técnico/Externa - Económico/Externa - Personal-social organizativa/Interna - Personal-social organizativa/Externa	- Producto/servicio defectuoso, pequeños fallos técnicos, problemas informáticos - Desastres ecológicos, accidentes grandes proporciones, fenómenos naturales - Adulteración producto en fábrica, conflictos laborales, enfermedades laborales - Terrorismo, secuestro directivo, difamaciones	- Origen/área afectada por la crisis
- Pauchant y Mitroff (1992)	- Ataques económicos/externos - Ataques sobre la información/externos - Fallos - Megafallos - Enfermedades laborales - Crisis psicológicas	- Boycot, OPA hostil - Violación derechos propiedad industrial - Intoxicación, paralización instalaciones - Desastres aéreos - Problemas respiratorios personal de vuelo - Adulteración alimentos, terrorismo	- Origen/área afectada por la crisis
- González Herrero (1996)	- Evitables - No-evitables (accidentales u operativas)	- Sentencias judiciales, conflictos laborales, boycotts - Accidentes, fenómenos naturales	- Posibilidades de intervención de la organización

Fuente: González Herrero, A. (1998). Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa. Bosch Comunicación

Al igual que en el párrafo anterior, es esencial también conocer las fases de la crisis. Aunque de la misma manera que en el concepto anterior, existe una cantidad inmensa de teorías sobre las fases que se atraviesan en una situación de crisis, deben resumirse y ser conocidas perfectamente para actuar de manera consecuente y rápida por parte de la organización.

Siguiendo, nuevamente, lo expuesto por el profesor Subiela en el Máster DirCom 2017/2018 en la asignatura “La prevención en la crisis”, podemos definir las fases como las siguientes cuatro: una fase preliminar o de pre-crisis, una fase aguda en la que la crisis sale al exterior, un periodo crónico donde la crisis es conocida y comienzan las reacciones externas y por último un periodo post-crisis, después de cerrar la crisis. Más adelante se explica cómo gestionar la comunicación de crisis adecuadamente en cada una de las fases.

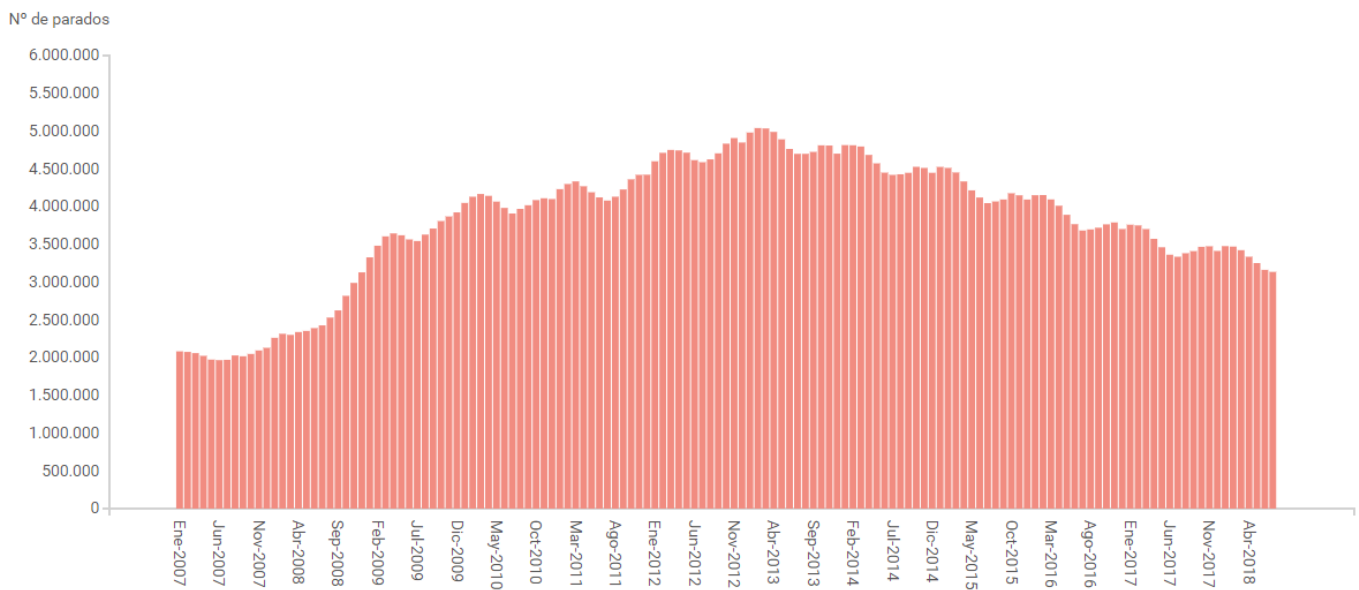
4.5 Contexto de la crisis

En España, desde hace muchos años se habla de tratos preferentes a políticos a la hora de entrar en centros educativos públicos y privados, no solo como alumnos, sino también como profesores sin estar preparados o ser expertos en la materia o en el acceso a empresas (normalmente multinacionales que tienen intereses y hacen public affairs o incluso lobby sobre el gobierno) tras acabar sus funciones públicas.

Este fenómeno se denomina puertas giratorias o revolving doors por su terminología inglesa. Según Montero (2016:25), el concepto es promovido por la empresa y buscan perfiles concretos. Se trata, por lo tanto, de “personas que conocen por completo los entresijos de la administración pública y, sobre todo, conocen los que ocupan sillones de mando. Se busca a quienes redactan leyes y son capaces de hacer ganar o perder, de un plumazo, miles de millones a los ciudadanos o las grandes empresas”. Es cierto que esto ocurre de manera bidireccional: de empresa a política y viceversa, siempre movidos por los intereses de proponer una legislación favorable para el negocio.

En España se han podido observar varios casos de todos los partidos políticos tradicionales o de personas influyentes de organismos del Estado que han abusado de su capacidad de intervención en la administración pública.

A esto, hay que sumarle unos años de recesión en los que la economía española ha estado en la cuerda floja, necesitando un rescate para su sistema financiero y estando en una situación social delicada por los recortes en el sistema de bienestar en educación y sanidad, a la vez que el desempleo aumentaba hasta unos registros muy elevados, en especial desde finales de 2008 hasta mediados de 2013, donde la situación alcanzó sus máximos (más de 5 millones de parados). En ese momento, se llevó a cabo un cambio de gobierno y la tensión social por el contexto político-económico sigo subiendo.



Evolución del paro registrado en España desde ene.2007-jul. 2018. Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Además de un contexto tenso por la situación que la población estaba sufriendo, se empezaron a destapar casos de corrupción en los diferentes partidos tradicionales y en personas influyentes en la administración pública española (Caso ERE en Andalucía, Caso Bárcenas, Caso Pujol, Caso Gürtel, Caso Noos, etc.).

Dentro de esta vorágine política y económica, empiezan a levantarse dudas en la sociedad sobre la regularidad y moralidad de las prácticas de las universidades y centros de estudios de nivel universitario. En especial aquellas que son públicas y dependen directamente del Estado. La Universidad Carlos III de Madrid fue acusada de favoritismo a la hora de contratar a profesores si venían de la Fundación Juan March⁴ o la Universidad Rey Juan Carlos recibió duras críticas por dar mayores facilidades a ciertos alumnos del cuerpo

⁴ Información publicada por El Confidencial [“El colegio invisible: denuncias de nepotismo en la Carlos III a la Juan March”](#) el 30 de junio de 2018

nacional de policía, suponiendo “un trato diferenciado en función de sus peculiaridades”⁵, el “enchufe” a familiares de dirigentes del Partido Popular en la misma universidad⁶ o el reciente caso que puso en duda a la Universidad Camilo José Cela con la tesis del actual presidente, D. Pedro Sánchez.⁷

En este contexto, en el que la situación social está en un estado de crispación continua, en la que los ciudadanos ven que aquellos que les gobiernan y han elegido no están actuando de manera correcta, sumado a una pérdida de calidad de vida, ha propiciado que la crítica social sea mucho mayor y aquellos que tienen una posición pública estén más expuestos que nunca. Como se decía al principio, a esto hay que sumarle una sociedad hiperconectada en la que todo es instantáneo y existen un sinnúmero de canales, la reputación se ve afectada más rápidamente. Por ello es esencial una correcta gestión de la comunicación.

Dado el escenario, se ha procedido a analizar la crisis reputacional que sufre la Universidad Rey Juan Carlos (URJC) desde marzo del año 2018, cuando el periódico digital eldiario.es destapó que la entonces Presidenta de la Comunidad de Madrid Cristina Cifuentes, y más adelante otros políticos como Pablo Casado, actual Presidente del Partido Popular y Carmen Montón, ahora ex Ministra de Sanidad, Consumo y Bienestar Social del actual gobierno del Partido Socialista Obrero Español, habían obtenido un Máster en dicha universidad de manera fraudulenta. Hay que aclarar que no se ha demostrado que Casado, nombrado anteriormente, haya obtenido el máster ilícitamente, pero sí ha sido cuestionado y esto tiene un coste reputacional para la universidad, por ello es relevante.

⁵ Información publicada por La Información [“La URJC a los policías VIP: “Son un grupo especial y tienen un trato diferenciado”](#) el 24 de mayo de 2018

⁶ Información publicada por El Español [“Los 20 años de escándalos de la universidad “pepera” Rey Juan Carlos”](#) el 22 de marzo de 2018

⁷ Información publicada por ABC [“El presidente del Gobierno cometió plagio en su tesis”](#) el 14 de septiembre de 2018.

5. ANÁLISIS DE LA CRISIS

Tras conocer los conceptos fundamentales sobre crisis en las organizaciones y el contexto que atañe al objeto de estudio elegido, el primer paso es conocer el tratamiento de la información de la crisis de la URJC en el Caso Cifuentes en uno de los generadores de opiniones y que mayor influencia tiene a la hora de que el público forme una imagen y realice ese “juicio de valor” que afecta a la reputación, los medios de comunicación.

5.1 Repercusión mediática y Redes Sociales

Como se ha explicado en la metodología, se ha realizado una selección basado en la relevancia según audiencia y popularidad (basado en datos de la OJD y el EGM) para hacer una recopilación.

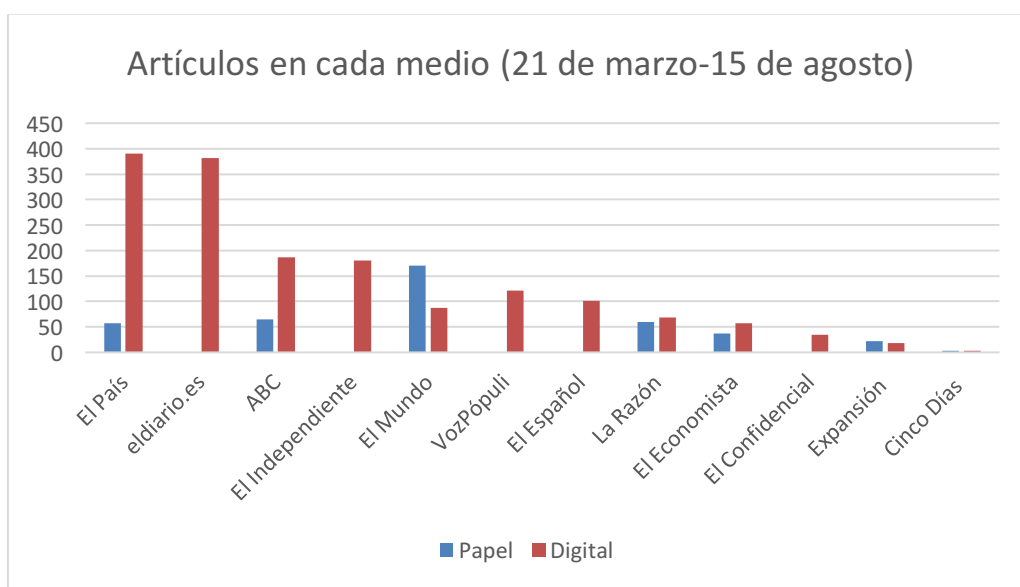
Comenzamos con el periódico digital que destapó el fraude, eldiario.es, uno de los periódicos más relevantes en el ámbito digital y en el mercado en general. En el periodo estudiado, se han encontrado 382 noticias sobre la crisis de la URJC, desde que se publicó el caso, un tema que ha dado de sí tras intervenir la universidad por medio de su rector. Destacamos también El País que en su versión digital ha publicado 390 noticias sobre la crisis, superando de esta forma incluso al medio que destapó el caso.

Si hacemos un análisis cuantitativo, vemos que los medios de comunicación dedicados a economía y negocios se hicieron eco en mucho menos medida que los medios de comunicación de información general analizados, como es normal al no estar especializados en información política y social que no afecta a los términos económicos.

Si entramos en un terreno más cualitativo, podemos ver que el tratamiento de la información es prácticamente igual por parte de todos, con pocas variaciones entre un medio u otro a pesar de las diferencias en las líneas editoriales de cada uno. Podemos decir que los medios más “combativos” son

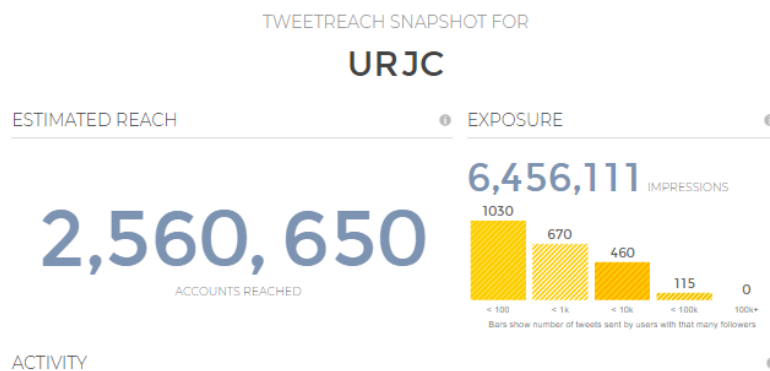
los que más han publicado, y aquellos a los que se les presupone una tendencia más “hacia a la derecha” han publicado menos, a excepción de ABC que estaría catalogado entre esos combativos que hemos dicho.

A pesar de que en todos los artículos recogidos se habla de la URJC, es cierto que una gran cantidad de ellos se centran más en Cifuentes, y en los últimos días de análisis en Casado, poniendo énfasis en lo político más que en la universidad. Lo que es cierto es que en un principio se señaló de manera más crítica a la URJC, para después ir diluyendo la presencia (como hemos dicho sin desaparecer) en los contenidos.



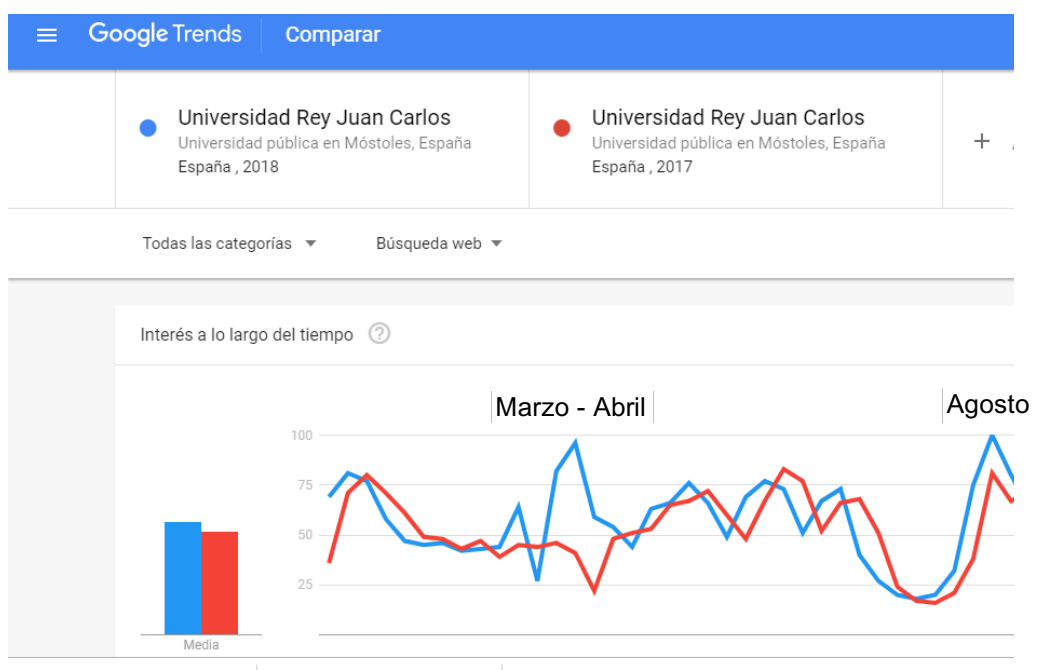
Número de artículos sobre el tema entre el 21 de marzo y el 15 de agosto. Fuente: Elaboración propia.

Si se analizan los impactos en redes sociales, en particular en Twitter, se puede comprobar como el número de impresiones alcanzadas si buscamos el término es muy alto, así como el número de cuentas alcanzadas. Esto se debe principalmente a que cuentas con grandes números de seguidores han twitteado sobre la URJC en el periodo establecido, lo que hace que el alcance sea amplio.



Tweets, impresiones y cuentas alcanzadas con el término URJC durante el periodo establecido. Fuente: Tweet Reach.

Por otro lado, si se comparan los datos de búsqueda de Google durante el periodo y el mismo tiempo del año anterior, se puede observar los picos de búsquedas coincidiendo con los casos que se destaparon sobre Cifuentes y Casado, aumentando de manera considerable tanto en marzo y agosto. A pesar de esto, no se nota una gran diferencia en el resto del año, reafirmando que las búsquedas son por los escándalos.



Búsquedas del término “URJC” durante enero - agosto de 2017 y 2018 (comparativa). Fuente: Google Trends.

5.2 Análisis de la gestión de la crisis

Para comenzar con el análisis, es necesario empezar por los antecedentes. Como se ha explicado, los favoritismos a la clase política y a diferentes colectivos por parte de la URJC había sido un issue en el pasado. En los 20 años de historia de la universidad, diferentes “opiniones populares” la han vinculado de cerca con el Partido Popular. Por una parte, se ha acusado a la universidad de poner a dedo a profesores relacionados con políticos de este partido, como la hermana de la propia Cifuentes o la cuñada de Francisco Granados (envuelto en diversos casos de corrupción como el Caso Gürtel o la Operación Púnica) entre otros. De la misma forma, el anterior rector Pedro González Treviajano es ahora Magistrado del Tribunal Constitucional a propuesta del PP, algo que hizo saltar dudas, así como profesores implicados en el Caso Lezo, el Caso Gürtel o el honoris causa a Rodrigo Rato.⁸

Todos estos casos expuestos anteriormente deben ser tomados como “issues”, posibles y potenciales problemas para la universidad que pueden convertirse en una crisis de cualquier tipo. Estos issues deben gestionarse de manera adecuada, con vigilancia y constante actualización para evitar sorpresas. Estar atento puede hacer que se identifique una crisis en su fase preliminar y actuar consecuentemente sin que el daño reputacional sea profundo o irreversible. En este caso, no se han identificado acciones previas que hagan pensar que se trató de manera anterior al estallido este issue.

Teniendo esto en cuenta, se vuelve a analizar la gestión basados en las fases descritas por el Profesor Subiela en el Máster Dircom en la asignatura “La prevención en la crisis”.

⁸ Información publicada por El Plural [“Todos los escándalos de la universidad ‘mimada’ del PP”](#) el 21 de marzo de 2018

Ahora es necesario entrar en la fase aguda de la crisis. El 21 de marzo de 2018 se produce el “estallido” de la crisis, tras la publicación de que la entonces presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, había obtenido su Máster en Derecho Internacional en la URJC mediante falsificación de notas, la firma de un TFM inexistente y un trato preferente. En esos instantes, el mismo día, el rector de la URJC, Javier Ramos, junto al director del máster Enrique Álvarez y uno de los profesores del máster implicado, Pablo Chico, comparecieron en una rueda de prensa, defendiendo que Cifuentes había aprobado todas las asignaturas y había presentado su trabajo final de máster en 2012 conforme a la normativa. Según los representantes de la universidad, los cambios en las notas se habían producido por errores administrativos. Además, se detectaron contradicciones en las respuestas de la universidad: el rector no conocía si era posible presentar un TFM sin aprobar todas y el director del máster afirmaba que sí.

Por otro lado, desde la universidad se declaró que “era habitual que cualquier funcionario cambiara notas porque no existía la escuela de máster” y que “durante unos años el Trabajo Fin de Máster era voluntario”, cosas que no encajan con el sistema universitario en general. Además, en la rueda de prensa presentada por la universidad, los portavoces expusieron declaraciones contradictorias a lo que Cifuentes alegaba.

Tras la rueda de prensa, la prensa siguió apuntando a las contradicciones y la falta de información veraz sobre lo que había ocurrido. Ante esto, la universidad decidió abrir una investigación con el objetivo de esclarecer la situación y descubrir si hubo irregularidades. Tras solo 24 horas de haber avalado el máster, la universidad deshace sus afirmaciones.

Hay que sumarle a todo esto que se descubrió que se habían realizado tratos de favor con Cifuentes, como no ir a clase sin pedir dispensa, matricularse meses más tarde del comienzo o facilidades además de las quejas y denuncias de asociaciones universitarias ante la falsificación de las notas, así

como de estudiantes o los reclamos de los profesores mediante una carta al rector pidiendo mayor explicaciones, repudiando las prácticas del caso y quejas por anteriores casos que a su parecer enturbian el nombre de la universidad, algo que incrementa la presión sobre la organización.

En ese momento, el rector decidió escribir un email a todos los públicos internos de la universidad, pidiendo calma y prometiendo contundencia en la investigación y las acciones que se tomarán en caso de que la investigación avance. El rector también quiso destacar el objetivo de demostrar con la investigación que los profesores hacen su trabajo con excelencia (la mayoría) y promete que pondrá a disposición de todos, información veraz. Como medida extra, la investigación permanecerá abierta durante la Semana Santa e insiste en que se sigue recabando toda la información necesaria.

Una semana más tarde, ante la repercusión social del caso y la imposibilidad de la organización para dar respuestas ante la creciente exigencia de los públicos más relevantes (estudiantes, profesores, oposición del gobierno, medios de comunicación, etc.) la universidad decide elevar la investigación a la Conferencia de Rectores (CRUE), pidiendo un investigador/a externo que pueda esclarecer el caso. Al ser preguntados, el presidente de los rectores declaró que la universidad estaba esforzándose en buscar una solución, pero que consideraba que tendría que “haber esperado para avalar a Cifuentes”. Días después, la CRUE eligió a dos inspectores externos para supervisar la investigación, como pidió la URJC.

Pocos días después, el diario online El Confidencial publicó que el acta presentada por Cristina Cifuentes como prueba del TFM tendría, al menos, 2 de 3 firmas falsificadas, alegando que fue un documento que se improvisó tras saltar el escándalo. Desde el gabinete de Cifuentes se afirmó que solo se limitaron a enseñar el documento proporcionado por la universidad,

exculpándose y pasando la responsabilidad a la universidad⁹. En ese instante, ante las repercusiones, el responsable del máster, Enrique Álvarez Conde, asegura que el acta presentada por la Comunidad de Madrid es una “reconstrucción”, para que se aportase como prueba del cursado del máster. A su vez, se publica información de que el rector, Javier Ramos, fue quien presionó a Álvarez para facilitar un documento que avalase a Cifuentes. El rector salió a declarar y admitió las regularidades y afirma que “no se puede confirmar que haya tenido lugar” en relación a la defensa del TFM, ya que no estaba en el registro y a pesar de que le habían confirmado internamente que se había producido con anterioridad. Además, el rector confirmó que se había elevado el caso a la Fiscalía. De la misma forma, el rector exige los datos de facturación e ingresos al instituto responsable del máster. En ese mismo instante, la subdirectora del instituto, Laura Nuño, dimite por la falta de confianza.

Menos de una semana después, los medios acusan a la URJC de también facilitar los procesos y dar trato de favor a Pablo Casado, en ese momento vicesecretario de comunicación del PP, el cual convalidó una gran cantidad de asignaturas y además no acudió a clase. El dirigente señaló a Álvarez Conde como la persona que le facilitó todas las convalidaciones. Ante esto, la universidad señaló que el caso de las convalidaciones de Casado fue complicado debido a que “se estaban llevando a cabo cambios en la normativa”. El dirigente aportó los trabajos realizados como prueba de haber realizado el máster.

Al día siguiente, la misma conferencia a la que se había encargado la investigación afirma que “parece no haber TFM” y que tampoco “todas las notas están de manera correcta y legal” y que si así fuese “sería una muy grave irregularidad”, además de subrayar que existe falta de la documentación pertinente.

⁹ Información publicada por El Confidencial [“El acta del máster que exhibió Cifuentes tiene al menos dos firmas falsificadas”](#) el 4 de abril de 2018.

Tras encontrar diversas irregularidades en el caso de Cifuentes y profundizar y encontrar irregularidades en el máster en general, decide cesar a Álvarez Conde como director del Instituto de Derecho Público, además de abrir expediente a la funcionaria que cambió las notas a la expresidenta, contradiciendo su declaración de “error administrativo”. Ese mismo día, el rector admite “graves irregularidades” en el máster, tras encontrar y compartir estas irregularidades con la Fiscalía al considerarlas pruebas de delito de falsificación documental la semana anterior.

Ante la creciente presión y diferentes reclamaciones por parte de un gran número de colectivos, Cifuentes renuncia la utilización del máster de manera “voluntaria” y alega que no ha cometido ninguna ilegalidad, además de seguir todos los requisitos que la universidad le impuso. Ese mismo día, el rector de la universidad pública una tribuna de opinión en El País¹⁰, comprometiéndose a velar por la ética, intentando convencer de que un caso aislado no puede romper una reputación creada por muchos años a base de esfuerzo y el buen hacer de todos los que forman la URJC, y, una vez más, comprometiéndose a que cualquier irregularidad llevará consigo sus consiguientes consecuencias. En este comunicado, afirma que el máster se retirará a la expresidenta si “se confirma la falsedad documental”.

Tan solo una semana más tarde, Cristina Cifuentes decide renunciar a su cargo de presidenta de la Comunidad de Madrid, tras otro escándalo destapado por el periódico digital OKDiario que no tiene que ver con el ámbito educativo ni el caso del máster, pero que sumado a la presión política y social que la dirigente ya tenía acabaron por llevarla a una dimisión esperada (y reclamada por su apoyo en el gobierno regional, el partido Ciudadanos).

Mes y medio después, la universidad publicó una carta en defensa a los Másteres Universitarios de la URJC, explicando que cumplen con la legislación vigente, una renovación constante de la acreditación, un proceso de audiencia

¹⁰ Tribuna de opinión del rector Javier Ramos en El País [“Si hay falsedad, pediremos retirar el título a Cifuentes”](#) 17 de abril de 2018

pública y diversos pasos que garantizan la máxima excelencia, en sus propias palabras “Todo ello es garantía de que los másteres universitarios de la URJC cumplen con los estándares exigidos a las universidades públicas españolas, lo que deseamos trasladar a la opinión pública y a la sociedad en su conjunto”.

Cronología			
<p>21 de marzo El 'diario.es' publica la información sobre el máster de Cifuentes y su obtención con notas falsificadas. La Universidad Rey Juan Carlos indica que es un error administrativo y defienden la legalidad del título. Sin embargo, el Trabajo fin de Máster (TFM) no aparece en la universidad y Cifuentes afirma que no encuentra su TFM, pero muestra una imagen donde se acredita el aprobado de ese trabajo.</p>	<p>22 de marzo Asociaciones estudiantiles denuncian ante la Fiscalía Provincial de Madrid la supuesta falsificación del máster. La URJC inicia una investigación interna y se descubre que el tribunal que evaluó a la presidenta era ilegal.</p>	<p>28 de marzo El rector de la URJC eleva el caso a la Conferencia de Rectores y solicita un inspector externo.</p>	<p>tutivos de delito. Asimismo, el PSOE-M registra la moción de censura.</p>
<p>4 de abril Se descubre que dos de las tres firmas del acta son falsas y que ésta se creó pocas horas después de que 'eldiario.es' diera la exclusiva. En la Asamblea de Madrid, Cifuentes presenta varios documentos para defenderse.</p>	<p>5 de abril Se publica que el tribunal que evaluó el TFM nunca se reunió y que las tres profesoras que supuestamente lo integraban nunca han formado parte de este órgano. Por su parte, la URJC remite a la Fiscalía los datos recabados en la investigación por si pudieran ser consti-</p>	<p>6 de abril Enrique Álvarez Conde declara que, a petición del rector, él "reconstruyó una hipotética acta" del tribunal de evaluación. Por su parte, el rector niega los hechos.</p>	<p>parte, Pablo Casado muestra los cuatro trabajos que realizó durante el máster.</p>
		<p>9 de abril Ciudadanos pide la dimisión de Cifuentes. Este mismo día, Pablo Casado acredita el mismo título de máster que la presidenta sin ir a clase.</p>	<p>11 de abril La Crue ve "graves irregularidades" en el proceso. "Si un político dice que tiene un máster y no lo tiene, es motivo de dimisión del cargo", afirma Roberto Fernández, presidente de la Crue.</p>
		<p>10 de abril Laura Nuño, subdirectora del Instituto de Derecho Público (cuyo nombre y firma falsificada aparece en varias actas) dimite. Por su</p>	<p>13 de abril El rector de la URJC suspende de sus funciones a Álvarez Conde.</p>
			<p>17 de abril Cifuentes renuncia al máster en una carta enviada al rector.</p>
			<p>25 de abril Tras el video de 'OKdiario', Cristina Cifuentes dimite.</p>

Cronología de la crisis de la URJC en el Caso Cifuentes.
Fuente: El Economista.

La universidad también utilizó canales sociales para comunicar sus acciones ante las acusaciones, algo muy importante dado el gran porcentaje de sus stakeholders que son de la generación millennial o Z, quienes hacen un uso intensivo de las redes. Por una parte, en el canal oficial de Twitter [@urjc](#) (49k seguidores), se publicaron 10 tweets, comunicando las acciones tomadas en cada caso, redirigiendo el contenido a la web de la universidad donde han colgado sus statements o a entrevistas/contenido publicado en medios de comunicación. De la misma manera, en [Facebook](#) (38k seguidores) se replicó el contenido de su web en su sala de prensa, con menor alcance por el número de seguidores y por ser una red de contenido más personal y no tanto informativo como es Twitter.

<p align="center">21 de marzo</p> <p>Estalla el caso. La URJC da una rueda de prensa en la que comparecen el rector de la URJC, Javier Ramos, junto al director del máster Enrique Álvarez y uno de los profesores del máster implicado, Pablo Chico.</p>	<p align="center">22 de marzo</p> <p>Denuncia de las asociaciones universitarias. La URJC decide abrir una investigación para esclarecer los posibles errores o irregularidades.</p> <p align="center">Twitter Facebook</p>	<p align="center">23 de marzo</p> <p>El rector escribe un email a todos los públicos internos de la universidad, pidiendo calma y prometiendo contundencia en la investigación y las acciones que se tomarán en caso de que la investigación avance.</p> <p align="center">Twitter</p>
<p align="center">26 de marzo</p> <p>La URJC decide mantener abierta en Semana Santa la investigación con el objetivo de llegar a consensuar las irregularidades.</p> <p align="center">Twitter</p>	<p align="center">28 de marzo</p> <p>Ante la dificultad de la investigación, la URJC eleva el caso a la CRUE.</p> <p align="center">Twitter</p>	<p align="center">05 de abril</p> <p>Ante la presión pública, la URJC decide que no es momento de hacer declaraciones y decide que "no puede hacer declaraciones"</p> <p align="center">Twitter Twitter 2</p>
<p align="center">06 de abril</p> <p>Álvarez Conde admite haber reconstruido el acta por presiones del rector. El rector admitió en una rueda de prensa sin preguntas las regularidades y afirma que "no se puede confirmar que haya tenido lugar" en relación a la defensa del TFM. Además, el rector confirmó que se había elevado el caso a la Fiscalía.</p> <p align="center">Twitter</p>	<p align="center">10 de abril</p> <p>Javier Ramos exige todos los datos sobre actividades, ingresos y gastos al instituto del máster de Cifuentes. El rector se plantea también expulsión de los implicados. Dimisión de Laura Nuño, subdirectora del Instituto de Derecho Público.</p>	<p align="center">13 de abril</p> <p>La URJC suspende al responsable del máster de Cifuentes y expedienta a la funcionaria que cambió sus notas. La universidad admite "graves irregularidades" en el instituto que organizaba el máster.</p> <p align="center">Twitter</p>
<p align="center">17 de abril</p> <p>Tribuna de opinión en El País del rector reiterando que la universidad siempre vela por la ética y la contundencia ante irregularidades.</p> <p align="center">Twitter</p>	<p align="center">20 de abril</p> <p>Entrevista al rector, declarando que no conocía los detalles y que le aseguraron cosas que no eran. Los profesores e investigadores piden que se llegue hasta el final.</p> <p align="center">Twitter Twitter 2</p>	<p align="center">07 de mayo</p> <p>Declaración en defensa de los Másteres Universitarios de la URJC</p> <p align="center">Twitter</p>

Acciones tomadas por la URJC durante la fase aguda de la crisis.

Fuente: Elaboración propia.

En este momento de estallido de la crisis, ante la creciente presión en la opinión pública, se hace necesario por parte de la universidad analizar, investigar y estar seguro antes de comunicar desde un primer momento. Pero este proceso debe ser rápido, ya que el responsable de comunicación tiene que ser capaz de satisfacer las demandas de comunicación de medios y todo

tipo de stakeholders, para que las fuentes no sean dispares y perder completamente el control de los mensajes.

Se debe tener en cuenta que todas las comunicaciones por parte de la universidad no se han hecho con coherencia suficiente, si analizamos el timing de publicación de información. Es cierto que se actuó con rapidez, como es necesario en una fase aguda de crisis, como se puede comprobar por los tiempos de reacción, pero sin información veraz y contundente se afirmó algo que luego resultó no ser cierto, lo que ya puso en duda desde el primer momento la transparencia de la institución, quitando credibilidad de aquí en adelante a todas las comunicaciones y abordando el problema de manera poco eficaz.

Tras la dimisión de Cifuentes, la crisis entró en una fase crónica. Se mantuvo la atención mediática, pero con una intensidad mucho menor. En ese momento, la organización debe aprovechar las oportunidades que se dan en toda crisis para amortiguar los efectos sobre la imagen y la reputación. Se hace necesario comunicar todo lo que se ha realizado en la fase de manera clara externa e internamente, para redoblar los esfuerzos y que toda la comunicación desde este momento se haga en positivo, para paliar todos los daños en la reputación. Es fundamental la transparencia, que en este caso se hizo más que fundamental por las contradicciones en el principio de la gestión del problema. A pesar de que los problemas no cesaron (imputación del responsable del máster y de Pablo Chico, así como profesores por falsedad documental) la responsabilidad sobre la universidad en la opinión pública comenzó a diluirse, pero si es importante destacar que esto puede haber perjudicado severamente la imagen. A esto hay que sumarle el problema con Pablo Casado, de mucho menor recorrido que el de Cifuentes al ser en un contexto de convalidaciones y desestimarlos por parte de un juzgado, además de no ser obligatorio por ley conservar los trabajos como prueba de que el dirigente obtuvo su máster ahí.

Surgió una posible crisis nuevamente cuando Álvarez Conde admitió haber firmado una versión llena de mentiras antes de comparecer con el rector en la primera rueda de prensa, pero esto no llegó a mayores términos al estar todo elevado a la responsabilidad de la Fiscalía. Además, el rector se desvinculó de todo el montaje para Cifuentes, declarando que no conocía los detalles en profundidad y que además son hechos que ocurrieron mucho antes de su mandato. Por otra parte, el rector rechazó convocar elecciones anticipadas y asociaciones de estudiantes anunciaron una moción, que no llegó a producirse. No se puede, por lo tanto, llegar a considerar estos hechos como un estallido nuevo, sino como parte de esta fase crónica. En este momento se decidió, ante tantas irregularidades, cerrar el instituto en el que habían ocurrido estas faltas graves.

Más tarde, y fuera del marco temporal establecido, surgieron casos parecidos con otros políticos como Pablo Casado, Presidente del Partido Popular y Carmen Montón, ex Ministra de Sanidad, Consumo y Bienestar Social del gobierno actual, habían obtenido un Máster en dicha universidad de manera irregular. Esto incrementó la crisis y la alargó en su fase crónica, con estallido que no reavivó la crisis a una fase aguda, pero sí sumó a esta fase crónica. También, como medida a destacar, a principios de noviembre la universidad revisó los convenios que mantenía con 28 empresas privadas "para reforzar la calidad de los títulos ofertados", suprimiendo una gran cantidad de másteres y cursos de expertos (un total de 106 títulos), además de la creación del Vicerrectorado de Calidad, Ética y Buen Gobierno, que se encarga de velar por un modelo ético de gestión.

5.3 Repercusión en stakeholders internos: alumnos, exalumnos y profesores

Mediante los siguientes gráficos (Anexo II), se van a exponer los datos recabados en las encuestas realizadas a públicos de interés de la universidad (alumnos, exalumnos y profesores), para posteriormente analizarlos y utilizarlos para conformar el plan de comunicación.

La muestra total recogida fue de 100 personas, en su mayor parte mujeres, algo normal debido al mayor número de mujeres que conforman parte de la URJC en todas las ramas de sus grados, en especial en la facultad de comunicación, que es donde se realizó la encuesta a un alto porcentaje de los públicos.¹¹ En cuanto a edad, la mayor franja es la de 18-24 años (43%) seguido por la franja de 25-30 (29%) y de 31-35 (18%), principalmente porque los actuales alumnos son de la primera franja. De ellos, el 12% eran profesores, el 20% exalumnos y el 68% alumnos en la actualidad.

Si se estudian los datos relacionados a la crisis del Caso Cifuentes (conocido por el 100% de los encuestados), es posible definir que hay un alto porcentaje (78%) que no cree que la reacción de la universidad fuese correcta, mientras que más de la mitad (63%) reconoce que se reaccionó rápido. Los canales por los que se enteraron de como actuó la URJC en todo el caso, fueron, en su mayoría, prensa y redes sociales. Estas medidas, conocidas por la amplia mayoría (82%) no son eficaces para más de la mitad (65%) y no son creíbles para también la mayoría (62%).

A los datos anteriores, se suma que para los encuestados estos problemas conllevarán complicaciones para los graduados de la URJC (para el 93%), destacando desprestigio (78%) y dificultades en el mercado laboral (53%). De estos encuestados, el 38% reconoce que ya se ha visto afectado y el 67% cree que se verá afectado de alguna manera en el futuro. Lo que también

¹¹ Datos del portal de transparencia de la URJC. <https://transparencia.urjc.es/cifras/estudiantes.php>

despenden los datos, es que una parte importante piensa que algo parecido puede ocurrir nuevamente, ya que el 33% afirma que se darán casos similares en el futuro.

A pesar de que una gran parte dice que está informado de las medidas, el 93% cree que tiene que seguir informado, preferentemente por email, canales internos y redes sociales.

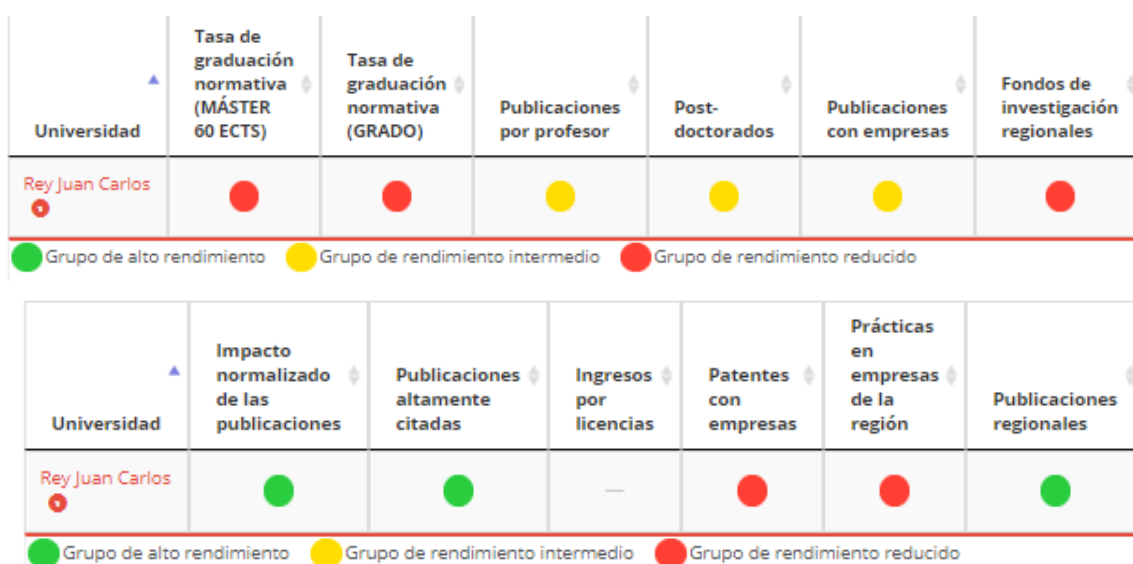
Si se analiza la última pregunta, con relación a la posición de la URJC por imagen y reputación, es destacable que ninguno de los encuestados la situaba en el top 5, solo el 22% en el top 10, el 69% en el top 20 y 9% fuera del top 20, dejando entrever que la posición actual en el ideario del sector es bastante mala.

Para entender este último punto, es necesario contextualizar la situación de la universidad en España. A pesar de ser una universidad joven y de estar situada en la capital donde coexisten 6 universidades públicas, la URJC nunca ha aparecido mal situada en los rankings universitarios. En un país donde hay un sinnúmero de instituciones de enseñanza superior, tanto privada como pública, la Rey Juan Carlos ha mantenido posiciones altas en los listados gracias a su carácter investigador y su variedad de grados y másteres. Por ejemplo, en la 18ª edición de 50 Carreras, publicado en abril 2018 por el periódico nacional El Mundo, que se basa en un análisis de 25 criterios (cuestionarios a profesores, datos propios de la universidad, investigación, recursos humanos o recursos físicos entre otros) la universidad ocupa el 16º lugar, una posición privilegiada si tenemos en cuenta que se analizaban tanto instituciones públicas como privadas.

Reforzando esta teoría, puede analizarse los resultados del U-Ranking en su 6ª edición, realizada por la Fundación BBVA. El ranking de universidades o Indicadores Sintéticos del Sistema Universitario Español como ellos mismos definen, ordena las universidades españolas en función de su rendimiento -

docente, de investigación y de innovación y desarrollo tecnológico- Teniendo en cuenta las diferencias en tamaño para hacerlas comparables entre sí. En este ranking, la URJC obtuvo una media ponderada que le permitió situarse en la 7ª posición (empatada con varias universidades de España), nuevamente ocupando un lugar destacado.

También se pueden extraer conclusiones positivas del Ranking CyD, un instrumento de información sobre diferentes indicadores, que analiza el rendimiento de la universidad en cuestión. Se trata de una herramienta comparativa que permite conocer las actuaciones de la institución en ámbitos relevantes como el nivel de investigación regional, la tasa de alumnos en másteres y grados oficiales, las publicaciones con empresas o la cantidad y calidad de las publicaciones, así como el impacto de estas, entre otros. Si se analiza los resultados de 12 indicadores, es posible comprobar que el rendimiento de la URJC tendría un valor medio de rendimiento intermedio, lo que encaja con los rankings previamente analizados, donde ocupa una buena posición, pero no excelente.



Rendimiento en 12 diferentes indicadores de la URJC. Fuente: Ranking CyD.

Estas posiciones y nivel de actuación influyen a la hora de que el público posicione a una universidad en su mente en cuanto a imagen y reputación. Teniendo en cuenta que estos datos se han recabado antes de conocer todos los casos y si comparamos los rankings con lo obtenido en la investigación de campo, es posible decir que la posición descrita por los encuestados ha podido verse influida por los casos de los másteres.

5.4 Resultados de entrevistas a profesionales

Las entrevistas a los profesionales del sector (Anexo III) permiten sacar las siguientes conclusiones:

- La crisis es la peor de la historia de la URJC.
- Actuación deficiente, insuficiente y falta de transparencia.
- Transparencia obligatoria en la actualidad, pero más en empresas con fondos públicos.
- Tiempos de reacción buenos.
- Mensajes incoherentes, contradictorios entre sí.
- No sale reforzada la URJC (no aprovecha oportunidad).
- Canales adecuados.
- Énfasis en canales internos ante la gran cantidad.
- Contundencia solo en algunas de sus acciones ante las irregularidades.
- El rector se justifica siendo nuevo, correcto para su defensa, pero no para la defensa de la entidad.
- Buena estrategia, mala ejecución.

Todo esto, permite hacer una idea de los fallos en la gestión de la comunicación de la crisis y exponer como sería una correcta gestión y preparación.

6. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

A pesar de que las organizaciones son cada vez más conscientes de que deben estar preparadas y protegidas ante los posibles riesgos, es importante destacar que la reputación es un intangible de máxima prioridad para cualquier organización, y por ello tienen que contar con las mejores herramientas de prevención, gestión y análisis. El comienzo de la gestión de una crisis siempre se basa en tener una prevención adecuada, que permita a la institución aplicar su preparación previa en una estrategia y en el plan de comunicación de crisis.

6.1 Preparación ante crisis

En la gestión de la comunicación de crisis hay dos partes esenciales: estar alerta y estar preparado. Para estar preparado hay que disponer de herramientas de comunicación y preparación en todos sus portavoces. Por ello, hay que disponer de una formación adecuada por parte de profesionales, y que, además, preparen documentos y procedimientos que sean efectivos y que sirvan para actuar de manera eficaz.

6.1.1 El Manual de crisis

Tras el análisis primario, es importante destacar el documento más importante en la gestión de crisis: el manual de crisis. El manual de crisis es un documento interno de uso confidencial de la organización, que sirve como hoja de ruta para la gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Es por tanto una herramienta de comunicación clave que prepara a la organización para actuar de manera efectiva y rápida, mediante una metodología específica, para que los esfuerzos comunicativos sepan responder adecuadamente ante una situación no conveniente. Según Losada (2010:73) “el manual debe ser la recopilación de la documentación fundamental de los pasos que es preciso seguir ante el estallido de una situación de gravedad para la imagen o la estabilidad interna de una organización”. Si se hace referencia a la definición de Palencia-Lafler (2008:138), se ven similitudes entre los autores, ya que este

último define el manual es un “elemento codificador de políticas y mecanismos de respuestas en función de escenarios, gravedad y alcance”.

Se trata de un documento que se realiza de manera reflexiva tras analizar los puntos débiles y los potenciales problemas para saber cómo responder a cada una de las situaciones y otras que puedan surgir de manera espontánea y supongan un inconveniente para la compañía. Este documento debe recoger una metodología única para cada empresa, basada en los valores de la compañía y su cultura corporativa, siendo intransferible para cualquier otra empresa y debe redactarse de manera específica y aprobado por la dirección de esta.

Debe ser un documento práctico, claro y útil, para que sirva como apoyo en el proceso de toma de decisión y para la aplicación inmediata en caso necesario. Por ello, todos los manuales den contener, al menos, los siguientes elementos:

- Descripción de crisis (qué es una crisis, los tipos de crisis que pueden presentarse en la organización, parámetros para definir que se considera crisis y cual se queda en un riesgo potencial, que es la comunicación de crisis y su utilidad, justificaciones para la comunicación, ...).
- Detección y puertas de entrada (mapa de riesgos con las áreas y posibles issues de cada una, procedimiento de actuación, incluyendo análisis para saber si es considerada crisis o no, quién las puede provocar, quién las identifica, cómo y a quién se alerta ante una crisis, a qué públicos puede afectar, cómo influye en la actividad diaria de la organización, posibles efectos no inmediatos, ...).

- Conformación del comité de crisis (desde el primer grupo de gestión o comités ampliados, funciones para cada miembro, posibles canales de contacto o espacios físicos asignados...)
- Gestión y estrategia (procedimiento de respuesta ante el inicio de la crisis, la definición de públicos a los que dirigimos, protocolo de niveles de actuación en función de stakeholders –interno, externo, proveedores, distribuidores, check list de primeras actuaciones).
- Plantillas para identificación y evaluación del episodio (a cuánta gente afecta, en qué medida afecta a la compañía, relevancia para la actividad diaria, recogida de la información, preguntas para evaluar la situación inicial).
- Plantillas para la generación de materiales (reportes, prioridades, statements, notas de prensa, claves de redacción de posts en redes sociales, comunicados internos, atención de centralita, informes de cobertura y conversación social, modelos de cartas para instituciones y otros stakeholders).
- Definición de canales disponibles para cada stakeholder (canales de transmisión de mensajes a los diferentes públicos, integración de canales propios con canales externos, redes sociales...).
- Enlace directo a documentación actualizada para la gestión de crisis. Al tratarse de documentación muy viva y permanentemente actualizada, forma parte del manual el tenerlo en cuenta y dónde han de encontrarse, pero no necesariamente incluido su desarrollo en el mismo (mensajes clave, argumentarios, Q&A, listado de medios y contactos relevantes...).

- Casos prácticos (ejemplos de situaciones y posibles primeras reacciones, casos del pasado y lecciones aprendidas)
- Mecanismos de análisis postcrisis, que permitan ver el alcance de la crisis tras su gestión, el efecto en la reputación de la compañía y la efectividad de las medidas tomadas (herramientas de audiometría, apariciones en RRSS, apariciones en medios, análisis cualitativo y cuantitativo de impactos, auditoria de imagen en públicos relevantes, ...).

6.1.2 Formación de portavoces y simulacro de crisis

El manual debe contener, como se ha descrito, una política de portavoces. Teniendo en cuenta la política de portavoces en situaciones de crisis definida en el manual, la organización debe diseñar por medio de expertos un seminario de formación de portavoces que dote a los asistentes de los conocimientos y habilidades necesarias para transmitir eficazmente la postura de la compañía en casos de crisis ante audiencias concretas, a través de los medios de comunicación y en el entorno digital.

La formación de portavoces es necesaria en todas las organizaciones, y fundamental para enfrentarse a los casos de crisis. Como dice Rojas (2012: 148) “la formación debe ser específica para enfrentarse a una comparecencia de medios de comunicación por para realizar presentaciones importantes frente a audiencias clave, apoyado en herramientas como mensajes clave”. Así, los profesionales tienen que guiar a los portavoces en temas como su papel como líder, gesticulación y lenguaje no verbal, cercanía y empatía con el público, la comunicación clara y efectiva y la coordinación con públicos de apoyo. Se tratan por lo tanto de sesiones de trabajo en los que se preparan unas partes teóricas que deben conocer y una parte práctica que les ayude a ejemplificar y pulir errores a la hora de comunicar mediante un análisis posterior con un experto.

Ante la dificultad de las crisis, los consultores y expertos en comunicación han diseñado herramientas de simulación que permiten que los portavoces entrenen sus capacidades en situaciones de riesgo para la compañía, los simulacros. Los simulacros de crisis se preparan con posibles situaciones de riesgos (en muchos casos, riesgos potenciales que se saben que eventualmente terminarán en crisis sí o sí) para preparar de la forma más realista a los tomadores de decisión de la organización y preparar a los portavoces para comunicar de manera eficaz y directa.

Según la consultora Deloitte “la única manera de confiar, es con un programa de simulaciones eficaces y multidimensionales que ponen a prueba a su equipo completo y a la organización. Las respuestas a las siguientes preguntas determinarán la eficacia de dicho plan: ¿se toma en serio la situación de una crisis? Esa es una prueba para determinar eficacia. ¿Se aprende algo de esta experiencia?”. Por su parte, Losada (2010:70) define el simulacro como el proceso mediante el que “se busca examinar cómo funciona los canales internos de comunicación, el funcionamiento del comité de crisis, el liderazgo de algunas personas clave en la organización, etc. Se trata de ‘vivir’ y resolver la crisis aplicando un guion previamente definido”.

De esta forma, los expertos celebran un simulacro dirigido a los miembros del Comité de Crisis de la compañía para testar la puesta en marcha de los procedimientos de gestión de crisis recogidos en el manual y la correcta distribución y ejecución de tareas por parte de cada uno de los integrantes, recreando un episodio de crisis que podría afectar a la compañía en un escenario realista y a la medida de la organización, con actualizaciones de información constantes con la escalada de los hechos desde el “estallido” de la crisis hasta su “resolución”.

6.2 Plan de comunicación

Tras analizar lo sucedido en la crisis, las acciones tomadas por la universidad, la opinión de los alumnos, exalumnos y profesores, así como el

punto de vista experto de consultores de comunicación dedicados a crisis y educación, se han recopilado suficientes insights para plantear un plan de comunicación de crisis ante situaciones desfavorables que sirva como plantilla ante este tipo de situaciones. Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008:77) describen el plan de comunicación de crisis como “un plan que se fundamenta en una serie de procedimientos operativos que la organización debe implementar en términos comunicacionales para eliminar o aliviar los posibles efectos negativos que puede generar una crisis, permitiendo una gestión óptima de la misma”, por lo que permite amortiguar, disminuir o incluso evitar efectos sobre la reputación, algo que sería conveniente para aprovechar la oportunidad y salir reforzado de errores o crisis.

6.2.1 El análisis de vulnerabilidad y riesgos

Lo primero, es necesario hacer una fase de investigación previa. Conocer lo que la empresa es, su realidad y los posibles issues que se puedan transformar en crisis o simplemente riesgos potenciales. Por lo tanto, el primer paso es realizar un análisis de vulnerabilidad y predicción de riesgos, con el fin de anticipar episodios de crisis, ya sea aquellos vinculados a su procedimiento de Incidencias, Gestión y Seguimiento de Crisis; o aquellos de un corte más puramente reputacional. Además, es necesario analizar posibles problemas del sector educativo en general (regulatorios, problemas de profesores con estudiantes, posibles ilegalidades cometidas en el campus...) y de la oferta de la organización, como grados y másteres que tengan problemas de normativa, que estén en “extinción” o que no se acomoden a lo contemplado por ley.

Como dice Marín (2009:56), la observación se hace necesaria desde un primer momento “los riesgos existentes y los directivos de las empresas no pueden darle la espalda a su posible activación y que, en la mayoría de los casos, su falta de investigación y seguimiento puede generar escenarios peligrosos para la entidad afectada”. Este análisis permite a la entidad tener un sistema de gestión controlada de riesgos potenciales que le hace estar

prevenido. Se trata de un análisis primario básico en la gestión de la comunicación de crisis.

A este análisis primario se suma, como apunta el profesor Subiela en el Máster DirCom 2017/2018 de la UCAM en la asignatura “El Plan de Comunicación de Crisis y Web 2.0”, un análisis Crisis Impact Value (C.I.V), que permite objetivar la valoración sobre la gravedad de los issues identificados con un valor del 0 al 10, para tener conciencia del nivel de cada riesgo. Además, este valor del impacto se completa con la probabilidad de cada uno de los riesgos, haciendo una clasificación más realista y útil.

En este caso concreto de la URJC, existía una gran cantidad de antecedentes relacionados con el sector político, por lo que la institución debería tener en cuenta estas circunstancias para estar preparada. También es esencial recordar los issues latentes como los favoritismos a colectivos específicos, las vinculaciones con el Partido Popular, el plagio del anterior rector y una cantidad de riesgos que tienen que ser considerados.

Se entiende que la comunicación de crisis necesita una respuesta rápida, pero nunca apresurada, o se puede caer en el error de comunicar cosas no basadas en la realidad. Según la encuesta realizada a públicos relevantes, a pesar de que el 63% cree que se actuó a tiempo, el 78% cree que no se actuó de manera correcta. Por otro lado, las consultoras de comunicación entrevistadas creen lo mismo: la universidad se apresuró al comunicar sin haber contrastado la información que tenía, ya que pierden la credibilidad desde el primer momento. Por ello, basándose en un análisis de la gravedad de la crisis, el tipo de crisis, si se tiene un protocolo de respuesta...) se puede plantear la estrategia necesaria para poder responder de la manera más adecuada.

Es importante profundizar en esta fase, aunque se necesite establecer una estrategia de manera veloz para poder enfocar la solución/respuesta con sentido y evitar males mayores o evitar efectos sobre la reputación.

6.2.2 Mapa de Stakeholders

Aparte de los potenciales riesgos, es importante conocer los públicos, pero no solo tenerlos localizados, sino también clasificados en posibles adversarios o que puedan generar problemas a la organización o en aliados que puedan ser apoyos en los momentos de crisis. Teniendo en cuenta que es una organización del ámbito educativo y además es público, tiene una gran vinculación y dependencia del estado, uno de los stakeholders más importantes y que condiciona toda tu actividad.

El mapa es un documento vivo que debe actualizarse y que debe contemplar todos los públicos de la institución. Según Costa (2005:179) “el mapa de públicos de una organización puede – y de- ser muy amplio, y debe recoger todos aquellos grupos de personas con las que la compañía tiene algún tipo de interés”. En este caso es aplicado a los grupos de personas o instituciones que tienen interés para la universidad de cara a los riesgos y crisis. También es posible que, al planificar la comunicación de crisis, la organización cuente con un mapa. Lo que se debería hacer en ese caso es revisión y actualización de los públicos y de la relación con ellos.

Al tener ya los públicos internos a los que dirigimos (son fundamentales como prescriptores y un gran número, además, algo que destacan los consultores que se han entrevistado), y entre los que se encuentran posibles aliados y detractores localizados, los esfuerzos de comunicación se hacen más sencillos de enfocar hacia ellos. En el caso concreto de la URJC tiene como interlocutores relevantes, que se detallan en el siguiente gráfico:

INSTITUCIONALES

Administración pública:

- Ayuntamientos municipales donde hay campus (Madrid, Fuenlabrada, Móstoles, Alcorcón y Aranjuez), Administración de Madrid, Consejería de Educación, Ministerio de Educación.

Asociaciones:

- De estudiantes, de universidades, de rectores (CRUE), de profesores (Asepuma, Asepuc, Apurf, AUPDCS, Universitas, APDC, AEPDIRI, entre otras), asociaciones de vecinos de las zonas donde están las universidades, etc.

EXTERNOS

- Medios de comunicación
- Proveedores
- Entorno físico
- Futuros estudiantes
- Públicos internacionales
- Centros de estudios asociados (ESERP, EAE, colaboradoras internacionales, etc).
- Empresas sectoriales
- Empresas colaboradoras (prácticas, seminarios, etc).
- Competencia
- Sociedad en general

INTERNOS

- Profesores
- Colaboradores
- Personal de servicio
- Personal administrativo
- Alumnos y exalumnos

Autoridades universitarias:

- Rectores, Vicerrectores, Decanos, Vicedecanos, Directores de Carrera, Directores de Departamento, Junta de Gobierno, Consejos de Departamento

Mapa de públicos de la URJC. Fuente: Elaboración propia.

El mapa de públicos tiene varios actores destacados: la administración, por el hecho de que la universidad es dependiente de fondos públicos y por estar envueltas personas de partidos, (en ese caso del partido que estaba en el momento en Gobierno de España), los medios de comunicación, que van a exigir al máximo información rápida, de primera mano y veraz por haber destapado el caso, los públicos internos, por verse involucrados en el caso, en especial los alumnos, exalumnos y profesores que puedan sentirse afectados. También hay que tener en cuenta lo que esto supone con públicos potenciales,

los futuros alumnos, que pueden decidir no estudiar en la universidad por este caso. Está claro también que, al ser una crisis reputacional y no operacional (más bien una reputacional derivada de una mala gestión operativa), la sociedad general cobra mucha relevancia.

De los datos de la encuesta, en lo relativo a los públicos internos, el 93% cree que esto afectará a los graduados de la URJC, un 78% con desprestigio y un 12% con dificultades en el mercado laboral, siendo relevante transmitir tranquilidad y ensalzar la excelencia de la universidad en sus años de historia.

Tener a los públicos definidos no solo ayuda a la creación de una respuesta en cuanto contenido acertada, sino los canales por los que hay que hacerlo para que el mensaje llegue de la manera efectiva y eficaz a los mismos.

6.2.3 El Comité de crisis

Una parte de la gestión post análisis primario de la crisis, es la definición de un comité de crisis que se encargue de gestionar las diferentes acciones que se vayan a realizar ante las necesidades del problema. Es cierto que, normalmente, si la organización cuenta con un manual de crisis, se contempla un equipo estándar para situaciones generales, que se completa con perfiles técnicos dependiendo del origen y tipo de crisis.

Lo normal, es que esté conformado por: un responsable del gabinete de comunicación de crisis que puede ser el CEO o presidente (en el caso de la URJC sería el rector al ser la máxima autoridad), un responsable de relaciones con los medios, que suele ser el técnico de comunicación o en su defecto un media relations o press officer, un responsable de relaciones institucionales, especial importancia en el caso de la universidad al ser una organización pública, un responsable de audiencias interna que puede ser un técnico de comunicación interna, un portavoz externo que puede ser el responsable técnico, un secretario y perfiles técnicos que conozcan el caso (en este caso,

los directores/profesores del máster que conocen desde el punto de vista normativo el problema).



Ejemplo de comité de crisis genérico. Fuente: Elaboración propia

6.2.4 Estrategia de crisis

Tras analizar la crisis, tener los públicos claros y entrar en la gestión de la crisis en sí, la organización debe decidir si comunicar de forma proactiva, reactiva, ser accesible o ser consistente, según el profesor Subiela en el Máster DirCom. Esto se fundamenta en las necesidades del momento de atender a los públicos y `posibles repercusiones en la reputación. En el caso de la URJC no hay duda, tiene que combinar una estrategia reactiva (el caso ya se ha destapado en los medios y es imposible ser proactivo) y consistente, en un primer momento, para no caer en un apresuramiento indebido, que fue lo que ocurrió según las expertas en comunicación de Weber Shandwick y Burson Cohn & Wolfe que se consultaron en el proceso del trabajo.

Si en un momento se dispone de toda la información necesaria y las estrategias pueden cambiar a ser accesible, a ser un poco más proactivo para poder satisfacer la constante demanda por parte de los medios y el público general que necesitan mucha información oficial ante la constante tromba de acusaciones y cosas que se comenzaron a destapar.

6.2.5 Herramientas de comunicación

Las herramientas o instrumentos de comunicación son una parte fundamental a la hora de planificar las tácticas de la estrategia de comunicación de crisis. Según Losada (2010:98), esto se define como “el conjunto de instrumentos de comunicación que deben estar ya previstos y preparados para cuando llegue el momento, deben ser analizados, diseñados y hasta probados. Por ello, durante la crisis, se trataría solo de activarlos, es decir, de adecuarlos a los datos de los sucesos ocurridos y ejecutarlos de forma eficaz”. De esta forma, y aplicando lo que propone el profesor Subiela en el Máster DirCom 2017/2018 de la UCAM en la asignatura “El Plan de Comunicación de Crisis y Web 2.0”, junto con Losada (2010:98) al caso analizado, lo más adecuado sería utilizar las siguientes herramientas:

- Comunicado oficial, exponiendo que las acusaciones se encuentran en una fase de investigación y que se informará en la mayor brevedad posible.
- Comunicado interno para públicos internos. Puede ser una carta personal del rector, que transmita cercanía y defienda la excelencia de la universidad.
- Vídeo del rector para redes sociales, explicando el proceso y las medias que se han tomado, demostrando una vez más cercanía.
- Rueda de prensa en la que se detalla lo encontrado en la investigación, para proponer un mensaje veraz y transparente.

- Comunicación por redes sociales, ya que el target joven la utiliza como fuente de información y un alto porcentaje de encuestados desea recibir información por este canal.
- Tribuna de opinión firmada por el rector exponiendo una defensa férrea de la institución y el sistema.
- Herramientas internas: Q&A para la preparación de la rueda de prensa, protocolo de actuación para centralitas, colaboradores o profesores dejando claro los mensajes que son comunicables en cada momento y con quien contactar en cada caso.
- Kit de respuesta rápida: como elemento complementario, se propone un kit que permita actuar ante una situación de crisis de manera certera y eficaz en el menor tiempo posible. Se trata de los elementos esenciales del manual que contenga las principales claves para la gestión de una crisis de reputación y que debe ser claro y conciso en sus instrucciones. Es eminentemente práctico y breve.

Conociendo las herramientas, y las fases de la crisis de este caso, ahora pueden asociarse las actuaciones adecuadas en base a estas herramientas para cada momento. En el siguiente cuadro, se puede observar lo más conveniente:

Fase	Herramientas de preparación y gestión	Consideraciones
Pre - crisis	<p>Análisis de riesgos y vulnerabilidades</p> <p>Issues management</p> <p>Crisis Impact Value (C.I.V)</p> <p>Manual de crisis</p> <p>Kit de respuesta rápida</p> <p>Formación de portavoces</p> <p>Simulacros de crisis</p>	<p>Se tratan de herramientas de gestión preventiva, que ayudan a controlar los issues de la organización y a estar bien preparados para problemas potenciales. Estar preparado en esta fase permite actuar de manera más rápida y efectiva en un caso inconveniente, minorizando los efectos en la organización.</p> <p>El manual es la hoja de ruta en todas las fases, pero debe estar encajada en esta que es cuando tiene lugar su preparación.</p>
Aguda	<p>Comunicado oficial, exponiendo que las acusaciones se encuentran en una fase de investigación y que se informará en la mayor brevedad posible.</p> <p>Comunicado para públicos internos. mediante una carta del rector.</p> <p>Rueda de prensa, para comunicar la información que se ha recabado en el primer lugar y atender las exigencias de los medios.</p>	<p>Antes de comunicar cualquier mensaje, se debe tener absoluta certeza. Es especialmente importante en los primeros momentos, ya que se necesita transmitir transparencia y credibilidad desde el principio.</p> <p>En esta fase, se debe también disponer de materiales de apoyo para cada una de las acciones: Q&A para rueda de prensa, comunicados o adaptaciones para redes sociales.</p>
Crónico	<p>Vídeo del rector para redes sociales</p> <p>Tribuna de opinión del rector en un medio tier 1</p> <p>Comunicación en redes sociales</p>	<p>Hay que saber que es necesario adaptar el mensaje al formato de cada red social. En twitter, una red más informativa, efímera y efectiva en la recepción es importante ser conciso y acompañar la comunicación de cada acción. Lo mismo ocurre con Facebook, pero esta red social da más lugar a expresar ideas de manera más detallada. Todas las comunicaciones referidas a contenido web deben ir hipervinculada.</p>
Post - crisis	<p>Evaluación de alcance de las medidas</p> <p>Análisis de reputación online y offline</p> <p>Auditoría de imagen corporativa</p> <p>Análisis de impactos mediáticos</p> <p>Público afectado</p> <p>Comparativa con rankings antes de la crisis (tras resultados de análisis).</p>	<p>En esta fase, es muy importante el mapa de públicos, que tienen que ser fundamentales a la hora de conocer el efecto de la crisis, ya que los stakeholders son la base de análisis y de quien interesa saber los efectos de la crisis.</p>

Fases y acciones de la crisis. Fuente: Elaboración propia

Para ejemplificar y darle concreción a la teoría, se propone un ejemplo de una herramienta interna: el protocolo de actuación para centralitas, colaboradores y profesores ante el caso de crisis. El documento debería ser el siguiente:

Documento para la gestión de peticiones externas

(el documento tiene que tener una marca de agua que aclare: DOCUMENTO SOLO DE USO INTERNO).

En términos de relaciones con los medios, la política de la URJC. es la siguiente:

- ✓ Todos los contactos con la prensa que se reciban en las oficinas centrales de URJC o en algunos de sus centros, localizados en Fuenlabrada, Alcorcón o Aranjuez, se centralizan y manejan a través de oficinas centrales de Móstoles.
- ✓ No se puede iniciar ninguna comunicación con la prensa sin la autorización previa del Departamento de Comunicación de la URJC.

El procedimiento es el siguiente:

- ✓ En el caso de que un periodista entre en contacto directo con las oficinas centrales de la URJC, o algunos de sus centros, se deben anotar todos los detalles en la ficha de control de contactos (ver Apéndice III). Debe comentarle que una persona del Departamento de Comunicación se pondrá en contacto con él/ella lo antes posible.
- ✓ En el caso de que la llamada se realice en las oficinas centrales de la URJC se deberá informar inmediatamente después, mediante correo electrónico en el que se adjuntará la Ficha de control de contactos, al Departamento de Comunicación, quienes gestionarán la petición junto con la agencia de comunicación.
- ✓ En el caso de que la llamada se realice en algunos de los centros de la URJC, se deberá informar inmediatamente después al responsable del centro, quién informará directamente, mediante correo electrónico en el que se adjuntará la Ficha de control de contactos, al Departamento de

Comunicación. Ellos gestionarán la petición junto con la agencia de comunicación.

CONTACTOS:

URJC			
Nombre	Cargo	Teléfono directo	Email
TBD	Directora de Comunicación	666 666 666	xxx@urjc.es
TBD	Departamento de Comunicación	666 666 665	xxx@urjc.es
AGENCIA DE COMUNICACIÓN			
Nombre	Cargo	Teléfono directo	Email
TBD	Directora de práctica	91745 34 23	XXXX@bcw.es
TBD	Senior Manager	91745 34 24	XXXX@bcw.es
TBD	Associate	91 745 34 25	XXXX@bcw.es

Apéndice I:

Cómo actuar si se reciben llamadas de periodistas o autoridades

INSTRUCCIONES PARA RECEPCIONISTAS Y PERSONAS EN CONTACTO CON AUDIENCIAS EXTERNAS

1. Rellene la ficha de control de contactos (apéndice III).
2. Informe a la persona que realiza la llamada que una persona del Departamento de Comunicación se pondrá en contacto con ella lo antes posible.

3. En el caso de que la llamada se realice en las oficinas centrales de la URJC se deberá informar inmediatamente después, mediante correo electrónico en el que se adjuntará la Ficha de control de contactos, a Departamento de Comunicación, quienes gestionarán la petición junto con la agencia de comunicación.
4. En el caso de que la llamada se realice en algunos de los centros de la URJC, se deberá informar inmediatamente después al responsable del centro, quién informará directamente, mediante correo electrónico en el que se adjuntará la Ficha de control de contactos, al Departamento de Comunicación. Ellos gestionarán la petición junto con la agencia de comunicación.

EN TODOS LOS CASOS:

- No responda a ninguna pregunta (aunque crea que conoce la respuesta)
- Sea amable con la persona que llama, pero firme en su posición: No responda.
- Informe a la mayor brevedad posible.

Muchas gracias por su colaboración

Apéndice II:

Cómo actuar si un periodista se persona en los campus

INSTRUCCIONES PARA COLABORADORES, ADMINISTRATIVOS, PERSONAL GENERAL, PROFESORES Y PERSONAS EN CONTACTO CON AUDIENCIAS EXTERNAS

- Reciba amablemente al periodista, pero no permita el acceso a las oficinas/instalaciones hasta recibir instrucciones específicas.

- No responda a ninguna de sus preguntas, ni siquiera aquellas de las que crea que conoce las respuestas. Coménteles que una persona del Departamento de Comunicación se pondrá en contacto con él a la mayor brevedad posible.
- Pídale información de contacto a través de la ficha de control de contactos que puede encontrar en el Apéndice III.
- En el caso de que el periodista se persone en las oficinas centrales de la URJC, se deberá informar inmediatamente después, mediante teléfono o, en su caso, correo electrónico en el que se adjuntará la Ficha de control de contactos, al Departamento de Comunicación, quienes gestionarán la situación junto con la agencia de comunicación.
- En el caso de que el periodista se persone en algunos de los centros de la URJC se deberá informar inmediatamente después al responsable del centro, quienes informará directamente, mediante teléfono o, en su caso, correo electrónico en el que se adjuntará la Ficha de control de contactos, al Departamento de Comunicación. Ellos gestionarán la situación junto con la agencia de comunicación.
- Si el periodista toma imágenes desde fuera de las oficinas/instalaciones, no podemos evitar que lo haga, aunque sí podemos, e incluso debemos, pedirle la razón de su presencia y sus detalles de contacto si no lo hemos hecho con anterioridad. Informe sobre ello al Departamento de Comunicación o al Responsable del centro en caso de que sea en una de las instalaciones de la compañía.
- Si el periodista desea tomar imágenes del interior de las oficinas/instalaciones, debe contar con una autorización. En este caso, por favor informe sobre ello al Departamento de Comunicación o al Responsable del centro en caso de que sea en una de las instalaciones de la universidad.

Muchas gracias por su colaboración

Apéndice III:

Ficha de Control de Contactos

Haga fotocopias de este documento y entréguelo a aquellas personas de la oficina que puedan recibir llamadas de periodistas, autoridades u otros organismos.

Nombre de la persona que responde la llamada.....

Fecha.....Hora.....

Persona que se pone en contacto con la oficina.....

Cargo.....
Medio o institución a la que pertenece.....
Sección del medio al que pertenece.....
Nombre del programa (radio o TV)
Hora de emisión (radio o TV)
Número de teléfono.....e- mail.....
Hora límite para ofrecer una respuesta.....

Preguntas que realiza el periodista y temas en los que está interesado:

.....
.....

Documento de gestión de peticiones externas para centralitas, colaboradores y profesores ante el caso de crisis. Fuente: elaboración propia.

6.2.6 Evaluación post-crisis

Es cierto que toda crisis necesita una evaluación posterior para, primero, conocer si los problemas que han sido los causantes de la crisis han remitido, y a la vez conocer los posibles daños reputacionales. A parte de evaluar estos daños, también permite saber si las acciones propuestas en la parte táctica del plan de comunicación han amortiguado o han tenido el efecto deseado en la imagen o la reputación. Enrique, Madroñero, Morales y Soler (2008:77), aporta como fase final de la gestión la evaluación, necesaria en un proceso lógico. Por su parte, Losada (2010:139) apunta que “la crisis tiene un principio y un final [...] pero con precaución, Nunca se hay que confundir el final técnico de una crisis con el cierto hecho de que esté totalmente cerrada”. Esto es, en parte, lo que ocurre aquí. Como se aclara al principio, este caso es un caso aun abierto, por lo que a pesar de que el caso en sí, lo operacional, se haya cesado con el cierre del instituto y el cese del director, no está ni mucho menos cerrado el

efecto sobre la reputación, estando, como se ha definido anteriormente, en una fase crónica. Por lo tanto, no es coherente cerrar la crisis y evaluarla.

7. CONCLUSIONES

Tras exponer una base teórica y una base empírica con stakeholders de interés y profesionales del mundo de la comunicación corporativa y de crisis, se pueden extraer unas conclusiones que permitan entender el caso y como se debe actuar en situaciones de crisis. Las conclusiones principales serías las siguientes:

- 1- Una gestión apropiada de la comunicación en una situación de crisis puede revertir el problema o hacer que este tenga el menor impacto en la imagen de la compañía, así como transfórmalo en una oportunidad para que nuestra reputación se vea reforzada. La gestión de la crisis tiene varias partes que son fundamentales, comenzando por estar preparado y alerta. Esto permite que cuando el momento de la crisis llegue a una fase aguda, que se pueda reaccionar de la forma más conveniente. Contar con profesionales que lleven a cabo procesos de preparación, materiales análisis, etc. es una cuestión que toda organización debe considerar como prioritaria.
- 2- En el caso de la URJC, si la organización hubiese seguido los procedimientos establecidos por los expertos de comunicación de crisis, probablemente los pasos y acciones tomadas hubieran tenido otro procedimiento en el que la investigación hubiera durado más antes de comunicar de manera tajante en el mismo día mediante una rueda de prensa que el máster era legal, presentando pruebas que no eran verdaderas y más tarde contradiciendo los propios mensajes de la organización, perdiendo credibilidad desde el primer momento. Esto se extrae del alto porcentaje (63%) de público interno que opinó que no se hizo a tiempo la comunicación, ni que lo considera correcta

(solo 22%), sumado a la misma opinión sustentada por los expertos de WS y BCW entrevistados.

- 3- Una universidad (y más si es pública) tiene el deber moral de actuar de manera ética, ya que es la base de futuros profesionales, teniendo que proceder de manera ejemplar en toda su actividad y estando al servicio de la ciudadanía. El deber de actuar correctamente al funcionar como lugar de conocimiento sustentado con dinero de los contribuyentes incrementa la presión y la capacidad de influencia del gobierno sobre la organización. A pesar de ello, es esencial tener independencia del poder público, sabiendo que no se puede dar tratos de favor a ninguna persona o colectivo independientemente del “beneficio” que esto suponga para la entidad universitaria. Este abuso de poder es un modo de corrupción que deja la reputación de la entidad muy trastocada, ya que se expone de manera abierta en los medios y en redes en pocos instantes gracias a los canales inmediatos de comunicación.
- 4- La opinión pública ha opinado de manera amplia sobre el caso. En los principales medios de comunicación se han registrado un alto número de impactos (2045) llegando a una audiencia potencial de más de 100 millones de personas (potenciales lectores, por el alto número se deviene que hay lectores que leen varios de los medios), sumados a los impactos de Twitter que se concentraron en 2,5 millones de cuentas, 6,5 millones de impresiones, llegando a una audiencia enorme. Esto nos permite concluir que la importancia de actuar de manera correcta ante las exigencias de los medios y de utilizar las redes sociales de manera correcta, para minimizar los posibles impactos en públicos que se ven influidos por los creadores de opinión, como son los medios.
- 5- Las medidas no funcionaron con los públicos internos. Una gran parte de las personas afectadas (el 33% de los encuestados) cree

que la universidad tendrá un caso parecido en el futuro, lo que nos deja ver que el efecto sobre el público interno ha sido bastante negativo. A esto hay que añadir que el 93% cree que les afectará, sobre todo desprestigiando su título (78%) y que solo un 18% conoce las medias (de los cuales el 65% cree que no han funcionado). Con ello, es posible afirmar que la gestión de la crisis no se realizó adecuadamente con los públicos internos, haciendo necesaria una revisión de procesos (que deberían estar en el manual) para casos como este.

8. BIBLIOGRAFÍA

Alloza, A; Carreras A; Carreras, E (2013): *Reputación corporativa*. Madrid. LID Editorial

Belinchón, M; Crespo, I; Garrido, A; Medina, M.R; Parodi, J (2017): *¿Estamos preparados? La gestión de la comunicación de crisis en la Administración Pública española*. Madrid. INAP.

Barnett, M.L; Jermier, J.M. y Lafferty, B. (2006): "Corporate Reputation: The Definitional Landscape" En *Corporate Reputation Review*, 9(1), pp. 26-38.

Burke, R; Cary, L; Graeme, Martin; (2016): *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*. Londres. Routledge.

Capriotti, Paul (2013): *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona. Ariel.

Christiansen, L.T; Askegaard, S (2001): "Corporate identity and corporate image revisited – a semiotic perspective". En *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 292-315.

Climent, Vicente (2013): *Cómo atender a los Medios de comunicación en caso de crisis en un centro educativo*. Alicante. Club Universitario ECU.

Costa, Joan (2009): *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires. La Crujía.

De la Cuesta, M; Muñoz, M.J (2010): *Información y comunicación de la RSC*. La Coruña. Netbiblio.

Deloitte (2015). Boletín de Gobierno Corporativo.

Eldiario.es: <https://www.eldiario.es/buscador/?text=URJC&page=38>

Enrique, M.A; Madroñero, M.G; Morales, F; Soler, P (2008): *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona

Frandsen, F; Johansen, W. (2017): *Organizational Crisis Communication: A Multivocal Approach*. Londres, Sage.

García Guardia, M.L; Llorente Barroso, C. (2009): “La Responsabilidad Social Corporativa: una estrategia para conseguir imagen y reputación” En *Revista Icono 14*, 13 (99), pp. 95 -124.

González Herrero, Alfonso (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Bosch Comunicación

Jiménez A; Rodríguez, I (2011): *Comunicación e Imagen Corporativa*. Barcelona: UOC.

L' Etang, Jacquie (2009): *Relaciones públicas. Conceptos, práctica y crítica*. Barcelona. UOC.

Losada Díaz, José Carlos. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona: UOC

Manucci, Marcelo (2004): *Comunicación Corporativa estratégica. De la persuasión a la gestión de significados en comunicación corporativa*. Bogotá-SAF Grupo.

Marín, Francisco (2009): *Comunicación de Crisis*. Madrid. LID Editorial.

Montero, Luis Miguel (2016): *El club de las puertas giratorias: De los escaños a la poltrona. Todos los privilegios de los políticos que pasan a la empresa privada... y viceversa*. Madrid. La Esfera de los Libros.

Palencia-Lafler, Manuel (2008): *90 técnicas de relaciones públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Barcelona. Bresca Editorial.

Pang, Augustine (2013): "Strategic Crisis Management: Gaps and Challenges across the Life Cycle"

Pintado Blanco, María Teresa; Sánchez Herrera, Joaquín (2013) Madrid. ESIC Editorial.

Rodríguez, Verónica (2008): *Comunicación corporativa. Un derecho y un deber*. Santiago de Chile. RIL Ediciones.

Rojas Orduñas, Octavio Isaac (2003): "*La comunicación en momentos de crisis*". Madrid. Comunicar.

----- (2012): *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. Madrid. ESIC Editorial.

Saura, Pilar (2005): *La gestión de la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas*. Madrid. Universidad Pontificia Comillas.

Saura, Pilar y García, Francisco. (2010). "La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial". *Icono 14*, pp. 42 – 56. Madrid.

Scheinsoh, Daniel (1998): *Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa*. Argentina. Fundación OSDE.

Subiela, Blas. Máster DirCom 2017/2018 de la UCAM "El Plan de Comunicación de Crisis y Web 2.0" y "La prevención de crisis".

Fredette, J; Marom, K; Steinert; Kut Witter, Louis (2012): *The Promise and Peril of Hyperconnectivity for Organizations and Societies*. Alcatel-Lucent. pp 113

Túñez López, Miguel (2007). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. La Coruña: Netbiblo.

Van Riel, C.; Fombrun, C. (2007): *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation*. Abingdon: Routledge.

Villafañe, Justo (2008): *La gestión profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Pirámides.

Walker, Kent (2010): *A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory*. En *Corporate Review*, vol. 12(4), pp 370

9. ANEXOS

ANEXO I

Fortuna

UN CURRÍCULO AUDITADO PARA EVITAR UN CASO CIFUENTES

Cuando una profesora presenta un currículum auditado por un comité de expertos, ¿cómo se explica el caso de Cifuentes?

Una empresa de búsqueda de directivos analiza y certifica ciertos documentos. Los errores relacionados con el expediente académico son de los más comunes

Una profesora de la Universidad de Valencia, en un momento de la entrevista, se refiere a un currículum auditado por un comité de expertos. Este documento, que forma parte de su expediente académico, fue presentado en el momento de su ingreso en la Universidad de Valencia en 2010. Desde entonces, ha sido objeto de varias auditorías por parte de los departamentos de la universidad. En 2014, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó una auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "correcto". Sin embargo, en 2015, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó otra auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "incorrecto". Este informe fue presentado en el momento de la presentación de su expediente académico en 2015. Desde entonces, el caso ha sido objeto de varias auditorías por parte de los departamentos de la universidad. En 2016, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó una auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "correcto". Sin embargo, en 2017, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó otra auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "incorrecto". Este informe fue presentado en el momento de la presentación de su expediente académico en 2017. Desde entonces, el caso ha sido objeto de varias auditorías por parte de los departamentos de la universidad. En 2018, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó una auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "correcto". Sin embargo, en 2019, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó otra auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "incorrecto". Este informe fue presentado en el momento de la presentación de su expediente académico en 2019. Desde entonces, el caso ha sido objeto de varias auditorías por parte de los departamentos de la universidad.

Una empresa de búsqueda de directivos analiza y certifica ciertos documentos

Los errores relacionados con el expediente académico son de los más comunes

Una profesora de la Universidad de Valencia, en un momento de la entrevista, se refiere a un currículum auditado por un comité de expertos. Este documento, que forma parte de su expediente académico, fue presentado en el momento de su ingreso en la Universidad de Valencia en 2010. Desde entonces, ha sido objeto de varias auditorías por parte de los departamentos de la universidad. En 2014, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó una auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "correcto". Sin embargo, en 2015, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó otra auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "incorrecto". Este informe fue presentado en el momento de la presentación de su expediente académico en 2015. Desde entonces, el caso ha sido objeto de varias auditorías por parte de los departamentos de la universidad. En 2016, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó una auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "correcto". Sin embargo, en 2017, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó otra auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "incorrecto". Este informe fue presentado en el momento de la presentación de su expediente académico en 2017. Desde entonces, el caso ha sido objeto de varias auditorías por parte de los departamentos de la universidad. En 2018, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó una auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "correcto". Sin embargo, en 2019, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó otra auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "incorrecto". Este informe fue presentado en el momento de la presentación de su expediente académico en 2019. Desde entonces, el caso ha sido objeto de varias auditorías por parte de los departamentos de la universidad.



La presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, ayer.

Fortuna

LO QUE CUESTA SACARSE UN MASTER DE VERDAD

Una empresa de búsqueda de directivos analiza y certifica ciertos documentos

Una profesora de la Universidad de Valencia, en un momento de la entrevista, se refiere a un currículum auditado por un comité de expertos. Este documento, que forma parte de su expediente académico, fue presentado en el momento de su ingreso en la Universidad de Valencia en 2010. Desde entonces, ha sido objeto de varias auditorías por parte de los departamentos de la universidad. En 2014, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó una auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "correcto". Sin embargo, en 2015, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó otra auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "incorrecto". Este informe fue presentado en el momento de la presentación de su expediente académico en 2015. Desde entonces, el caso ha sido objeto de varias auditorías por parte de los departamentos de la universidad. En 2016, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó una auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "correcto". Sin embargo, en 2017, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó otra auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "incorrecto". Este informe fue presentado en el momento de la presentación de su expediente académico en 2017. Desde entonces, el caso ha sido objeto de varias auditorías por parte de los departamentos de la universidad. En 2018, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó una auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "correcto". Sin embargo, en 2019, el departamento de Historia de la Universidad de Valencia realizó otra auditoría que concluyó en un informe que calificó al currículum como "incorrecto". Este informe fue presentado en el momento de la presentación de su expediente académico en 2019. Desde entonces, el caso ha sido objeto de varias auditorías por parte de los departamentos de la universidad.



La presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, ayer.

Obtener un título de posgrado supone un gran sacrificio económico y académico



La presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, ayer.

MMADRID

El rector de la URJC pide calma al alumnado

El rector de la URJC pide calma al alumnado

Ramos afirma que se sigue comprometiendo con «la honestidad y la transparencia» y promete seguir «todos los obstáculos»

El rector de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC), Javier Ramos, ha pedido calma al alumnado de la universidad tras un día de manifestación. Ramos afirma que se sigue comprometiendo con «la honestidad y la transparencia» y promete seguir «todos los obstáculos» que se le presenten. Ramos ha dicho que la URJC es una universidad que se compromete con la honestidad y la transparencia, y que seguirá trabajando para superar todos los obstáculos que se le presenten. Ramos ha dicho que la URJC es una universidad que se compromete con la honestidad y la transparencia, y que seguirá trabajando para superar todos los obstáculos que se le presenten.

Cifuentes como reclamo

Cifuentes como reclamo

Cifuentes como reclamo

El rector de la URJC pide calma al alumnado

Cifuentes como reclamo

ESPAÑA

El rector contradice la versión de Cifuentes

Javier Ramos dice ahora que no es la presidenta madrileña defensora del trabajo del mister / Otra profesora denuncia el acto

El rector de la URJC, Javier Ramos, ha dicho que no es la presidenta madrileña defensora del trabajo del mister / Otra profesora denuncia el acto

El rector contradice la versión de Cifuentes

Cifuentes como reclamo

Transferencias sin concepto, tarjetas 'black': así funcionaba la pequeña 'Gürtel' de la URJC

Másteres y cursos de terapia sexual de pareja o detección de explosivos con perros... La Rey Juan Carlos reconoce que gran parte de la actividad académica del instituto dirigido por el catedrático Álvarez Conde distaba de ser la que correspondería a un organismo vinculado a la investigación y al derecho público



La Fiscalía abre una investigación penal sobre el máster de Cifuentes

LA UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS ABRE INDICIOS DE DELITO / La supuesta presidenta del tribunal que evaluó el trabajo de la dirigente madrileña dice ahora que no participó y que su firma fue falsificada.

Expansión | Madrid
La Fiscalía de Mérida (Badajoz) abrió ayer diligencias de investigación penal por los denunciantes que presentaron por asociación de empresarios de la Universidad Rey Juan Carlos, en relación con el máster sobre derecho a autonomía de la presidencia de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes.



La presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, ayer en la Asamblea de Madrid.

La Fiscalía asumió también la información sobre el caso, que la propia Universidad anunció que remitiría al apoderado que remitiría al apoderado de delictivo. El propio rector compareció ayer a las 10.30 horas en los medios para dar más detalles sobre su asunto.

La Fiscalía asumió también la información sobre el caso, que la propia Universidad anunció que remitiría al apoderado que remitiría al apoderado de delictivo. El propio rector compareció ayer a las 10.30 horas en los medios para dar más detalles sobre su asunto.

Rajoy, dispuesto a mejorar las condiciones de las camareras de piso

Expansión | Madrid
El presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, se comprometió ayer a mejorar las condiciones laborales de las camareras de piso (aka house), que reclaman desde hace meses un aumento del salario de 4.000 euros al año.

El presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, se comprometió ayer a mejorar las condiciones laborales de las camareras de piso (aka house), que reclaman desde hace meses un aumento del salario de 4.000 euros al año.



El presidente, Mariano Rajoy, en una reunión de que con las portadoras de las camareras de piso.

El presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, se comprometió ayer a mejorar las condiciones laborales de las camareras de piso (aka house), que reclaman desde hace meses un aumento del salario de 4.000 euros al año.

El presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, se comprometió ayer a mejorar las condiciones laborales de las camareras de piso (aka house), que reclaman desde hace meses un aumento del salario de 4.000 euros al año.

La Universidad Rey Juan Carlos no tiene las actas de convalidación del máster de Casado

El candidato a la presidencia del PP convalidó 18 de las 22 asignaturas del máster



Pablo Casado. Efe

El rector admite que no hay ningún registro del trabajo final de Cifuentes

COMPARECENCIA / El responsable de la Universidad afirma que "no se puede confirmar" que Cifuentes defendiera el trabajo final del máster. La dirigente madrileña asegura que no piensa dimitir por el caso.

Liberal / N. González
Mariano Rajoy
El rector de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC), Diego López de Letona, ha admitido que no hay ningún registro del trabajo final de la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, en el máster de derecho a autonomía de la presidencia de la Comunidad de Madrid.

El rector de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC), Diego López de Letona, ha admitido que no hay ningún registro del trabajo final de la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, en el máster de derecho a autonomía de la presidencia de la Comunidad de Madrid.

El rector de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC), Diego López de Letona, ha admitido que no hay ningún registro del trabajo final de la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, en el máster de derecho a autonomía de la presidencia de la Comunidad de Madrid.

El rector de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC), Diego López de Letona, ha admitido que no hay ningún registro del trabajo final de la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, en el máster de derecho a autonomía de la presidencia de la Comunidad de Madrid.

El rector de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC), Diego López de Letona, ha admitido que no hay ningún registro del trabajo final de la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, en el máster de derecho a autonomía de la presidencia de la Comunidad de Madrid.



Cristina Cifuentes saluda ayer a Mariano Rajoy en la Convención Nacional del PP en Sevilla.

La tormenta Cifuentes enturbia la convención

N. González / Sevilla
Las primeras palabras que se escucharon en la inauguración de la Convención Nacional del PP en Sevilla fueron las de la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, que se comprometió a mejorar las condiciones laborales de las camareras de piso.

Las primeras palabras que se escucharon en la inauguración de la Convención Nacional del PP en Sevilla fueron las de la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, que se comprometió a mejorar las condiciones laborales de las camareras de piso.

Las primeras palabras que se escucharon en la inauguración de la Convención Nacional del PP en Sevilla fueron las de la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, que se comprometió a mejorar las condiciones laborales de las camareras de piso.

Las primeras palabras que se escucharon en la inauguración de la Convención Nacional del PP en Sevilla fueron las de la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, que se comprometió a mejorar las condiciones laborales de las camareras de piso.

Las primeras palabras que se escucharon en la inauguración de la Convención Nacional del PP en Sevilla fueron las de la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, que se comprometió a mejorar las condiciones laborales de las camareras de piso.

Las primeras palabras que se escucharon en la inauguración de la Convención Nacional del PP en Sevilla fueron las de la presidenta de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes, que se comprometió a mejorar las condiciones laborales de las camareras de piso.

Vigilancia del poder

EXCLUSIVA

Cristina Cifuentes obtuvo su título de máster en una universidad pública con notas falsificadas

- Se matriculó en 2011/2012 en el Máster en Derecho Autnómico de la universidad pública Rey Juan Carlos, financiada por la Comunidad de Madrid, y le quedaron pendientes dos asignaturas
- La intranet de gestión de alumnos revela que una funcionaria de otro campus entró en el sistema en 2014 y cambió los dos "No Presentado" a "Notable" dejando rastro
- La funcionaria dice que si lo cambió es porque se lo ordenó un profesor. La Universidad sigue investigando. Cifuentes defiende que todo es legal y que aprobó porque se examinó de nuevo en 2014, aunque no hay rastro en los registros
- La URJC ha achacado todo a un error administrativo a la hora de traspasar las notas que se descubrió al pedir Cifuentes su título

Raquel Ejerique [Twitter icon]

262 comentarios

21/03/2018 - 06:50h



PUBLICIDAD

Pantallazo correspondiente a la asignatura « 610705 - La financiación de las Comunidades Autónomas y las entidades locales »



La leyenda muestra que la antigua calificación (OLD QUA) es No Presentado (NP-). Y se cambia a una nueva calificación (NEW QUA) Notable-7.5 (NT-7.5).

Pantallazo correspondiente a la asignatura « 610713 - Trabajo fin de máster Derecho Autnómico »



86 MADRID

VERVEER, LA EF RINEL DE UNO ABC



El exconcejal Pedro Calvo, ayer, a su salida de los Juzgados de Plaza de Castilla

Caso Cifuentes: Cinco alumnos se enteran por la juez de que tienen el máster sin saberlo

Uno de ellos fue Pedro Calvo, edil de Gallardon, que dijo, como los demás testigos, que «solo se matricularon»

M.J. ÁLVAREZ [Twitter icon]



Javier Ramos, el último en declarar ante la juez

El rector de la Rey Juan Carlos defiende su actuación

El rector de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid (URJC), Javier Ramos, declaró ayer su actuación en la investigación de las falsificaciones de notas de Cristina Cifuentes...

Pedro Calvo «No hire ni el hueco. Eso sí, voy a ir 1.500 euros, pero no puede asistir a clase ni me exámenes, digo el excedi del Tribunal Superior»

Dionisio Ramos «No entiendo nada. He visto todas las asignaturas con calificación de aprobado». Indicó el exconcejal de la UCM que quería seguir estudiando para hacer un doctorado...

Presunta malversación Su situación es idéntica a la del resto de alumnos que comparecieron por la malversación...

La juez instruyó que se el fidejatum de derecho público, que dirige el procurador general de la Comunidad de Madrid...

Vigilancia del poder

El rector de la Rey Juan Carlos atribuye a un error en la transcripción el cambio de las notas de Cifuentes

- El rector de la Rey Juan Carlos, Javier Ramos, contradice la versión de Cifuentes y asegura que se presentó y aprobó todas las asignaturas en el año 2012
- Han explicado que hay una "mala transcripción en la introducción de las notas" y por ese motivo las dos calificaciones quedaron como no presentadas
- Según el relato de la universidad, fue la petición de título de la propia Cifuentes la que destapó el error que se subsanó en 2014 a pesar de que la presidenta explicó a eldiario.es que se había dejado asignaturas para más adelante
- Hasta ahora, la universidad justificaba que antes "era habitual que cualquier funcionario cambiara notas porque no existía la escuela de máster"

Raúl Rejón [Twitter icon]

67 comentarios

21/03/2018 - 13:44h



PUBLICIDAD



Comparecencia del rector de la Universidad Rey Juan Carlos

Dos versiones contradictorias sobre el caso de las notas fantasma en el máster de la presidenta de la...

48 MADRID

VERVEER, LA EF RINEL DE UNO ABC

El director del máster de Cifuentes presidió un tribunal de ascenso de mandos policiales

Nunca antes se había incluido a evaluadores ajenos al Cuerpo hasta esa convocatoria, de 2011

CARLOS HERRERO [Twitter icon]

El personal director del ahora extinto Instituto de Derecho Público de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid (URJC), Francisco Álvarez Conde, también presidió el tribunal de ascenso de mandos policiales...

Un año después de haber sido nombrado director del departamento de Derecho Público, Álvarez Conde fue el encargado de dirigir el tribunal de ascenso de mandos policiales...

El tribunal de ascenso de mandos policiales fue presidido por el director del departamento de Derecho Público de la URJC, Francisco Álvarez Conde...

Álvarez Conde sale ayer de los juzgados por Capitan Haya

Orgullo Gay Asuntos Internos pide datos sobre los 222 agentes de baja

Este año la información reservada que obtuvo sobre los 222 agentes de baja se presentó en el que se hacen conocer los nombres de los agentes de baja...

También se llama que se detallen todos los agentes de baja que se presentaron como candidatos...

Altoza y el subdirector José María Martínez Morillas, se incorporaron a ABC las nuevas cosas de las... El caso de los imputados de la Guardia Civil...

Alvarez Conde sale ayer de los juzgados por Capitan Haya

Orgullo Gay Asuntos Internos pide datos sobre los 222 agentes de baja

Este año la información reservada que obtuvo sobre los 222 agentes de baja se presentó en el que se hacen conocer los nombres de los agentes de baja...

También se llama que se detallen todos los agentes de baja que se presentaron como candidatos...

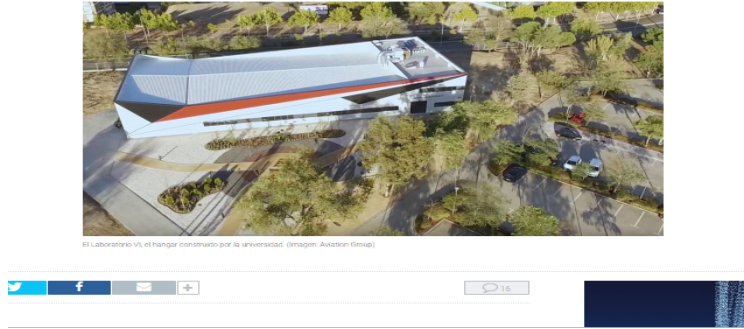
Alvarez Conde sale ayer de los juzgados por Capitan Haya

Orgullo Gay Asuntos Internos pide datos sobre los 222 agentes de baja

Este año la información reservada que obtuvo sobre los 222 agentes de baja se presentó en el que se hacen conocer los nombres de los agentes de baja...

El rector de la URJC 'burló' la ley para ceder un hangar a una empresa

Firmó un convenio para que una firma aeronáutica impartiera cursos no universitarios. Para ello, tuvo que construir y pagar la instalación sin pasar por la Ley de Contratos del Sector Público



El Laboratorio VI, el hangar construido por la universidad. (Imagen: Aviation Group)

La universidad suspende al director del máster

El SEUJ P. ALVAREZ, rector de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC), Javier Barrio, anunció ayer que suspende provisionalmente a Enrique Álvarez Conde como director del Instituto de Derecho Público (IDP). Este cargo, que el responsable del máster en Derecho Administrativo que en 2012 creó la presidenta española Cristina Cifuentes y que ya no se oferta. También ha abierto expediente disciplinario a Anaika Calvo, la funcionaria que cambió sus datos en 2014, "implicada en las falsas irregularidades detectadas". El caso es en la Fiscalía y el rector evaluará el título de Cifuentes si se decantan las afirmaciones de documentación pública.

El profesor ejerció una influencia decisiva en sus discípulos, salpicadas en sus manejos para beneficiar a Cristina Cifuentes

Álvarez Conde o el poder absoluto desde la cátedra

EL SEUJ P. ALVAREZ, Madrid El día antes de que su amigo se fuera a París, Álvarez Conde (Madrid de Aragón, Zamora, 1952), promovió una lección magistral. Para a las 30 de la mañana del 20 de marzo en la Universidad de Salamanca presentó su ponencia. Vivir en Constitución, en un congreso sobre el constitucionalismo. No exactamente como uno que alambicar en un momento de su universidad. Los pedían explicaciones nada menos que del rector de la presidencia de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes. Al día siguiente, 21 de marzo, volvió a Madrid al rectorado de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC) a una reunión de prensa - "poner piezas, van a salir en la tele", le digón - en la que negó que se hubiera dado un trato de favor "a la abogada de referencia". No quiso olvidar por su parte, poco antes de comparecer ante los medios, se presentó en el gabinete de crisis con un acta emitida para la sesión sobre el disciplinario de sus discípulos. Cifuentes se hizo un favor de leerlo en un momento de la sesión.



financiar", señala un profesor que estuvo con él en los primeros años de postgrado iniciado desde el instituto. "Una creación del IDP asegura que la creación del instituto fue un premio. Un regalo para un amigo que ponían a veces y en adelante se Pardo González Treviño, un trabajador del Constitucional y responsable de la URJC entre 2002 y 2003. "¿Cómo fue posible ese instituto? No debería existir. En una empresa privada de esta institución pública, creada para ser autónoma de cualquier departamento", sostiene. Otro docente que preside un instituto similar en otro campus madrileño añade: "Lo que más sorprende es que no hubiera que darle cuentas. En tal caso, las cuentas los lleva la universidad y nosotros los que nos interesamos en dinero que hay".

"Vida desordenada" "Que se va a pasar con el problema", dijo Álvarez Conde a un periodista de la prensa. Al mismo que, cuando lo vio defraudado a Cifuentes, dijo en su vida: "Si Enrique está en la lista, no lo cojo". A su fama de buen jurista se sumaron que sus discípulos fueran y son varios coordinadores. "En su vida lleva una vida desordenada". El candidato participó en la lectura de tesis de su jurado actual, Rosario Tur, en la Universidad Miguel Hernández (Elche, Alicante). Este espacio recoge información sobre el caso, según sus fuentes. Siempre se legal participó en el tribunal de un abogado. Tur, con la que este período no ha podido contactar, fue a su vez secretaria del tribunal que aprobó la tesis del ex-almán de la Generalitat Valenciana Francisco Camps. Una tesis de 607 páginas, según consta en el registro.

Álvarez Conde, el pasado marzo en el rectorado del URJC. (Foto: J. L. GARCÍA)

Al profesor ejerció una influencia decisiva en sus discípulos, salpicadas en sus manejos para beneficiar a Cristina Cifuentes. Álvarez Conde, el pasado marzo en el rectorado del URJC. (Foto: J. L. GARCÍA)

"Ofreció doctorados y quería alumnos como fuera", afirma un docente. Rajoy le nombró cargo de confianza en Administraciones Públicas en 1996

Al profesor ejerció una influencia decisiva en sus discípulos, salpicadas en sus manejos para beneficiar a Cristina Cifuentes. Álvarez Conde, el pasado marzo en el rectorado del URJC. (Foto: J. L. GARCÍA)

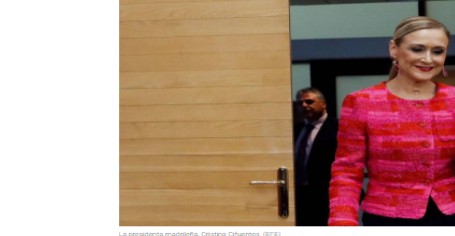
El blindaje del instituto apraza la destitución del catedrático. El catedrático Enrique Álvarez Conde ha sido suspendido de sus funciones como director del Instituto de Derecho Público (IDP) pero no cesado. Jerárquicamente, al no hay una sentencia firme, es complicado destituirlo. El instituto, que pertenecía a José María Pardo González, se le adjudicó en 2005. Dependió de la Comunidad de Madrid, pero está adscrito a la Universidad Rey Juan Carlos (URJC), lo que, según un profesor,

debe resolverse en un momento de su universidad. Para resolverlo se debe recurrir a la Comisión de Investigación de Hechos de la Fiscalía.

CASO DEL MÁSTER

Así es la carta que Cristina Cifuentes ha enviado al rector de la URJC

En ella expresa su renuncia a la formación que cursó en la Universidad Rey Juan Carlos



La presidenta madrileña, Cristina Cifuentes. (SIPA)

LA POLÉMICA DEL MÁSTER

El papel que debe asumir al ser rector de la URJC, pero según fuentes del rectorado, no consta en la universidad ni en el Instituto de Derecho Público (IDP), que regenta el máster. Álvarez Conde, el pasado marzo en el rectorado del URJC. (Foto: J. L. GARCÍA)

La Universidad Rey Juan Carlos no halla el reglamento del máster de Casado

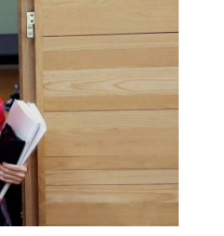
El papel que debe asumir al ser rector de la URJC, pero según fuentes del rectorado, no consta en la universidad ni en el Instituto de Derecho Público (IDP), que regenta el máster.

El presidente del IDP asegura que la creación del instituto fue un premio. Un regalo para un amigo que ponían a veces y en adelante se Pardo González Treviño, un trabajador del Constitucional y responsable de la URJC entre 2002 y 2003. "¿Cómo fue posible ese instituto? No debería existir. En una empresa privada de esta institución pública, creada para ser autónoma de cualquier departamento", sostiene. Otro docente que preside un instituto similar en otro campus madrileño añade: "Lo que más sorprende es que no hubiera que darle cuentas. En tal caso, las cuentas los lleva la universidad y nosotros los que nos interesamos en dinero que hay".

El profesor ejerció una influencia decisiva en sus discípulos, salpicadas en sus manejos para beneficiar a Cristina Cifuentes. Álvarez Conde, el pasado marzo en el rectorado del URJC. (Foto: J. L. GARCÍA)

Así es la carta que Cristina Cifuentes ha enviado al rector de la URJC

En ella expresa su renuncia a la formación que cursó en la Universidad Rey Juan Carlos



La presidenta madrileña, Cristina Cifuentes. (SIPA)

LA POLÉMICA DEL MÁSTER

El profesor ejerció una influencia decisiva en sus discípulos, salpicadas en sus manejos para beneficiar a Cristina Cifuentes. Álvarez Conde, el pasado marzo en el rectorado del URJC. (Foto: J. L. GARCÍA)

La Universidad Rey Juan Carlos no halla el reglamento del máster de Casado

El papel que debe asumir al ser rector de la URJC, pero según fuentes del rectorado, no consta en la universidad ni en el Instituto de Derecho Público (IDP), que regenta el máster.

El presidente del IDP asegura que la creación del instituto fue un premio. Un regalo para un amigo que ponían a veces y en adelante se Pardo González Treviño, un trabajador del Constitucional y responsable de la URJC entre 2002 y 2003. "¿Cómo fue posible ese instituto? No debería existir. En una empresa privada de esta institución pública, creada para ser autónoma de cualquier departamento", sostiene. Otro docente que preside un instituto similar en otro campus madrileño añade: "Lo que más sorprende es que no hubiera que darle cuentas. En tal caso, las cuentas los lleva la universidad y nosotros los que nos interesamos en dinero que hay".

El profesor ejerció una influencia decisiva en sus discípulos, salpicadas en sus manejos para beneficiar a Cristina Cifuentes. Álvarez Conde, el pasado marzo en el rectorado del URJC. (Foto: J. L. GARCÍA)

La universidad suspende al director del máster

El SEUJ P. ALVAREZ, rector de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC), Javier Barrio, anunció ayer que suspende provisionalmente a Enrique Álvarez Conde como director del Instituto de Derecho Público (IDP). Este cargo, que el responsable del máster en Derecho Administrativo que en 2012 creó la presidenta española Cristina Cifuentes y que ya no se oferta. También ha abierto expediente disciplinario a Anaika Calvo, la funcionaria que cambió sus datos en 2014, "implicada en las falsas irregularidades detectadas". El caso es en la Fiscalía y el rector evaluará el título de Cifuentes si se decantan las afirmaciones de documentación pública.

El profesor ejerció una influencia decisiva en sus discípulos, salpicadas en sus manejos para beneficiar a Cristina Cifuentes

Álvarez Conde o el poder absoluto desde la cátedra

EL SEUJ P. ALVAREZ, Madrid El día antes de que su amigo se fuera a París, Álvarez Conde (Madrid de Aragón, Zamora, 1952), promovió una lección magistral. Para a las 30 de la mañana del 20 de marzo en la Universidad de Salamanca presentó su ponencia. Vivir en Constitución, en un congreso sobre el constitucionalismo. No exactamente como uno que alambicar en un momento de su universidad. Los pedían explicaciones nada menos que del rector de la presidencia de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes. Al día siguiente, 21 de marzo, volvió a Madrid al rectorado de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC) a una reunión de prensa - "poner piezas, van a salir en la tele", le digón - en la que negó que se hubiera dado un trato de favor "a la abogada de referencia". No quiso olvidar por su parte, poco antes de comparecer ante los medios, se presentó en el gabinete de crisis con un acta emitida para la sesión sobre el disciplinario de sus discípulos. Cifuentes se hizo un favor de leerlo en un momento de la sesión.



financiar", señala un profesor que estuvo con él en los primeros años de postgrado iniciado desde el instituto. "Una creación del IDP asegura que la creación del instituto fue un premio. Un regalo para un amigo que ponían a veces y en adelante se Pardo González Treviño, un trabajador del Constitucional y responsable de la URJC entre 2002 y 2003. "¿Cómo fue posible ese instituto? No debería existir. En una empresa privada de esta institución pública, creada para ser autónoma de cualquier departamento", sostiene. Otro docente que preside un instituto similar en otro campus madrileño añade: "Lo que más sorprende es que no hubiera que darle cuentas. En tal caso, las cuentas los lleva la universidad y nosotros los que nos interesamos en dinero que hay".

"Vida desordenada" "Que se va a pasar con el problema", dijo Álvarez Conde a un periodista de la prensa. Al mismo que, cuando lo vio defraudado a Cifuentes, dijo en su vida: "Si Enrique está en la lista, no lo cojo". A su fama de buen jurista se sumaron que sus discípulos fueran y son varios coordinadores. "En su vida lleva una vida desordenada". El candidato participó en la lectura de tesis de su jurado actual, Rosario Tur, en la Universidad Miguel Hernández (Elche, Alicante). Este espacio recoge información sobre el caso, según sus fuentes. Siempre se legal participó en el tribunal de un abogado. Tur, con la que este período no ha podido contactar, fue a su vez secretaria del tribunal que aprobó la tesis del ex-almán de la Generalitat Valenciana Francisco Camps. Una tesis de 607 páginas, según consta en el registro.

Álvarez Conde, el pasado marzo en el rectorado del URJC. (Foto: J. L. GARCÍA)

Al profesor ejerció una influencia decisiva en sus discípulos, salpicadas en sus manejos para beneficiar a Cristina Cifuentes. Álvarez Conde, el pasado marzo en el rectorado del URJC. (Foto: J. L. GARCÍA)

"Ofreció doctorados y quería alumnos como fuera", afirma un docente. Rajoy le nombró cargo de confianza en Administraciones Públicas en 1996

Al profesor ejerció una influencia decisiva en sus discípulos, salpicadas en sus manejos para beneficiar a Cristina Cifuentes. Álvarez Conde, el pasado marzo en el rectorado del URJC. (Foto: J. L. GARCÍA)

El blindaje del instituto apraza la destitución del catedrático. El catedrático Enrique Álvarez Conde ha sido suspendido de sus funciones como director del Instituto de Derecho Público (IDP) pero no cesado. Jerárquicamente, al no hay una sentencia firme, es complicado destituirlo. El instituto, que pertenecía a José María Pardo González, se le adjudicó en 2005. Dependió de la Comunidad de Madrid, pero está adscrito a la Universidad Rey Juan Carlos (URJC), lo que, según un profesor,

debe resolverse en un momento de su universidad. Para resolverlo se debe recurrir a la Comisión de Investigación de Hechos de la Fiscalía.

El diputado autonómico en Madrid, que investigó una vez. Para averiguar si el trámite fue correcto bastaría ir al reglamento o escribirlo en el IDP, pero según fuentes del rectorado, no consta en la universidad ni en el Instituto de Derecho Público (IDP), que regenta el máster.

La Universidad Rey Juan Carlos no halla el reglamento del máster de Casado

El papel que debe asumir al ser rector de la URJC, pero según fuentes del rectorado, no consta en la universidad ni en el Instituto de Derecho Público (IDP), que regenta el máster.

El presidente del IDP asegura que la creación del instituto fue un premio. Un regalo para un amigo que ponían a veces y en adelante se Pardo González Treviño, un trabajador del Constitucional y responsable de la URJC entre 2002 y 2003. "¿Cómo fue posible ese instituto? No debería existir. En una empresa privada de esta institución pública, creada para ser autónoma de cualquier departamento", sostiene. Otro docente que preside un instituto similar en otro campus madrileño añade: "Lo que más sorprende es que no hubiera que darle cuentas. En tal caso, las cuentas los lleva la universidad y nosotros los que nos interesamos en dinero que hay".

El profesor ejerció una influencia decisiva en sus discípulos, salpicadas en sus manejos para beneficiar a Cristina Cifuentes. Álvarez Conde, el pasado marzo en el rectorado del URJC. (Foto: J. L. GARCÍA)

"Si colaboraba con la fundación de CDC, estaría en la lista"

Un empresario del 3% admite al juez que pagó para aspirar a ganar obras públicas

EL SEUJ P. ALVAREZ, Madrid El día antes de que su amigo se fuera a París, Álvarez Conde (Madrid de Aragón, Zamora, 1952), promovió una lección magistral. Para a las 30 de la mañana del 20 de marzo en la Universidad de Salamanca presentó su ponencia. Vivir en Constitución, en un congreso sobre el constitucionalismo. No exactamente como uno que alambicar en un momento de su universidad. Los pedían explicaciones nada menos que del rector de la presidencia de la Comunidad de Madrid, Cristina Cifuentes. Al día siguiente, 21 de marzo, volvió a Madrid al rectorado de la Universidad Rey Juan Carlos (URJC) a una reunión de prensa - "poner piezas, van a salir en la tele", le digón - en la que negó que se hubiera dado un trato de favor "a la abogada de referencia". No quiso olvidar por su parte, poco antes de comparecer ante los medios, se presentó en el gabinete de crisis con un acta emitida para la sesión sobre el disciplinario de sus discípulos. Cifuentes se hizo un favor de leerlo en un momento de la sesión.

El profesor ejerció una influencia decisiva en sus discípulos, salpicadas en sus manejos para beneficiar a Cristina Cifuentes. Álvarez Conde, el pasado marzo en el rectorado del URJC. (Foto: J. L. GARCÍA)

El constructor señala a Germá Gordó, mano derecha de Mas

La declaración de Jordi Soler apunta los indicios contra el abogado de la Generalitat de Cataluña. Soler también denunció que el ex director general de la constructora Bricor Ariá, Juan Albert Arias, le recomendó que hubiese con...

La declaración de Jordi Soler apunta los indicios contra el abogado de la Generalitat de Cataluña. Soler también denunció que el ex director general de la constructora Bricor Ariá, Juan Albert Arias, le recomendó que hubiese con...

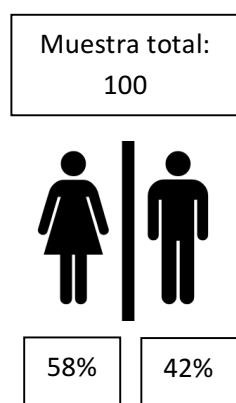
Anexo II

Buenos días, me llamo Ezequiel González. Soy alumnos de la UCAM y estoy realizando para mi TFM un cuestionario a alumnos, exalumnos y profesores. Lo primero, agradecer la colaboración en este trabajo. El cuestionario consta de 16 preguntas y se tarda en realizar 4 minutos. Por su puesto, es un cuestionario anónimo con fines educativos, sin ánimo de lucro y cuyos resultados no se publicarán.

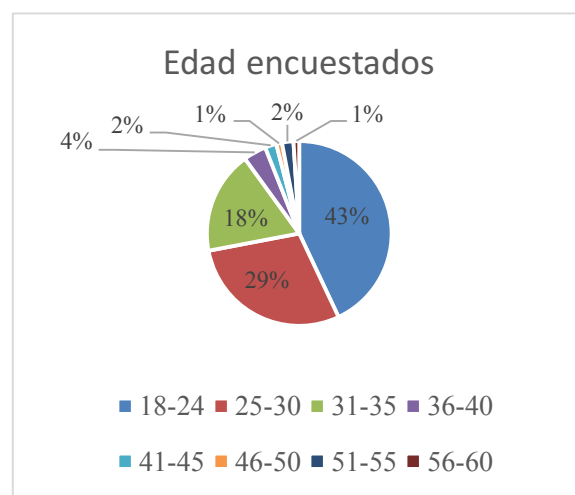
- 1- Edad: 18-24 25-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51-55 56-60 +60
- 2- Sexo: Mujer Varón Prefiero no contestar
- 3- Relación con la universidad: alumno exalumno profesor/a otra:
- 4- ¿Conoce el caso de los másteres? Si su respuesta es NO, fin de la encuesta.
Sí No
- 5- ¿Cree que la universidad reaccionó de manera adecuada?
Sí No
- 6- ¿Y cree que lo hizo a tiempo?
Sí No
- 7- ¿Conoce usted las medidas que tomó la universidad? Si su respuesta es NO, salte a la pregunta 11
Sí No
- 8- ¿Cómo conoció usted las medias? Puede marcar varias
Canales internos Prensa Redes sociales otros:
- 9- En su opinión, ¿han funcionado las medidas para atajar los problemas como el ocurrido?
Sí No
- 10- ¿Le da credibilidad a los mensajes de la universidad?
Sí No
- 11- ¿Afectará estos casos a los graduados de la URJC? Si su respuesta es NO, salte a la pregunta 11.
Sí No
- 12- De las siguientes opciones, ¿cómo cree que afectará?
Desprestigio Falta de credibilidad Dificultad en el mercado laboral
Dificultad para acceder a educación superior otra:
- 13- ¿Le ha afectado ya personalmente esto?

- Sí No
- 14- ¿Cree que le afectará en un futuro?
Sí No
- 15- ¿Cree que habrá más casos como estos?
Sí No
- 16- ¿Cree que es necesario que le mantengan informado? Si su respuesta es NO,
final de la encuesta.
Sí No
- 17- ¿Por qué canales cree que debería llegarle dicha información? Puede marcar
varias.
Canales internos email Redes sociales otros:
- 18- Para finalizar, en una escala de las universidades por imagen y reputación, la
URJC se sitúa en:
Top 5 Top 10 Top 20 Fuera del top 20

Muchas gracias por su colaboración.

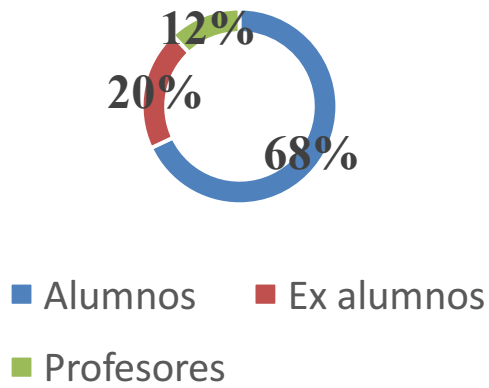


Muestra total y sexo de los encuestados.
Fuente: Elaboración propia.



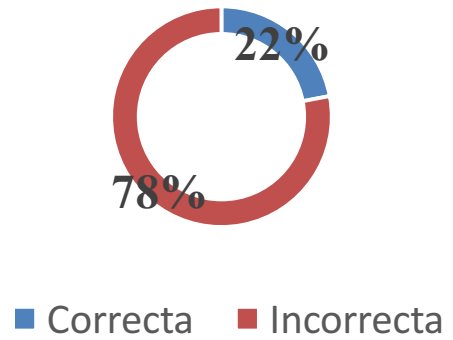
Edad de los encuestados. Fuente:
Elaboración propia.

Relación con la URJC



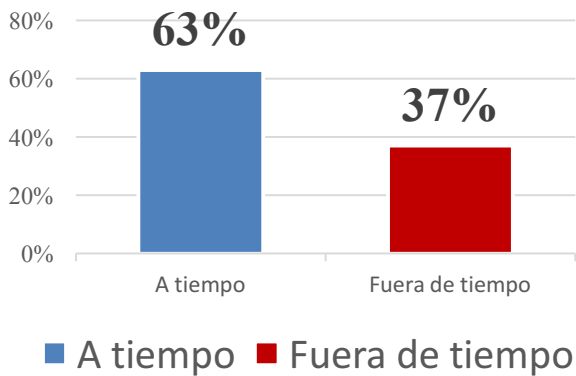
Relación con la universidad. Fuente: Elaboración propia.

Opinión sobre la reacción de la universidad



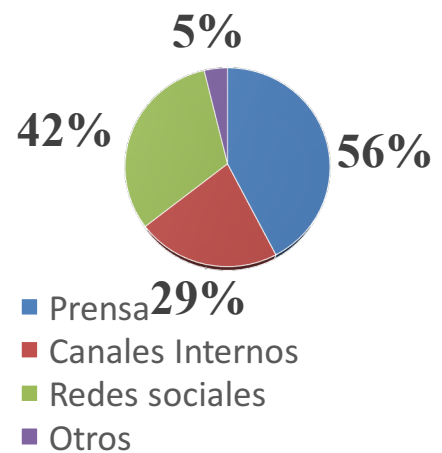
Opinión sobre la reacción de la universidad. Fuente: Elaboración propia.

Opinión sobre timing de reacciones

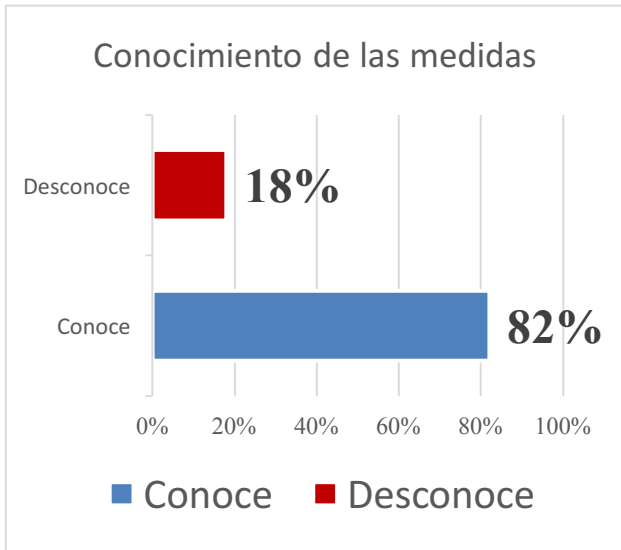


Opinión sobre timing de reacciones. Fuente: Elaboración propia.

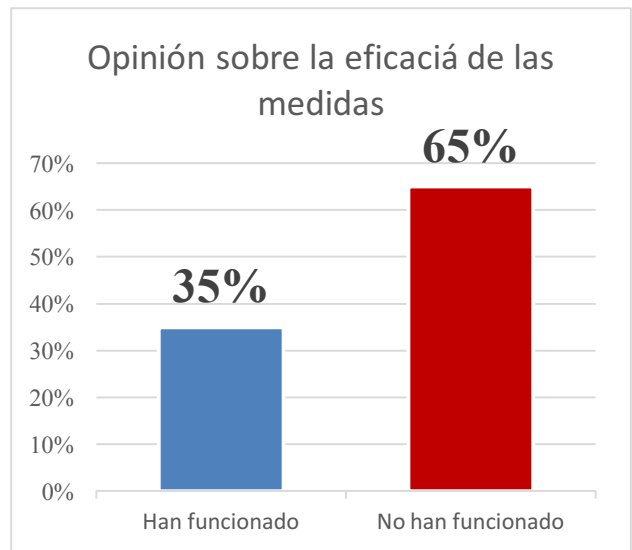
Canales de conocimiento



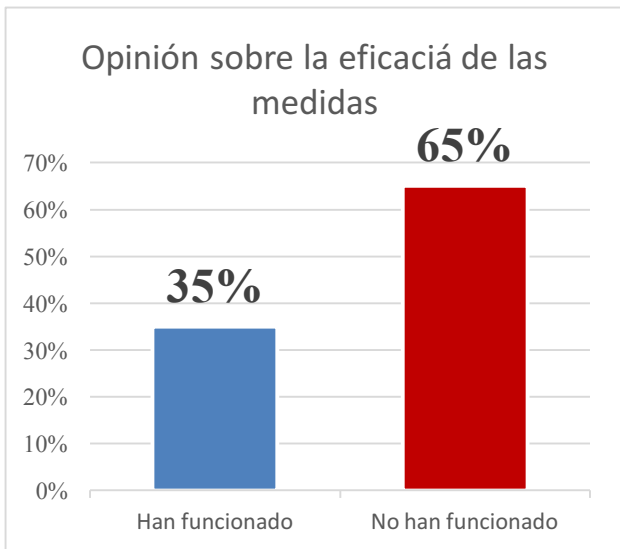
Canales de conocimiento de las medidas. Fuente: Elaboración propia.



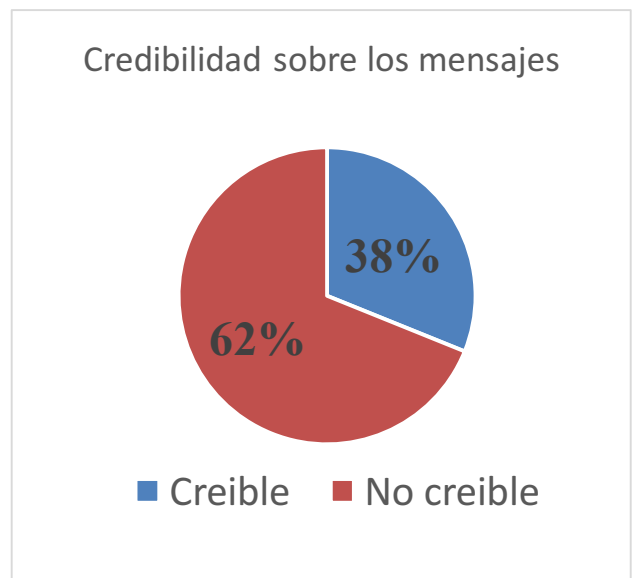
Conocimiento de las medias. Fuente: Elaboración propia.



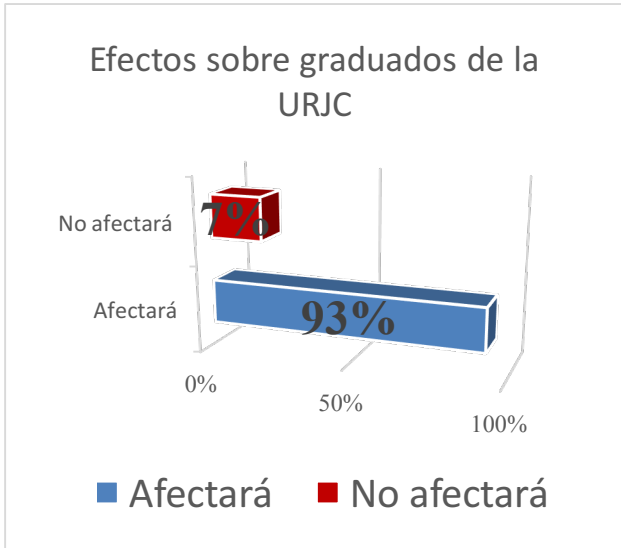
Opinión sobre la eficacia de las medidas. Fuente: Elaboración propia.



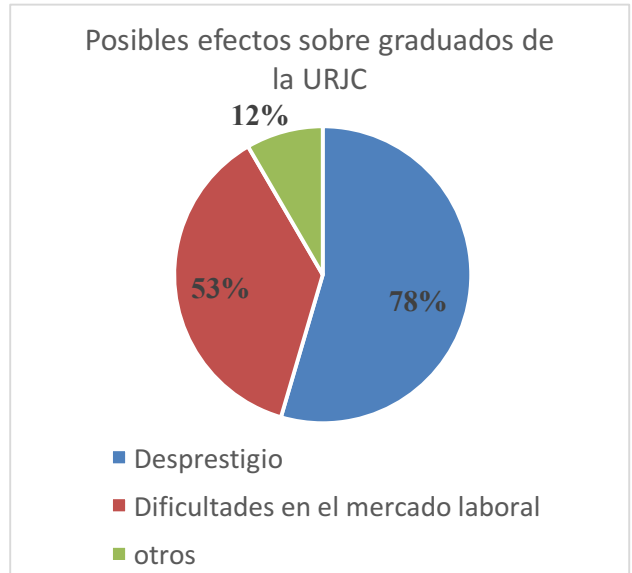
Opinión sobre la eficacia de las medidas. Fuente: Elaboración propia.



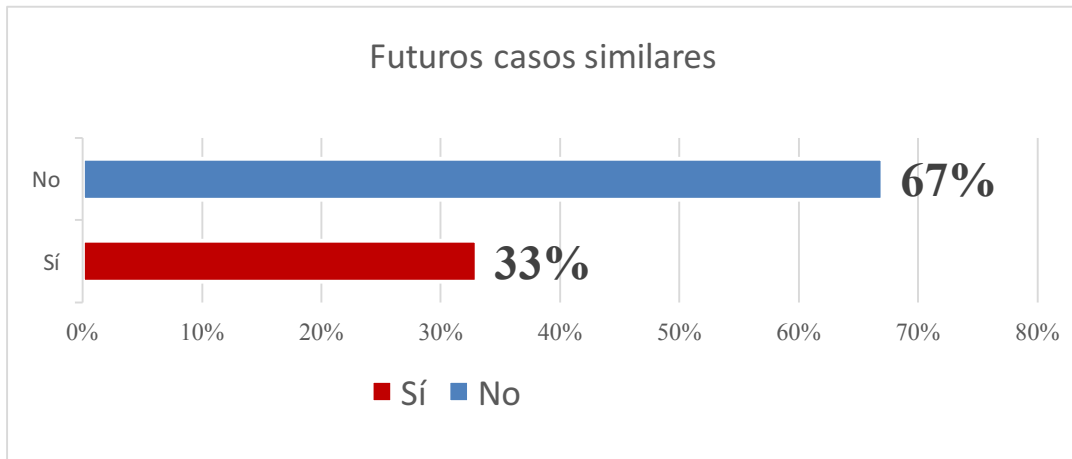
Credibilidad sobre los mensajes de la URJC. Fuente: Elaboración propia.



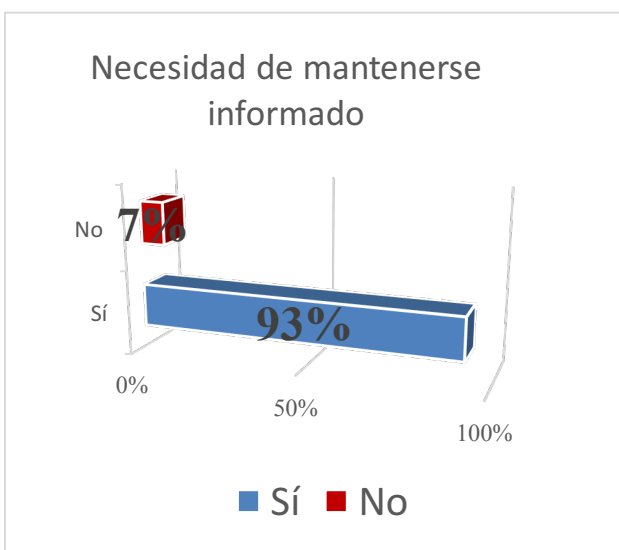
Efecto sobre graduados de la URJC
Fuente: Elaboración propia.



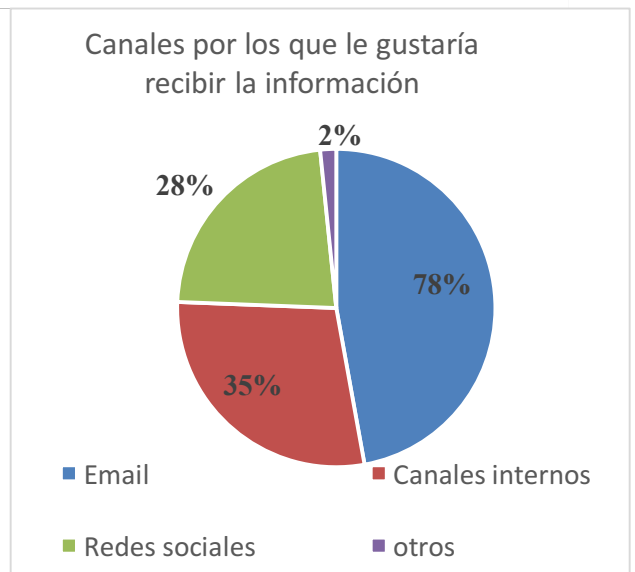
Posibles efectos sobre los graduados de la URJC (opción múltiple). Fuente: Elaboración propia.



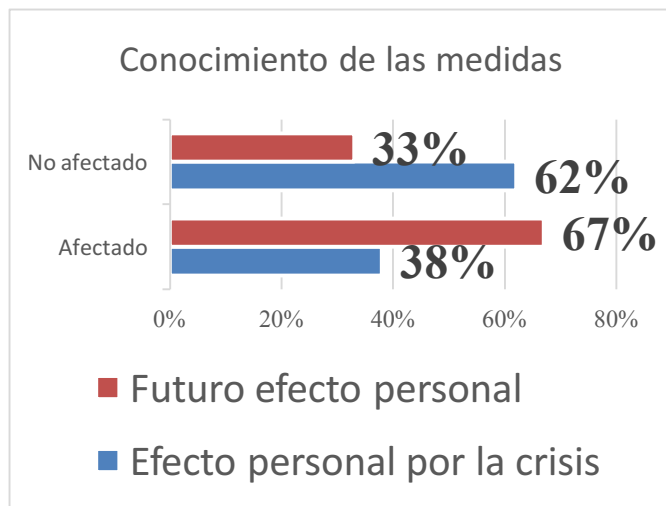
Porcentaje de afectados personalmente y los que esperan que les afecte en el futuro. Fuente: Elaboración propia.



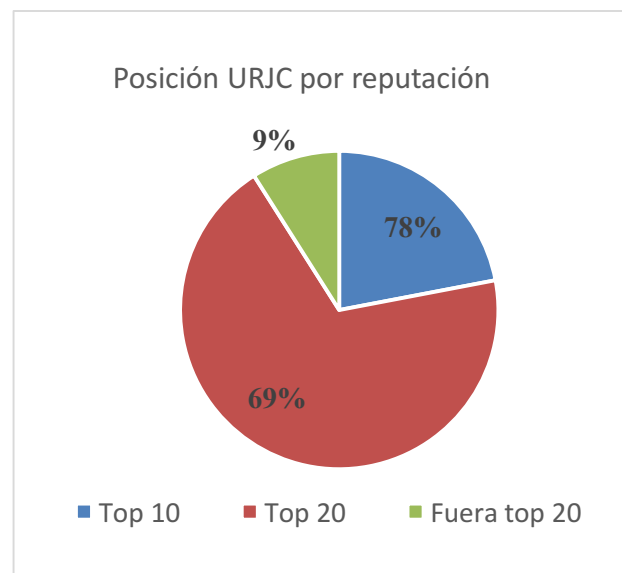
Efecto sobre graduados de la URJC



Posibles efectos sobre los graduados de la URJC



Futuros casos similares. Fuente:
Elaboración propia.



Posición URJC por reputación. Fuente:
Elaboración propia.

Anexo III

Entrevista a M.C, responsable de la cuenta de la UE en Weber Shandwick.

Buenas tardes. Muchas gracias por su colaboración. Como sabe, me llamo Ezequiel González y estudio un Máster en Dirección de Comunicación en la UCAM. Con motivo de mi TFM estoy entrevistando a profesionales de la comunicación de crisis y de organizaciones educativas para conocer su opinión sobre la comunicación de crisis de URJC. Por supuesto, los datos de esta entrevista no se usarán con ánimo de lucro.

**1- ¿Es el caso Cifuentes la peor crisis de reputación de una universidad?
¿Por qué?**

Seguramente lo sea, por la corta edad de la universidad y la repercusión tan negativa.

2- ¿Cómo calificaría la actuación de la universidad ante el caso?

Deficiente, falta de sentido común en la mayoría de las respuestas y comunicaciones y además inconsistente en gran parte.

3- Conociendo las necesidades del sector educativo y además del sector público, ¿se debería exigir una mayor transparencia que al sector privado?

En la actualidad cualquier organización debe tener transparencia, y si hablas de servicios de educación, el deber moral aumenta. Da igual si es pública, yo creo que el público demanda por la actividad, por ser el futuro.

4- Conociendo el caso, ¿cree que los tiempos de reacción fueron los correctos?

Me sorprendió en un primer momento la rapidez. Luego me di cuenta de que fue sin investigar. Pero sí, los tiempos fueron correctos.

5- ¿Fueron coherentes los mensajes con la realidad?

No, y creo que ese fue el error. No decir la verdad desde el primer momento.

6- ¿Cree que la presión de la Comunidad de Madrid sobre la URJC modificó los mensajes?

Esto no se puede saber. He leído que esto es lo que dijo el rector, pero no me jugaría nada a que así fue, aunque no me extrañaría tampoco.

7- ¿Ha salido reforzada de alguna forma la universidad con esto?

Para nada. Creo que no ha habido más punto positivo que el de la unión de los alumnos.

8- ¿Cree que los canales fueron los adecuados para este tipo de crisis?

No conozco a fondo todos canales que usaron, pero me pareció bien la rueda de prensa, si no hubiesen mentido, y las apariciones consiguientes en prensa.

9- Ante la diversidad de públicos, ¿qué otros canales podrían haber usado desde la universidad?

Como decía, no conozco todos los canales. Pero al tener una cantidad enorme de stakeholders internos, creo que es importante la comunicación con colaboradores, profesores, alumnos, investigadores...

10- ¿Cree que las decisiones tomadas comunican contundencia ante las irregularidades?

Algunas de ellas sí, como la de cerrar el instituto irregular. Otras, como no cortar de cuajo la relación con los profesores desde el primer momento, no.

11- ¿Es correcto para la figura del rector usar la argumentación de no estar en el cargo cuando ocurrió?

No es correcto, pero no lo veo incorrecto si se suma a una estrategia y a otros mensajes que lo complementen de manera consistente.

12- Describa la gestión de la comunicación de la crisis.

Buena en cuanto a acciones, por lo menos las que conozco, mala en cuanto a mensajes.

Entrevista a R.C, directora del área corporativa, financiera y de crisis de en Weber Shandwick.

1- ¿Es el caso Cifuentes la peor crisis de reputación de una universidad? ¿Por qué?

Creo que es el peor de cualquier universidad en España. Porque no es la actuación de una sola persona, sino de una parte grande de la institución.

2- ¿Cómo calificaría la actuación de la universidad ante el caso?

Insuficiente. Y bastante poco asentada en un plan. Muy improvisada.

3- Conociendo las necesidades del sector educativo y además del sector público, ¿se debería exigir una mayor transparencia que al sector privado?

Debería por ser publica, pero hoy en día, teniendo en cuenta la situación del país en cuanto a corrupción, todas las empresas están en el punto de mira.

- 4- Conociendo el caso, ¿cree que los tiempos de reacción fueron los correctos?**
El mismo día el rector dio la cara. Pero sin preparación. Rápido pero ineficaz.
- 5- ¿Fueron coherentes los mensajes con la realidad?**
No, la fase de investigación previa fue muy deficiente.
- 6- ¿Cree que la presión de la Comunidad de Madrid sobre la URJC modificó los mensajes?**
En estos casos, y más al estar involucrados altos políticos, suele haber presión por parte del estado. No quiero afirmar algo que no sé, pero no me extrañaría.
- 7- ¿Ha salido reforzada de alguna forma la universidad con esto?**
Puede que haya salido reforzada al atajar un caso grave, pero en general, no.
- 8- ¿Cree que los canales fueron los adecuados para este tipo de crisis?**
Los que yo he visto, sí. Fue integral: interno, prensa y RRSS.
- 9- Ante la diversidad de públicos, ¿qué otros canales podrían haber usado desde la universidad?**
No, me parece que por canales no fue el error, sino que fue por falta de transparencia.
- 10- ¿Cree que las decisiones tomadas comunican contundencia ante las irregularidades?**
No, se actuó y después se investigó. Fallo de orden de acciones.
- 11- ¿Es correcto para la figura del rector usar la argumentación de no estar en el cargo cuando ocurrió?**
No debe ser como excusa. Puede ser un punto más, pero no una justificación principal.
- 12- Describa la gestión de la comunicación de la crisis.**
Falta de transparencia, bien enfocada en cuanto a herramientas, pero mal comunicada, por lo que no sirve de nada los canales.

Entrevista a con Y.V. directora del área de sensibilización pública y crisis de Burson Cohn & Wolfe.

- 1- ¿Es el caso Cifuentes la peor crisis de reputación de una universidad? ¿Por qué?**
Sin duda alguna. Es una crisis operativa que ha derivado en una reputacional.
- 2- ¿Cómo calificaría la actuación de la universidad ante el caso?**
Me pareció estratégicamente buena, pero con un error grave: la falta de transparencia.
- 3- Conociendo las necesidades del sector educativo y además del sector público, ¿se debería exigir una mayor transparencia que al sector privado?**
Es como todas las empresas que tienen fondos públicos y que prestan servicios al ciudadano. Se le exige acorde a lo que se le da.
- 4- Conociendo el caso, ¿cree que los tiempos de reacción fueron los correctos?**
Sí, fueron rápidos.

5- ¿Fueron coherentes los mensajes con la realidad?

No, si se contradijeron a sí mismos en 24 horas. Eso ya pierde toda coherencia.

6- ¿Cree que la presión de la Comunidad de Madrid sobre la URJC modificó los mensajes?

Las instituciones educativas deben tener una interlocución abierta con los gobiernos, pero deben ser independientes en estos casos. Seguramente hayan recibido llamadas o hayan tenido reuniones de urgencia.

7- ¿Ha salido reforzada de alguna forma la universidad con esto?

Se ha visto que saben reaccionar a tiempo, pero no, reforzada tampoco.

8- ¿Cree que los canales fueron los adecuados para este tipo de crisis?

Sí, aunque me hubiera gustado conocer su comunicación interna en más detalle para decir bien.

9- Ante la diversidad de públicos, ¿qué otros canales podrían haber usado desde la universidad?

Yo siempre apuesto por una estrategia multicanal, con énfasis en institucional, en este caso de otros partidos, y prensa acorde a los públicos.

10- ¿Cree que las decisiones tomadas comunican contundencia ante las irregularidades?

La de cesar al director del máster tiene todo el sentido. Cerrar el instituto significa que no han podido controlarlo, no sé si es lo más adecuado.

11- ¿Es correcto para la figura del rector usar la argumentación de no estar en el cargo cuando ocurrió?

En su defensa personal, lo es. Como argumentario para la universidad, no.

12- Describa la gestión de la comunicación de la crisis.

Bien enfocada, mal ejecutada.