



---

# Universidad de Valladolid

**CAMPUS MARÍA ZAMBRANO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS Y COMUNICACIÓN  
MÁSTER EN COMUNICACIÓN CON FINES SOCIALES: ESTRATEGIAS Y  
CAMPAÑAS**

*Trabajo de investigación:*

**ESTUDIO DE CASO: “CRISIS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE HONDURAS, MAYO – JULIO 2016”**

*Proyecto Comunicacional:*

**MANUAL DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE  
CRISIS PARA DIRCOM – UNAH**

*Autora:*

**ANA RUTH CUEVA FLORES**

*Tutora:*

**BELINDA DE FRUTOS**

**Sevovia, España**

**25 julio 2017**

*“La educación es la primera necesidad de la república”*

José Cecilio del Valle

*“El diálogo, basado en sólidas leyes morales, facilita la solución de los conflictos y favorece el respeto de la vida, de toda vida humana. Por ello, el recurso a las armas para dirimir las controversias representa siempre una derrota de la razón y de la humanidad”*

Juan Pablo II

### *Agradecimientos*

*Por el arcoíris y la cruz, por la gracia y el favor eterno.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de Honduras por el crecimiento académico,  
profesional y personal que me dio esta experiencia.*

*A mi familia, todos... ¡porque juntos siempre hemos sido invencibles!*

*Mario, gracias por ser mi compañero en esta aventura.*

*A mis jefes y amigos Francisco y Armando, gracias por su apoyo incondicional.*

*Denis y Héctor, son más que amigos, diría hermanos.*

*A Belinda por la paciencia, consejos y tiempo dedicado, sin usted no hubiese sido  
posible.*

*Gracias Manuel por las conversaciones enriquecedoras.*

*Profesores del Máster: me llevo lo mejor de cada uno, son personas excepcionales.*

*Mis compañeras (os), gracias por las risas, lagrimas, intercambio de conocimientos,  
apoyo, compañía y cariño. ¡Los voy a querer siempre!*

*Dedicado a mi padre, mi primer amor, ejemplo e inspiración para no parar de estudiar.  
Papi, cumpliré la promesa que le hice, por usted y por mí. Besos hasta el cielo.*

# INDICE

<b>INDICE DE TABLAS</b>	<b>7</b>
<b>INDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1:</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN METOLÓGICA</b>	<b>12</b>
<b>1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA</b>	<b>12</b>
<b>2. OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>14</b>
<b>3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>14</b>
<b>8. OBJETIVOS</b>	<b>15</b>
<b>4.1 Objetivo General</b>	<b>15</b>
<b>4.2 Objetivos específicos</b>	<b>15</b>
<b>4.3 Finalidad</b>	<b>15</b>
<b>9. MARCO TEÓRICO</b>	<b>15</b>
<b>10. HIPÓTESIS Y MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>16</b>
<b>6.1 Hipótesis</b>	<b>16</b>
<b>6.2 Marco Metodológico</b>	<b>17</b>
<b>7. INDICADORES PARA MEDIR EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS</b>	<b>18</b>
<b>8. MUESTRA Y PROCEDIMIENTO</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b>	<b>20</b>
<b>2.1 LA COMUNICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS</b>	<b>20</b>
<b>2.1.1 Institución y comunicación</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2 Concepto de Comunicación Organizacional</b>	<b>22</b>
<b>2.2 LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN</b>	<b>23</b>
<b>2.2.1 Objetivos de la política de comunicación</b>	<b>24</b>
<b>2.2.2 Funciones de la comunicación</b>	<b>25</b>
<b>2.2.3 El Director de Comunicaciones o DIRCOM</b>	<b>26</b>
<b>2.2.4 Comunicación en Instituciones Públicas</b>	<b>27</b>
<b>2.3 UNIVERSIDAD</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1 Concepto</b>	<b>29</b>
<b>2.3.2 Historia de las universidades en el mundo y en Honduras</b>	<b>30</b>
<b>2.3.3 Comunicación en las Universidades</b>	<b>36</b>
<b>CAPÍTULO 3: LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS</b>	<b>42</b>

<b>3.1</b>	<b>SOBRE LOS CONFLICTOS</b>	<b>42</b>
3.1.2	Tipos de conflictos y características	44
<b>3.2</b>	<b>LA CRISIS Y/O CONFLICTOS EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL Y SUS EFECTOS EN LA REPUTACION</b>	<b>46</b>
<b>3.3</b>	<b>MODELOS Y FASES DE LA COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE CRISIS</b>	<b>48</b>
3.3.1	El Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra (1998)	48
3.3.2	Fases de la Comunicación para la gestión de crisis	49
<b>3.4</b>	<b>HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES PARA GESTIONAR LA CRISIS</b>	<b>52</b>
3.4.1	El comité de Comunicación de Crisis	52
3.4.2	El manual de gestión de crisis	52
<b>CAPÍTULO 4: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS</b>		<b>55</b>
<b>4.1</b>	<b>HISTORIA</b>	<b>55</b>
4.1.1	Antecedentes	55
4.1.2	Generalidades	56
<b>4.2</b>	<b>MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS</b>	<b>59</b>
4.2.1	Misión	59
4.2.2	Visión	59
4.2.3	Principios y/o Valores	60
<b>4.3</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>60</b>
4.3.1	Organigrama	61
4.3.2	Estructura Física y Centros Regionales	63
4.3.3	Oferta Académica	64
4.3.4	Recursos y Financiación	66
4.3.5	Público Atendido	67
<b>4.4</b>	<b>DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIONES - DIRCOM</b>	<b>67</b>
4.4.1	Misión, Visión, Objetivos y Valores por definir	68
4.4.2	Organigrama	68
4.4.3	DIRCOM y los Centros Regionales	69
4.4.4	El Comité de Crisis	71
<b>CAPITULO 5: CASO DE ESTUDIO “CRISIS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS, MAYO – JULIO 2016”</b>		<b>73</b>
<b>5.1</b>	<b>IDENTIFICACION DE CONFLICTOS</b>	<b>73</b>
<b>5.2</b>	<b>ANÁLISIS DE LA GESTION DE LA COMUNICACIÓN DE DIRCOM</b>	<b>77</b>
5.2.1	Comunicación a través de Facebook y Presencia Universitaria	78

5.2.3 Percepción de los actores del conflicto y valoración de las acciones de comunicación Evaluación de las Acciones de DIRCOM durante la crisis	82
5.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	92
PROPUESTA COMUNICATIVA	94
MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS	94
1. JUSTIFICACIÓN	95
2. FINALIDAD	95
3. OBJETIVO GENERAL	95
2.1 Objetivos específico	96
4. PUBLICOS OBJETIVOS	96
5. LA ESTRATEGIA: EL MANUAL DE COMUNICACION	97
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	106
APÉNDICES	117

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de la población con estudios superiores en el departamento de Cortés. Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas. ....	36
Tabla 2. Resumen de la población con estudios superiores en el departamento de Francisco Morazán. Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas. ....	36
Tabla 3. Normativas relacionadas con los conflictos y/o crisis. Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la UNAH .....	58
Tabla 4. Valores de la UNAH. Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la UNAH. ....	60
Tabla 5. Centros de Recursos de Aprendizaje a Distancia de la UNAH. Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la UNAH. ....	65
Tabla 6. Cuadro presupuestario comparativo de 2016-2017. Fuente: Secretaría de Ejecutiva de Administración y Finanzas. ....	67
Tabla 7. Resumen de estadísticas de publicaciones y notas de prensa en el Facebook de la UNAH. Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la página oficial de Facebook de la Universidad. ....	76
Tabla 8. Publicaciones de Facebook más vistas durante la crisis. Fuente: elaboración propia con datos extraídos de la página oficial de Facebook de la Universidad. ....	81
Tabla 9. Resumen de respuestas a la pregunta ¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH?. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas. ....	82
Tabla 10. Resumen de respuestas a la pregunta ¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto?. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.....	83
Tabla 11. Resumen de respuestas a la pregunta ¿En qué se basa para sostener esos orígenes del conflicto?. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas. ....	83

Tabla 12. Resumen de respuestas a la pregunta ¿Qué factores contribuyeron a empeorar el conflicto?. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas. ....	84
Tabla 13. Resumen de respuestas a la pregunta ¿Qué factores contribuyeron a que disminuyera el conflicto?. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas. ....	85
Tabla 14. Resumen de respuestas a la pregunta ¿Qué acciones y mecanismos actuaron como mediadores en la resolución de conflictos?. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas. ....	85
Tabla 15. Resumen de respuestas a la pregunta ¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis?. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.....	86
Tabla 16. Respuestas a la pregunta ¿Cómo califica el acceso a la información durante las situaciones del conflicto. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.....	87
Tabla 17. Resumen de la valoración del ejercicio de DIRCOM. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas .....	88
Tabla 18. Opinión de colaboradores de la UNAH sobre el papel de los estudiantes en el conflicto. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas. ....	89
Tabla 19. Opinión estudiantes y periodistas sobre el papel de la UNAH en el conflicto. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas. ....	90
Tabla 20. Opinión estudiantes y colaboradores la cobertura de los medios de comunicación durante el conflicto. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas. ....	91



## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modelo de RRPP de crisis de Marra. Fuente: elaboración propia replicando el modelo propuesto por Marra. ....	49
Gráfico 2. Las cinco fases de la gestión de crisis. Fuente: elaboración propia con datos de Jiménez (2007), La comunicación empresarial en situaciones de crisis: la crisis de Fontaneda. ....	51
Gráfico 3. Síntesis del organigrama general de la UNAH. Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la UNAH. ....	62
Gráfico 4. Organigrama de niveles jerárquicos que se involucran en la crisis. Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la UNAH. ....	62
Gráfico 5. Mapa de ubicación de las sedes de la UNAH a nivel nacional. Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la UNAH. ....	63
Gráfico 6. Organigrama de la Dirección de Comunicaciones. Fuente: DIRCOM .....	69
Gráfico 7. Relación de DIRCOM con las sedes principales y centros regionales. Fuente: elaboración propia. ....	70
Gráfico 8. Valoración del ejercicio de DIRCOM presentada en porcentajes. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas. ....	88

## **RESUMEN**

En un mundo globalizado donde la comunicación es instantánea, las instituciones, sean públicas o privadas, deben estar preparadas para hacerle frente a las situaciones que alteran el curso de sus actividades diarias, incorporando métodos actualizados de acuerdo a la dinámica evolutiva de la sociedad y que le permitan gestionar su comunicación ante estos riesgos de manera eficiente y eficaz.

Los hechos que suelen convertirse en generadores de crisis pueden tener origen interno o externo a la institución, a veces son inevitables y suelen presentarse por sorpresa, por lo que su tratamiento y gestión debe hacerse con urgencia. Otro factor a destacar es la presencia de intereses importantes en juego tanto para la institución como para sus públicos, lo que las vuelve foco de atención de medios de comunicación y una mala política de comunicación sin duda empeora la crisis.

## **PALABRAS CLAVE**

Conflicto, crisis, gestión, comunicación de crisis, comunicación en crisis, riesgos, detección de riesgos, resolución de conflictos, gestión de riesgos potenciales, universidad, huelga, manifestación, protesta, frentes estudiantiles, movimientos estudiantiles, dialogo, estrategias.

## **ABSTRACT**

In a globalize world with instant communication, institutions, wether they are public or private, must be prepare to face the situations that alter the course of daily activities, incorporating updated methods according to the social dynamic evolution that allows them to manage their communication from risks in an effective and efficient way.

The situations that usually become a crisis generator may have its origins outside or inside the institution, sometimes they are inevitable and usually unexpected, that is why its treatment and management must be urgent. Another fact to highlight is the presence of important interests between the institution and the public, which attracks the interest of the media and a poor communication policy will, with no doubt make the situation worst.

## **KEY WORDS**

Conflict, crisis, management, communication crisis, communication in crisis, risks, risk detection, conflict resolution, potential risk management, university, strike, rally, protest, student fronts, student movements, dialog, strategies.

# CAPÍTULO 1:

## INTRODUCCIÓN METOLÓGICA

### 1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras es una institución autónoma del Estado, facultada y capacitada para elegir a sus propias autoridades. Una de las principales atribuciones de la UNAH es fortalecer e innovar de manera permanente, los procesos de educación y capacitación que ofrezcan la superación profesional para contribuir al desarrollo del país.

Es responsabilidad de la UNAH, por medio del Consejo Universitario, fijar los criterios para evaluar y acreditar la calidad y excelencia académica, así como aprobar y reformar las normas académicas y planes de estudio, teniendo como único punto de partida para esta decisión, el alcance de los objetivos de la Institución.

Ante este contexto, el Consejo Universitario aprobó la última reforma a las normas académicas de la Alma Mater en el 2014, siendo publicadas en el Diario Oficial La Gaceta el 13 enero de 2015. Esta acción administrativa dio como resultado en los meses siguientes, una serie de eventos que desestabilizaron la gobernabilidad que la UNAH había logrado en los últimos 6 años.

En mayo de 2016, se suscitó la verdadera crisis que duró tres meses, los frentes estudiantiles exigían el retorno de la paridad estudiantil (mitad del poder), misma que se redujo en el 2005 con un nuevo mecanismo de participación de los estudiantes en la toma de decisiones (del 50% al 33%) en el Consejo Universitario y la derogación de las nuevas normas académicas, impidiendo el desarrollo de actividades académicas, de investigación y administrativas con la toma de instalaciones a nivel nacional, privando de asistir a clases a más de 90 mil estudiantes y más de 30 mil empleados presentarse a sus puestos de trabajo a nivel nacional. A esto se suma la influencia de actores externos que buscan desestabilizar la institución, grupos de poder que dejaron ver sus ambiciones por manejar un millonario presupuesto, un extraordinario campo de influencias políticas y una inagotable fuente de empleos, entre otras “oportunidades”.

Aunque la crisis aparenta estar controlada por la suspensión de la entrada en vigencias de las reformas académicas, el 2017 y 2018 no serán la excepción, pues la

UNAH está a las puertas de un año político. Primero las elecciones de representantes estudiantiles que formarán parte del Consejo Universitario, el cual, una vez constituido será quien elegirá a la nueva Junta de Dirección Universitaria, órgano que tiene la responsabilidad de poner a la cabeza de la institución al nuevo rector. Por ende, los estudiantes son parte fundamental en la elección de la máxima autoridad de la universidad, es válido mencionar que los dirigentes de los frentes estudiantiles, son los más interesados por ocupar un curul en el Consejo Universitario, para tener injerencia en las decisiones académicas y administrativas de la UNAH, sin dejar a un lado, actores de la palestra pública y política del país que están interesados por ostentar el título de rector.

Ante este contexto, la UNAH está atrapada en un círculo vicioso promovido por los frentes estudiantiles y partidos políticos, anualmente se vive, al menos una crisis de esta magnitud, sin mencionar las situaciones especiales originadas por diferentes temas, pero todas convergen en el mismo punto, recuperar la paridad estudiantil.

Estas rupturas reales del equilibrio, desencadenan acciones comunicativas sin planificar, y en muchas ocasiones, equivocadas que empeoran la situación, sin dejar por un lado, que la problemática se convierte en tema de país que acapara titulares de medios de comunicación nacionales y llama la atención de internacionales; tiene un efecto, en su mayoría, negativo en la reputación, imagen e incluso en la existencia de la institución.

La oportuna gestión de la comunicación de crisis permite analizar previamente posibles situaciones y establecer estrategias para cada caso, las cuales deben concretarse en un documento “junto con los procedimientos para la relación con los medios de comunicación y otros públicos (externos e internos). Esta planificación ayuda a no cometer errores y facilita tomar iniciativas a la hora de informar” (Marín, 2009, pág. 51)

La Dirección de Comunicaciones, DIRCOM, de la UNAH necesita una guía que le dicte parámetros y permita conducir acciones y reacciones inmediatas ante las crisis, actuando al aparecer los primeros síntomas del problema y manteniendo la buena relación con sus audiencias fundamentales, una estrategia basada en la mezcla de mensajes que salvaguarden el nombre de la institución, acciones coordinadas que envuelvan a los medios y las redes sociales que se traduzca en importantes beneficios para la diseminación de los mensajes a favor de la institución.

Con este trabajo, además pretendemos demostrar a partir del análisis de una experiencia real como las teorías pueden llevarse a la práctica, y plantearnos preguntas como “ ¿Fue la comunicación una herramienta favorable para la resolución del conflicto?, ¿Qué relación tuvo la UNAH con sus públicos durante la crisis?, ¿Cómo se preparó la comunicación desde el punto de vista institucional?”entre otras.

Los resultados de esta investigación pueden aportar conocimiento valioso y herramientas de trabajo para la gestión de futuras crisis en la UNAH, tanto en sus sedes principales, como en el resto de centros regionales.

## **2. OBJETO DE ESTUDIO**

Delimitación del Objeto del Estudio:

El ámbito de estudio de este trabajo se ubica en la gestión de la comunicación la Universidad Nacional Autónoma de Honduras en situaciones de crisis y/o conflicto, teniendo como referencia el periodo de mayo a julio de 2016.

## **3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo del trabajo se plantean varias preguntas de investigación se resumen a continuación:

1. ¿Cuáles son las causas (internas y externas) que originaron las crisis en la UNAH durante el 2016?
2. ¿Cuáles fueron las fases por las que pasó la crisis en la UNAH durante el 2016?
3. ¿Quiénes son los actores y los públicos involucrados en el conflicto y cuáles son los roles adoptados por cada uno de ellos?
4. ¿Qué estrategias y acciones de comunicación fueron empleadas por la Dirección de Comunicaciones durante las crisis?
5. ¿Cómo se percibe el conflicto desde los públicos de la institución?
6. ¿Cómo se valoran las acciones de comunicación de la Dirección de Comunicación desde los públicos internos y externos de la institución?
7. ¿Cuáles fueron las acciones de comunicación más eficaces durante la crisis?

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General:**

Conocer la estrategia comunicativa que llevo a cabo DIRCOM durante la crisis de mayo – julio de 2016.

### **4.2 Objetivos específicos:**

1. Definir una investigación aplicada para obtener información y adaptarla a la situación que se estudia.
2. Reconocer los tipos de crisis que se suscitaron en la Institución durante los tres meses de estudio y sus características.
3. Analizar las causas, factores y etapas de las crisis identificadas, tanto a nivel interno como externo.
4. Evaluar las acciones de comunicación emprendidas por DIRCOM.

### **4.3 Finalidad:**

Diseñar una propuesta de manual de detección de riesgos comunicacionales potenciales en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, estableciendo políticas de identificación y prevención, contención y recuperación de crisis.

## **5. MARCO TEÓRICO**

Este trabajo reúne teorías, conceptos, criterios y conocimientos de varios autores que abordan los temas de comunicación institucional, comunicación en crisis, tipos de conflicto, sus causas, efectos y características, comunicación como herramienta de gestión de conflictos y sus modelos.

Inicia explicando la comunicación en las instituciones públicas, desde los conceptos básicos de institución, comunicación y comunicación institucional. Para este apartado se ha tomado como referencia a Nuria Escalona y su libro “Comunicación de Instituciones Públicas” y Carlos Ongallo con su obra “Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones” por mencionar algunos.

Asimismo se habla sobre el papel de la comunicación como herramienta de gestión, sus políticas, objetivos, que es un plan de comunicación y la figura del director de

comunicaciones, entre otros aspectos, haciendo mención a autores como Canel con su libro “Comunicación de las Instituciones Públicas”, Weil y “La Comunicación Global, Comunicación Institucional y de Gestión” y García con “Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación.

Una vez elaborado este preámbulo, nos adentramos en el tema de conflicto, crisis y su oportuna gestión. En este capítulo es referente Josep Redorta y sus libros “Entender el conflicto, la forma como herramienta” y “Como analizar los conflictos: la tipología de los conflictos como herramienta de mediación”. En ambos escritos el autor aborda el tema del conflicto desde el génesis y lo sitúa en un contexto para tener una adecuada comprensión del mismo, proporcionando herramientas de fácil uso que orientan al análisis y diagnóstico de las formas que adoptan los conflictos y sus causas. Otra referencia es Montañés Serrano y Ramos Muslera y “La paz transformadora: una propuesta para la construcción participada de paz y la gestión de conflictos desde la perspectiva sociopráctica”.

Desde el campo de la comunicación, Francisco Marín y Gonzáles Herrero, presentan las estrategias y tácticas que hay que aplicar durante la crisis y la gestión de comunicación con los grupos de interés en las diferentes fases del ciclo de ésta.

Todos los conceptos mencionados serán desarrollados ampliamente en los capítulos dos y tres de este trabajo.

## **6. MARCO METODOLÓGICO**

### **6.1 Hipótesis**

La falta de un manual de detección de riesgos comunicacionales potenciales ha impedido que la institución implemente acciones comunicativas y reaccione de manera inmediata, reduciendo el impacto negativo en la imagen.

Las variables identificadas para este trabajo son:

- Variable dependiente:
  - Crisis comunicacional
- Variable independiente:
  - Ausencia de una política de sistematización de datos de contexto
  - Ausencia de políticas para el manejo de la crisis y la post crisis



## 6.2 Marco Metodológico

La investigación es de carácter mixto que nos ayudó a clarificar y formular el planteamiento del problema y las formas apropiadas de estudiarlo mediante la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Se desarrolló en tres fases: la primera es el diseño metodológico de la investigación, una segunda parte dedicada a la revisión bibliográfica y el análisis de la situación.

La tercera fase, es el estudio de caso en el que se llevó a cabo un análisis de las acciones puestas en marcha por el organismo responsable de la comunicación de la universidad, DIRCOM. En concreto, se analizan las acciones emprendidas a través de la página oficial de Facebook de la universidad. A partir de la selección y cuantificación de las publicaciones con mayor alcance durante el periodo de conflicto (mayo a julio de 2016) se identifican las relacionadas específicamente con la crisis; en segunda instancia, se seleccionan las que fueron más efectivas en términos de alcance y se comprueba si la acción pertenece a una estrategia planificada o se trata de una acción aislada por parte de la Dirección de Comunicación.

Desde una perspectiva cualitativa, se aborda el análisis de documentación generada durante el periodo de crisis y se llevan a cabo entrevistas estructuradas realizadas adhoc en los públicos identificados para conocer su percepción del conflicto y de la gestión de la crisis.

La entrevista estructurada ha sido elegida como metodología de investigación puesto que nos da la oportunidad de construir paso a paso y detalladamente las experiencias de cada entrevistado sobre los hechos que se estudiaron, expresados por sus propias palabras. La guía de conducción de la entrevista contenía 10 preguntas que versaban sobre la concepción del conflicto, las causas a que lo atribuyen, factores que lo acrecentaron y disminuyeron, la valoración de la gestión de la comunicación, entre otros cuestionamientos y fue aplicado a todos los sujetos que conforman la muestra.

## **7. INDICADORES PARA MEDIR EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS**

La consecución de los objetivos de la investigación y la elaboración del manual de comunicación de crisis se ha centrado en varios indicadores que han guiado el proceso de toma de decisiones.

1. Estadísticas sobre las publicaciones de DIRCOM en su página oficial de Facebook relacionadas con la crisis durante el espacio temporal seleccionado.
2. Convergencia en la valoración de los sujetos participantes en el estudio sobre la crisis y las acciones emprendidas por la Dirección de Comunicación.
3. Disyuntivas sobre la gestión del órgano que ejecuta la comunicación en la institución.

## **8. MUESTRA Y PROCEDIMIENTO**

Para el análisis del conflicto se ha tomado como referencia los siguientes aspectos:

1. Delimitación del entorno: Desde la fundación de la universidad, su ley orgánica, las reformas académicas, y la historia general de la concepción del conflicto.
2. Delimitación Cronológica: selección de hechos que se dieron en el conflicto durante la crisis de mayo a julio de 2016.
3. Delimitación espacial: Ciudad Universitaria, en Tegucigalpa y UNAH Valle de Sula, en Pedro Sula, las dos sedes más grandes de la UNAH a nivel nacional donde se llevaron a cabo los hechos.

Para el análisis documental se tomaron las publicaciones de la página oficial de Facebook de “UNAH Universidad Nacional Autónoma de Honduras”, durante los meses de mayo a julio de 2016.

Para la aplicación de las entrevistas, se han seleccionado un total de 12 sujetos clasificados en tres categorías:

- a. Sujetos categoría 1: los que forman parte de su público primario (estudiantes).  
Es importante saber cómo califican los alumnos las acciones emprendidas por

DIRCOM durante los conflictos, además de extraer sugerencias que podrían ser útiles para la propuesta que se elaborara. En total se entrevistaron cinco estudiantes de diferentes carreras, dos de UNAHVS y tres de Ciudad Universitaria.

- b. Sujetos Categoría 2: los relacionados con la institución por asunto laboral (colaboradores /empleados). De ellos queremos las experiencias y opiniones sobre los aciertos y desaciertos de la institución durante la crisis, además de conocer cuáles fueron los papeles que desempeñaron y las decisiones que tomaron desde su campo de acción. Los colaboradores seleccionados han sido:
- Jefe de Redes Sociales de la UNAH
  - Periodista de Presencia Universitaria
  - Docente de Ciudad Universitaria
  - Miembro del Departamento de Comunicaciones de UNAHVS.
- c. Sujetos Categoría 3: Personas ajenas a la institución, cuya única relación es la obtención información (periodistas). Es necesario tener un punto medio, personas que tienen experiencia en cobertura de noticias, a quienes se les convoca y proporciona información sobre cada hecho que se suscita en la institución.
- Periodista canal 10 TEN - Tegucigalpa
  - Periodista Hoy Mismo – San Pedro Sula
  - Periodista de Diario El Heraldillo/La Prensa

La guía de conducción de las entrevistas estructuradas se centraba en las siguientes cuestiones:

1. Conocer que visión tenían del conflicto, las causas que según los entrevistados lo originaron y sus bases para sostener esos orígenes.
2. Los factores que contribuyeron a empeorarlo, disminuirlo y los mecanismos que actuaron como mediadores en la resolución.
3. Los puntos de mejora que identificaron para futuro manejo de crisis.
4. La valoración del papel de los estudiantes, la universidad y los medios de comunicación en los roles que cada uno desempeñó durante conflicto.
5. La valoración que hacen las tres categorías de sujetos de la gestión de DIRCOM.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este apartado inicia definiendo los conceptos de institución y comunicación como parte básica de las ramas de conocimiento que trataremos y a la vez porque son esenciales para el desarrollo de todo conocimiento ulterior. Continúa hablando sobre comunicación organizacional y aplicación como herramienta de gestión, lo referente a los objetivos de la política de comunicación, sus funciones y atribuciones, como se lleva a cabo la comunicación en las instituciones públicas y el importante papel que desempeña el DIRCOM en el que hacer.

Se amplía con la incorporación de la Universidad como objeto de estudio, partiendo de los conceptos que se tienen de la institución, su historia en el mundo y Honduras, los modelos que se han servido de referencia en términos académicos y administrativos, la incorporación y desarrollo de la comunicación en los procesos internos y externos, así como las relaciones públicas.

### 2.1 LA COMUNICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

#### 2.1.1 Institución y comunicación

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, se entiende por institución: establecimiento o fundación de algo. Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente docente. Cada una de las organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad. Institución, educación, enseñanza. Órganos constitucionales del poder soberano de una nación. (Real Academia Española, 2014)

Para Smith las instituciones son “complejos de ideas y prácticas que contienen normas especificativas de la conducta entre las personas... una organización relativamente compleja de relaciones sociales sujetas a una normativa, y dirigidas a la consecución de un interés o a la satisfacción de una necesidad” (1962, pág. 97).

Además las explica desde el término de estructura cultural, como las reglas sociales que regulan el comportamiento de las personas, sostenidas por miembros de la sociedad.

La sociedad actual se caracteriza por tener una diversidad extensa de organizaciones, las cuales surgen del resultado de ideas, valores, creencias de los individuos, son

resultado de la naturaleza social del hombre, comunicándose para lograr unos fines y metas.

Podemos entender la comunicación como el mismo acto de relación entre dos o más sujetos evocando un común significado, requiriendo de experiencias comunes que entre más ricas sean estas, más y mejor será el proceso comunicativo. Pero no basta con tener un concepto propio, es necesario desarrollar los conceptos.

La comunicación viene del latín “*communicare*” que significa compartir algo, poner en común, es un fenómeno inherente a la relación que los seres, en el proceso de emisión de señales se ven involucrados emisores que formulan o codifican el mensaje, receptores que lo reciben y descodifican el mensaje, los canales que no son más que los medios utilizados para transmitir el mensaje y el mensaje en sí, que es el contenido de la comunicación.

El Diccionario de la Información, Comunicación y Periodismo dice que la comunicación es la trasmisión de un mensaje (información codificada) entre una fuente (emisor) y un destinatario (receptor) a través de un canal (1992).

En el Diccionario Jurídico de los Medios de Comunicación, se habla de comunicación como la información intercambiada o conducida entre un numero finito de interesados por medio de un servicio de comunicación electrónica para el público (2006).

Para ampliar más el concepto de comunicación, es oportuno citar autores como Ongallo (2007), quien se refiere a la comunicación como un proceso de transmisión por parte de un emisor por conducto de un medio con contenido implícito o explícito, dirigido a un receptor con el fin de informar; por su parte Gutiérrez (2006) manifiesta que la comunicación ha sido de gran importancia para el desarrollo de las instituciones y es el medio a través del cual se percibe lo que en ellas sucede.

Entonces, podemos resumir que la comunicación es un proceso de intercambio de información entre dos o más personas, donde establecen una conexión, un proceso social fundamental que abarca una gran variedad de modalidades que le permiten operar en distintas circunstancias, bien haciendo uso de las facultades naturales o con el apoyo de la tecnología.

### 2.1.2 Concepto de Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional puede definirse como un conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos a través de diversidad canales, pero debe hacerse de manera eficaz, armonizando todas las comunicaciones que pueden darse de manera que consiga crear una base de relaciones favorables con todos sus públicos.

Tiene su origen en Estados Unidos a principios del siglo XX, cuando empiezan a desarrollarse una serie de teorías que procuran explicar su definición y comienzan a dejarse entrever entre los años 20 y 30, siendo al inicio de manera lineal y descendente, para luego volcarse hacia la participación de los empleados, dando como resultado comunicaciones potenciadas y abiertas, a través de canales implantados en la organización en los que confiaban los empleados. Para la década de los 50 hasta finales de los 70, el interés radicó en los efectos que los medios de comunicación utilizados tenían sobre los empleados para averiguar si el hecho de que los empleados estuviesen informados repercutía en la rentabilidad. Con la llegada de los 80 y 90, se aplican nuevas tecnologías aparecidas en el mercado para proporcionar agilidad de información y comunicación entre los miembros de la organización (Jiménez A. M., 2007).

Para ahondar en el concepto de comunicación organizacional, Andrade (2005, pág. 15) señala que:

Es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de la organización y entre estas y su medio....  
Un conjunto de técnicas y actividades: conocimientos generados a través del proceso comunicativo en la organización que sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Para Fernández (2005) es “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, actitudes, y conductas de los públicos”.

Estos públicos internos y externos pueden ser formados por inversionistas, clientes, proveedores, competidores, distribuidores, colaboradores, asociaciones, público en general, entre otros.

La comunicación se convierte en el sistema nervioso de la organización, sin ella, sería imposible el funcionamiento adecuado, es el detonante motivacional para que lo humanos que forman parte de ella colaboren a la creación de un ambiente en donde todos se sienten valorados como personas. Las instituciones deben comprender cada día que la comunicación es el combustible indispensable para lograr sus fines (Manfredi, 2005).

Su principal objetivo debe ser contribuir al logro de resultados, proporcionando información relevante, suficiente y oportuna, reforzando la imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

## **2.2 LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN**

La comunicación tiene un poder muy superior del que se le otorga y que se puede domar si actuamos y comunicamos estratégicamente, usándola como medio para la resolución de conflictos, lograr objetivos y sobrevivir a momentos de crisis; cuando se carece de una estrategia es posible comunicar pero de manera errónea u obtener resultados no deseados, la comunicación no puede seguir siendo vista como un valor agregado, sino como parte constructiva y constituyente de la organización.

La dimensión estratégica de la comunicación se deriva de la visión integral de la organización a lo interno y externo a consecuencia de una política planificada a partir de directrices marcadas por los objetivos institucionales como la movilización del elemento humano hacia el cambio, la consecución de una imagen pública positiva y la planificación temporal de las acciones en materia comunicativa.

El termino de gestión puede ser interpretado como el acto de dirigir metas, la estrategia como un patrón para decisiones, ambas deben conducir a la puesta en marcha de políticas que nos permitan tomar decisiones orientadas al alcance metas y objetivos, medir los resultados y hacer ajustes a fin de obtener mejoras dentro de la organización.

Podríamos decir entonces, que la gestión de la comunicación es un campo de práctica de forma reflexiva que se extiende a través de las esferas de la actividad comunicacional que debe darse en todos los niveles jerárquicos de la institución, y que debe corroborarse que sea comprendida por todos para facilitar la integración entre los quehaceres institucionales, reducir focos de conflicto a partir de la cohesión de los miembros de la institución, contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

### **2.2.1 Objetivos de la política de comunicación**

Es de suma importancia para una empresa o institución conocer el rumbo al que se dirige, por qué, como lo harán, en qué momento y que solo es posible con el planteamiento de objetivos claros y medibles. Esta misma práctica se replica en la comunicación.

A continuación mencionamos los objetivos de comunicación que deben establecerse para crear una buena política comunicativa, según Martín (1995, pág. 39) y que se consideran validos como referencia para esta investigación:

- a) Crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación e imagen pública, tanto a nivel interno como externo, entre los empleados, clientes... y ante los medios de comunicación, ya sean provinciales, regionales, nacionales o internacionales.
- b) Coordinar y canalizar el plan/estrategia de comunicación de la empresa o institución.
- c) Conseguir que la comunicación e imagen pública sea clara, transparente, rápida y veraz, ante la población a la que nos dirigimos, con la ayuda de la comunicación periodística y de los medios audiovisuales adecuados en cada caso.
- d) Trasladar a la presidencia o dirección general, el eco de la opinión pública, en orden a los temas trascendentes generales y aquellos otros que encajan en la órbita de acción de la organización.



- e) Conseguir la integración, unión, motivación y colaboración de todos los empleados, informando y promoviendo actividades educativas, culturales, sociales, deportivas y recreativas.
- f) Establecer y mantener estrecha y eficaz relación personal con todos los periodistas de los medios de comunicación, valorando adecuadamente su importancia como orientadores de la opinión pública.
- g) Gestionar en coordinación con la presidencia o dirección general, la realización de acciones determinadas ante los medios de comunicación, que creen opinión favorable de la institución, transmitiendo tanto periodística como publicitariamente, notoriedad y prestigio con todas estas acciones, servicios o productos.
- h) Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de nuestras acciones de comunicación, evaluándolas posteriormente.

### **2.2.2 Funciones de la comunicación**

Con los argumentos planteados en los epígrafes anteriores, tenemos una base para poder enumerar las funciones de la comunicación institucional:

- a) Establecer cuáles son los objetivos de la comunicación, esto debe hacerse en coordinación con los altos mandos.
- b) Plantear estrategias y diseñar un plan de comunicación que guíe las actividades comunicacionales de la institución.
- c) Gestionar acciones que favorezcan a la imagen la organización, otra función que deben llevarse a cabo con las altas gerencias.
- d) Mantener una relación saludable, cercana y eficaz con los públicos identificados.
- e) Practicar la transparencia, rapidez y veracidad al momento de difundir las actividades que desarrollemos a fin de potenciarlas.
- f) No basta solo con realizar acciones y poner en marcha estregáis, es necesario verificar cada una de ellas, controlar cada etapa de desarrollo, esto nos permitirá saber cuál fue la incidencia de cada una.

Para sustentar lo mencionado, Weil (1990, pág. 150) señala las aportaciones beneficiosas que la comunicación otorga a las instituciones en el proceso de gestión/dirección:

- a) Representación unitaria de la empresa como “un todo”, “un solo cuerpo”, “una entidad”. Dotando a la empresa de un alma que le permite singularizarse en relación a la competencia en especificidad y en superioridad.
- b) Desarrolla un ente imaginario comunitario. Se pretende que la comunicación presente a la empresa como un ente de consenso intentando evacuar conflictos al máximo. “La comunicación niega la idea de intereses opuestos porque transforma los protagonistas en un combate en interlocutores de un debate”.
- c) Liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa. “La comunicación transforma la empresa en un terreno familiar, implicado y favoreciendo la integración de todos”.
- d) Crea un lenguaje común, y no solo hablamos de lengua, también comprende ñas costumbres, rituales, tabúes, procedimientos de trabajo y las normas de la empresa, construyendo así la identidad de los empleados.
- e) Canaliza las diversificaciones a través de un concepto federalizador, que ha de precisar la unidad y el carácter específico del grupo siendo movilizador del desarrollo, atractivo y anticipado.
- f) Vivifica y hace evolucionar la cultura de la empresa, rompe inercias, facilita la flexibilidad, prepara, difunde, crea adhesiones hacia una decisión, combate los efectos del crecimiento extremo que amenaza con diluir la cultura de la empresa.
- g) Es una palanca de cambios, expresa no solo la identidad de la institución, también la que se proyecta. “Cuando la comunicación traza el esquema del futuro de la empresa, este futuro es factible”.

La manera de hacer que la comunicación construya un sistema de gestión útil y eficaz, es considerarla como una labor de dirección, canalizándola a través de un órgano que se responsabilice de las toma de decisiones, la ejecución estas y de la imagen de la institución. Ese profesional se le conoce como Director de Comunicaciones.

### **2.2.3 El Director de Comunicaciones o DIRCOM**

El DIRCOM es la persona responsable del gabinete de prensa o relaciones públicas, sobre el recaen un sinnúmero de actividades institucionales externas e internas que se relacionan con todos los departamentos de la institución.

La figura y filosofía del Director de Comunicaciones tomo forma y estructura a principios de los años 90, por dos corrientes que entraron con fuerza en las empresas: la ciencia de la comunicación y la tecnología de la información. La primera es una rama de las ciencias sociales y humanas y la segunda procedente de la ingeniería y la matemática.

El DIRCOM está en la mesa donde se toman las decisiones y asumen responsabilidades sobre la gestión estratégica global. Costa (2012) lo describe como un estrategia corporativo que integra sus conocimientos y habilidades de *management*, ayudando con el manejo de nuevas tecnologías de información y comunicación, el conjunto de nuevos conocimientos en comunicaciones, la información y la estrategia.

#### **2.2.4 Comunicación en Instituciones Públicas**

Las instituciones públicas, al igual que las empresas o marcas comerciales, también tiene la necesidad de comunicar, pero por su naturaleza no puede ser ejercida de la misma forma.

Son instituciones creadas al servicio de las necesidades que tiene un territorio, tienen personería jurídica propia, sobreviven a los miembros que las forman pero las acciones que llevan a cabo se les atribuyen a sus miembros. Siguen su curso más allá de la vida de los funcionarios que las dirigen, pero su historia se va configurando por las decisiones que determinadas personas toman a lo largo del tiempo. Es importante mencionar, que sus titulares han sido seleccionados a través de algún tipo de referéndum que involucra a las masas.

Podríamos definir la comunicación de instituciones públicas como todas las acciones comunicativas vinculadas a la estructura que conforma el sector público de un territorio, pasa por los encuentros y desencuentros entre funcionarios y no funcionarios. Se le encomiendan dos grandes funciones: las de información de interés ciudadano y las de promoción de valores y actitudes cívicas (Escalona, 2015).

Alvarado (Alvarado, 2000, pág. 339) señala que las instituciones gubernamentales son centralizadas, descentralizadas y paraestatal para atender las demandas y servicios de la población, por lo cual, la manera de ejercer la comunicación es muy diferente a la iniciativa privada.

García (2005, págs. 159-160) hace referencia a las características de la comunicación en las administraciones públicas:

- **Obligación de informar:** el Estado tiene la obligación de informar de todo y sin engaños ni materia reservada si quiere ser consecuente con los principios que le dan origen.
- **Contextualizada:** no son entes aislados de la realidad, por lo que no pueden estar alejados del fenómeno que invita a manifestar la presencia de cada organismo en la sociedad y su por qué.
- **Orientación al ciudadano:** debe dar información relevante sobre las prioridades de los diferentes aspectos, desde sus expectativas y preferencias, nivel de satisfacción, áreas de mejora de las unidades con las que se relaciona.
- **Tendencia:** cada país de Europa tiene la tendencia de acercar la administración pública al ciudadano, y el gabinete de comunicación juega un papel fundamental.
- **Importancia:** las instituciones públicas tiene la obligación de comunicarse con la sociedad y producir mensajes continuos y específicos para sus públicos, por lo que una inadecuada información supone una barrera para el funcionamiento de la administración.

Las instituciones que no recurren al ejercicio de las actividades informativas debidamente organizadas pierden capacidad de acción, por lo tanto, estas funciones deben ser integrales y estratégicas orientadas para lo interno y externo.

Canel (2007) enuncia 8 problemas prácticos con los que tendrá que convivir la comunicación de instituciones públicas cada vez que entre en acción:

1. **La sobrecarga de información:** por el tipo de institución, el departamento de comunicaciones tiene que procesar una cantidad elevada de información en poco tiempo, que mal gestionada puede convertirse en un verdadero problema.
2. **La tensión que impide y dificulta el tiempo para una reflexión:** se deben tomar decisiones rápidas, por lo que es necesario saber distinguir lo urgente de lo importante, jerarquizar los problemas, así como los recursos humanos y técnicos para resolverlos.
3. **La ausencia del margen para el error:** lo que hace, se dice o se pone en boca del alto cargo es crucial, todo tiene consecuencias públicas (buenas o malas).

4. El estrés: por considerarse equipo de confianza, los horarios de trabajo son extendidos, distintos al resto de los colaboradores, con frecuentes imprevistos y sometidos a estar localizables siempre.
5. La jerarquía burocrática, que puede bloquear, reducir o distorsionar la comunicación: la distancia burocrática hace que la información se vaya reduciendo a medida que avanza el proceso, en cada nivel por el que pasa la información, se aplican esquemas de interpretación que pueden ser diferentes y se corre el riesgo de que cada uno de ellos reduzca la cantidad de información.
6. La tecnificación y la especialización de las realidad políticas: se trata con procedimientos administrativos y jurídicos de gran complejidad, y a los comunicadores no se les exige que sean especialistas en todas las materias de las que son responsables sino que sepan lo básico de política y comunicación, que les sirva para hacerse cargo de las situaciones e identificar expertos para ampliar la información que se publicara.
7. La infravaloración de la comunicación por parte de los políticos: aunque no todos saben de comunicación, si se ven con el derecho a opinar sobre lo que dice y hace el que lleva la comunicación, por lo tanto, debe estar claro que su propuesta acostumbra a ser debatida por todos, incluso por aquellos cuya responsabilidad no tiene nada que ver con la comunicación.
8. La disposición de las tareas y unidades de comunicación: este tipo de instituciones carece de un organigrama que se adecue a lo que es la comunicación desde una perspectiva integral.

## 2.3 UNIVERSIDAD

### 2.3.1 Concepto

Partimos del concepto publicado por la UNESCO en su informe de final de la conferencia mundial sobre la educación superior celebrada en octubre de 1998 en Paris (UNESCO, Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La educación superior en el siglo XX. Visión y Acción. , 1998), el cual manifiesta que:

Las universidades son “sistemas complejos que interactúan con las instituciones de su entorno, es decir, con los sistemas políticos, económicos, culturales y sociales. Están condicionadas por su entorno local y nacional (meso-entorno) y

cada vez más por su entorno regional e internacional (macro-entorno). Pero a su vez pueden e incluso deben influir en los diferentes tipos de entorno, los cuales están en plena mutación”

Podemos decir también que la universidad es un lugar para enseñar conocimiento universal, por una parte su objeto es intelectual y en otra de difusión y extensión de conocimiento antes que su avance, es decir que carece de sentido imaginarse campos de conocimiento tan diversificados de Letras y de Ciencias, de Humanidades y de Ciencias positivas, o bien de estudios científicos y estudios técnicos, sin referencia obligada a una base sólida común sobre la que todos ellos deben asentarse (Newman, 1852).

Y por último, pero no menos importante, es la definición que hace Ortega y Gasset (2005), en que la Universidad consiste, primero en la enseñanza superior que deben recibir el hombre medio, convirtiéndolo en culto y profesional, por lo tanto su función central es la enseñanza de grandes disciplinas culturales.

Pueden llevar a cabo funciones como la investigación, enseñanza, educación profesional y la transmisión de la cultura, preservación del conocimiento en bibliotecas, galerías y museos, publicaciones académicas, por mencionar algunas.

### **2.3.2 Historia de las universidades en el mundo y en Honduras**

Hay antecedentes en las culturas Griega, Romana y Arábica, pero las primeras instituciones formales datan de la edad media en Europa occidental. En Bolonia (1119) y Paris (1150) evolucionaron gradualmente y para el siglo XII ya estaban constituidas como tal, representan los prototipos medievales por su antigüedad.

En Bolonia la universidad inició como una escuela de leyes que rápidamente se posiciono. Formada en su mayoría por extranjeros de edad adulta que pagaban a doctores en leyes para que les enseñaran; las situaciones que enfrentaban como estudiantes extranjeros los obligaron a agruparse y tomaron el control de la universidad, quedando registrada como la primera institución de educación superior gobernada por estudiantes hasta el año de 1350, cuando las autoridades de la ciudad la recuperan y es entregada a profesores (Cobban, 1992, pág. 1247). Llegó a poseer en sus aulas hasta diez mil estudiantes en el siglo XII. Dante y Petrarca la visitaban frecuentemente. En

esta institución para ser Rector-Estudiente había que ser clérigo, tener 24 años de edad, estudiar quinto año y vestir traje talar.

En Paris, pasan de las leyes a la gramática y lógica, es evidente que en los estudios parisinos se estaban tratando temas que eran de alto interés para los académicos de la época, su afán era hacer de la fe el máximo instrumento del saber pero conciliándola con la razón argumentada, la teología se volvió fundamental y a la filosofía se le ponen límites. Las autoridades se volcaron en apoyo a la universidad pues era atractivo para jóvenes e intelectuales de toda Europa, lo que favorecía al crecimiento económico y volvía a Paris como una ciudad cosmopolita. Desde sus inicios se consideró una universidad magisterial pues estuvo a cargo de profesores y su modelo fue copiado por otras de la región.

A finales del siglo XII se fundó en Gran Bretaña la universidad Oxford (1167) y para 1209 aparece Cambridge como resultado de una emigración de profesores de Oxford, ambas siguiendo el modelo magisterial de Paris.

Bolonia, Paris y Oxford nacen teniendo el común de ser corporaciones para el saber, pero desde el principio, representan tres maneras diferentes de concebir el conocimiento, organizar el gobierno y la administración de la institución.

Podemos decir que Bolonia se enfocó en el saber sobre las relaciones de los hombres, profundizando en sus deberes y derechos. En Paris se estudió sobre la relación de los hombres con Dios, se mantiene el “*Magister dixit*” como principio fundamental, los estudiantes se organizan y forman facultades, el saber es de los maestros para los discípulos, hay una notoria intervención de las monarquías y pontificado. Y por su parte Oxford se transforma en un centro de estudios científicos, pese a que aún estaban prohibidas las investigaciones por sectores de la iglesia, constantemente eran motivo de escándalo y persecución de las ciudades, y en 1167, Enrique II enemistado con el rey francés, ordena que todos los ingleses deben regresar a estudiar a Inglaterra. La universidad tenía vida propia y gozaba de cierta independencia, se centraron en la naturaleza y todo lo que ella encerraba de misterioso (Gómez, 1986).

En ese periodo de tiempo también se fundaron las universidades de Palencia (1208), Salamanca (1218), Padua (1222), también están las de Praga y Viena.

El modelo “*college university*” es considerado como el precursor de la universidad moderna, combinaba una administración central con colegios de tamaño pequeño y fue aquí donde se inició la construcción de edificios que reunían toda la universidad, tiene una administración única y hace énfasis en la unidad de la ciencia.

El desarrollo de la universidad ha sido el reflejo de lo que sucede en la sociedad, siendo esta quien moldea a la institución y no al contrario. En Alemania y Países Bajos tuvieron universidades propias hasta la segunda mitad del siglo XIV. Según Avila F. (1997) la Reforma y la Contra-reforma tuvieron sus propios centros de adoctrinamiento y difusión de sus posiciones y señala que:

La primera, la Reforma, tuvo su máxima expresión en la Universidad de Ginebra creada por el propio Calvino en 1559. Luego se fundaron Marburgo (1527); Konigsberg (1542); Jena (1558). La segunda, la Contra-reforma tuvo su artillería principal en las añejas universidades españolas, Salamanca, Valencia y Barcelona. Luego, se fundaron otras en Oviedo (1604), Alcalá de Henares; Dilinga y Wurzburg en Baviera; Salzburgo (1582) en Austria.

Para finales del siglo XV, la Iglesia comenzó a reducir su dominio en la enseñanza universitaria y para inicios del siglo XVI, funcionaron 79 universidades.

En España, la principal visión de los centros universitarios no era justamente el saber y su ejercicio, estaban mediatizadas por una visión moderna, teniendo el saber cómo instrumento político al servicio de las monarquías cristianas y eso las diferenciaba del resto. En Palencia se sitúa el primer “*studium generale*” con carácter de universidad, fundado por Alfonso VIII, quien llamo maestros de teología y otras artes liberales. Hay en el origen de los estudios palentinos una determinación de la voluntad real que protege las letras de la cristiandad.

Alfonso IX de León creó en 1218 las ‘*scholas Salamanticae*’, que es considerada como la más antigua de las universidades hispanas existentes, modelo para las universidades de América Latina.

En 1254 el rey Alfonso X establece las normativas de organización y dotaciones financieras, este primer Estudio contó, con un maestro en leyes, otro en decretos, dos de decretales, dos de lógica, dos de gramática, dos de física o medicina, uno de órgano, un apotecario, un bibliotecario y dos conservadores, y en 1255 Alejandro IV publica las



bulas pontificias que reconocen la validez universal de los grados por ella otorgados y se le concede el privilegio de tener sello propio.

La Universidad de Salamanca pasará por un momento de expansión sin precedentes con la creación de las primeras universidades americanas, que a partir de 1451 comienzan a fundarse siguiendo la estela de la salmantina al utilizar sus cartas fundacionales como modelo. Más del 70% de las universidades creadas en los siglos XV, XVI y XVII consideran hoy en día a la Universidad de Salamanca su ‘alma mater’. En esta época, el prestigio de Salamanca atrae hacia sí una confluencia de estudiantes de todo el ámbito peninsular, e incluso europeos y americanos.

Avanzando en los siglos, será la ley de instrucción pública del año 1857 (Ley Moyano) la que clarifique la situación de la Universidad de Salamanca y la enseñanza general del país dentro del nuevo régimen liberal y centralista. Con ella quedó reducida a las facultades de Derecho, Teología (suprimida definitivamente en 1868) y Filosofía y Letras. El papel hegemónico tradicional de la Universidad de Salamanca, como el de las otras “mayores” (Valladolid y Alcalá) pasó a Madrid, como distrito central. Tan solo un año más tarde, la Diputación y el Ayuntamiento de la ciudad salen en auxilio de la institución financiando, como facultades libres, las enseñanzas de Medicina y Ciencias. En el año 1904, durante el rectorado de Miguel de Unamuno, se consigue su financiación estatal.

En julio de 1943, en el marco de una nueva ordenación política, se promulga la Ley de Ordenación Universitaria para toda España. La rigidez administrativa, el control político y la jerarquía constituían la norma. Y en el marco de las aceleradas transformaciones sociales de los años sesenta, la Ley Villar Palasí (1970), concedía cierta autonomía a las universidades en materia de docencia e investigación.

La aprobación y publicación en el año 1983 de la Ley Orgánica de Reforma Universitaria (LRU), ponía punto final a los restos del modelo liberal decimonónico y daba comienzo a una nueva etapa de amplia autonomía universitaria y transformaciones vertiginosas en todos los ámbitos. Más tarde, será la Ley Orgánica de Universidades (2001) la que legisle su funcionamiento.

Así, la Universidad de Salamanca se convirtió, junto con París, Oxford y Bolonia en una de las primeras universidades europeas y hoy en día es la única española que ha mantenido su actividad a través de los siglos, alcanzado ya los casi 800 años de actividad ininterrumpida (usal, 2016).

Dentro de la clasificación de las más antiguas del país, también está la Universidad de Valladolid (1241), creada por intervención real, con el concejo vallisoletano como intermediario de la fundación, y recibió la confirmación papal posteriormente, a instancias del rey Alfonso XI. Le siguen la Complutense de Madrid (1499), la Universidad de Barcelona (1450), La Universidad de Valencia (1501) y la de Santiago de Compostela (1054), por mencionar algunas.

Las universidades más antiguas de Estados Unidos son las coloniales, es decir las existen desde la época de las Trece Colonias bajo la corona británica. Funcionaban de manera parecida a los colegios mayores de la Baja Edad Media en España y de los existentes en las universidades de Oxford y Cambridge en Inglaterra, por lo que utilizaban el término equivalente de College en sus denominaciones.

Estas son New College, ahora conocida como Universidad Harvard (1636), College of William and Mary (1693), Collegiate School que hoy es Universidad Yale (1701), College of New Jersey, actualmente Universidad de Princeton (1746), King's College que paso a llamarse Universidad de Columbia (1754), Universidad de Pensilvania (1755) que antes se llamaba College of Philadelphia, entre otras.

Las universidades latinoamericanas se instituyeron replicando el modelo y estatuto de la Universidad de Salamanca. Las primeras universidades de América fueron:

1. Universidad de Santo Domingo: creada mediante la Bula In Apostolatus Culmine, expedida el 28 de octubre de 1538 por el Papa Paulo III, la cual elevó a esa categoría el Estudio General que los dominicos regenteaban desde el 1518 (uasd.edu.do, 2017). La Ley No.5778 del 31 de diciembre de 1961 dotó a la Universidad de autonomía. A partir de ese momento comenzó a debatirse por alcanzar el equilibrio institucional y un clima de convivencia que le permitiera desarrollar todas sus facultades creadoras.

2. Universidad de San Marcos: o también conocida como la Universidad de la Ciudad de los Reyes o Lima, fue fundada el 12 de mayo de 1551 en la Sala Capitular del Convento del Rosario de la Orden de Santo Domingo, acto oficial con el que empieza la vida universitaria del Perú, pero se inauguró el 02 de enero de 1553.
3. Universidad Autónoma de México: fue fundada el 21 de septiembre de 1551 con el nombre de la Real y Pontificia Universidad de México. Es la más grande e importante universidad de México e Iberoamérica. Su apertura tuvo lugar el 25 de Enero de 1553. Se organizó a imagen y semejanza de las universidades europeas de tradición escolástica, particularmente la de Salamanca. (umam.mx, 2015)

La primera institución de educación superior creada en la región centroamericana es la UNAH, por consiguiente lo es también en Honduras (1847), en segundo lugar en ese país está la Escuela Agrícola Panamericana – Zamorano (1941), más de cuarenta años después se funda la segunda universidad con carácter público bajo el nombre de Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (1989), le siguen José Cecilio del Valle (1978), ese mismo año se fundó la Universidad de San Pedro Sula (1978), casi una década después aparece la Universidad Tecnológica Centroamericana (1986), la Universidad Tecnológica de Honduras (1992), Universidad Católica Nuestra Señora Reina de la Paz (1992), Universidad Nacional de Agricultura (1994), Universidad Cristiana Evangélica Nuevo Milenio (2004), Universidad Metropolitana (2004).

Honduras es el segundo país de la región con menos Universidades, superada sólo por Guatemala. Actualmente existen en el país 20 Instituciones de Educación Superior - IES, 6 públicas y 14 privadas. Las carreras autorizadas son 388, de las cuales 58 son a nivel de grado asociado (técnicos universitarios), 205 licenciaturas, 93 maestrías, 27 especialidades y sub-especialidades y 5 doctorados.

La cobertura brindada por las 20 IES es de 14.3% de la población estimada que tiene entre 18 y 24 años, cifra que ha permanecido estática en la última década, si bien es cierto se han creado nuevas universidades, las ofertas se concentran en las ciudades Tegucigalpa y San Pedro Sula, donde se ubica cerca del 40% de los campus. Para el año 2008 ninguna universidad tenía cobertura de los departamentos de Valle, La Paz, Lempira, Gracias a Dios e Islas de la Bahía.

El 61% de la matrícula por IES en el período 2002- 2010 se registraba en las universidades públicas y la UNAH fue responsable del 72% de ese porcentaje (70,303 estudiantes); las IES privadas registran el 39% de la matrícula total en el Sistema de Educación Superior de Honduras (Calderon, 2011, pág. 85). En la actualidad, se contabilizan 171,907 universitarios en todas las IES, de los cuales el 55% son estudiantes de la UNAH.

Los Departamentos con mayor población son Francisco Morazán y Cortés con 1.5 millones de habitantes cada uno, es justo en ellos donde se concentra el mayor número de universitarios del país y donde están ubicadas las dos sedes principales de la UNAH, Ciudad Universitaria y UNAH Valle de Sula. En las siguientes tablas se desglosan las cifras de hombres y mujeres que estudian en la universidad una carrera de grado y postgrado y si pertenecen al área rural o urbana del departamento:

#### Resumen de Población con estudios superiores Departamento de Cortés

Nivel	Total Población	Hombres	Mujeres	Urbano	Rural
Superior	42,346	21,613	20,733	39,857	2,489
Postgrados	1,555	955	600	1,458	97

**Tabla1. Resumen de la población con estudios superiores en el departamento de Cortés.**

Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas.

#### Resumen de Población con estudios superiores Depto. de Francisco Morazán

Nivel	Total Población	Hombres	Mujeres	Urbano	Rural
Superior	80,610	39,982	40,628	78,166	2,444
Postgrados	3,671	2,224	1,447	3,545	126

**Tabla 2. Resumen de la población con estudios superiores en el departamento de**

**Francisco Morazán.** Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas.

### 2.3.3 Comunicación en las Universidades

Uno de los retos que enfrenta la comunicación organizacional en la actualidad, es el de adaptarse y ejecutarse exitosamente en una de las instituciones más antiguas del

mundo: la universidad, la que está sometida a constantes cambios influenciados en parte por la competitividad, así lo manifiestan las conclusiones del II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria (2005):

La universidad de manera histórica ha orientado su actuar a las funciones y al desarrollo de la formación profesional, de la investigación científica, de vinculación con la comunidad mediante la extensión, y más tarde incorporo dentro de sus funciones a la difusión y a la comunicación, pero como mecanismo de legitima visibilización institucional y entendida más bien como pertinente rendición de cuentas: y como se indica de manera atina, los tiempos han cambiado y marcan para la universidad nuevos retos y responsabilidades, por lo cual en concordancia no solo con las demandas y requerimientos sociales, sino también con las cambiantes condiciones del mundo como el evidente proceso de generación de conocimiento, el raudo y permanente desarrollo científico – tecnológico, la incalculable circulación de información e imágenes, los cuantiosos intercambios comerciales, las transacciones financieras, la amplia interacción de diferentes culturas y los crecientes flujos de personas han provocado entre otros múltiples factores que la Universidad deba fortalecer de manera inmediata su acción y presencia en la sociedad contemporánea, por lo cual la comunicación y en particular la comunicación universitaria serán fundamentales para su desarrollo.

Para gestionar de manera eficaz los procesos de comunicación en las universidades es indispensable conocer a profundidad la institución (desde su fundación, historia, actividad, objetivos, misión, visión, valores, hechos más relevantes, situación actual, proyectos, planes a corto, mediano y largo plazo, campos de acción, planes académicos, leyes, estatutos, decretos, público, etc.) y situarse en el contexto de la cultura.

El oficio debe adquirir un sentido mediador con su confianza en el saber hacer, estando consiente que es casi imposible poder regirse de un único modelo de comunicación por la naturaleza y las características de la institución, además la universidad es vista como el lugar que impulsa el conocimiento que luego se ejercita en las empresas, ese lugar donde convergen los profesionales, académicos, agentes culturales y sociales, por lo que debe de adoptar los modelos que sean convenientes y poner en marcha las estrategias que le permitan dirigirse a sus *stakeholders* (internos y

externos) de manera eficiente y eficaz, quienes tienen un derecho legítimo a participar en las decisiones que afectan al futuro de la universidad, a conocer mejor el modo en que se utilizan los recursos públicos que se destinan a la institución, y cuáles son los resultados que se obtienen en materia de educación, investigación o desarrollo económico y social. Por esta razón, y para lograr que la universidad sea patrimonio de toda la sociedad y esté a su servicio, es necesario reforzar el papel de la comunicación y sus funciones en el gobierno del sistema universitario.

La valoración de este ejercicio como herramienta para el alcance de objetivos, ha cobrado mayor relevancia en los últimos años, haciéndolas ver a las universidades como instituciones capaces de enfrentar exigencias impuestas por la globalización económica y la mundialización cultural, teniendo en cuenta que “la sociedad del siglo XXI será una sociedad de la comunicación (...) conllevando numerosas consecuencias para el mundo del trabajo y el mundo de la cultura” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, 1998).

Castillo (1988) señala que en un proceso de comunicación, “el último horizonte de comprensión resulta la Formación Social en la que se produce el mismo”, donde se vinculan instancias políticas, ideológicas, culturales y económicas y formas de producción que determinan modos de relaciones entre los hombres, lo cual permite entender por qué las cosas ocurren como ocurren en la vida cotidiana de la institución.

Existe una premisa de divorcio entre la Universidad y los medios de comunicación partiendo de la base de que los académicos tienden a la erudición y a la amplitud y los periodistas se orientan a la divulgación y a la síntesis, sin embargo las nuevas tecnologías como Internet han tenido una influencia en las relaciones entre la prensa y la Universidad con sus efectos de inmediatez y amplitud y sus defectos de falta de análisis y de profundización (Villena, 2009).

Para José María Calleja, periodista de CNN+, existe una profunda descoordinación entre la universidad y la sociedad, pues ambas no caminan con la necesaria conexión, y en aquellos casos en los que se produce la conexión entre ambos de manera fluida y fructífera, ésta no se comunica de forma adecuada. Para la periodista hay un evidente problema de comunicación con la sociedad de aquellos logros de la universidad. “En definitiva, no tenemos una sociedad orgullosa de su universidad ni una universidad que trabaje por ganarse a la sociedad”. Hay un desinterés mutuo que únicamente se suspende

cuando se tiene la oportunidad de informar acerca de un conflicto en el seno de la institución. Por lo tanto, la universidad, que debería ser una entidad de liderazgo y referencia en cualquier sociedad moderna, no ve correspondida su labor con la imagen que da de ella hoy día en los medios de comunicación (UNESCO, 2009).

En esta reflexión sobre el papel de la comunicación en las universidades, es pertinente mencionar que la comunicación recorre transversalmente y de manera continua, aunque adoptando diversas formas, la vida universitaria y que estas instituciones deben configurarse como plataformas de coordinación para la abundancia de información, tecnologías y prácticas que favorecen el conocimiento abierto. Una estrategia podría ser la incorporación de los medios de comunicación para generar contenido y dinamizar las redes sociales.

Sus públicos ya no pueden considerarse pasivos, siendo usuarios avanzados de los nuevos medios y concedores de las nuevas características de la comunicación interactiva y multimedia, los públicos de la comunicación universitaria reclaman a las instituciones la reconversión de los canales de comunicación. La transformación de un modelo de comunicación vertical a otro circular parece evidente: la comunicación ha pasado de ser un monólogo a ser un diálogo.

Aguilera, Farias Batlle y Baraybar Fernández (2010, pág. 113) proponen cinco sucesivas etapas para la gestión táctica de la comunicación universitaria:

1. Información: El primer paso es el de crear información de interés para el ciudadano, que libremente podrá anexionarla a sus páginas de favoritos o descargarse documentos publicados; la sencillez y la utilidad de los contenidos son premisas a tener en cuenta en esta fase...
2. Difusión: guarda una estrecha relación con el carácter vírico adjudicado a la Red, y es cuando el destinatario se convierte en prescriptor y difusor de nuestros contenidos al insertarlos en sus propios espacios personales; curiosidades y temas polémicos facilitan esta integración.
3. Comunicación: Cuando ya hayamos conseguido la confianza de nuestro interlocutor, podremos comenzar a comunicarnos con él y recabar información mediante encuestas o propuestas de debate sobre sus experiencias, opiniones y sugerencias hacia nuestro producto o servicio.

4. Relación: El nivel de relación se consigue cuando la conectividad y la comunicación presentan una fidelidad que puede visualizarse en la suscripción a parte de nuestros contenidos y permite una respuesta continuada al diálogo propuesto.
5. Persuasión: podremos influir en los destinatarios y conseguir un comportamiento determinado hacia nuestras propuestas.

Los autores añaden que la comunicación universitaria debe adaptarse a los nuevos tiempos, a los nuevos modelos de sociedad y a sus prácticas comunicativas. El cambio se ha fundamentado en el reconocimiento que las instituciones deben abrirse al entorno y ofrecer información de interés público, y la idea de que es preciso conocer a sus públicos internos (sus necesidades, pensamientos, creencias) para conseguir la máxima eficacia institucional:

...las universidades han ido mutando su cultura corporativa en lo que refiere a la comunicación. Desde los primeros gabinetes de prensa, a la incorporación de la comunicación interna, el marketing y la publicidad, hasta la preocupación por la responsabilidad social, la Universidad ha ido integrando acciones y estructuras hasta concebir la comunicación como un elemento estratégico que cruza transversalmente la Universidad. El modelo que debería adoptar la Universidad debería atribuir mayor importancia a las “estrategias sociales” que permitan potenciar la colaboración y la participación de los colectivos implicados, la construcción colectiva de los conocimientos y de la misma organización; por consiguiente, adecuando el modelo comunicativo a las exigencias y las posibilidades de los sistemas de información y comunicación de los que disponen nuestras sociedades. Se trata, por tanto, de adoptar un modelo de comunicación circular, dialógico, conversacional, en el que el dispositivo y las acciones comunicacionales tiendan puentes entre los colectivos implicados, esto es, sean vías de mediación entre sus distintos intereses (Aguilera Moyano, Farias Batlle, & Baraybar Fernández, 2010, pág. 119).

Es preciso destacar el esfuerzo que se hace desde la comunicación universitaria con el fin de que la labor universitaria trascienda y la importante relación que tiene con “la generación del conocimiento, los sustanciales aportes a la innovación de productos, procesos y/o servicios... la conformación de múltiples redes temáticas, edición y



publicación de variados contenidos, intercambio de información, publicaciones y talentos humanos”. (dialogo.ugr.es, 2005).

En un contexto de reforma universitaria y de crisis económica como el actual, la comunicación entre Universidad y Sociedad juega un papel decisivo para llevar a buen puerto la mejora de la calidad de la educación superior en su proceso de armonización, pero es básico que la Universidad este atenta a las demandas e inquietudes de la comunidad en la que se integra, de esta forma se garantiza el éxito de la vinculación.

# CAPÍTULO 3: LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIONES DE CRISIS

Este capítulo habla sobre los conflictos y/o crisis, como se manifiestan en el ámbito empresarial e institucional, los posibles orígenes y sus características. Presenta una clasificación de los conflictos aplicables al caso de estudio, las fases de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, su oportuno ejercicio cuando acontecen y la importancia de instaurar un comité de crisis con su respectivo manual como herramientas esenciales para hacerle frente a los conflictos que puedan suscitarse en las instituciones.

## 3.1 SOBRE LOS CONFLICTOS

Un escenario donde los actores -personas, grupos, organizaciones o gobiernos- adoptan un comportamiento conflictivo contra otros(as) para lograr metas que consideran incompatibles con respecto a las de los demás, o simplemente para expresar discrepancia, puede ser llamado conflicto.

Dicho en otras palabras, los ámbitos familiares, educativos, laborales, amigos, la política, religión, entre otros, enfrentan procesos de cambio social y cultural que llevan hacia una complejidad creciente, los conflictos entre personas (actores) o sistemas son inevitables, pues carecemos de la falta de consenso para abordar los temas.

En palabras de Montañés Serrano & Ramos Muslera (2012, págs. 248-249) el conflicto social sucede cuando:

... el sistema entra en crisis, cuando las perturbaciones inhiben al sistema de la posibilidad de atender sus necesidades, cuando no se procede a la redefinición del propio sistema de necesidades, o, cuando, aun procediendo a dicha redefinición, no se reorganiza el sistema... Ante una situación potencialmente causante de crisis, el sistema deberá buscar nuevamente el modo de atender sus necesidades emitiendo nuevas respuestas, re-definiendo su propio sistema de necesidades, o

bien, auto programándose. Si el sistema no lograra gestionar exitosamente su crisis interna, la profundización de su bloqueo generaría la muerte del mismo”.

Un conflicto puede convertirse en un elemento disfuncional del sistema, si bien el conflicto es un elemento connatural a cualquier sistema social, su manifestación destructiva supone un problema de gran calado. En América Latina, hay una tendencia a hacer uso de la violencia en la manifestación de los conflictos sociales hasta el extremo de recurrir a las armas. Salamanca (2008, pág. 20) define conflicto armado como la incompatibilidad manifestada en una disputa por gobierno y/o territorio haciendo uso de armas para promover posición general de las partes en el conflicto. Esta imagen de gobierno puede ser sustituida por organizaciones, instituciones que tiene cierto grado de poder en la sociedad.

Podría decirse que se origina en la naturaleza de las sociedades y depende de cómo se ha estructurado, es una aberración, una disfunción de los sistemas sociales, ocurre porque es funcional para el sistema social y se persiguen objetivos incompatibles, es consecuencia de la pobre comunicación, mala percepción, defectuosa socialización y otros procesos inconscientes según Hocker y Wilmot (1985, pág. 6), pero su núcleo está constituido por el poder y sus distintas formas, en la medida en que el poder está presente de continuo en las relaciones sociales.

Otros orígenes de los conflictos pueden ser los explicados por Redorta (2004), quien atribuye estos inicios a situaciones como la escasez provocada por las condiciones socioeconómicas de los modelos de la sociedad; las coyunturas estructurales que superan lo interpersonal y lo grupal que son de larga duración y se manifiestan con crisis intermitentes necesitando aportación de muchos medios; los que aparecen cuando no se aceptan las diferencias de valores que determinan la forma de vivir, entonces se recurre a la coerción y manipulación; y la posición que se adquiere en protección y defensa de la autoestima ante expresiones de desvalor y manifestaciones agresivas.

A estos génesis podemos agregar las expectativas frustradas, inadaptación a situaciones nuevas del entorno, atribuciones de responsabilidades de cada actor, la incompatibilidad personal persistente, conductas evitativas y de inhibición y la legitimación de asuntos que le conciernen y un derecho a ser escuchado.

### 3.1.2 Tipos de conflictos y características

Dada la amplitud de tipos de conflictos el presente apartado se centra en las características del conflicto aplicables al estudio de caso.

- a) Conflicto de poder: Se refiere siempre al ejercicio del poder y se relaciona con sus tácticas y formas de ejercer la influencia, con una motivación humana que posee características propias y que está en la base por conseguir algo como desencadenante de procesos. El poder se construye desde pequeños y a medida crecemos va pasando por una fuente de intercambio social y de influencia, se fundamenta sobre determinadas bases que le permiten su ejercicio y su dimensión social se vuelve amplia.

Una definición adecuada de motivo de poder es la de Reeve (1994, pág. 284), cuando lo describe como “la necesidad de tener impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo o el mundo en general”, continua su argumento explicando que las personas motivadas por el poder discuten y se enfadan más, participan en deportes competitivos, tienen dificultades para dormir, asumen más riesgos haciéndose notar, hablan más, tiene más impulsos agresivos y suelen estar en lugares de prestigio por estatus.

- b) Conflicto Estructural: denominado también como conflicto de clases o social en términos sociológicos. Aquí entra en juego la globalización, el cambio social, la violencia estructural, la lucha de las clases sociales, una distribución de recursos injusta a las necesidades que se sostiene generalmente a través de mecanismos de poder político.

Este tipo de conflicto es otra forma de analizar la realidad social. Son los que disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzos importantes y el uso de muchos medios que sobre pasan nuestras habilidades personales, como la necesidad de más carreteras o la cultura del maltrato a la mujer por ejemplificar.

- a) Conflicto Normativo: cada vez que se rompen las reglas del juego, se manifiesta. Es decir, si un empleado no es puntual al momento de presentarse en su puesto de trabajo se rompe una norma o cada vez que un periodista acepta pago por debajo de la mesa para no publicar la situación real, rompe una regla y falla a las normas. En este tipo de conflicto se adopta la duda en cuanto a lo que esta y no

permitido y otras veces como motín o huelga que moviliza a actores importantes de la sociedad.

Freud (1995, pág. 53) da un importante valor a la cultura en relación con el conflicto al afirmar “la cultura se ve obligada a realizar múltiples esfuerzos para poner barreras a las tendencias agresivas del hombre”. Nuestra vida está compuesta por normas desde que nacemos que afectan, limitan nuestras libertades, incrementa nuestro sentido de culpa.

- b) Conflicto de información: el secreto, el rumor, la mentira o la cultura están en la base de los conflictos de información, que las cosas no se entiendan igual para los que interactúan, o si se reserva información sobre algo que se considera importante.

Redorta (2004, págs. 235-237) menciona como características de los procesos específicos de distorsión de la comunicación el olvido, el secreto, la mentira, la persuasión, el rumor, la confusión y la cultura.

Entonces, entendemos este conflicto como la disputa por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta, asume tanto la falta de información suficiente como la errónea.

- c) Conflicto de intereses: para Cejas (2011) el conflicto de intereses ocurre “cuando un autor (o la institución a la cual pertenece), un revisor o un editor tienen relaciones financieras o personales, formales o informales, que pueden influenciar o contribuir a la adopción de una perspectiva sesgada en sus acciones, decisiones o juicios de valor”.

Por su parte Rodwin lo define como:

(...) el conflicto de intereses se refiere a relaciones sociales que involucran delegación de confianza en las que una persona (llamada fiduciario), que usualmente tiene conocimientos especializados, aconseja, representa o maneja los intereses de otra u otras. Todo lo que pueda afectar la independencia de juicio del depositario de la confianza para la mejor representación y preservación de los intereses del mandante crea un conflicto de interés (Rodwin, 1995).

- d) Conflicto atributivo: Es común que este tipo de conflicto se origine por la atribución de responsabilidades que a su vez viene precedida por una búsqueda de explicaciones o por la discrepancia sobre las causas de un conflicto preexistente.

Ese proceso de atribución, que no es otra cosa que ligar causas con efectos, parte de la observación que realiza un espectador sobre la conducta de un actor hasta encontrar los motivos que llevaron a este último a actuar como lo hizo. Hay causas personales o internas como su personalidad, y las ambientales o externas que tiene que ver con el entorno social y cultural.

### **3.2 LA CRISIS Y/O CONFLICTOS EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL Y SUS EFECTOS EN LA REPUTACION**

Las instituciones están expuestas a todo tipo de riesgos y amenazas que se manifiestan de múltiples formas, pero a diferencia de hace unos años atrás, ahora son más visibles por la rapidez con que se propaga la información, ya sea por los medios de comunicación tradicionales o por el internet.

Está claro que no todas las empresas y/o instituciones operan en los mismos contextos, unas están más propensas a verse involucradas en conflictos sociales, ya sea por su ubicación física, por el rubro al que se dedican o por la influencia mediática.

Sin importar cuanto duren, que las provocó, su grado de importancia y la intensidad con la que se presentan, no se pueden atender con procedimientos ordinarios, los factores objetivos y elementos subjetivos agrupan diferentes posibilidades de crisis, que producen una ruptura gradual o súbita en el equilibrio de la de la institución, desestabilizándola.

Marín (2009, pág. 16) enumera una lista de características comunes de las crisis:

1. Son inevitables. Aunque, si se hace una labor de seguimiento de posibles riesgos, se puede llegar a reducir o evitar sus efectos.
2. Sus fuentes de gestación son diversas. Una empresa según sus características, puede tener vulnerabilidades, estar sometida a riesgos diversos (operativos, de

- mercado, términos de infraestructuras, sociolaborales, etc.), por lo que sus gestores deben analizar las probabilidades y posibilidades de que se presenten.
3. Suelen presentarse por sorpresa, aunque con un sistema de vigilancia y seguimiento puede reducirse su imprevisibilidad...
  4. Su tratamiento y gestión debe hacerse con urgencia, como consecuencia del ritmo rápido de los acontecimientos, que alteran el proceso normal de la toma de decisiones, ya que hay que hacerlo bajo presión y, a veces son información suficiente.
  5. La presencia de importantes intereses en juego, para la entidad afectada y para determinados públicos, hace que la atención de los medios se centre en aquella, lo que obliga a establecer políticas de comunicación, definir estrategias y concretar criterios para la relación con estos. Se debe evitar que se agrave la crisis como consecuencia de una mala política de comunicación.
  6. No existe una crisis totalmente igual a otra. Por lo que no explotarse medidas globales para su gestión. Existe una diversidad de probabilidades respecto a su presentación y evolución, de ahí que deban analizarse anticipadamente opciones específicas de respuesta, planificadas previamente desde situaciones de normalidad...

La característica tres que menciona Marín, sobre la incógnita de las crisis, es lo que hace creer a las instituciones que no necesitan un plan de gestión de crisis, sin estar conscientes que ante esas circunstancias, el tiempo es un factor clave que suele jugar en contra.

Podría sumársele al listado de características la urgencia que crean las crisis y las emergencias que se desencadenan por la dificultades que se atraviesan, la relación de la empresa con el entorno cambia por lo que los procesos de comunicación se desestabilizan, los canales habituales utilizados se vuelven insuficientes y provocan un declive en la calidad de información, dando paso al rumor como información real.

Las crisis repercuten mayormente de manera negativa en la imagen y reputación de las organizaciones. Carreras, Alloza, & Carreras (2013) manifiestan que la marca y la reputación son herramientas para gestionar la recuperación de la confianza después de momento de crisis.

Los medios de comunicación juegan un papel importante en el sostenimiento de la reputación de una institución. Durante los momentos de crisis pueden ser aliados o detractores, ellos crean opinión pública y las instituciones no preparadas para afrontar las crisis, sin duda serán criticadas. Los medios hacen seguimiento del comportamiento, servicio ofrecido, productos, la atención y respuesta a sus públicos, el respeto a sus obligaciones legales, el compromiso con el ambiente, etc., por eso es importante reaccionar de manera inmediata pero en base a una previa planificación, esto permitirá comunicar de manera efectiva lo que sucede y las acciones emprendidas para solucionar, salvaguardando la imagen y reputación de la institución.

### **3.3 MODELOS Y FASES DE LA COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE CRISIS**

#### **3.3.1 El Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra (1998)**

Incorre en las relaciones que tiene la institución con sus públicos como pieza clave del éxito de gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Hace referencia a que, aunque se tenga un plan o manual de crisis, no es garantía para el éxito en el manejo de situaciones delicadas.

Su éxito radica en la cultura comunicacional y unas relaciones públicas manejadas con eficacia y eficiencia, es por ello que considera esta oficina o departamento debe tener autonomía para la toma de decisiones, planificación de estrategias, manejo de crisis, etc.

Este modelo es el más cercano al tipo de gestión de comunicación que se lleva a cabo en UNAHVS y los centros regionales. La autonomía de las relaciones públicas y la estrecha relación con sus públicos y los medios de comunicación son sinónimo de garantía para la eficacia y eficiencia de las acciones emprendidas.





**Gráfico 1. Modelo de RRPP de crisis de Marra.** Fuente: elaboración propia replicando el modelo propuesto por Marra.

### 3.3.2 Fases de la Comunicación para la gestión de crisis

Para Marín (2009, págs. 18-21) cuando las crisis aparecen deben orientarse en torno a dos ejes principales:

1. El que presenta los hechos objetivos que la motivan, que deben ser controlados para evitar que los daños técnicos alcancen dimensiones importantes.
2. El que define la gestión de la comunicación e información que se genera, que procurará como objetivo final evitar o reducir el daño en la imagen de la entidad.

El eje que corresponde a las acciones preventivas planificadas para reducir riesgos esenciales, debe ser asumido por los responsables de las diferentes áreas afectadas. Por su parte el segundo eje define acciones de comunicación especiales para controlar la repercusión de la crisis en los públicos y grupos de interés.

El mismo autor explica que la gestión de crisis se enmarca en un proceso que tiene principal la decisión de adoptar la solución, y eso suele hacerse la bajo presión de los acontecimientos y la presión de los medios de comunicación por conseguir información.

Jiménez (2007, págs. 130-136) enumera cuatro fases del proceso de gestión de crisis:

1. Control de Riesgos: detección de acontecimientos que puedan poner en peligro los objetivos de la organización, problemas que son capaces de originar situaciones críticas y antes de irrumpir el curso normal de las actividades hay que anticiparse. El nivel de riesgo dependerá del sector al que pertenezca la

organización, además del poder que pueden ejercer las condiciones exclusivas o circunstanciales de la misma.

Algunos riesgos pueden ser situaciones medioambientales, mala prensa, acciones gubernamentales, desastre por fallo humano, fuga de información hacia la competencia, etc.

2. Planificación: aquí se elabora un plan de gestión de crisis que contenga los efectos negativos que ocasionan las crisis. Es una guía para las instituciones, recoge los principios de actuación para resolver la crisis, debe ser de carácter general para que se adapte a varias circunstancias.

Hay tareas vinculadas al proceso de planificación de las crisis: las relacionadas con el estudio de contorno de la empresa; las destinadas a identificar las alternativas de acción y los públicos -con su importancia- al momento de emprender las actividades comunicativas; las tareas para desarrollar en el plan de crisis iniciando con la creación del comité de crisis con su respectivo coordinador, un portavoz oficial, elegir la forma en que se comunicara a los públicos, clasificar las actividades, entablar una relación afable con los medios, incluir a los empleados en el plan, llevar a cabo simulacros en caso de ser posible, y contemplar el proceso de recuperación de crisis; la determinación del presupuesto tanto humano como financiero para implementar el plan (Herrero, 1998, pág. 144).

3. Declaración de la crisis: entrada en vigencia de las acciones que se han planificado con antelación, la institución deben enfocarse en mantener la calma e intentar recuperar el control.
4. Tratamiento post-crisis: análisis, aprendizaje y actuación. Evaluar cuales han sido las consecuencias, como reparar los daños y seguir con la vigilancia porque aún pueden producirse cambios inesperados y acentuarse nuevamente la crisis. Hacer autocrítica de lo que se hizo, remarcar errores para no repetirlos, deben salir mejoras que actualizaran el plan de acción.

En base a lo explicado, tomaremos de referencia las cinco fases por las que atraviesa la crisis propuesta por Mitroff y Pearson (1997, pág. 36), mismos autores que a su vez elaboraron el modelo de comunicación denominado Cebolla (Pauchant & Mitroff, 1992). Jiménez (2007, pág. 122) replica las fases de la siguiente manera:



**Grafico 2. Las cinco fases de la gestión de crisis.** Fuente: elaboración propia con datos de Jiménez (2007), La comunicación empresarial en situaciones de crisis: la crisis de Fontaneda.

Fase 1: Detección de Señales. Todas las crisis dejan rastro repetido de señales que podemos detectar de manera temprana, anunciándonos que esta se puede repetir.

Fase 2: Preparación y prevención. La institución debe hacer todo lo que está a su alcance para que evitar que la crisis se produzca, y en caso de no ser posible, preparar mecanismos para mitigar los posibles daños que produzca.

Fase 3: Contención y limitación de daños. Detener los efectos para que la crisis no se expanda a otros departamentos o sedes que aún no están afectados.

Fase 4: Recuperación. Implementar programas para reanudar las actividades a corto, mediano y largo plazo, hasta alcanzar la normalidad. Es importante hacerlo progresivamente por si aparecen señales de una nueva crisis.

Fase 5: Aprendizaje. Lo que se puede aprender de las situaciones vividas, realizar un feed-back para conocer cuáles han sido los puntos fuertes y débiles de la actuación y gestión durante el ciclo.

## **3.4 HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES PARA GESTIONAR LA CRISIS**

### **3.4.1 El comité de Comunicación de Crisis**

Constituir un grupo de trabajo creado para gestionar y solucionar crisis es quizás unos de los principales pasos a dar en la gestión de conflictos. Este comité tendrá que basar su trabajo en las acciones y procedimientos establecidos en el manual de crisis.

Hay dos condiciones indispensables para constituir un comité eficaz, establecerlo con tiempo y no en una situación de crisis para evitar la improvisación; y la segunda es dotarlo de una mínima formación para evitar consecuencias adversas.

Marín (2009, págs. 44-45) enuncia algunas responsabilidades que deberá afrontar el comité, entre ellas están analizar la situación y proponer las primeras medidas técnicas y de comunicación que se deben adoptar, recopilar la información para determinar la inteligencia de la crisis (hechos, causas, posible evolución, alternativas para resolver la situación, impacto mediático, reacciones de los públicos, etc.), planificar la implementación de las decisiones y sus procedimientos de seguimiento y control y asignar al portavoz oficial.

El comité de crisis debe trabajar con el equipo de comunicaciones (departamento de comunicación o dirección de comunicaciones), quienes además de realizar su trabajo diario de comunicación convencional, prepararan la infraestructura y guía de informaciones estratégicas de apoyo para la gestión de la comunicación de crisis, identificar públicos prioritarios y establecer los canales adecuados de comunicación, simular situaciones de crisis.

El comité de crisis debe estar integrado por miembros del equipo de seguimiento y control de riesgos, los directivos de los departamentos afectados por la crisis, el director de comunicación y, como coordinador del mismo, un alto directivo de la entidad.

### **3.4.2 El manual de gestión de crisis**

Se basa en el estudio de posibles riesgos y amenazas a las que puede estar expuesta la institución, diseñado para proteger la imagen y reputación y facilite las relaciones con el entorno. Es importante, al momento de diseñar el plan y establecer las políticas de

comunicación de crisis, tener conocimiento de cómo los periodistas suelen hacer la cobertura de los hechos.

El plan debe contener objetivos generales y específicos, fuentes oficiales de la institución, establecer los públicos internos y externos a los que se dirigirá y su debida gestión, la relación con los medios de comunicación, recomendaciones para el trabajo en equipo, entre otros.

Marín (2009, págs. 62-65) establece que el plan de comunicación de crisis deberá tomar “como punto de partida para el desarrollo de políticas y estrategias de comunicación, el origen de la activación de riesgos y el catálogo de estos definido el periodo proactivo”, y añade que además debe establecer una valoración sobre las probabilidades de su activación y lo peligroso de su impacto.

Los catálogos de riesgos pueden establecerse por los acontecimientos en el entorno de las relaciones sociolaborales, conflictos de relaciones externas, accidentes en las actividades internas de trabajo, relaciones internas de comunicación, sucesos que afectan el medio ambiente, escándalos por comportamientos irregulares de accionistas o altos mandos, siniestros y emergencias, incumplimiento de normas legales, por mencionar algunos.

Vilanova Giralt (2004) hace una clasificación de los documentos que deben incluirse en el manual una vez que sean revisados:

1. De uso general: informes resumidos sobre anteriores situaciones de crisis; posicionamiento general sobre asuntos que hayan sido objeto de conflicto en anteriores situaciones.
2. De uso específico: modelos de notas de prensa; modelos de comunicaciones (cartas, hojas de fax, mensajes electrónicos...); listado de medios de comunicación, listado de direcciones y números de teléfono (administraciones públicas, instituciones del sector, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.).

Siguiendo la propuesta de Vilanova, Fita (2004, págs. 214-215) añade a la lista una descripción de los miembros, nombres y cargos del comité; listado de teléfono de los miembros del cuadro directivo y mandos medios; direcciones de consultores, gabinetes legales, proveedores...; listado y teléfonos de los servicios de emergencia; sumario de

las tareas a realizar en el momento del conocimiento del impacto; instrucciones para enviar mensajes escritos y el control de las declaraciones y comunicados diseñados.

La propuesta de Gonzáles Herrero (1998) elaboró un esquema basándose en los planes de diversas empresas, el cual incluye:

- a) Filosofía corporativa desde la que se aborda el proceso de planificación: hacer un recordatorio de los objetivos y principios básicos, misión y filosofía de la institución.
- b) Justificación del plan de crisis: las razones por las que es necesario elaborar un plan de respuesta que incluya el análisis de las crisis pasadas sufridas y una reflexión acerca de la necesidad de contar con un comité de crisis.
- c) Objetivos del plan de crisis: ya sean de prevención o contención de daños, y la función que desempeñaran los empleados para alcanzar estos objetivos.
- d) Análisis de crisis potenciales: análisis del entorno para planificar potenciales situaciones, establecer a que tipos de crisis está expuesta la institución y de qué manera el plan contribuye a minimizar los daños.
- e) Guía de actuación en caso de emergencia: establecer mecanismos de movilización del recurso humano para responder ante una crisis.
- f) Relaciones con los medios de comunicación: luego de crear un banco de datos sobre los medios y sus corresponsales, es importante determinar cómo se les hará llegar la información, tener a mano borradores de comunicación, instrucciones sobre cómo se realizará la cobertura informativa, presentar y poner en contacto con los medios al portavoz, realizar una cronología de los hechos, atender las solicitudes de información con prontitud.
- g) Centro de operaciones: el lugar donde trabajara el comité, el equipo y los suministros necesarios.
- h) Recursos externos: instituciones o individuos que serán de ayuda en momentos de crisis.
- i) Evaluación y análisis del funcionamiento del plan de crisis: como el plan se pondrá a prueba, realizando simulacros y como se establecerá un proceso para evaluar el funcionamiento del plan y efectuar algunas mejoras.

# CAPÍTULO 4: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS

En este capítulo se recoge la información referente a la UNAH, su historia, visión, misión, normas académicas, normativas, autoridades, oferta académica, recursos y financiación, Dirección de Comunicación, entre otros, la cual nos servirá en primera instancia como marco de referencia para conocer más a fondo la Universidad, y en segundo plano como introducción para el estudio de caso que se contempla en este capítulo.

La información es oficial y ha sido extraída de documentos proporcionados por la Dirección de UNAH Valle de Sula, la Dirección Estratégica de Comunicaciones y la página web de la institución: [www.unah.edu.hn](http://www.unah.edu.hn) (Universidad Nacional Autónoma de Honduras, 2017)

## 4.1 HISTORIA

### 4.1.1 Antecedentes

Varios jóvenes hondureños, amigos y alumnos del padre José Trinidad Reyes llamados Máximo Soto, Alejandro Flores, Miguel Antonio Roveló, Yanuario Girón y Pedro Chirinos, decidieron fundar una sociedad de estudios, que inauguraron el 14 de diciembre de 1845 con el nombre de "Sociedad del Genio Emprendedor y del Buen Gusto", primer antecedente de la Universidad.

Un año más tarde, La Sociedad del Genio Emprendedor y del Buen Gusto, de carácter privado, recibió protección del gobierno del país, bajo el nombre de "Academia Literaria de Tegucigalpa" y dirigida por el padre Reyes, a quien hasta ahora se le ha nombrado como el padre de la educación superior en Honduras

El Presidente Juan Lindo y el Padre José Trinidad Reyes, en 1847, transforman la Academia en Universidad del Estado y en los meses siguientes se hicieron cambios y nombramientos para adecuar la nueva estructura académica. A estos dos personajes se les fundadores de la primera casa de Estudios del país, hecho que se celebró en una

solemne ceremonia pública el 19 de septiembre de 1847, es inaugurada la Universidad, siendo nombrado como rector el Padre Reyes.

En sus inicios funciono en el Convento San Francisco, situado en el actual parque Valle de Tegucigalpa, posteriormente, para 1896-1965 pasó al edificio contiguo a la Iglesia La Merced en el año 1896, donde permaneció hasta que fue trasladada a lo que es ahora Ciudad Universitaria, cuya construcción inició el 30 de junio de 1965.

#### **4.1.2 Generalidades**

Conquista de la Autonomía Universitaria: El 15 de octubre de 1957 la Universidad conquistó la Autonomía, gracias al fruto de la lucha de catedráticos, estudiantes y sectores progresistas del país, quedando plasmado en el decreto N° 170 emitido por la Junta Militar del Gobierno, constituida por los señores Héctor Caraccioli y Roberto Gálvez Barnes, el mismo decreto que contiene la primera Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, vigente hasta el 11 de febrero de 2005, cuando fue sustituida por la nueva Ley aprobada por el Congreso Nacional según decreto número 209-2004.

Ley Orgánica permite que la Alma Mater desarrolle una educación basada en el pluralismo ideológico, libertad plena de cátedra, estudio, investigación y de vinculación de la universidad con la sociedad; así como la gestión y administración de sus propios recursos. El artículo 160 de la Constitución de la República vigente establece que la UNAH goza de la exclusividad de organizar, dirigir y desarrollar la educación superior y profesional.

La Comisión de Transición en el Plan General para la Reforma Integral de la Universidad expresa que la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, es por definición: universal, nacional, autónoma y de Honduras, esta definición esta publicada en el Modelo Educativo de la Reforma (2009, págs. 21-22):

Es universal porque abarca todas las áreas del saber, donde tienen cabida los adelantos de la ciencia y la técnica en sus variados campos y con amplio espacio para el desarrollo de todas las manifestaciones de la cultura.... su efecto es compatible en todos los espacios de la Tierra, incide en todas las sociedades y es trascendente en el tiempo.



Es nacional porque le pertenece a la nación, es inherente a ella y forma parte del Estado en el campo de la organización, dirección y coordinación de la educación superior que le es conferida constitucionalmente. Su extensión nacional es territorial y social. Está presente en todos los confines de la geografía nacional, atiende a la sociedad en la prevención de problemas y en la búsqueda de sus soluciones... un vehículo idóneo para la formación de ciudadanos críticos, altamente representativos de la identidad nacional y de su cultura.

Es autónoma y su autonomía implica libertad para actuar sin imposiciones o prejuicios de ideas, siendo esta una característica necesaria para la UNAH y para cualquier Universidad, en tanto permite ejercer las libertades de cátedra, para construir conocimiento que haya sido generado científicamente y que goce de aceptación universal; para la investigación, en búsqueda de nuevas verdades científicas o de dimensiones inherentes a las tradiciones universitarias, así como definir sus propios planes curriculares, otorgar títulos y grados académicos con libertad e independencia, emitir sus leyes, designar sus autoridades y definir los criterios de ingresos, permanencia y promoción de estudiantes y docentes... la potestad de administrar libremente su patrimonio y sus recursos, elaborar y ejecutar sus presupuestos, contar con su propia auditoria rindiendo cuentas a la sociedad hondureña...

Es de Honduras porque crea, enseña e investiga para Honduras, pero también para que a través de la ciencia y la cultura que produzca, Honduras participe de la cultura universal y se universalice, sin dejar de tomar en cuenta la dimensión regional centroamericana a la que Honduras pertenece.

En el marco de la Reforma Integral de la Universidad, el Consejo Universitario aprobó las Normas Académicas de la UNAH, según Acuerdo N° CU-E-107-09-2014, Acta N° CU-E-002-06-2014 y publicadas en el Diario Oficial La Gaceta número 33,360 del 13 de enero de 2015.

Las Normas Académicas son un conjunto de principios y disposiciones fundamentales que regulan la actividad académica institucional y la de los miembros de la comunidad universitaria, tienen su ámbito de aplicación en todas las Unidades Académicas y Administrativas, y demás integrantes de la comunidad universitaria, siendo de obligatorio cumplimiento, se adaptan a las tendencias internacionales en

educación superior; se basan en el reconocimiento de la educación superior como un derecho humano fundamental y un bien público social, su objetivo es el de regular, regir y ordenar el desarrollo y crecimiento permanente de la actividad académica institucional.

Los tres ejes transversales del modelo educativo innovador de la UNAH son la docencia, investigación y vinculación, y es sustentado por los principios básicos de la calidad, pertinencia, equidad, interdisciplinariedad e internacionalización. Este modelo busca formar personas capacitadas profesionalmente, flexibles para enfrentar los cambios, dotadas de capacidad analítica, interpretativas, propositivas y creativas, con principios, valores y juicio crítico para enfrentar las demandas de una sociedad compleja y cambiante, y he aquí donde radica la necesidad de reformar las normas académicas, para responder a los planteamientos que el modelo adoptado por la institución exige.

La institución tiene un despliegue amplio de normativas relacionadas con su quehacer académico y los campos en los que tiene injerencia. En este epígrafe se han seleccionado aquellas que han tenido relación directa con conflictos suscitados a los largo de los años, y que aun en la actualidad, siguen siendo objeto de discusión en la comunidad universitaria:

El Estatuto del Docente Universitario	Manual de Clasificación de Puestos de la Carrera Docente	Normas Académicas de Educación Superior
Plan de Arbitrios	Reglamento de Admisión de Estudiantes de la UNAH	Reglamento de Estudiantes de la UNAH
Reglamento del Sistema de Investigación Científica de la UNAH	Reglamento del Consejo Universitario	Reglamento Interno de la Comisión de Transición de la UNAH
Reglamento General de la Ley Orgánica	Reglamento General de las Elecciones Estudiantiles	Reglamento Electoral Estudiantil

**Tabla 3. Normativas relacionadas con los conflictos y/o crisis.** Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la UNAH.

Además no puede quedar por fuera el Reglamento para la selección y nombramiento del Rector, los Vicerrectores, Decanos de Facultades, Directores de Centros Universitarios y de Centros Regionales Universitarios aprobado en el 2006.

Otro instrumento importante para la institución es el Plan Maestro, el cual facilita y contribuye para que todas obras de infraestructura cumplan con las normas y regulaciones establecidas por la Secretaría de Secretaria Ejecutiva de Administración de Proyectos e Infraestructura de la UNAH, garantizando que el crecimiento físico en los campus universitarios centrales y regionales deberán ser planificados, ordenados y controlados de acuerdo al uso del suelo a corto, mediano y largo plazo (20 años).

## **4.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS**

### **4.2.1 Misión**

Una institución líder de la educación superior nacional e internacional; protagonista en la transformación de la sociedad hondureña hacia el desarrollo humano sostenible con recursos humanos del más alto nivel académico, científico y ético. Una institución con un gobierno democrático, organizada en redes y descentralizada, transparente en la rendición de cuentas, con una gestión académica y administrativo/ financiera, participativa, estratégica, moderna y orientada hacia la calidad y la pertinencia de la educación, la investigación y su vinculación con la sociedad hondureña y mundial, procesos basados en los nuevos paradigmas de la ciencia y la educación.

### **4.2.2 Visión**

Somos una universidad estatal y autónoma; responsable constitucionalmente de organizar, dirigir y desarrollar el tercer y cuarto nivel del sistema educativo nacional. Nuestro ámbito de producción y acción científica es universal. Nuestro compromiso es contribuir a través de la formación de profesionales, la investigación y la vinculación universidad-sociedad al desarrollo humano sostenible del país y por medio de la ciencia y la cultura que generamos, contribuir a que toda Honduras participe de la universalidad y a que se desarrolle en condiciones de equidad y humanismo, atendiendo la pertinencia académica para las diversas necesidades regionales y el ámbito nacional.

### 4.2.3 Principios y/o Valores

Creatividad	Descentralización	Equidad	Perfectibilidad
Historicidad	Integridad	Libertad	Pluralidad
Progreso	Racionalidad	Solidaridad	Tolerancia

**Tabla 4. Valores y principios de la UNAH.** Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la UNAH.

Alineados con la misión y visión, no se negocian, lo que siempre está presente y frente a lo cual no se transige, van de la mano con la política de ser una universidad abierta y flexible, siempre dispuesta a asimilar los cambios y a adaptarse a ellos de manera crítica, reflexiva y analítica. Los valores de la UNAH son:

## 4.3 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Aunque ya se ha hecho referencia sobre el Consejo Universitario (CU) y la Junta de Dirección Universitaria (JDU), es hasta este epígrafe donde se procede a sus descripciones.

El Consejo Universitario es el órgano máximo de dirección superior, responsable de concertar y generar las políticas y estrategias de la gestión universitaria, realizar contraloría social, evaluar y reorientar el cumplimiento de los objetivos trascendentales de la UNAH, velar por la transparencia, la autonomía universitaria y los intereses del Alma Máter. Estará integrado por autoridades universitarias, docentes, estudiantes y miembros de la sociedad civil. Una de sus principales atribuciones es la elección de los miembros de la Junta de Dirección Universitaria, fijar los criterios para evaluar y acreditar la calidad y excelencia académica y aprobar el presupuesto anual.

La Junta de Dirección Universitaria, es el órgano administrativo principal de la Máxima Casa de Estudio, responsable de la planificación, organización, control administrativo y seguimiento de los resultados operativos de la institución. Su accionar está encaminado a fortalecer la gobernabilidad en la UNAH, la primacía de lo público sobre intereses particulares, priorizar lo académico en la actividad universitaria, el equilibrio y complementariedad entre los deberes y los derechos de todos los miembros de la comunidad universitaria y la ética, transparencia y rendición de cuentas en la

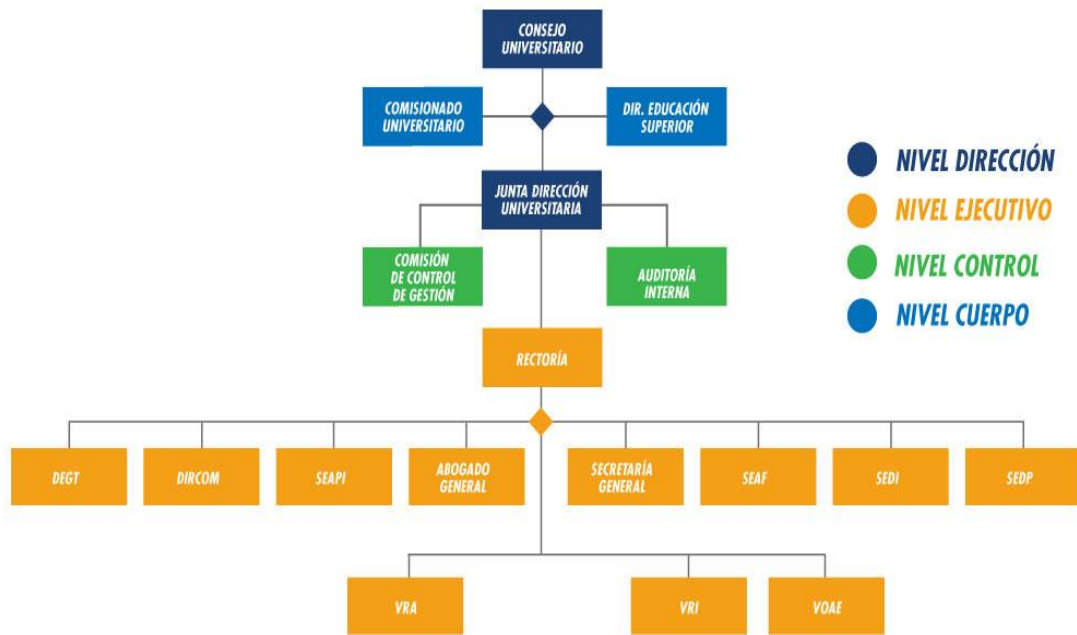
gestión académica, en los actos administrativos y en la utilización de los recursos financieros. Sobre ellos recae la responsabilidad de elegir al rector de la institución.

#### **4.3.1 Organigrama**

La estructura orgánica de la UNAH es amplia, se divide en cuatro secciones que a su vez, cada una tiene subdivisiones. Estas son:

- Nivel de dirección: es el superior, donde se toman las decisiones importantes y se aprueban las normativas, está integrado por el Consejo Universitario y la Junta de Dirección Universitaria.
- Nivel ejecutivo: es el administrativo, donde planifican las actividades, formulan estrategias, garantiza que las decisiones tomadas en el nivel de dirección se cumplan a cabalidad. Lo conforman la Rectoría, las Direcciones, Vicerrectorías, Decanaturas de Facultades y las Direcciones de Centros Universitarios y Centros Regionales Universitarios.
- Nivel control: es donde se evalúa el rendimiento y actuar de todos los niveles, garantizando que los procesos sean eficientes y eficaces. Forman parte el Comisionado Universitario y la Dirección de Educación Superior.
- Nivel cuerpo: son los departamentos, direcciones, secciones, unidades, institutos y centros que se desprende del nivel ejecutivo.

Se presenta una síntesis del organigrama general, mostrando solo los niveles principales, la estructura completa y sus acrónimos están incluida en el anexo 1 del trabajo.



**Grafico 3. Síntesis del organigrama general de la UNAH.** Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la UNAH.

Para fines del objeto de estudio, se elaboró un organigrama de niveles jerárquicos que se involucran cada vez que se presenta un conflicto en la institución:



**Grafico 4. Organigrama de niveles jerárquicos que se involucran en la crisis.** Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la UNAH.

Ante los conflictos y crisis que se suscitan en la UNAH, el organigrama se reduce, puesto que no son todas las Direcciones y Vicerrectorías las que se ven involucradas de manera directa.

Los involucrados en el nivel de Dirección se mantienen, puesto que son los encargados de aprobar reformas, normas, dictar parámetros no solo académicos, también administrativos. El Comisionado Universitario funge como mediador entre las autoridades y estudiantes.

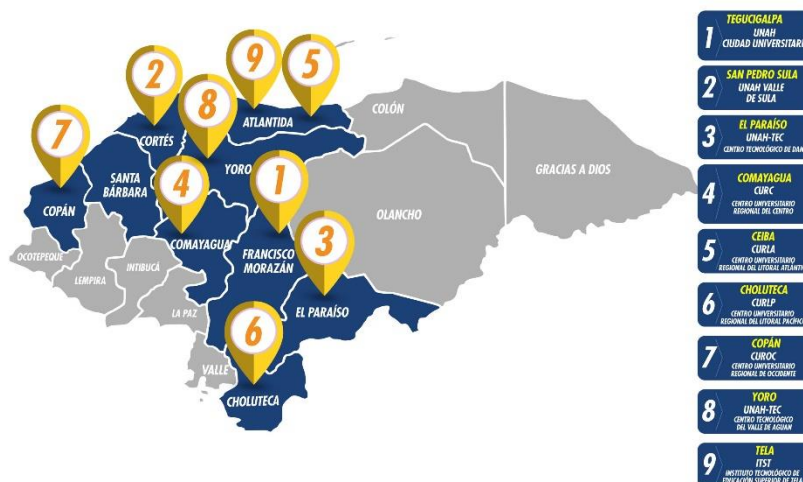
En el nivel del Ejecutivo, los involucrados directos son la Rectoría, por ser el máximo tomador y ejecutor de decisiones, la Dirección de Comunicaciones, el Abogado General y Vicerrectoría Académica; el resto de los integrantes pasan a ser actores en segundo o tercer plano.

### 4.3.2 Estructura Física y Centros Regionales

La UNAH cuenta con un campus central llamado “Ciudad Universitaria” ubicado en el Distrito Central, ciudad de Tegucigalpa, departamento de Francisco Morazán, zona centro del país.

La segunda sede de estudio más importante es la Universidad Nacional Autónoma de Honduras en el Valle de Sula, en la ciudad de San Pedro Sula, departamento de Cortés, zona norte del país. Los planos de ambos campus están contemplados en los anexos 2 y 3 de este trabajo.

En la siguiente infografía se muestran todas las sedes con su ubicación:



**Grafico 5. Mapa de ubicación de las sedes de la UNAH a nivel nacional.** Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la UNAH.

### 4.3.3 Oferta Académica

Para responder a los cambios de la sociedad actual, a la gestión del conocimiento y a los cambios en el medio ambiente, la UNAH plantea un Modelo Educativo innovador que le permita transitar en el camino de sus aspiraciones hacia el año 2015 y al año 2025.

Este modelo busca construir una Universidad diferente que sea capaz de responder a las exigencias de innovación, creatividad y cambio; su centro de atención son las y los estudiantes, y los docentes se convierten en mediadores pedagógicos. Se hace énfasis en aprender a aprender, aprender a enseñar, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a comunicarse y convivir; demanda que el proceso curricular sea esencialmente investigativo, lo que requiere entre otras cosas, cultivar en los sujetos del proceso educativo la capacidad de asombro y de curiosidad para orientar la búsqueda del conocimiento a través de la investigación.

Bajo esta premisa, la UNAH ha diseñado planes curriculares que responden a las exigencias de la sociedad. En el 2016 puso a disposición de la población hondureña más de 135 programas académicos de estudio de grado y posgrado a través de su sistema bimodal (presencial y virtual).

Es justo la presencialidad de la educación tradicional y las facilidades de la virtualidad lo que posibilita que las ofertas educativas sean compatibles, dos extremos de un mismo objetivo que permite diferentes grados de combinación posible para adaptarse, de forma flexible, a las nuevas necesidades del proceso educativo.

En ambas modalidades, la UNAH pone a disposición del público carreras en todas las áreas del saber, con carreras en el campo de las humanidades, artes, ciencias médicas, administración, economía y deportes, entre otras, así como las que demanda el sector empresarial e industrial del país.

Con respecto a la educación presencial, la oferta es completa, distribuida en los dos campus centrales y ocho regionales, teniendo como herramienta importante en el desarrollo del proceso de aprendizaje la incorporación de las TIC's para introducir cambios pedagógicos y enfoques modernos y diferentes, adema que mejora la imagen de la institución, volviéndola más competitiva.



En cuanto a la educación virtual o en línea, la UNAH ha habilitado espacios pedagógicos que acercan la educación superior a las personas que no cuentan con los recursos suficientes para asistir de manera presencial a la universidad. Estos lugares son los llamados Centros de Recursos de Aprendizaje a Distancia (CRAED) y los Telecentros.

Los CRAED: son una modalidad educativa sustentada en ambientes de aprendizaje que trascienden espacio y tiempo, centrada en el estudiante con acompañamiento pertinente de manera sincrónica y asincrónica de un docente, con medios capaces de proveer aprendizaje individual y colaborativo y con estrategias que le permiten articular en el proceso la formación, la investigación y la vinculación universidad-sociedad. La Educación a Distancia puede ser con tutoría presencial a los centros, y virtual la cual se concibe cuando su práctica educativa se desarrolla exclusivamente en ambientes en línea.

Estos centros de aprendizaje funcionan en instalaciones de la UNAH, con presupuesto y equipo proporcionado por la institución.

Actualmente la modalidad a distancia es ofertada en los siguientes Centros de Recursos de Aprendizaje en Educación a Distancia (CRAED):

CRAED	CRAED	CRAED	CRAED
La Entrada	Tocoa	El Progreso	Siguetepeque
CRAED	CRAED	CRAED	CRAED
Tegucigalpa	Choluteca	Juticalpa	El Paraíso

**Tabla 5. Centros de Recursos de Aprendizaje a Distancia de la UNAH.** Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la UNAH.

Los Telecentros: creados en el 2010 y concebidos como espacios pedagógicos donde los estudiantes tiene acceso a tecnologías educativas gratuitas a través de las cuales pueden cursar asignaturas en línea. Cuentan con el apoyo de los gobiernos locales o municipales para el funcionamiento físico y tecnológico de cada telecentro.

Cada el estudiante tiene el apoyo de un profesional de la computación capacitado por la UNAH para apoyar a los alumnos en el desarrollo de sus competencias tecnológicas para el aprendizaje en línea.

Actualmente se encuentran funcionando los Telecentros en tres Centros Universitarios Regionales de la UNAH:

- UNAH Valle de Sula con los Telecentros UNAH-VS de Puerto Cortés y Choloma
- CUROC en Occidente, con el Telecentro UNAH CUROC Gracias Lempira y Ocotepeque
- CURLA en el Litoral Atlántico, con el Telecentro UNAH CURLA Roatán.

#### **4.3.4 Recursos y Financiación**

La UNAH debe recibir anualmente por parte del gobierno no menos del 6% del presupuesto de ingresos netos de la República, excluidos los préstamos y donaciones, según esta establecido en la Constitución de la República, según lo estipula artículo 161 de la Constitución de la República y el artículo 58, numeral 2) de la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras.

La UNAH estructura su planificación para el 2017 con un presupuesto total de CINCO MIL MILLONES, CUATROCIENTOS SETENTA Y CINCO MIL, QUINIENTOS TREINTA Y DOS LEMPIRAS (L. 5,000,475,532.00), el equivalente a 178,588,411.8571 millones de euros, y entendiendo la diversidad de unidades ejecutoras que se involucran en la estructura interna de la UNAH, los costos se agrupan de forma resumida por programas a nivel institucional.

Este presupuesto está compuesto por la transferencia del gobierno o Tesoro Nacional y por los recursos generados por la UNAH establecidos en el sistema de cobros del plan de arbitrios, y debe ser distribuido entre las dos sedes centrales y los ocho centros regionales.

Si bien, cada sede y centro regional reporta ingresos por los cobros que establece el plan de arbitrios, todos los fondos recaudados entran a una sola cuenta denominada “Ingresos Propios”, para luego ser distribuido según las demandas que se reporten.

DETALLE DE LOS INGRESOS	COMPARATIVO		DIFERENCIA	VARIACION
	2 0 1 6	2 0 1 7		
INGRESOS PROPIOS	L. 170171,085.00	L. 182171,085.00	L. 12000,000.00	7%
DEUDA DEL ESTADO CON INPREUNAH	L. 25500,000.00	L. 25500,000.00	L. 0.00	0%
DEUDA DEL ESTADO (6% CORRESPONDIENTE AL AÑO 2014)	L. 222200,000.00	L. 371200,000.00	L. 149000,000.00	67%
TRANSFERENCIAS SECTOR PÚBLICO (6%)	L. 3667000,000.00	L. 4072616,709.00	L. 405616,709.00	11%
CONVENIO SALUD-IHSS-UNAH	L. 79696,000.00	L. 85260,000.00	L. 5564,000.00	7%
DISPONIBILIDAD PROYECTADA AL INICIO DEL PERIODO FISCAL	L. 425262,954.00	L. 263727,738.00	-L. 161535,216.00	-38%
<b>TOTAL INGRESOS PROYECTADOS PARA EL PERIODO FISCAL 2017</b>	<b>L. 4589830,039.00</b>	<b>L. 5000475,532.00</b>	<b>L. 410645,493.00</b>	<b>9%</b>

Tabla 6. Cuadro presupuestario comparativo de 2016-2017. Fuente: Secretaría de Ejecutiva de Administración y Finanzas.

### 4.3.5 Público Atendido

Al cierre del segundo período académico de 2017 se matricularon más de 90 mil estudiantes a nivel nacional, que oscilan entre las edades de 15 a 35 años, estos son los beneficiados de manera directa pues constituyen el público primario.

Se consideran estudiantes universitarios las personas legalmente inscritas con tal carácter ante la Dirección de Ingreso, Permanencia y Promoción (DIPP) de la UNAH que cumplan con los requisitos académicos y administrativos establecidos en la reglamentación institucional.

Como público secundario están la comunidad de docentes (titulares con plaza, por contrato y por hora) y empleados administrativos (permanentes y por contrato) que superan las 44 mil personas a nivel nacional.

## 4.4 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIONES - DIRCOM

La Dirección de Comunicación Estratégica, DIRCOM, es la encargada de gestionar los procesos de comunicación interna y externa de la universidad. Inicio sus labores como tal el 2009, antes de esa fecha funcionaba como una oficina de Relaciones Públicas que se centraba más en la atención a periodistas.

Es responsable además de generar las estrategias necesarias para la divulgación del quehacer académico, asiste a las dependencias en los requerimientos de comunicación y lidera proyectos necesarios para la comunicación organizacional de la Institución.

Con sus estrategias, acciones y productos comunicacionales informan a un público primario que superan las 130 mil personas de la comunidad universitaria (distribuidos en todas las sedes que tiene la UNAH), es decir estudiantes, docentes y empleados administrativos, además de los más de 210 mil seguidores en la página de Facebook, 124 seguidores en su cuenta de twitter, 28 seguidores en Instagram, los periodistas que cubren la fuente, público en general y dar soporte de a los centros regionales que lo solicitan.

También trabajan de la mano con el Departamento de Comunicaciones de UNAH Valle de Sula, la segunda sede más grande de la institución y prestan apoyo básico a las regionales cuando estas lo solicitan, este departamento es parte de DIRCOM aunque trabaja con relativa autonomía y focalizando sus esfuerzos y acciones a las necesidades que en el campus se presentan.

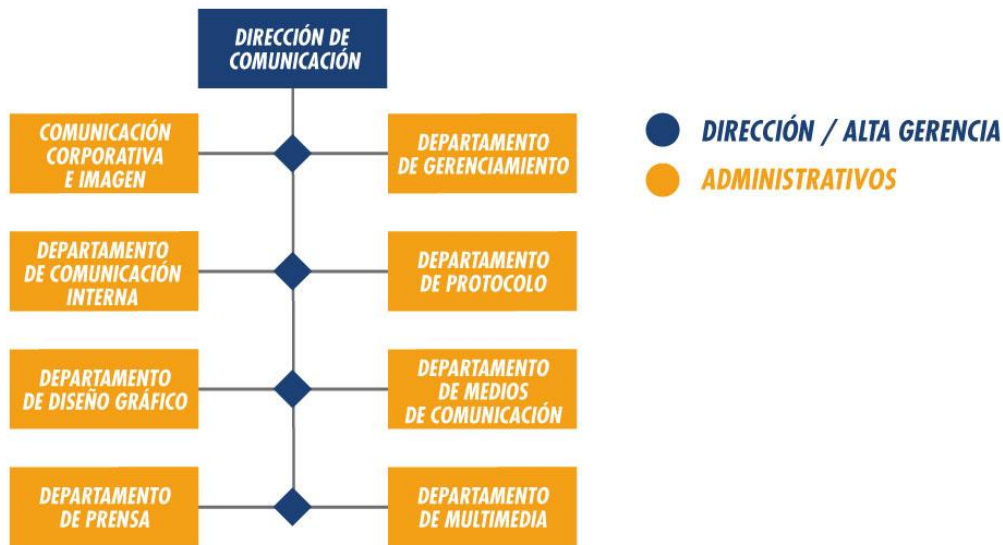
#### **4.4.1 Misión, Visión, Objetivos y Valores por definir**

Pese a funcionar como Dirección desde hace un par de años, sigue careciendo de un marco estratégico que defina su misión, visión, valores, objetivo, competencias y acciones de manera formal, registrado en un documento oficial que sirva como referencia de información.

#### **4.4.2 Organigrama**

En este epígrafe se presentan el organigrama de la estructura general de la Dirección de Comunicaciones y los departamentos que la conforman. También se presenta una gráfica que muestra la relación de Dicom con las demás sedes.

Organigrama de la estructura de la Dirección de Comunicaciones:



**Gráfico 6. Organigrama de la Dirección de Comunicaciones.** Fuente: DIRCOM

El nivel de Alta Gerencia es el presidido por el Director, en su papel diseñar, establecer y dirigir la concepción, planificación y gestión de todas las actividades relacionadas a la imagen pública de su organización, su propio funcionamiento interno, al de marketing, publicidad y de crisis, además de tomar iniciativas en estrategias de comunicación y ejecutarlas a través de planes de acción específicos.

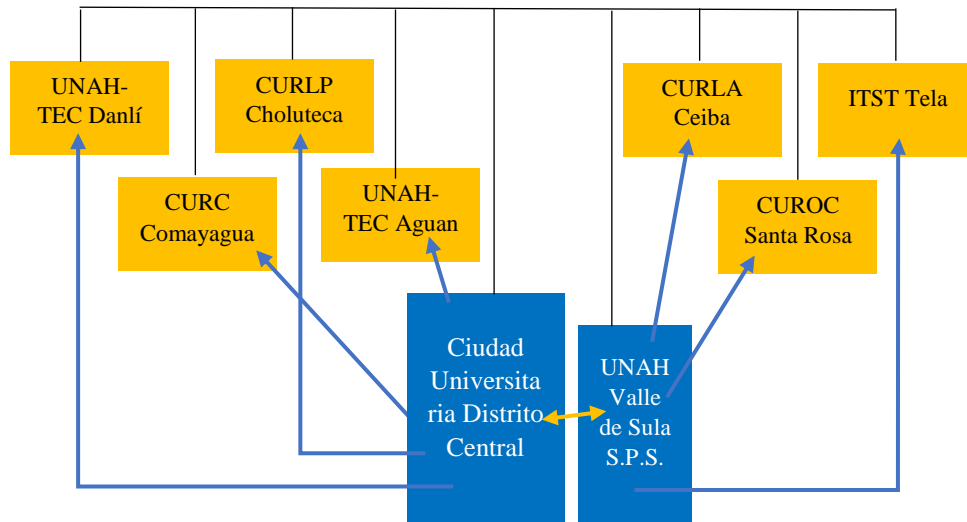
Los administrativos son los desarrolladores de las estrategias, el equipo que pone en marcha las estrategias que se diseñan en conjunto con el director. Actualmente son 120 empleados distribuidos en ocho departamentos, cada uno con jefaturas, quienes representan de manera formal pero no reflejada en el organigrama el nivel de control.

#### 4.4.3 DIRCOM y los Centros Regionales

La participación de la Dirección de Comunicaciones en los centros regionales es limitada.

En la siguiente gráfica están reflejados todos los campus que tiene la UNAH, destaca Ciudad Universitaria por ser la administración central, con mayor población de estudiantes y donde se instalada la DIRCOM. En tamaño le sigue UNAH Valle de Sula que tiene su Departamento de Comunicaciones estructurado. Los demás son los centros regionales, cuyo número de estudiantes es muy inferior a los dos principales, en ellos aún no hay departamento u oficina de comunicaciones, sino que esta responsabilidad

suele recaer en una sola persona y que constantemente varia, que se dedica principalmente a redactar notas de prensa y publicar en las páginas oficiales de Facebook de cada centro y se le denomina el enlace.



**Gráfico 7. Relación de DIRCOM con las sedes principales y centros regionales.** Fuente: elaboración propia,

Ciudad Universitaria dicta parámetros de comunicación en aspectos generales como fechas de matrícula, sistema de admisión, normas académicas y diseño de material visual principalmente para las páginas de Facebook y cuentas de twitter.

Ciudad Universitaria tiene relación directa y permanente con UNAH Valle de Sula, planificando y desarrollando estrategias de comunicación en conjunto.

Ciudad Universitaria brinda apoyo a los campus de UNAH-TEC Danlí, CURC de Comayagua, CURLP de Choluteca y UNAH-TEC Aguan. Es importante destacar que esta colaboración se origina cuando la regional lo solicita, y suele ser de apoyo en generación de material multimedia y productos comunicacionales, creación de campañas de mercadeo y comunicación y constante información del acontecer universitario.

UNAH Valle de Sula contribuye con el CURLA en La Ceiba, CUROC en Santa Rosa y el ITST en Tela. El apoyo consiste en el diseño de material visual para eventos, cobertura de eventos, producción de videos y en aspectos logísticos para el desarrollo de eventos.

La comunicación suele darse por correo electrónico, llamada telefónica o reuniones esporádicas entre miembros de DIRCOM de Ciudad Universitaria y del Departamento de Comunicaciones de UNAH-Vs con los responsables de la comunicación en los regionales, en caso de que haya y se solicite.

Hasta este momento Dircom trabaja en un plan de comunicación nacional que incluye nombrar a un enlace permanente, el cual será capacitado en las diferentes áreas de conocimiento que desempeña la Dirección con la finalidad de desarrollar las competencias y a su vez, sea el encargado de estructurar los departamentos de comunicación en su centro regional.

#### **4.4.4 El Comité de Crisis**

Pese a que en los últimos tres años, la UNAH es escenario de al menos tres crisis importantes, el comité de crisis no está instituido formalmente sino que se agrupa un determinado número de personas para poner en marcha las estrategias y acciones que vayan surgiendo según las necesidades y dependiendo de cómo se desarrolle la crisis se agregan o descartan miembros en el comité.

Sus miembros suelen variar, por lo que no hay tiempo de prepararlos para hacerle frente a las crisis, pero es común que dentro de este “comité de crisis” estén las siguientes personas:

- Representante de Rectoría
- Vicerrectores VOAE
- Secretarios Ejecutivos
- Abogado General
- DIRCOM (Director y jefes de cada departamento)
- Comunicaciones de UNAH-VS
- Director del diario Presencia Universitaria

En cuanto a la creación de estrategias de comunicación, en su mayoría es una responsabilidad que preside DIRCOM pero que en determinadas situaciones el departamento de comunicaciones de UNAH-VS tiene autonomía para llevar a cabo las que mejor respondan a las necesidades del centro, pero en ambos casos, antes de poner en marcha una estrategia deber ser autorizada por los altos mandos.

La institución invierte presupuesto elaborar campañas para informar a los públicos internos y externos, pautar en medios de comunicación, impresión de material de apoyo publicitario, envió de información sobre los hechos a los correos institucionales y las redes sociales. Estas últimas se han convertido en parte central de las acciones por su alcance y prontitud, además propician un espacio de expresión para los estudiantes, sobre todo cuando el acceso a las instalaciones es restringido por los estudiantes.

Una vez que pasan las crisis este comité se dispersa, perdiendo la oportunidad de evaluar las acciones que se ponen en marcha e identificar los aciertos y errores de cada una. Estos miembros no ha sido capacitados en comunicación de crisis, su conocimiento parte de las experiencias en el cumplimiento del ejercicio comunicativo a medida se desarrollan los conflictos.



# **CAPITULO 5: CASO DE ESTUDIO “CRISIS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE HONDURAS, MAYO – JULIO 2016”**

En este capítulo se estudia la crisis vivida en la Universidad Estatal de Honduras en los meses de mayo, junio y julio. Se presenta una cronología de los hechos, las causas que los originaron, se recogen opiniones de involucrados, describen las actividades que DIRCOM llevo a cabo, la valoración de la gestión de comunicación y se presentan conclusiones sobre lo estudiado. Se elaboró una cronología de los hechos que puede ser consultada en el apéndice 1.

## **5.1 IDENTIFICACION DE CONFLICTOS**

Para tener una perspectiva más amplia de los conflictos por los que atraviesa la UNAH, es necesario retroceder en el tiempo y poner en contexto antecedentes importantes que marcaron hitos en la comunidad universitaria. A continuación se destacan los hechos más relevantes que anteceden la situación de crisis bajo estudio.

El 25 de julio de 1925 se elige el Consejo Federal Provisional de la naciente Federación de Estudiante Universitarios de Honduras FEUH, integrada por estudiantes de derecho, ingeniería y medicina, enfatizando que su fin será la lucha por las reformas universitarias. En 1956 se funda el Frente Revolucionario Universitario FRU con integrantes pertenecientes al partido liberal, una base ideológica avanzada, elementos democráticos revolucionarios y de tendencia marxista.

Ambos movimientos estudiantiles se atribuyen el logro de la paridad estudiantil y la autonomía universitaria, sin embargo, los registros muestran más evidencia de participación social activa por parte del FEUH quienes fueron vinculándose en cada uno de los acontecimientos de la vida política del país hasta tener alta relevancia, un ejemplo de ellos fue la participación en la resistencia del golpe de Estado de 1963.

A inicios de 1979 el FEUH apuesta por la lucha desde las asociaciones estudiantiles agrupadas en el movimiento para que la Asamblea Nacional Constituyente que se instalaría el próximo año reconociera el 6% del presupuesto nacional para la Universidad Nacional Autónoma de Honduras. (El Pulso , 2016)

La Junta Militar, quien administraba el país, inició las acciones para desarticular el FEUH (1979-1980), mismas que fueron replicadas por los siguientes gobernantes y aquel movimiento estudiantil que se tomaba catedrales, carreteras y lograba ser escuchado en el Congreso Nacional había desaparecido por completo, no alcanzó a llegar a los años 90, algunas de las acciones fueron el encarcelamiento de más de 100 estudiantes acusados arbitrariamente de realizar actos subversivos, suceso registrado en septiembre de 1981 (Los Hechos Hablan Por Si Mismos, informe preliminar sobre los desaparecidos en Honduras 1980 - 1993, 2002).

Una figura emblemática contra la lucha estudiantil de los años 80, fue Gustavo Adolfo Álvarez Martínez, un militar y político hondureño, Jefe de Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas de Honduras entre 1981 a 1984, a quien se le atribuye la fundación del temido "escuadrón de la muerte" denominado como “Batallón 3-16”, un cuerpo elite que tenía como única finalidad el combate y la expansión del comunismo en Centro América (Wikipedia, 2017) y que nace luego de la aparición del movimiento Popular de Liberación Cinchonero (MPLC) en el que también se registra la presencia de estudiantes de la UNAH como miembros activos y que el 27 de marzo de 1981 secuestraron el vuelo 414 de la aerolínea SAHSA proveniente de New Orleans con destino a San Pedro Sula, exigiendo la liberación de presos afines a su movimiento.

Los estudiantes universitarios se convirtieron en una fuerza fundamental para los movimientos guerrilleros de los años ochenta, pues es en el seno de la UNAH donde aparecían con especial fuerza personas que promovían ideas de lucha armada para derrocar el orden social que dominaba (El Fenomeno de los Movimientos Guerrilleros en Honduras: el caso del movimiento popular de liberación “Cinchonero”, 2008).

Los años setentas fueron llamados como “la edad de oro de la U”, sin embargo los ochentas son catalogados como una época oscura. Sobresale el rectorado del político Oswaldo Ramos Soto (1982 – 1988) como un triste interludio de censura a todas las ideas izquierdistas.

Para la llegada de los años noventa, la UNAH seguía sumergida en el declive, con la entrada del siglo XXI, la institución entro en un proceso de cambio, se discutió la nueva Ley Orgánica, que como ya se menciona fue aprobada en el 2004, que entre sus reformas más notables, está la sustitución del Claustro Pleno por la Junta de Dirección Universitaria, desaparece la paridad estudiantil que se había logrado en los años 50's gracias a la acción de los movimientos estudiantiles.

Además, salió a la luz que los frentes estudiantiles se habían convertido en brazos de los partidos políticos y ya no respondían a los intereses de los estudiantes, sus agendas giraban en torno a intereses personales y prebendas negociadas con las autoridades universitarias.

Para garantizar que el proceso de la Reforma se llevara a cabo, se formó una comisión de transición, se crearon diez facultades, se abrieron nuevos centros universitarios y entra en escena el sistema de admisión de estudiantes con una plataforma tecnológica.

El 23 de abril de 2008 la Comisión elige como Rector a Jorge Abraham Arita, pero fue destituido por la JDU por no poder manejar los conflictos que el propio proceso de reforma desencadenó y se nombra como rectora interina a Rutilia Calderon, hasta que el 23 de abril de 2009 fue electa como rectora Julieta Castellanos.

A partir de esa fecha, la Reforma Universitaria ha cobrado fuerza, se ha puesto en marcha proyectos de infraestructura a nivel nacional, pero esto no ha sido suficiente para la comunidad universitaria, principalmente para los estudiantes y docentes, quienes han adoptado el hábito de salir a la calle a protestar y tomarse las instalaciones como medida de presión.

Las acciones adoptadas por los estudiantes no se han pausado, se mantienen firmes en la recuperación de paridad estudiantil y el retroceso de las modificaciones a las normas académicas que según ellos, son excluyentes y con intención de privatizar la educación superior.

En la actualidad, es el Movimiento Estudiantil Universitario, MEU, el protagonista y coordinador de lo que ellos llaman “la lucha estudiantil”, es un aglomerado de los diversos frentes, asociaciones e intereses estudiantiles, con múltiples voceros, pues muchos de sus integrantes se presentan como interlocutores y tiene presencia a nivel

nacional. En mayo de 2016 convocan a una asamblea informativa justo al iniciar el II periodo académico, luego se toman las instalaciones de las dos sedes principales, seguido de cierre de bulevares y marchas, por su parte las autoridades universitarias recurren a las denuncias ante el Ministerio Público y los desalojos con la Policía Nacional, acción que encrudeció el conflicto pues los estudiantes procedieron a cerrar todos los centros de la UNAH a nivel nacional. En total se llevaron a cabo dos desalojos tanto en Ciudad Universitaria como en UNAH Valle de Sula y se levantaron más de 70 requerimientos fiscales contra estudiantes.

Para ponerle un alto al conflicto, el Consejo Universitario suspende la entrada en vigencia de los artículos académicos más conflictivos y se instala la mesa mediadora de dialogo, este órgano temporal dio un resultado positivo pues ambas partes firmaron un acuerdo con compromisos y se pudieron retomar las actividades en la universidad.

Tomando como referencia la tipología de conflictos revisada en el capítulo 3 se presenta una clasificación de los conflictos que tienen relación la crisis de la UNAH. En este apartado justifica las características propias de las situaciones.

- a. Conflicto Estructural: el florecimiento de los movimientos estudiantiles dentro de la UNAH que durante décadas ha reivindicado la autonomía de la universidad explica el arraigo y tradición de la movilización de los estudiantes en la universidad. Igualmente la ideología de los estudiantes que por décadas se han hecho ver como vanguardia del cambio, de los sectores progresistas del país, y la universidad ha sido una herramienta de lucha, rechazan todo lo relacionado con privatización, capital, mediciones, mercado, matrículas, esquemas de gobierno, internacionalización, autoridad y similares, esta ideología de tendencia izquierda está presente en la raíz del conflicto. Por último, el uso de la violencia por parte de los estudiantes para hacer valer su posición (quema de llantas, manchar paredes, quebrar vidrios, dañar vehículos, lanzar piedras, insultar y gritar) puede considerarse como una práctica socialmente validada para reivindicar sus posturas. Al mismo tiempo, por parte de las autoridades gubernamentales se ha recurrido a duras acciones represivas en la década de los 80 como medidas para finalizar el conflicto.
- b. Conflicto de poder: En el momento actual de la crisis se aprecia por una parte la motivación de los estudiantes por lograr que las normas académicas sean

derogadas, o al menos participar en el proceso de definición de las normas; implícitamente en el proceso de toma de las instalaciones se plantea una manifestación de estatus al dirigir una toma, una marcha o una asamblea al evidenciar el respaldo social de sus acciones. Por su parte, las autoridades intentan controlar las acciones de los estudiantes. De forma subyacente se detecta la injerencia de los políticos en la crisis por ganar adeptos y el intento de ambas partes por controlar la opinión de los medios de comunicación.

- c. Conflicto Normativo: la interpretación que cada actor da a las normas académicas; el financiamiento ilegal de partidos políticos a los movimientos para sostener las tomas; aplicación de las normas sin haber sido socializadas con los estudiantes; aplicación de la PAA por considerarse excluyente (según los estudiantes); el irrespeto a la autoridad; faltar a las responsabilidades que cada uno tiene como miembros de la comunidad universitaria.
- d. Conflicto de intereses: Hay una manifestación abierta de ambas partes por deseos contrarios, los estudiantes tienen interés por derogar las normas y la UNAH por mantenerlas; los estudiantes quieren mayor representación ante el Consejo Universitario que les daría poder para decir sobre temas académicos y administrativos, y las autoridades por mantener el esquema actual; ambas partes buscan a toda costa hacer prevalecer su fuerza y opinión; por otro lado los políticos interesados en ocupar el cargo de rector, los beneficios que este conlleva y tener a su alcance un presupuesto millonario, contratación de personal e voz en temas de país, por mencionar: y por último, para dirigentes de estudiantes “la lucha” es sinónimo de estatus, cobertura mediática y plataforma para lanzarse a cargos de elección popular (diputaciones, suplentes, alcaldes).

## **5.2 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE DIRCOM**

La estructura departamental de la Dirección de Comunicación intervino en el proceso de comunicación durante la crisis con diversas acciones. A continuación se resumen el tipo de acciones emprendidas por los diferentes departamentos, si bien, el objeto de estudio del presente trabajo se centra en la comunicación realizada a

través de la página oficial de Facebook. El recuento total de las acciones puede consultarse en el anexo 4 del trabajo:

- **Departamento de mercadeo:** Se orientó en generar una actitud positiva de los públicos internos y externos por medio de diversas campañas publicitarias, todas enfocadas en posicionar a la UNAH y generar contenidos reales del quehacer diario, procesos y proyectos internos.
- **Departamento de prensa y relaciones públicas:** se mantuvo un diálogo y convocatoria permanente con la prensa nacional para lograr de esta forma expresar el sentir único de la institución enfocada en la calidad de la educación y excelencia. Se gestionaron más de 610 noticias, se monitorearon más de mil noticias relacionadas al conflicto, y se enviaron 2,025 notas e informes por *whatsapp* a los periodistas, por mencionar algunas acciones.
- **Departamento de diseño gráfico:** Se elaboró material audiovisual para las redes sociales de la UNAH, se desarrolló el concepto de artes gráficas para las diversas campañas publicitarias en televisión y radio. Se desarrolló el diseño gráfico de los comunicados de prensa institucionales y la diagramación de las piezas publicitarias de los proyectos de infraestructura que se ejecutan a nivel nacional.
- **Departamento de redes sociales:** la cuenta oficial de Facebook UNAH, tuvo un protagonismo y aportación activa, haciendo más de 500 publicaciones; logrando 15,134 nuevos seguidores, obteniendo un alcance promedio mensual de las publicaciones de 410,00 usuarios únicos; 282,205 reacciones de me gusta, compartidos y comentarios y un crecimiento en Twitter de 20,033 nuevos seguidores. El estudio se centra en las acciones realizadas desde este canal de comunicación.

### 5.2.1 Comunicación a través de Facebook y Presencia Universitaria

Una de las herramientas más útiles e importantes para informar en momentos de conflicto, sobre todo los días en los que ingresar al campus no es posible por el bloqueo de los estudiantes, es el Facebook.

La universidad se unió a la red social en julio de 2011, con su página oficial “UNAH Universidad Nacional Autónoma de Honduras”, hasta la fecha tienen 231, 156 *likes* y la

siguen 229,182 personas. Se hace un promedio de 6 publicaciones al día sobre el acontecer universitario a nivel nacional, pero su mayor cobertura es de Ciudad Universitaria. También es la plataforma principal para publicar las notas generadas por el diario Presencia Universitaria.

Para este trabajo se elaboraron tres métricas que con el fin de organizar las estadísticas de las publicaciones que se hicieron durante los 77 días que duró la crisis con un total de 764 post, sin contar las notas de prensa.

La primera métrica contiene los datos generales de la página, el total de usuarios únicos que siguen la página, un control de seguidores nuevos y de los que dejaron de seguirla, el alcance total diario y las impresiones diarias.

La segunda métrica es para conocer las estadísticas de cada una publicación que hizo en los 77 días, contiene los detalles de las publicaciones individuales de cada día, clasificándolas por el tipo de publicación, fecha y hora, número de usuarios únicos que recibieron la publicación, número de veces que la publicación fue vista por los usuarios, cuantas interacciones, retroalimentación negativa, el ID de la publicación y su enlace directo.

La tercera métrica es específicamente de las notas de prensa escritas por Presencia Universitaria sobre la crisis y publicadas en la red social. Presencia es el diario oficial de la UNAH y por el cual se da a conocer la posición de la institución, es por así decirlo, su medio de comunicación oficial. En total fueron 155 notas. Al sumar las últimas dos métricas, tenemos un total de 916 publicaciones con objeto de la crisis. En los apéndices 2 y 3 del trabajo se pueden consultar las tres métricas elaboradas.

A continuación se presentan los datos por mes:

<i>Descripción</i>	<i>Mayo 2016</i>	<i>Junio 2016</i>	<i>Julio 2016</i>
<i>Publicaciones de Crisis</i>	7	219	538
<i>Notas de presa</i>	5	62	88
<i>Total Publicaciones</i>	9	281	626

**Tabla 7. Resumen de estadísticas de publicaciones y notas de prensa en el Facebook de la UNAH.** Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la página oficial de Fb.

Se seleccionaron las 15 publicaciones con más alcance para determinar cuáles fueron los temas de mayor interés para la comunidad universitaria y asociar sus fechas de publicación con las acciones que se llevaron a cabo por parte de DIRCOM.

En resumen las campañas más exitosas llevadas a cabo fueron:

1. UNAH en el ranking de las universidades de las mejores 300 universidades de América Latina, una campaña que daba a conocer las posiciones que subió la UNAH, seguida con mensajes que relacionaban el éxito obtenido con la reputación académica obtenida por incorporación de las normas académicas y la PAAA.
2. Los comunicados oficial por parte de la UNA sobre las pérdidas para los estudiantes (extensión de periodos, periodos intensivos, cancelación de periodo, suspensión de graduaciones). Si bien es cierto que la emisión de comunicados, no son parte de una campaña sino un ejercicio obligatorio, deja en evidencia que son temas de interés y su alcance es alto.
3. La Convocatoria pública al dialogo por parte de las autoridades, una campaña que se lanzó por tres semanas hasta lograr una respuesta por parte del MEU para asistir al dialogo, tenía como tema central la convocatoria como solución al conflicto, en una mesa de negociación y sanación, con mensajes orientados a “lograr un dialogo incluyente, plural, académico y consensuado”.
4. Las encuestas digitales. Los estudiantes ingresaban sus datos y llenaban una serie de preguntas sobre la situación de la universidad, entre ellas cual creían que era la vía más factible para la solución de la problemática. Este ejercicio se repitió en varias ocasiones a lo largo de la crisis y también fue replicado por los frentes.
5. Reanudación de clases. Una vez firmado el acuerdo entre ambas partes, se hizo una campaña enfocada en “celebrar” el retorno a clases a nivel nacional, partiendo de la no cancelación de periodo académico y el consense entre los sectores.

En la siguiente tabla se presentan las campañas en mención con sus cifras:



**Ranking de Publicaciones de Crisis**

<b>Publicación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Impresiones</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Me gusta</b>	<b>Compartidos</b>
<i>La UNAH figura en el ranking de las 300 mejores universidades de América Latina, ocupando la posición 171. A nivel centroamericano, el 5to lugar. Y, a nivel nacional, el 1er lugar.</i>	6/14/16 7:37 PM	384825	647	5745	1808
<i>Comunicado sobre la Reprogramación del II y III Periodo Académico</i>	7/3/16 8:59 PM	248263	1433	1910	700
<i>Comunicado sobre reprogramación académica del II y III Periodo Académico.</i>	7/29/16 5:47 PM	239556	879	1709	710
<i>Autoridades hacen convocatoria pública para continuar con el dialogo.</i>	6/23/16 8:04 PM	239529	1025	2801	878
<i>Convocatoria a dialogo y conciliación como una vía factible.</i>	7/12/16 8:47 PM	218116	516	1397	233
<i>Estas son las carreras que podrán continuar con el II período académico 2016. #UNAH #Honduras</i>	7/4/16 8:33 AM	209151	399	920	237
<i>Encuesta sobre la situación en Ciudad Universitaria.</i>	6/6/16 12:40 PM	200910	316	927	193
<i>Anuncio de carreras retornan a clases el 29 de junio para desarrollar un III PAC.</i>	6/28/16 9:58 AM	199116	235	918	166
<i>Retorno a clases para Ciudad Universitaria y UNAHVS 01 de agosto. Decisión aprobada por el Consejo Universitario.</i>	7/29/16 4:47 PM	187763	762	2104	524
<i>La rectora Julieta Castellanos participa en CNN en Español.</i>	7/5/16 7:40 PM	183531	968	3204	317
<i>Convocatoria Publica al dialogo por parte de las autoridades.</i>	7/6/16 8:14 PM	168802	847	1819	439
<i>IMPORTANTE: Las clases se reanudan el jueves 9 de junio de 2016. #UNAH #Honduras Comparte y Etiqueta a tus amigos.</i>	6/7/16 3:11 PM	167944	374	2097	901
<i>Declaraciones de la Rectora sobre la toma de instalaciones y sus protagonistas.</i>	6/20/16 1:27 PM	156806	548	1471	118
<i>Toma de edificios de Ciudad Universitaria, anuncio de periodo académico intensivo de continuar la toma.</i>	6/15/16 4:16 PM	154757	437	926	190
<i>Riesgo de cancelar III PAC por la toma de instalaciones por 24 días.</i>	6/27/16 4:34 PM	154202	231	605	127

**Tabla 8. Publicaciones de Facebook más vistas durante la crisis.** Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por la página oficial de Fb.

### 5.2.3 Percepción de los actores del conflicto y valoración de las acciones de comunicación Evaluación de las Acciones de DIRCOM durante la crisis

Para conocer la percepción del conflicto por los públicos identificados se recurre a la información obtenida a través de las entrevistas. Los resultados se presentan en torno a cinco preguntas; las primeras cuestiones giran en torno a su visión del conflicto, las causas que lo suscitaron y lo mantuvieron en el tiempo. Así mismo se recoge una cuestión sobre los elementos que provocaron la escalada del conflicto y su resolución. Por último, hay una serie de cuestiones que se centran en torno a la información facilitada durante el conflicto y su gestión desde la dirección de comunicación de la UNAH. Los resultados se han agrupado en torno a tres cuestiones:

- ¿Cómo surge el conflicto?: Se presenta la concepción del conflicto que tienen los actores, causas que atribuyen y porque las atribuyen.
- ¿Cómo se desarrolló el conflicto?: muestra la opinión de los entrevistados sobre las acciones que empeoraron y disminuyeron el conflicto.
- ¿Qué valoración hace sobre el ejercicio de DIRCOM en la crisis?

Las siguientes tablas presentan un resumen de la información recopilada que responde a las cuestiones relativas sobre cómo surge el conflicto y hace alusión a la concepción que tiene los actores sobre el conflicto, las causas que lo originaron y en que se basan para sostener esas causas. La información se clasifica categoría y descripción del hecho. Las tablas completas pueden consultarse en el apéndice 5 del trabajo.

#### *¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH?*

<i>Categoría</i>	<b>Descripción de los hechos</b>
<i>Estudiante</i>	Un conflicto de intereses sin rumbo claro, cada uno velaba por sus propios intereses y que se agudizó al no llegar a un acuerdo entre ambas partes.
<i>UNAH - DIRCOM</i>	Conflicto interno basado en la participación directa de los sectores involucrados, necesidad de los estudiantes por ser escuchados. Se involucraron agentes externos y las inminentes necesidades que hay en la universidad.
<i>Periodista</i>	Surge por las reformas a las normas académicas que buscaban mejorar el rendimiento académico. Se ha politizado por la intervención de partidos políticos para controlar la situación y alterar el curso de las actividades.

**Tabla 9. Resumen de respuestas a la pregunta ¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH?.** Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.

**¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto?**

<b>Categoría</b>	<b>Descripción de los hechos</b>
<i>Estudiante</i>	Se origina por las normas académicas y la inconformidad de los estudiantes, por su aplicación sin haber sido consensuadas antes con los estudiantes. No hay participación estudiantil en las decisiones.
<i>UNAH - DIRCOM</i>	Falta de representación estudiantil en los órganos del gobierno, la no socialización de las normas antes de su implementación.
<i>Periodista</i>	Medidas drásticas tomadas por las autoridades. Los estudiantes exigen que a la par de la implementación de las normas debe venir los cambios a docentes, métodos de enseñanza y calificación.

**Tabla 10. Resumen de respuestas a la pregunta ¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto?.** Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.

**¿En qué se basa para sostener esos orígenes del conflicto?**

<b>Categoría</b>	<b>Descripción de los hechos</b>
<i>Estudiante</i>	La UNAH hace mal uso de sus recursos, los frentes están más enfocados en la “revolución” que en el estudio, la información que se dio en los medios de comunicación.
<i>UNAH - DIRCOM</i>	No se ha completado el proceso de elecciones estudiantiles, se desconoce el contenido de las normas académicas, el ingreso de la policía en la universidad y las carencias y necesidad que tiene la UNAH no se pueden ocultar.
<i>Periodista</i>	Asistir a las asambleas estudiantiles, entrevistar a los involucrados, la aspiración a cargos de elección popular de los dirigentes estudiantiles.

**Tabla 11. Resumen de respuestas a la pregunta ¿En qué se basa para sostener esos orígenes del conflicto?.** Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.

A continuación se recoge la identificación de los aspectos que explican el desarrollo del conflicto. En los resultados destaca que los sujetos coinciden en que es un conflicto de intereses con tendencia a agudizarse, el estudiante reclama más participación y son apoyados por de agentes externos. Se toma la reforma a las normas académicas como el génesis del problema pero por la falta de consenso y socialización de las autoridades antes de ser aprobadas, además las tachan de excluyentes. En el casos de los estudiantes validan del derecho a la protesta pero no sienten privados de recibir clases, además, mencionan el deseo del dialogo pero que no se llevaba a cabo por la reluctancia de las autoridades. Fundamentan los orígenes en la información publicada

por los medios de comunicación y estos en la información recabada durante el ejercicio periodístico.

Por otro lado difieren en asuntos como los hechos vandálicos que protagonizaron los estudiantes dentro de la institución, la elección del nuevo rector y no llevar a cabo las elecciones estudiantiles por la desorganización de los estudiantes. Se hace referencia al dialogo y a su tardada realización por la falta de consenso dentro del MEU y no por renuencia de las autoridades y manifiestan que hubo un cambio de discurso de los estudiantes a medida se les da solución a sus demandas con tal de mantener la protestas. La responsabilidad de la socialización de las nuevas normas es de ambas partes y no solo de la universidad, el ingreso de la Policía Nacional violento la autonomía universitaria y que estas protestas se llevan a cabo por la influencia y financiamiento de los partidos políticos de izquierda.

A continuación se recoge la percepción del desarrollo del conflicto. Por una parte, en un momento determinado del conflicto se produce una escalada en la confrontación y posteriormente se produjo una disminución del mismo.

***¿Qué factores o aspectos contribuyeron a empeorar el conflicto?***

<b><i>Categoría</i></b>	<b>Descripción de los hechos</b>
<i>Estudiante</i>	La actitud de los dos bandos por querer imponer sus criterios, los enfrentamientos entre estudiantes y la policía, la perdida un periodo académico, no priorizar las solicitudes de los estudiantes, la manipulación de algunos medios de comunicación sobre los hechos.
<i>UNAH - DIRCOM</i>	Falta de dialogo entre los sectores, la no aplicación del reglamento interno a los estudiantes que causan acciones graves, el endurecimiento de las acciones por parte de las autoridades.
<i>Periodista</i>	Ninguna de las dos partes cedía, los intentos de dialogo que generaron más tensión, el desalojo de los estudiantes por la policía y los requerimientos fiscales contra los estudiantes.

**Tabla 12. Resumen de respuestas a la pregunta ¿Qué factores contribuyeron a empeorar el conflicto?.** Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.

*¿Qué factores o aspectos contribuyeron a que disminuyera el conflicto?*

<i>Categoría</i>	<b>Descripción de los hechos</b>
<i>Estudiante</i>	La instalación de la mesa mediadora, el dialogo entre ambas partes, el acuerdo firmado con la propuesta de la revisión de las normas académicas.
<i>UNAH - DIRCOM</i>	Apertura al dialogo, interés de las autoridades por solventar la situación.
<i>Periodista</i>	Autoridades accedieron a la suspensión de algunas normas académicas para su revisión y el dialogo.

**Tabla 13. Resumen de respuestas a la pregunta ¿Qué factores contribuyeron a que disminuyera el conflicto?.** Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.

*¿Qué acciones y mecanismo actuaron como mediadores en la resolución de conflictos?*

<i>Categoría</i>	<b>Descripción de los hechos</b>
<i>Estudiante</i>	Miembros de la comisión de dialogo externos a la universidad, los medios de comunicación, el dialogo, los acuerdos firmados.
<i>UNAH - DIRCOM</i>	Mediación de organismos de Derechos Humanos, presión social, medios de comunicación, suspensión de denuncias contra estudiantes.
<i>Periodista</i>	Compromiso de las autoridades por valorar nuevamente las normas académicas y tomar en cuenta al estudiante, la mesa mediadora y el retiro de denuncias judiciales contra los estudiantes.

**Tabla 14. Resumen de respuestas a la pregunta ¿Qué acciones y mecanismos actuaron como mediadores en la resolución de conflictos?.** Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.

*¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis?*

<i>Categoría</i>	<b>Descripción de los hechos</b>
<i>Estudiante</i>	Convocar al dialogo en los primeros indicios de toma o asambleas que debe ser permanente, evitar los confortamientos entre estudiantes y la policía, atender las exigencias de los estudiantes, más participación estudiantil y emisión de comunicados oficiales.
<i>UNAH - DIRCOM</i>	Cumplimiento de acuerdos firmados, más información por parte de la Universidad al resto de la comunidad, dialogo permanente entre los sectores, fortalecimiento de la comunicación.
<i>Periodista</i>	Alcance de información en tiempo y forma, más espacios de dialogo, retirar las denuncias contra estudiantes que aún existen.

**Tabla 15. Resumen de respuestas a la pregunta ¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis?.** Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.

Los puntos de convergencia son el comportamiento de los estudiantes que empeoró la situación, los procesos judiciales y la participación de la policía, la pérdida del periodo académico por el bloqueo de la instalaciones y la falta del dialogo. La posición arbitraria de ambas partes. Ven la mesa mediadora de dialogo como el gran acierto para que disminuyera el conflicto y los acuerdos firmados, la suspensión de la entrada en vigencia de algunos artículos académicos. Como mediadores actuaron la socialización de los acuerdos firmados, personas ajenas a la comunidad universitaria pero con reputación en la sociedad hondureña, el compromiso de ambas partes por subsanar el conflicto y volver a clases.

Discrepan en la manipulación de los medios de comunicación sobre los hechos, la falta de aplicación del reglamento interno para sancionar a los estudiantes que causan daños, la desinformación del sector estudiantil. La presión social ejercida por los medios de comunicación como instrumento de mediación, el compromiso de las autoridades por volver a clases pero no de los estudiantes quienes querían continuar en la protesta.

Para la responder la cuarta y última pregunta del planteamiento que hace alusión a la evaluación que hacen los entrevistados sobre el ejercicio de ejercicio de DICOM en la crisis, se presentan las siguientes tablas y gráficos.

La tabla presenta las respuestas de los periodistas a la pregunta sobre el acceso a la información en las situaciones de conflicto.

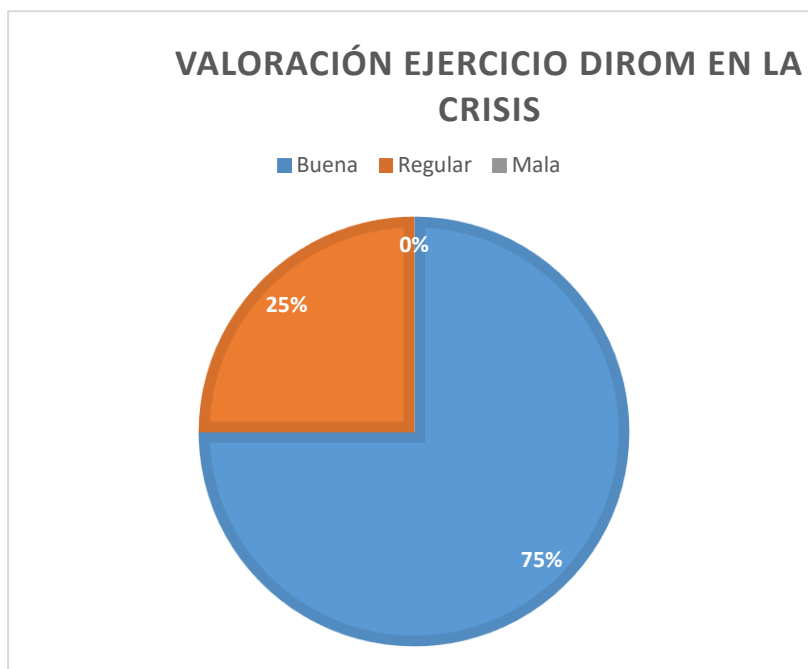
**¿Cómo califica el acceso a la información durante las situaciones del conflicto?**

<b>Nombre</b>	<b>Categoría y Medio</b>	<b>Descripción de los hechos</b>
<i>Jorge Monzol</i>	Periodista Diario La Prensa	Pues fue positivo. La universidad se esmeró en detener la confusión que había entre los jóvenes explicando de forma sencilla a través de redes, rótulos públicos y otros medios cual era el verdadero objetivo de las nuevas normas que buscaban mejorar la calidad de la enseñanza tal como pasa en otras universidades del tercer mundo. Sin embargo a veces lo jóvenes solo se dejaban influenciar por otros estudiantes que ya estaban sesgados por partidos políticos u otras organizaciones foráneas. En cuanto al ejercicio periodístico, nos facilitaron el acceso a la información y poder entrevistar a los involucrados, nos atendían no importando la hora, día ni lugar.
<i>Roberto Rodríguez</i>	Periodista Abriendo Brecha	Ha sido fluida .ambos necesita a la prensa para bombardearse y siempre dan, trabajan 24/7 durante esos días, gestionan y colaboran siempre.
<i>Sinthia Díaz</i>	Periodista Campus Televisión	Por parte del departamento de comunicaciones siempre hubo colaboración, se entiende que en ocasiones no se tenga control absoluto ni respuestas inmediatas, pero su gestión en facilitarnos el acceso a la información es vital para la cobertura.

**Tabla 16. Respuestas a la pregunta ¿Cómo califica el acceso a la información durante las situaciones del conflicto.** Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.

En la pregunta hecha a los periodistas, ellos coinciden en que el acceso a la información es bueno y que DIRCOM colabora de manera permanente con ellos facultándoles el ejercicio en la cobertura de los hechos.

Pero no basta con conocer la opinión de los periodistas, era necesario conocer la opinión todos los entrevistados, incluidos los mismos miembros de DIRCOM, por lo que se les consulto ¿Qué valoración hace sobre el ejercicio de DICOM en la crisis?.



**Gráfico 8. Valoración del ejercicio de DIRCOM presentada en porcentajes.** Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.

Del total de los entrevistados, el 75% (nueve personas) califican la gestión de DIRCOM como buena, y el 25% restante (3 personas) dan una valoración de regular, completando el 100% de la muestra.

Se presenta un resumen las opiniones vertidas por los entrevistados en la siguiente tabla, puede consultarse el total de las respuestas en el apéndice 6.

**¿Qué valoración hace sobre el ejercicio de DICOM en la crisis?**

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
<i>Estudiantes</i>	Regular, al inicio la comunicación no era eficaz, trabajan sin una visión clara y se contradicen en sus mensajes. No siempre tomaban en cuenta la opinión de los estudiantes y les falta cobertura en las redes sociales.
<i>Empleados UNAH</i>	Era la primera crisis que manejaba DIRCOM, la comunicación fue regularmente protagonista, se trató de cumplir al 100% en lo solicitado por las autoridades, falta templanza para prevenir la desinformación propiciada por los frentes, se brindó información a los medios de comunicación. Una estrategia planificada y orientada a la resolución de conflictos sería de mucha utilidad para futuras crisis.
<i>Periodistas</i>	Utilizaron todos los medios para informar sobre los hechos de manera inmediata, se prioriza lo que sucede en Ciudad Universitaria.

**Tabla 17. Resumen de la valoración del ejercicio de DIRCOM.** Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.



Como conocimiento añadido, se consultó a los sujetos de la categoría 2, su valoración sobre el papel de los estudiantes en el conflicto, a continuación las respuestas obtenidas:

*¿Qué valoración hace la UNAH sobre el papel de los estudiantes en el conflicto?*

<b>Nombre</b>	<b>Categoría y cargo</b>	<b>Descripción de los hechos</b>
<i>Mario Barahona</i>	UNAH / DIRCOM	Los estudiantes que dirigen los movimientos tienen vínculo directo con los partidos políticos por lo que su actuar se ve viciado. Los estudiantes, en su mayoría, que desean acudir a sus clases se han visto perjudicados por la toma de instalaciones que les impide acceder a sus aulas. Son los más afectados. Estudiantes de primer ingreso, sobre todo por decisión de los padres de familia, optan por trasladarse a otra universidad “menos conflictiva”.
<i>Denis Castillo</i>	UNAH / COM. UNAHVS	Está a favor de que se resuelva el conflicto, se promueve la desinformación por parte de los frentes en protesta y genera el pensamiento de un mal papel de la universidad en cierto sector de los estudiantes y en la misma sociedad. Los estudiantes no son motivados por asuntos académicos, sino por interés de una cuota de poder y el status dentro de la comunidad universitaria.
<i>Saúl Vásquez</i>	Presencia Universitaria	Existieron tres tipos de actores en el sector estudiantil de la universidad. Primero, los que encabezaron las tomas, la crisis y desistieron por muchas semanas a dejar las instalaciones abiertas de nuevo, con ellos, el grupo de estudiantes a favor de la tema sea cual sea su razonamiento de la misma. El segundo grupo eran los que no estaban de acuerdo con las tomas y el conflicto, sobre todo por la pérdida que genera para ellos perder un período académico en su formación profesional. En la crisis del 2016 hubo una efímera manifestación de parte de estudiantes de ingenierías que se expresaron en contra. Finalmente, está el grupo que simplemente dejó llevarse por la situación y se sometió a la misma sea que le beneficiara o no.
<i>Ericka Grisales</i>	UNAH Docente	Es importante escuchar al estudiante, saber sus necesidades y dialogar sobre las dificultades pero sin llegar al punto de la toma de instalaciones de la UNAH en la cual se perjudica toda la comunidad estudiantil. La huelga o toma de instalaciones no lleva a una mejora al dialogo.

**Tabla 18. Opinión de colaboradores de la UNAH sobre el papel de los estudiantes en el conflicto.** Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.

En resumen, los sujetos manifiestan que los estudiantes tienen un vínculo directo con los partidos políticos, son movidos por el interés a una cuota de poder y estatus dentro

de la universidad, los que protestan no son la mayoría y que es importante escuchar sus necesidades y dialogar para evitar que se agudicen la crisis.

Se consultó a los estudiantes y periodistas, la valoración que hacen al papel que desempeño la institución en el conflicto, se presentan sus opiniones:

**¿Qué valoración se hace del papel de la UNAH en el conflicto?**

<b>Nombre</b>	<b>Categoría y cargo</b>	<b>Descripción de los hechos</b>
<i>María Pineda</i>	Estudiante Periodismo	Sabemos que son la autoridad pero no solo la opinión de ellos cuenta, su papel no siempre fue el de mediador, de hecho en varias ocasiones se han puesto al mismo nivel de los estudiantes. Al llevar a la policía a los campus solo demuestran la falta de gestión y manejo de la situación que tienen.
<i>Mario Valladares</i>	Estudiante Ingeniería Eléctrica	Los estudiantes radicales dirían que la cobertura es pésima y no se les da su espacio para expresarse, pero la UNAH hace lo posible para evitar toda situación de conflicto y busca soluciones, soluciones que jamás estarán al agrado de los estudiantes que su único interés es el propio (político por ejemplo)
<i>Nicola Salgado</i>	Estudiante Informática Administrativa	Buena, buscaron acabar con el conflicto para volver a clases.
<i>Saray Caballero</i>	Ingeniería en Sistemas	No es muy buena, se necesita llegar a un punto en común para que el estudiante y las autoridades logren buena convivencia en la UNAH.
<i>Ana Licona</i>	Estudiante Sociología	Que fue algo tardado las acciones de llamar al dialogo, así como el mandar a la policía adentrarse dentro de la institución no fue para mucho correctos como para otros sí.
<i>Jorge Monzol</i>	Periodista Diario La Prensa	Pues los medios de comunicación informaron sobre la situación pero también hubo algunos que satanizaron a las autoridades por poseer una ideología de “izquierda”.
<i>Roberto Rodríguez</i>	Periodista Abriendo Brecha	Todo es ideológico y político. Como se avecina la elección de autoridades universitarias y las elecciones generales para elegir un presidente quieren aprovechar esa situación.
<i>Sinthia Díaz</i>	Periodista Campus Televisión	La autoridades universitarias trataron siempre de dar las respuestas más favorables al estudiantado que durante más de un mes mantuvo cerradas las puertas de centro educativo que se rehusaba a aceptar cualquier tipo de diálogo para tratar de atender a sus necesidades.

**Tabla 19. Opinión estudiantes y periodistas sobre el papel de la UNAH en el conflicto.**  
Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.

En resumen los estudiantes califican el papel de la institución en el conflicto como no muy bueno y bueno, consideran que la convocatoria al dialogo fue tardada, que es necesario encontrar puntos en común para lograr la convivencia y que el ingreso de la Policía Nacional al campus es una acción errónea. Por su parte los periodistas consideran que los conflictos son ideológicos y políticos por acercarse las elecciones del

rector, la institución trato de dar respuesta favorable a los estudiantes y estos les satanizaron por su tendencia izquierdista.

Una última valoración hecha fue sobre el papel de los medios de comunicación en el conflicto, esta fue realizada por los estudiantes y los colaboradores de la institución quienes respondieron lo siguiente:

**¿Qué valoración hace la UNAH sobre la cobertura de los medios?**

<b>Nombre</b>	<b>Categoría y cargo</b>	<b>Descripción de los hechos</b>
<i>María Pineda</i>	Estudiante Periodismo	La mayor parte del tiempo estuvo a favor de las autoridades, aunque sacaban información de ambas partes.
<i>Mario Valladares</i>	Estudiante Ingeniería Eléctrica	Es una cobertura apropiada, se entiende que la UNAH debe analizar lo que se va a informar, pero la información es la adecuada.
<i>Nicola Salgado</i>	Estudiante Informática Admon.	Muy buena, informaban lo que decían las dos partes.
<i>Saray Caballero</i>	Ingeniería en Sistemas	Los medios de comunicación del país manipulan la noticia, de esa manera logran vender más diarios, obtener más televidentes. Muchos estudiantes incluso no saben qué sucede, ni el por qué la problemática.
<i>Ana Licona</i>	Estudiante Sociología	Se cubrió todo lo que sucedió, solo que algunos medios cambiaban el significado de las noticias, tales casos se daban en Facebook, y se tomaban en parte que los medios no estaban a favor del estudiantado
<i>Mario Barahona</i>	UNAH / DIRCOM	Al ser una institución pública, rectora de la educación superior, fue amplia la cobertura periodística para mantener informada a la ciudadanía de lo que acontecía en la institución. La producción periodística fue objetiva, sin parcializarse con uno u otro sector.
<i>Denis Castillo</i>	UNAH / COM. UNAHVS	Definitivamente es una valoración importante, permite a la comunidad estar al tanto de los procesos que se están llevando a cabo, evita la mala desinformación que causan los movimientos en protesta.
<i>Saúl Vásquez</i>	Presencia Universitaria	Los medios de comunicación juegan el papel fundamental durante el conflicto. Particularmente, en el 2016, existió una anuencia informativa objetiva de los medios sobre la situación que se vivía. Existió un pequeño sector de los medios que utilizó la crisis para generar polémica y audiencia pero de igual forma la valoración en su mayoría fue aceptable y positiva.
<i>Erica Grisales</i>	UNAH Docente	Los medios de comunicación juegan un papel importante en la divulgación de la información, encontrando medios que son imparciales e informan el punto de vista de las partes en conflicto sin tomar partido

**Tabla 20. Opinión estudiantes y colaboradores la cobertura de los medios de comunicación durante el conflicto.** Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas.

Para los estudiantes, hubo manipulación de la información y cambiaron el significado de lo que sucedía, en su mayoría estuvieron parcializados hacia la institución y para otros su abordaje fue equitativo. Con respecto a la opinión de los colaboradores, consideran que hubo una amplia cobertura informativa, una producción objetiva, evita la desinformación causada por los frentes, algunos usaron la crisis para generar polémica.

## 5.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

1. Pese a haber sido la primera crisis que manejo DIRCOM, los sujetos entrevistados califican la gestión de comunicación como buena y la colaboración con los medios de comunicación como permanente y efectiva.
2. Aunque la valoración del ejercicio de DIRCOM es buena, los entrevistados sugieren que la implementación de una estrategia de comunicación desde el inicio de los conflictos evitaría contradicciones en los mensajes y espacios vacíos de información.
3. La comunidad universitaria está más interesada en la información presentada de manera oficial, las campañas que hagan alusión al orgullo de pertenecer a la UNAH, y las que solicitan la mediación para retomar las clases.
4. El total de la muestra, ve el dialogo como la mejor alternativa para la resolución de conflicto y valoran que sea la UNAH quien lo convoque y propicie.
5. Tomar en cuenta a los estudiantes por medio de acciones como encuestas o entrevistas es una estrategia que dio resultado, por lo que vale la pena replicarlas, no toda la población universitaria está de acuerdo con las acciones emprendidas por los frentes estudiantiles y con la implementación de estas herramientas se propicia un espacio para dar a conocer su postura. Por su parte, a las autoridades les sirve como termómetro de crisis.

6. Decisiones tomadas por las autoridades como el ingreso de la policía a la universidad es visto como una acción errónea que empeora los conflictos.

**PROPUESTA COMUNICATIVA:**

**MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS  
PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE HONDURAS**

## **1. JUSTIFICACIÓN**

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras es la institución líder de educación superior en Honduras y es la encargada de planificarla, dirigirla, promoverla, ejecutarla y contribuir a su internacionalización, es una responsabilidad demandante, requiere estar protegida de eventualidades que pongan en riesgo el desarrollo de tales compromisos de manera eficaz para salvaguardar su imagen y reputación ante sus públicos y sociedad en general.

Estas situaciones pueden ser resultado de factores externos e internos, algunas si se detectan a tiempo son evitables, otras no se podrán evitar y darán la sensación de pérdida de control, pero aunque no puedan predecirse, si controlarse. Lo cierto es que si no se atienden pueden escalar, impactando en los servicios académicos que brinda la UNAH, es importante que la institución responda oportunamente y maneje cuidadosamente la comunicación con sus públicos a fin de difundir, regular, monitorear los hechos y controlar el impacto de los daños que las crisis generan el estatus ganado durante los últimos años.

La implementación de medidas específicas para la oportuna gestión de comunicación en tiempos de conflicto ayudará a que la universidad conserve su buena imagen, una de esas medidas es el manual de comunicación de crisis, creado para liderar alternativas de solución que serán ejecutadas por el comité oficial de crisis.

## **2. FINALIDAD**

El presente Manual de Crisis de Comunicación, plantea un modelo de detección de riesgos comunicacionales potenciales para la UNAH, estableciendo políticas de identificación, prevención, contención y recuperación de crisis con respuestas rápidas previamente planificadas.

## **3. OBJETIVO GENERAL**

Establecer las políticas, principios y directrices de gestión y respuesta de la institución ante cualquier crisis interna y externa que eventualmente desestabilice los procesos, servicios y la imagen para conservar su credibilidad y profesionalismo hacia el aporte educativo del país.

## 2.1 Objetivos específicos:

- Conformar un Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis que liderará la respuesta y administración de las crisis, para dirigir favorablemente las alternativas de solución que ayudarán a superar los imprevistos.
- Ofrecer a la DIRCOM pautas de actuación claras ante situaciones de crisis para responder de manera eficiente ante sus públicos.
- Comunicar los intereses de la UNAH ante las audiencias internas y externas, a fin de que estos perciban la responsabilidad real de la institución en el suceso y su actitud positiva en la resolución de los conflictos.
- Minimizar los posibles efectos negativos de una crisis sobre la reputación e imagen de la universidad.

## 4. PUBLICOS OBJETIVOS

Las acciones de este manual están dirigidas a los siguientes públicos:

- Los estudiantes: la razón de ser de la institución, el eje del trabajo educativo de la entidad. Con ellos, se debe entablar una comunicación sólida, eficaz y contundente que permita conocer sus inquietudes, necesidades y opiniones para abordarlas adecuadamente con o sin crisis organizacionales. Entre más canales de comunicación se establezcan con ellos, mejor respuestas daremos ante una crisis.
- Autoridades Universitarias: integran la base de las políticas de la universidad, es importante que estén actualizados con el acontecer con el propósito de encauzar idóneamente cada una de sus decisiones y alternativas frente a una circunstancia de crisis.
- Docentes y administrativos: son los clientes internos, quien llevan ejecutan la parte operativa (académica y administrativa), satisfacen las necesidades de los estudiantes y *stakeholders*. La cercanía con ellos nos permitirá un manejo más adecuado de la crisis y reducir la presencia de rumores e información errónea que intensifiquen la contingencia.



- Medios masivos de comunicación: De ellos depende principalmente la imagen en la opinión pública de la Institución, por eso es importante facilitarles la información clave y precisa que se pueda difundir en un momento de crisis; de lo contrario, los mismos medios contarán su versión de los hechos y buscarán los mensajes que respondan a su necesidad de inmediatez sin medir el impacto para la UNAH. En muchos casos, estos no pasan de ser rumores sin fundamento que podrían dañar la imagen institucional.
- Clase política: la universidad mantiene una relación estrecha con los tres poderes del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) ya sea por temas académicos, decisiones administrativas, autorización para el proceder ante los conflictos. En este estrato podemos incluir también al Comisionado de los Derechos Humanos.
- Comunidad en general: desde padres de familia, entidades financieras con las que se tiene relación, proveedores, futuros usuarios del servicio educativo, clientes, transportistas y todos los entes que en ocasiones, pueden estar involucrados en momentos de crisis para la entidad.

## **5. LA ESTRATEGIA: EL MANUAL DE COMUNICACION**

Este manual es una herramienta estratégica de gestión para la Dirección de Comunicaciones de la UNAH y, en especial, para aplicar llegados los momentos de riesgos y conflictos.

Es una hoja de ruta clave para la gestión de la comunicación con metodología y profesionalidad que contiene las indicaciones necesarias y procedimientos recomendados a seguir a la hora de enfrentarse a situaciones problemáticas.

Su implementación dará a DIRCOM ventajas estratégicas y comunicativas, es práctico y presentado con claridad, será de uso exclusivo para los miembros que integren el comité de crisis, dando criterios metodológicos sobre lo qué se debe de hacer, los protocolos de actuación y de comunicación e información.

Está diseñado para actuar ante los primeros síntomas de las crisis, durante se desarrollan y los protocolos de evaluación de las acciones comunicativas que se pusieron en marcha, se fundamenta en la investigación realizada y refleja en su

contenido las conclusiones obtenidas, fomentando la comunicación circular que da espacio a que todos los miembros de la universidad puedan expresar su opinión y ser parte de toma de decisiones.

La estructura del manual está dividida en tres partes:

Parte 1 - Generalidades: además de presentar los objetivos para los que fue diseñado el manual, hace un preámbulo sobre las crisis, sus características y etapas en las que se desarrollan. Es necesario incluir este conocimiento teórico para que los miembros manejen un criterio unificado de las definiciones, lo que les facilitará identificar escenarios de posibles crisis.

Además, deja clara la necesidad de constituir un comité de crisis de manera oficial y cuáles son las responsabilidades y atribuciones de los miembros y los públicos (ver punto 4) a los que se dirigirán sus estrategias comunicativas. Los puntos que incluye la primera parte son:

- Objetivos del manual de crisis
- Definición de crisis desde el punto de vista de la comunicación, sus características
- Las etapas en que se desarrollan las crisis
- Los públicos identificados
- El comité de crisis y sus funciones

Parte 2 - Procedimiento a seguir ante una posible crisis: da lineamientos para identificar los síntomas que pueden desencadenar una crisis, pueden usarse filtros como los responsables del área sensible (director, decano, jefe, coordinador), medios de comunicación tradicionales, monitoreo de redes sociales y el acercamiento con estudiantes. El director del comité de crisis debe evaluar la situación con las autoridades para tomar decisiones y convocar al resto del comité, quienes a su vez deberán recopilar toda la información por medio de fuentes y recursos confiables para luego realizar un diagnóstico real de la situación, sin bajarle el perfil o subírsele demasiado.

El siguiente paso es determinar el tipo de alerta (leve, moderada o grave), dependiendo del nivel son las acciones que se llevaran a cabo. Para definir las estrategias de comunicación es vital involucrar a la comunidad universitaria y actuar como mediador de crisis, habilitando canales de comunicación para que, sobre todo los

estudiantes, expresen sus opiniones y argumentos referentes a los hechos y trasladar la información a los entes pertinentes.

El trato a los medios de comunicación es importante, son ellos quienes forman la opinión pública, por ello se explica la necesidad de nombrar y formar voceros que serán la cara de la universidad frente a los medios, y la importancia de preparar mensajes que hagan referencia a los hechos, sobre las medidas que se están tomando y referencie las políticas de la institución.

Otro punto del manual es la comunicación en los social media, lo que se publique en ellas es considerado por los públicos como información oficial. Activar protocolos de alerta y monitoreo de las conversaciones que los públicos tiene de la UNAH es importante, traducir esos datos en estrategias de comunicación. Aquí juega un papel importante el Community Manager, pues su estilo de conducción es determinante para identificación, combate y resolución de las crisis.

Se mencionan herramientas de comunicación participativa que pueden aplicarse ya sea dentro de las estrategias ya definidas o de manera alterna. Y para terminar la segunda parte se presentan los protocolos para evaluar la gestión de la comunicación durante la crisis. EL resumen de la segunda parte es el siguiente:

- Identificar los posibles escenarios de crisis
- Convocar al comité de crisis
- Definir las estrategias de comunicación
- La atención a los medios de comunicación
- La comunicación en los social media
- Herramientas de utilidad para la gestión de la comunicación
- El aprendizaje y la recuperación de la crisis

Parte 3 – Anotaciones importantes: hay aspectos que no se pueden dejar de mencionar porque fortalecerán en ejercicio comunicativo, como la buena relación con los medios de comunicación, hacer simulacros de emergencia para detectar puntos débiles, comunicar de manera permanente a los públicos internos para fortalecer la reputación y adoptar el papel de mediador.

Se enumera una lista de cosas que no se deben hacer durante una crisis para evitar que esta crezca, por ejemplo no descuidar las redes sociales los fines de semana o en

días de asueto, las crisis no tienen vacaciones. El resultado de la tercera etapa es el siguiente:

- Consejos para mejorar el rendimiento de la gestión
- Lo que no se debe hacer
- Anexos

Esta estructura fue diseñada teniendo como base la investigación documental, los resultados de las entrevistas estructuradas y el análisis cuantitativo de las redes sociales, una vez diseñado el contenido, su discusión con enlaces regionales y la aprobación de la Dirección de Comunicaciones de la UNAH.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Duriez, M., & López, V. (Marzo 2016). *EDUCACION SUPERIOR EN IBEROAMERICA. INFORME NACIONAL: HONDURAS*. Univesia .
- Aguilera Moyano, M., Farias Batlle, P., & Baraybar Fernández, A. (2010). LA Comunicación Universitaria: modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. *Ícono 14, vol.2*, 90-124.
- Alvarado, L. (2000). La Comunicación Organizacional en una Institución Pública. En M. A. Rebeil Corella, & C. RuizSandoval Reséndiz, *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México: Plaza-Valdez y la Universidad Iberoamericana.
- America, P. R. (2017). *prsa.org*. Obtenido de *prsa.org*: <https://www.prsa.org/>
- Andrade, H. (2005). Concepto y modelo de la comunicación oraganizacional interna. Comunicación organizacional: naturaleza y alcance. En H. Andrade, & C. Seco (Ed.), *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica* (pág. 131). España, España: Netbiblo, S.L.
- ASSOCIATION, I. P. (2017). *ipra.org*. Obtenido de *ipra.org*: <https://www.ipra.org/history/ipras-story/>
- Calderon, R. (2011). El crecimiento y desarrollo de la educación superior en Honduras, una perspectiva desde la UNAH. *Innovación Educativa, vol.11, núm 57*, 81-89.
- Canel, M. J. (2007). *Comunicación de las Instituciones Públicas*. Tecnos.
- Carreras, E., Alloza, Á., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID Editorial Empresarial .
- Castillo, D. (1988). *El derecho a la imaginación : apuntes sobre comunicación y educación*. Buenos Aires : Ediciones Paulinas.
- Cejas, C. (2011). Conflicto de intereses. *Revista Argentina de Radiología*, 173-174.
- Cobban, A. B. (1992). Universities 1100 - 1500. En B. R. Clark, & G. R. Neave (Ed.), *The Encyclopedia of higher education, Volumen 3* (Vol. 3, pág. 2530). Michigan, Estados Unidos: Pergamon Press.
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy. Direcció de gestió de la comunicació en la nueva economìa*. Barcelona: Joan Costa Institute.
- Desarrollo, P. d. (2016). *Informe de Desarrollo Humano 2016*. Washington DC, Estados Unidos: PNUD.
- Domingo, U. A. (2017). *uasd.edu.do*. Obtenido de *uasd.edu.do*: <http://uasd.edu.do/index.php/informacion-general/historia>
- Ekman, P. (1992). *Cómo detectar mentiras: una guía para utilizar en el trabajo, la política y la pareja*. Barcelona: Paidós.
- Escalona, N. (2015). Comunicación de Instituciones Públicas. En N. Escalona, *Comunicación de Instituciones Públicas*. Barcelona, España: Editoria UOC.

- Española, D. d. (Octubre de 2014). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>
- Española, R. A. (2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>
- Estadísticas, I. N. (2016). *ine.gob.hn*. Obtenido de *ine.gob.hn*: <http://www.ine.gob.hn/index.php/component/content/article?id=81>
- Fernández, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fisher, S. (2007). *Working with Conflict: Skills and Strategies for Action*. Londre: Zed Books.
- Fita, J. (2004). *Comunicación de Crisis. Gestion de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona : Ariel.
- Freud, S. (1995). *El malestar en la cultura*. Madrid: Alianza.
- García, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Madrid: Netbiolo.
- Gasset, J. O. (2005). *Obras Completas. Tomo IV. Revista de Occidente , 1929 - 1933*.
- Giralt, N. V. (2004). Como afrontar la comunicación en caso de crisis. *Conferencia*. Barcelona, Cataluña, España: Universitar Autónoma de Barcelona.
- Gómez, C. M. (1986). Las Primeras Universidades Europeas: Anotaciones sobre sus características diferenciadoras. En *Cuestiones Pedagógicas, 3*.
- Guerrero, L. (15 de octubre de 2014). Un Largo Camino Hacia la Autonomía. *Presencia Universitaria*. Obtenido de <https://presencia.unah.edu.hn/opinion/articulo/un-largo-camino-hacia-la-autonomia>
- Gutiérrez, E. (2006). *Comunicación Institucional Financiera*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A. .
- Halarambos, M., & M. , H. (1991). *Sociology: themes and perspectives*. Londres: Collins Educational.
- Herrero, A. G. (1998). *Marketing Proactivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Ed Bosch .
- Humanos, C. N. (2002). *Los Hechos Hablan Po Si Mismos, informe preliminar sobre los desaparecidos en Honduras 1980 - 1993*. Tegucigala, Honduras: Guaymuras.
- Ibáñez, T. (1982). *Poder y Liberta*. Barcelona: Hora.
- Infante, E. (1998). Sobre la definición del conflicto interpersonal: aplicación del cluster analysis al estudio semántico. *Revista de Psicología Social, 485-493*.
- Jiménez, A. M. (Septiembre de 2007). *Comunicación Empresarial en Situaciones de Crisis. Estudio de caso: La Crisis de Fantadena*. Barcelona , España: Universidad Autónoma de Barcelona.

- Jiménez, A. M. (septiembre de 2007). Tesis doctoral. *La comunicación empresarial en situaciones de crisis: la crisis de Fontaneda*. Barcelona, Cataluña, España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Landeira Prado, R., Sánchez Valle, I., Rogel Vide, C., & Cortizo Rodríguez, V. (2006). *Diccionario jurídico de los medios de comunicación*. Madrid: Editorial Reus.
- Manfredi, J. L. (2005). Estrategias de Comunicación sobre Paz, Seguridad y Defensa: La cultura de la Defensa. Hacia una nueva teoría estratégica. *Revista del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación FISEC*, 7. Obtenido de <http://redmarka.net/ra/doc.php?n=622>
- Marin, F. (2009). Comunicación de Crisis. En F. Marin, *Comunicación de Crisis*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial .
- Marín, F. (2009). *Comunicación de Crisis*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Marra, F. J. (1998). Crisis Communicatio Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations . *Public Relations Review*, n.2, 461-473.
- Martín, F. M. (1995). *Comunicación en las Empresas e Instituciones. De la Consultora a la Dirección de Comunicación*. Salamanca: Universiad de Salamanca.
- México, U. N. (2015). *umam.mx*. Obtenido de umam.mx: <https://www.unam.mx/acerca-de-la-unam/unam-en-el-tiempo/cronologia-historica-de-la-unam>
- Mitroff, I., & Pearson , C. (1997). *Cómo gestionar la crisis* . Barcelona: Gestión 2000.
- Montañés Serrano, M., & Ramos Muslera, E. (2012). LA PAZ TRANSFORMADORA: UNA PROPUESTA PARA LA CONSTRUCCIÓN PARTICIPADA DE PAZ Y LA GESTIÓN DE CONFLICTOS DESDE LA PERSPECTIVA SOCIOPRÁXICA. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*. Vol. 7, n.º 2, 241-269.
- Mulsera, E. A. (2016). *TEORÍA Y PRÁCTICA DEL CONFLICTO SOCIAL Y LA PAZ DESDE LA PERSPECTIVA SOCIOPRÁXICA*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Newman, J. H. (1852). *The Scope and Nature of University Education*. Londres: Aeterna Press.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, I. C. (9 de octubre de 1998). *unesco.org*. Obtenido de unesco.org: [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass; 1st edition .
- Pulso, D. D. (2016). *El Pulso* . Obtenido de El Pulso : <http://elpulso.hn/el-eco-de-la-lucha/>

**Estudio de caso: “Crisis en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, mayo – julio 2016”**  
**Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis para DIRCOM**

- Rectoría, Vicerectoría Académica, & Comité Técnico de Apoyo al Desarrollo Curricular. (2009). *El Modelo Educativo de la UNAH, serie de publicaciones de la Reforma Universitaria N.3*. Tegucigalpa: Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Redorta, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos*. Barcelona: Paidós Contextos.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Rodwin, M. (1995). Strains in the Fiduciary Metaphor: Divided Physician Loyalties and Obligations in a Changing Health Care System. *American Journal of Law & Medicine* vol. XXI:2- 3, 241-257.
- Ross, R. S. (1978). *Persuasión: comunicación y relaciones interpersonales*. México: Trillas.
- Salamanca, M. E. (2008). *Las prácticas de la resolución de conflictos en América Latina*. Bilbao: Univesidad de Deusto.
- Salamanca, U. d. (2016). *usal*. Obtenido de usal: <http://www.usal.es/>
- Slaikeu, A. C. (1996). *Para que la sange no llege al río*. Barcelona: Granica.
- Smith, H. E. (1962). El Concepto de Institución: usos y tendencias. *Revista de Estudios Politicos*, 93-104.
- Sousa, J. M. (1992). Diccionario de Información, Comunicación y Periodismo. En J. M. Sousa, *Diccionario de Información, Comunicación y Periodismo* (pág. 579). S.A. EDICIONES PARANINFO.
- Tecnología, D. E. (2017). *Universidad Nacional Autónoma de Honduras*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Honduras: <https://www.unah.edu.hn/>
- UNESCO. (1998). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La educación superior en el siglo XX. Visión y Acción*. . Paris .
- UNESCO. (8-10 de julio de 2009). La Comunicación entre la Universidad y la Sociedad: ¿Qué conocen los ciudadanos del trabajo universitario? *Conclusiones sCátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria*. Santander, Cantanabria, España: Universidad Politécnica de Madrid y Universidad Internacional Menéndez Pelayo.
- UNIVERSITARIA, I. C. (13 - 17 de Marzo de 2005). *dialogo.ugr.es*. Obtenido de dialogo.ugr.es: <http://dialogo.ugr.es/cicu/conclusiones>
- Vijil, R. C. (2008). El Fenomeno de los Movimientos Guerrilleros en Honduras: el caso del movimiento popular de liberación “Cinchonero”. *Revista Estudios*, 105-123.
- Villena, M. Á. (8-10 de Julio de 2009). Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria: La Comunicación entre la Universidad y la Sociedad: ¿Qué conocen los ciudadanos del trabajo universitario? *El mensaje universitario visto desde los medios de comunicación*. Madrid, Madrid, España: Universidad Politécnica de Madrid y Universidad Internacional Menéndez Pelayo.
- Watzlawick, P. (1992). *¿Es real la realidad?* Barcelona: Herder.
- Weil, P. (1990). *La Comunicación Global. Comunicación Institucional y de Gestión. 2. ed.* Barcelona: Paidós.



**Estudio de caso: “Crisis en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, mayo – julio 2016”**  
**Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis para DIRCOM**

Wikipedia, F. (2017). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Gustavo\\_%C3%81lvarez\\_Mart%C3%ADnez](https://es.wikipedia.org/wiki/Gustavo_%C3%81lvarez_Mart%C3%ADnez)

## **ANEXOS**



Anexo 2: Mapa del campus de Ciudad Universitaria



[www.unah.edu.hn](http://www.unah.edu.hn)

Anexo 3: Mapa del campus de UNAH Valle de Sula



## Anexo 4: Infografías de las actividades realizadas por los departamentos de DIRCOM durante mayo – julio 2016.





# DIRCOM

DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO  
ACTIVIDADES DESARROLLADAS  
EN PERÍODO DEL CONFLICTO UNAH- MEU

## DEPARTAMENTO DE MERCADEO

1. Generación de textos para materiales en redes sobre pago y matrícula previo inicio del II PAC 2016.
2. Campaña sobre la importancia de tener Normas Académicas
3. Campaña sobre posicionamiento en Ranking Latinoamericano
4. Campaña sobre el Relevé Docente
5. Campaña sobre vigencia de Plan de Arbitrios 2002
6. Cobertura de la Sesión extraordinaria del Consejo universitario del 12 de junio de 2016.
7. Campaña sobre reformas a las Normas Académicas emitidas por el Consejo Universitario en junio.
8. Resumen de los principales logros de las diferentes unidades académicas y administrativas durante el periodo 2009 al 2016.
9. Desarrollo preliminar de campaña de logros institucionales.
10. Recopilación de información y redacción de textos para la campaña “línea de tiempo (cronología) del conflicto”.
11. Elaboración del guion para la elaboración del video sobre la cronología del conflicto.
12. Plan de medios y pauta en medios de comunicación
13. Monitoreo de pauta en medios de comunicación
14. Gestión de la documentación requerida para el pago de la pauta en medios.



15. Textos para materiales de ejemplificación y comparación de los periodos académicos antes 2014 (II PAC de 18 semanas y uno de 11 semanas) y los del 2016 (III PAC de 15 semanas).
16. Campaña informativa sobre la firma de acuerdo entre autoridades y estudiantes
17. Monitoreo de las redes sociales de grupos estudiantiles y organizaciones.
18. Elaboración del guion para spot sobre la toma del edificio Ciencias de la Salud.
19. Revisión de textos para el diseño de las propuestas para los calendarios académicos por Facultades.
20. Construcción del argumentario del conflicto.
21. Identificación de los argumentos del MEU versus los argumentos institucionales.
22. Seguimiento y supervisión a la creación de spots para la campaña de logros académicos y científicos.
23. Elaboración del guion del spot explicando “procedimientos penales” para la validación del acuerdo entre el MEU y autoridades.
24. Elaboración del guion del spot “regreso a clases 01 de agosto”
25. Campaña digital de reinicio de clases.



**DIRCOM**

DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO  
ACTIVIDADES DESARROLLADAS  
EN PERÍODO DEL CONFLICTO UNAH- MEU

**DEPARTAMENTO DE OPINIÓN PÚBLICA**

**2** Diagnosticos de comunicación  
a nivel institucional



**11** Diagnosticos de comunicación  
a nivel regional (CSUCA)



**10** Estudios de opinión pública sobre  
la percepción de situación actual  
a nivel nacional



**8** Estudios de opinión pública sobre  
la oferta y demanda del Sistema de  
Educación a Distancia



**5** Estudios de opinión pública sobre la  
percepción y evaluación de servicios



# DIRCOM

DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO  
ACTIVIDADES DESARROLLADAS  
EN PERÍODO DEL CONFLICTO UNAH- MEU

## DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA

1. Monitoreo de redes sociales
2. Monitoreo de respuestas a comunicaciones institucionales
3. Actualización de la página web institucional con:

- a. Comunicados
- b. Noticias
- c. Videos
- d. Campañas
- e. Información de urgencia
- f. Acuerdos
- g. Recalendarización
- h. Memos
- i. oficios
- j. Información de urgencia

4. Distribución institucional inmediata mediante correo electrónico institucional a:

**88,219**

ESTUDIANTES A NIVEL NACIONAL

5. Distribución institucional dirigida inmediata mediante correo electrónico institucional a:

**3,075**

DOCENTES A TIEMPO COMPLETO



6. Distribución institucional dirigida inmediata mediante correo electrónico institucional a:

**698**

DOCENTES POR HORA

7. Distribución institucional dirigida inmediata mediante correo electrónico institucional a:

**1,729**

PERSONAL ADMINISTRATIVO



# DIRCOM

DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO  
ACTIVIDADES DESARROLLADAS  
EN PERÍODO DEL CONFLICTO UNAH- MEU

## DEPARTAMENTO DE PRENSA

### Crisis Estudiantil de la UNAH-2016

-Desde que el conflicto inició el 17 de mayo a agosto de 2016- DIRCOM PRENSA INSTITUCIONAL gestionó un total de:

**610**  
Noticias



En mayo 15, Junio 246, Julio 311 y Agosto 38.

-Los indicadores de Impacto de la Gestión DIRCOM PRENSA INSTITUCIONAL que el

**92%**  
de las noticias emitidas  
por esta gestión fue favorable.



-El medio que más abordó las Gestiones de DIRCOM fue la web con 52.2% Actividades de Prensa Institucional

-Se facilitó la divulgación de la información que genera la UNAH por correo, whatsapp (se creó Monitorio-Unah) con la finalidad de informar a las autoridades de la Alma Mater de que ocurría con el conflicto estudiantil.

-Se buscó la armonía con los medios de prensa que dio cobertura al conflicto.

-Se obtuvo información para anticipar los conflictos al estar informado a través de redes, prensa y chat de MEU (Movimiento Estudiantil Universitario).

-Se hizo una clasificación de noticias sobre la crisis de la UNAH

-Se elaboró un informe de monitoreo de medios sobre la crisis y la Mesa Mediadora.

### Noticias Gestionadas por DIRCOM

**610**

Monitoreo de Noticias

**1,021**

Envío de información Whatsapp

**2,025**



Todas las noticias	Positivas	Neutras	Negativas	
Web	613	71	142	
TV	195	49	71	
Radio	125	22	28	
Prensa Escrita	211	45	59	
<b>Total, general</b>	<b>1144</b>	<b>187</b>	<b>300</b>	



Crisis Eventos:  
18



Participantes:  
1,200



Eventos varios:  
17



Participantes:  
1,965



# APÉNDICES

## Apéndice 1: Cronología de los hechos

### *Mayo 2016*

09 de mayo: inició el proceso de matrícula correspondiente al segundo periodo académico del año. Una semana después (16 de mayo) más de 75 mil estudiantes iniciaban las clases a nivel nacional.

17 de mayo: frentes estudiantiles convocan a asamblea informativa en UNAH-VS y Ciudad Universitaria para manifestarse en contra de las normas académicas. Seguidas de tomas en ambos centros.

25 de mayo: autoridades informan que se extenderá la duración del periodo académico los mismos días que se pierdan por las tomas.

26 de mayo: estudiantes de Ciudad Universitaria se toman el boulevard Suyapa como parte de la protestas, provocando un caos vehicular por aproximadamente 6 horas.

27 de mayo: estudiantes se toman las instalaciones de UNAH-VS de forma indefinida exigiendo la derogación de las normas académicas. En Ciudad Universitaria miembros del MEU se toman las instalaciones y de nuevo cierran boulevard Suyapa provocando congestión, por lo que la policía tuvo que intervenir.

### *Junio 2016*

01 Junio: la UNAH denuncia ante el Ministerio Público la toma de instalaciones a lo interno de Ciudad Universitaria, destrucción de bienes públicos, violación del derecho a la educación y riesgos para la seguridad de las personas. Solicitan desalojo de inmediato.

02 de junio: las instalaciones continúan tomadas, las autoridades declaran que hay voluntad de dialogo, las protestas son cada vez más violentas, se produce un enfrentamiento entre los estudiantes y seguridad privada de la universidad, un hombre dispara su arma dentro del campus. Un guardia de seguridad amenaza a estudiantes en respuesta las provocaciones.

03 de junio: estudiantes son desalojados de las instalaciones de Ciudad Universitaria.

04 de junio: se retoman las actividades académicas y administrativas en Ciudad Universitaria.

06 de junio: estudiantes se toman las instalaciones de Ciudad Universitaria antes de las 6:00 de la mañana en protesta por las nuevas disposiciones que consideran contrarias a los intereses de los alumnos. Ese mismo día las autoridades suspenden las graduaciones programadas para los próximos días y retiran la seguridad privada de la institución, dejándola en manos de los estudiantes.

07 de junio: en Ciudad Universitaria se recrudecen las acciones y hay 10 edificios tomados, el Ministerio Público procedió a recuperar los bienes de la institución en los dos campus principales, los estudiantes desalojan voluntariamente los edificios ante un eventual enfrentamiento con la policía. Se anuncian la extensión del periodo académico por carreras.

08 de junio: se reanudan las actividades administrativas en Ciudad Universitaria y UNAH-VS y se llevan a cabo operativos de limpieza en los campus.

09 de junio: se reanudan las clases a nivel nacional. Ese mismo día estudiantes de odontología se toman el edificio en Ciudad Universitaria.

10 de junio: Edificio de odontología en Ciudad Universitaria es entregado. Los estudiantes encapuchados se toman nuevamente las instalaciones de UNAHVS, en Ciudad Universitaria continúan las tomas por edificios, se suman los docentes y las autoridades retiran la seguridad privada nuevamente de ambos campus.

13 de junio: el Consejo Universitario decide mantener el índice de aprobación de las asignaturas en 65% por dos años más, atendiendo las demandas de los estudiantes que se han mantenido en protestas las últimas semanas. Por su parte UNAHVS está en riesgo de perder el segundo periodo académico por segundo año consecutivo.

16 de junio: la rectora declara que algunas de las demandas de los estudiantes son correctas, pero que otras no son de carácter académico sino que de tipo político, esto basado en evidencias del financiamiento de partidos políticos a los movimientos estudiantiles para mantener las tomas. Se anuncia suspensión de la Prueba de Aptitud Académica a nivel nacional programada para el 19 de junio.

17 de junio: en las afueras de Ciudad Universitaria, elementos de la policía y estudiantes encapuchados protagonizan una batalla campal. Los estudiantes fueron gaseados y ellos respondieron lanzando piedras y palos a la policía.

19 de junio: la Asociación de Docentes de la UNAH, en conferencia de prensa piden renuncia de la rectora y demás autoridades por falta de capacidad de dialogo.

20 de junio: la huelga se extiende a nivel nacional y los frentes paralizan las actividades en todas las sedes de la UNAH.

21 de junio: estudiantes de diferentes carreras a nivel nacional se manifiestan en contra de las tomas y exigen volver a clases, no desean perder el periodo académico.

22 de junio: autoridades cancelan el período académico a los estudiantes de odontología a nivel nacional por segundo año consecutivo. Los días perdidos no se pueden recuperar por los laboratorios.

23 de junio: autoridades hacen convocatoria pública para darle continuidad al dialogo con el objetivo de abordar conjuntamente la problemática académica que plantean sectores del estudiantado universitario.

26 de junio: las autoridades instalan en Ciudad Universitaria la mesa de dialogo con los distintos frentes estudiantiles a nivel nacional, el tema principal es la derogación de las normas académicas, se desarrolla la primera jornada sin contratiempos aunque no se llega a conceso entre ambas partes.

27 de junio: el dialogo programado para esa fecha fue suspendido, los estudiantes no se presentan a la mesa de diálogo. Las autoridades quedan plantadas en el lugar de la cita.

29 de junio: se anuncia la cancelación de lo que pudo haber sido periodo intensivo para más de 45 mil estudiantes a nivel nacional por la pérdida de 26 días de clases ininterrumpidos. En el CUROC el claustro de docentes se reúnen para buscar alternativas que permitan retomar las clases. En UNAHVS los docentes de todas las carreras se pronuncian a favor de las autoridades y en contra de las tomas, son categóricos al manifestar que quieren volver a clases.



### ***Julio 2016***

01 de julio: en Ciudad Universitaria y UNAH-VS son desalojados los estudiantes de manera pacífica por la policía y representantes del Ministerio Público. Son detenidos de manera legal 24 manifestantes en la sede de Tegucigalpa. Las autoridades manifiestan que el desalojo se hizo en marco a la ley. Sale a la luz que 4 de los detenidos no son estudiantes y 2 son menores de edad.

02 de julio: un juzgado de la capital dictó medidas sustitutivas a unos 22 estudiantes que fueron detenidos por participar en la toma de los edificios, a los cuales se les prohibió salir del país, participar en marchas o tomas de los inmuebles de la UNAH y presentarse todos los viernes a firmar un libro en los juzgados capitalinos.

04 de julio: los estudiantes anuncian que vuelven a clases el 06 (dos días después) pero con nuevas acciones de protesta tanto en CU como en los demás centros regionales. Hasta la fecha van 24 días de clases perdidos ininterrumpidos, a esto se suman 4 semanas de clases interrumpidas por asambleas y toma de edificios por horas o días, alterando la programación académica del segundo y tercer periodo.

06 de julio: estudiantes vuelven a tomarse las instalaciones de UNAH-VS pidiendo que se retiren las órdenes de captura y procesos judiciales contra más de 70 universitarios a nivel nacional. En Ciudad Universitaria continúan tomados los edificios de la carrera de Ciencias Jurídicas y Odontología. Los otros ocho edificios de las diferentes facultades recibían clases de forma regular. Autoridades hacen llamado público a retomar el dialogo.

08 de julio: El Juzgado de lo Penal de la Sección Judicial de Francisco Morazán, a través del juez de turno, resolvió dejar sin valor y efecto las órdenes de captura en contra de 18 estudiantes.

10 de julio: autoridades universitarias proponen conciliación para 75 estudiantes judicializados con el objetivo de buscar una salida jurídica a consecuencia de la toma dentro de la UNAH, autoridades y estudiantes acuerdan consultar a sus equipos de abogados a más tardar el martes 12 de julio.

13 de julio: los representantes del MEU rechazan la propuesta del primer acuerdo presentada por parte de las autoridades universitarias y que buscaría solventar el tema

de la judicialización de 75 estudiantes que participaron en las tomas de edificios de la Máxima Casa de Estudios.

14 de julio: jueza de lo penal de San Pedro Sula dictó sobreseimiento definitivo a los estudiantes faltantes de la UNAH-VS.

20 de julio: las autoridades y estudiantes firman acuerdo que da paso al dialogo en las próximas 48 horas.

24 de julio: El MEU, luego de interpretar bien el numeral quinto del acuerdo firmado el 20 de julio entre las autoridades y los estudiantes, liberó los edificios en donde se brindan servicios de vinculación a la sociedad hondureña.

25 de julio: La comisión de diálogo y el MEU instalan la mesa mediadora encaminada a iniciar el proceso del diálogo universitario que durará 48 horas.

26 de julio: El equipo de abogados de la UNAH se presentó ante el Juzgado de lo Penal para entregar en dos audiencias iniciales la extinción de los procesos penales dirigido a 25 estudiantes universitarios, acusados por los delitos de daños y usurpación por su participación en las tomas de la Máxima Casa de Estudios.

28 de julio: Autoridades y estudiantes firman acuerdo que debería dar fin al conflicto en la UNAH, Amparados en el acuerdo suscrito la semana anterior firmaron un segundo documento que va a establecer el procedimiento para el abordaje de las Normas Académicas.

**Apéndice 2: Métrica general de las publicaciones en Facebook de mayo – julio 2016**

Métricas en página oficial de Facebook Del 16 de mayo al 08 de agosto de 2016					
Fecha	Crecimiento Seguidores	Seguidores diarios	Dejaron de seguir (Diario)	Alcance total diario	Impresiones diarias
	Total de usuarios únicos que siguen la página			Usuarios únicos que ven contenido de la página al día	Número de veces que el contenido es visto
5/16/16	169748	187	37	91760	455752
5/17/16	169859	150	41	66621	248620
5/18/16	169978	150	30	73064	294434
5/19/16	170054	120	42	74616	329826
5/20/16	170113	86	25	46960	266684
5/21/16	170165	77	29	17702	62388
5/22/16	170213	74	23	11682	35792
5/23/16	170274	86	22	44011	311576
5/24/16	170385	160	44	69633	570640
5/25/16	170529	173	34	99940	455896
5/26/16	170777	300	53	82511	449914
5/27/16	170892	153	35	57232	369369
5/28/16	170955	93	28	27533	116174
5/29/16	171016	88	30	14554	48550
5/30/16	171122	131	28	62085	488695
5/31/16	171276	177	23	70444	371675
6/1/16	171518	295	46	82357	389946
6/2/16	171667	194	50	92846	435222
6/3/16	171739	114	37	52371	199928
6/4/16	171810	111	33	28384	65824

Estudio de caso: “Crisis en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, mayo – julio 2016”

Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis para DIRCOM

6/5/16	171863	90	36	41666	156860
6/6/16	172370	584	76	169981	1131872
6/7/16	172800	507	87	165735	893456
6/8/16	173048	303	58	143061	575998
6/9/16	173319	338	60	89651	407569
6/10/16	173456	208	64	84301	770522
6/11/16	173587	164	40	89938	449468
6/12/16	173790	247	56	127515	889051
6/13/16	174144	412	60	187942	920302
6/14/16	174333	360	59	197532	883854
6/15/16	174704	338	52	191337	701987
6/16/16	175781	1126	58	265141	771152
6/17/16	176116	380	47	88965	215785
6/18/16	176347	277	41	36503	82148
6/19/16	176646	338	49	124057	356185
6/20/16	176876	298	54	159137	818051
6/21/16	177075	236	47	99307	446281
6/22/16	177349	316	41	101754	553758
6/23/16	177569	285	32	120931	708569
6/24/16	177785	217	31	119487	564895
6/25/16	177967	216	29	61521	250473
6/26/16	178169	258	47	83301	698474
6/27/16	178462	343	53	134888	696696
6/28/16	178753	336	47	142429	949886
6/29/16	178993	303	46	106474	465450
6/30/16	179199	229	39	105978	512414
7/1/16	179367	453	269	99982	417555

Estudio de caso: “Crisis en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, mayo – julio 2016”

Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis para DIRCOM

7/2/16	179569	267	82	49686	128459
7/3/16	179957	492	62	127185	501507
7/4/16	180295	379	58	164237	642623
7/5/16	180631	422	56	136534	578962
7/6/16	181048	503	59	150358	843989
7/7/16	181336	344	48	90700	353643
7/8/16	181632	291	33	87371	470766
7/9/16	181835	232	41	68080	332768
7/10/16	182102	301	49	86727	459234
7/11/16	182278	227	39	94115	368608
7/12/16	182428	176	33	95176	420781
7/13/16	182558	174	42	135322	348262
7/14/16	182680	167	32	73619	446412
7/15/16	182816	174	43	92550	484405
7/16/16	182909	155	35	41313	107364
7/17/16	183168	313	40	91091	217629
7/18/16	183445	276	38	67938	213752
7/19/16	183622	213	29	67679	309743
7/20/16	183824	248	49	104139	549016
7/21/16	184038	247	43	134065	789792
7/22/16	184267	256	39	103239	429174
7/23/16	184410	202	38	72517	319344
7/24/16	184542	166	43	32618	91395
7/25/16	184663	164	51	60248	393989
7/26/16	184780	157	38	54522	273859
7/27/16	184871	140	42	43882	251292
7/28/16	184975	136	34	38714	247510

**Estudio de caso: “Crisis en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, mayo – julio 2016”**

**Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis para DIRCOM**

7/29/16	185226	307	52	162357	921450
7/30/16	185378	194	39	131479	544201
7/31/16	185507	180	58	98561	744662

**Apéndice 3: Métrica de las notas de prensa publicadas en Facebook de la UNAH mayo – julio 2016**

FECHA	DESCRIPCION DE LA NOTA
3/5/2016	EL 9 DE MAYO INICIA LA MATRÍCULA EN LA UNAH. Inicia proceso de matrícula para segundo periodo académico de 2016. La semana del 9 al 15 de mayo los estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) deberán realizar el proceso de matrícula para asegurar las asignaturas que podrán cursar en el segundo período académico 2016.
16/5/2016	INICIA SEGUNDO PERÍODO ACADÉMICO CON CASI 75 MIL ESTUDIANTES MATRICULADOS EN LA UNAH. Inicia segundo periodo de clases con 75 mil estudiantes matriculados. Con 74,925 estudiantes matriculados oficialmente a nivel nacional comienza el segundo período académico de clases en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).
25/5/2016	COMUNICADO OFICIAL: AUTORIDADES DE LA UNAH INFORMAN QUE SE EXTENDERÁ LA DURACIÓN DEL SEGUNDO PERÍODO DE CLASES.
25/5/2016	UNAH PROLONGARÁ PERÍODO ACADÉMICO DEBIDO A TOMAS DE EDIFICIOS. Autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) determinaron ampliar el actual período académico según el número de días que se mantengan tomados los edificios en Ciudad Universitaria.
26/5/2016	“NO PODEMOS VIOLENTAR LAS NORMAS”: BELINDA FLORES, DECANA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
1/6/2016	UNAH DENUNCIA ANTE MINISTERIO PÚBLICO TOMA DE INTALACIONES A LO INTERNO DE CIUDAD UNIVERSITARIA, DESTRUCCIÓN DE BIENES PÚBLICOS, VIOLACIÓN DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN Y RIESGOS PARA LA SEGURIDAD DE LAS PERSONAS; SOLICITANDO EL INMEDIATO DESALOJO.
1/6/2016	LOS GRAVES DAÑOS QUE CAUSA A TODOS LOS ESTUDIANTES UNA TOMA: AUTORIDADES DE UNAH-VS. Cada día de clases perdido por las tomas generadas por un pequeño grupo de estudiantes será recuperado con la extensión del período académico, anunciaron hace dos semanas las autoridades a nivel nacional de la UNAH mediante un comunicado.
2/6/2016	ENCAPUCHADOS CAUSAN DESTRUCCIÓN Y COMETEN ACTOS VANDÁLICOS EN LA UNAH. Un grupo de encapuchados destruyó bienes públicos, perpetuó actos vandálicos y causó desorden desde tempranas horas del día en diversos sectores de Ciudad Universitaria, según mostraron vigilantes de una empresa privada de seguridad que presta sus servicios para la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).

Estudio de caso: “Crisis en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, mayo – julio 2016”

Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis para DIRCOM

2/6/2016	“LAS AUTORIDADES ESTAMOS ABIERTAS AL DIÁLOGO, SIEMPRE Y CUANDO EXISTA LA MISMA DISPOSICIÓN DE LOS ESTUDIANTES”: RUTILIA CALDERÓN. La rectora por Ley de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Rutilia Calderón, expresó que las autoridades universitarias están abiertas al diálogo, siempre y cuando exista la misma disposición de los sectores que mantienen tomados algunos edificios del campus de Tegucigalpa.
5/6/2016	MEDICINA, ENFERMERÍA Y ARQUITECTURA INICIARÁN DE MANERA NORMAL SU SEGUNDO PERÍODO ACADÉMICO EL 20 DE JULIO. Rutilia Calderón, titular de la Vicerrectoría Académica, informó que en el caso de las carreras que solo cursan dos períodos académicos en el año que son Medicina, Enfermería y Arquitectura, las clases correspondiente al segundo períodos académico iniciarán el próximo 20 de julio, de acuerdo a lo programado en el Calendario Académico.
6/6/2016	CANCELAN LAS GRADUACIONES PROGRAMADAS PARA ESTE 11 DE JUNIO POR TOMA DE LA UNAH.
6/6/2016	DEJAN CAMPUS CENTRAL DE LA UNAH BAJO LA RESPONSABILIDAD DE ENCAPUCHADOS. La Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) dejó este lunes 6 de mayo el campus central de Tegucigalpa bajo la responsabilidad de un grupo de individuos encapuchados que mantienen tomadas las instalaciones.
6/6/2016	NO HAY CLASES EN CIUDAD UNIVERSITARIA DEBIDO A TOMA DE INSTALACIONES. La rectora de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Julieta Castellanos, informó que no hay clases en Ciudad Universitaria debido a la toma de las instalaciones.
6/6/2016	EN RIESGO GRADUACIÓN DE UNOS 700 NUEVOS PROFESIONALES. La Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) dejó este lunes 6 de mayo el campus central de Tegucigalpa bajo la responsabilidad de un grupo de individuos encapuchados que mantienen tomadas las instalaciones.
7/6/2016	MAÑANA SE REANUDAN LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS EN LA UNAH Y EL JUEVES LAS CLASES. La rectora de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Julieta Castellanos, informó que mañana se reanudan las actividades administrativas y el jueves las clases en Ciudad Universitaria, luego del desalojo pacífico de parte de los manifestantes.
7/6/2016	UN 95% DE LOS PLANTEAMIENTOS DE LOS ESTUDIANTES ESTÁN SIENDO IMPLEMENTADOS: VICERRECTORA ACADÉMICA. La vicerrectora académica de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Rutilia Calderón, afirmó que cerca del 95 por ciento de los planteamientos hechos por los estudiantes el año anterior en torno a la aplicación de las Normas Académicas fueron para mejora de la calidad académica, con propuestas bastante concretas que ya están siendo implementadas.
7/6/2016	COMUNICADO DE PRENSA SOBRE DESALOJO DE LA UNAH
8/6/2016	EXTIENDEN SEGUNDO PERÍODO ACADÉMICO PARA CIERTAS CARRERAS DE LA UNAH. Mañana jueves 9 de junio inician nuevamente las actividades académicas dentro de Ciudad Universitaria. El reinicio de clases después de las protestas realizadas por parte de un grupo de estudiantes universitarios trae consigo la ampliación del presente período académico.



10/6/2016	AUTORIDADES ASEGURAN QUE EXISTE UNA RUTA DE DIÁLOGO CON LOS ESTUDIANTES DE LA UNAH. El vicerrector de Orientación y Asuntos Estudiantiles (VOAE), Ajax Irías, aseguró que ya se había avanzado con la primera fase del diálogo entre la Comisión creada para este fin y representantes de los movimientos que protestan en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).
10/6/2016	ESTUDIANTES DE ODONTOLOGÍA ENTREGAN EDIFICIO EN CIUDAD UNIVERSITARIA luego de 24 horas tomadas. La rectora de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Julieta Castellanos, informó que mañana se reanudan las actividades administrativas y el jueves las clases en Ciudad Universitaria, luego del desalojo pacífico de parte de los manifestantes.
10/6/2016	ESTUDIANTES DE QUÍMICA Y FARMACIA DE LA UNAH CONVERSAN CON AUTORIDADES DE SU FACULTAD, Durante varias horas se presentaron los puntos por parte de los estudiantes, los cuales fueron evacuados por la decana, entre ellos cómo se está evaluando a los profesores, instructores y asistentes técnicos de laboratorio, evaluación del personal, compartir la administración de la facultad, y uno de los principales temas que es tener su Asociación Estudiantil.
12/6/2016	UNAH IMPLEMENTARÁ EL 70% EN 2018, TRAS CUMPLIR CON LAS CONDICIONES DE APRENDIZAJE REQUERIDAS. En sesión extraordinaria, el Consejo Universitario (CU) aprobó la implementación del 70% como índice de aprobación de asignaturas para el primer periodo académico del 2018, una vez que la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) cumpla con las condiciones de aprendizaje requeridas.
13/6/2016	“LA REPRESENTACIÓN ESTUDIANTIL ES UN TEMA PROPIO DE LOS ESTUDIANTES”, AYAX IRÍAS. El titular de la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles (VOAE), Ajax Irías, señaló que la representación estudiantil es un tema que les compete a los estudiantes y que las autoridades universitarias no son las llamadas a elegir las instancias de autogobierno estudiantil.
13/6/2016	UNAH-VS PODRÍA CANCELAR SU PERÍODO ACADÉMICO: DIRECTOR FRANCISCO HERRERA. Las prolongadas tomas estudiantiles podrían ser la causa principal para la ampliación e incluso la cancelación del segundo período académico en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras en el Valle de Sula (UNAH-VS). Entre las solicitudes formulada por los estudiantes está la derogación de las Normas Académicas, entre ellas, la eliminación de la Prueba de Aptitud Académica (PAA).
14/6/2016	“LAS NORMAS ESTÁN ENFOCADAS A LOGRAR UNA MEJOR COMPETENCIA EN EL PROFESIONAL”: DECANA DE QUÍMICA Y FARMACIA, María Victoria Zelaya, con respecto a la decisión tomada en Consejo Universitario de sobre el pago de Lps. 100 por reposición de exámenes. Expreso que los estudiantes deben finalizar con la toma de instalaciones físicas para retomar las clases y laboratorios.
14/6/2016	COMUNICADO: LA UNAH RATIFICA SU POLÍTICA DE RESPETO Y DE DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS
15/6/2016	TERCER PERÍODO ACADÉMICO EN LA UNAH SERÁ INTENSIVO. RECTORA JULIETA CASTELLANOS informó que si las tomas se mantienen, el tercer período académico de este año podría ser intensivo.
16/6/2016	LA CAPUCHA O LA CONSTRUCCIÓN DEL FALSO HÉROE: OPINION DE PABLO CARIAS SOBRE LA POSICION DE LOS ESTUDIANTES EN SU LUCHA.

16/6/2016	DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS PLANTEA PROPUESTAS A ESTUDIANTES QUE TOMARON LAS INSTALACIONES EN TEGUCIGALPA. La toma de los portones ocurrió a eso de las 5:30 de la mañana, momento en el que los aspirantes a médicos colocaron mensajes en el portón de acceso.
16/6/2016	SUSPENSIÓN DE LA PAA NO AFECTARÁ A ASPIRANTES A INGRESAR A LA UNAH EN EL 2017. La prueba estaba programada para el domingo 19 de junio.
18/6/2016	DECANOS SOLICITARON A ESTUDIANTES DESALOJAR EDIFICIOS PARA PODER FUMIGAR. Los decanos intentaron persuadir a un grupo de encapuchados que mantienen tomados los edificios de Odontología y Química y Farmacia que entreguen las instalaciones para poder realizar la fumigación programada el fin de semana
19/6/2016	¿CUÁLES SON LAS CARRERAS DE LA UNAH A LAS QUE SE LES ALARGÓ EL PRESENTE PERIODO ACADÉMICO?. Autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) determinaron la reprogramación del presente periodo académico y que el tercer período del presente año sea intensivo para varias carreras debido a la toma realizada en Ciudad Universitaria, en cambio otras unidades mantendrá su programación original siempre y cuando no se interrumpan sus clases.
20/6/2016	LA UNIVERSIDAD NO ES DE QUIENES LA DIRIGEN, ES UNA INSTITUCIÓN DEL ESTADO DE HONDURAS: RECTORA CASTELLANOS. Entrevista a la Rectora por las toma de instalaciones de la UNAH.
20/6/2017	PRONUNCIAMIENTO DE LA JUNTA DE DIRECCIÓN UNIVERSITARIA ANTE LOS ACONTECIMIENTOS QUE ATRAVIESA LA UNAH
21/6/2016	GRUPO DE ESTUDIANTES DE ODONTOLOGÍA PIDE REGRESAR A CLASES. Un grupo de estudiantes de la Facultad de Odontología denominado “Nueva estrategia odontológica”, a través del programa de televisión Foro Canal 10, pidió reanudar las clases en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).
21/6/2016	PRONUNCIAMIENTO: JDU MANIFIESTA APOYO IRRESTRICTO A LA REFORMA Y AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
22/6/2016	CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DECLARA INADMISIBLE RECURSO DE INCONSTITUCIONALIDAD EN CONTRA LAS NORMAS ACADÉMICAS DE LA UNAH.
22/6/2016	UNAH CANCELA SEGUNDO PERÍODO ACADÉMICO A ESTUDIANTES DE ODONTOLOGÍA. Autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) determinaron, este miércoles 22 de junio, cancelar el actual período académico a los estudiantes de Odontología en Ciudad Universitaria. A la fecha suman 16 días de pérdida de clases en esa facultad debido a las tomas.
22/6/2016	ESTUDIANTES DE ODONTOLOGÍA SERÁN MATRICULADOS AUTOMÁTICAMENTE EN TERCER PERÍODO ACADÉMICO DE LA UNAH. Luego de que las máximas autoridades universitarias decidieran la cancelación del segundo período académico para la Carrera de Odontología se dispuso habilitar la misma matrícula para este tercer proceso, lo que conlleva a que los procesos de matrícula y pagos sean válidos del 7 de septiembre al 17 de diciembre, cuando se desarrollará el último trimestre de 2016.

22/6/2016	LA SUSPENSIÓN DEL PERÍODO A LOS ESTUDIANTES DE ODONTOLOGÍA ES IMPUTABLE A LAS PERSONAS ENCAPUCHADAS QUE TIENEN TOMADOS LOS EDIFICIOS: RECTORA CASTELLANOS. Tras una reunión de casi tres horas, las autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) determinaron cancelar el actual período académico a los 2200 estudiantes de Odontología matriculados en Ciudad Universitaria, debido a que a la fecha suman 17 los días de clases perdidos.
23/6/2016	UNAH LANZA CONVOCATORIA PÚBLICA AL DIÁLOGO. La Rectoría de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) convoca a darle continuidad al diálogo con la comunidad estudiantil, con el objetivo de abordar conjuntamente la problemática académica que plantean sectores del estudiantado universitario.
23/6/2016	¿ESTÁ EN RIESGO EL SEGUNDO PERÍODO ACADÉMICO PARA LOS ALUMNOS DE ODONTOLOGÍA DE UNAH-VS?. Existe el riesgo de que se suspenda el segundo período académico a los estudiantes de Odontología de UNAH-VS, expresó el director de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras en el Valle de Sula (UNAH-VS), Francisco Herrera.
24/6/2016	TRES CARRERAS DE LA UNAH ESTÁN EN RIESGO DE PERDER PERÍODO INTENSIVO. La vicerrectora académica de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Rutilia Calderón, destacó que si el martes los estudiantes de Sociología, Historia y Trabajo Social no retornan a clases, perderán su período intensivo.
24/06/161	OPINION: "¿ES POSIBLE TRANSFORMAR LA UNIVERSIDAD SIN TRANSFORMAR RADICALMENTE LA SOCIEDAD?": ALEYDA ROMERO, PRESIDENTA JDU
24/6/2016	AUTORIDADES UNIVERSITARIAS RESPONSABILIZAN A PERSONAS ENCAPUCHADAS POR EL EQUIPO MÉDICO DEL CDIBIR CUYO VALOR ASCIENDE A 204 MILLONES DE LEMPIRAS.
26/6/2016	UNIVERSITARIOS DEL FUUD PRESENTARON CINCO PUNTOS DE DEBATE A LA COMISIÓN DE DIÁLOGO. En la primera jornada de las conversaciones que sostienen los movimientos, frentes y asociaciones estudiantiles por carrera con la Comisión de Diálogo para abordar la situación que atraviesa la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), el Frente Unido Universitario Democrático (FUUD) expuso sus motivos de debate.
26/6/2016	MOVIMIENTO ESTUDIANTIL UNIVERSITARIO ENTREGA PROPUESTA DE DIÁLOGO A AUTORIDADES DE LA UNAH. Tras varias semanas de acciones de protesta en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), autoridades universitarias y representantes del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU) se reunieron con la finalidad de construir un diálogo que contribuya a la solución de la problemática en la Máxima Casa de Estudios.
26/6/2016	DOS GRUPOS DE ESTUDIANTES DE ODONTOLOGÍA SE PRESENTARON AL DIÁLOGO CON AUTORIDADES. Dos grupos de estudiantes de la Facultad de Odontología se hicieron presentes este día al diálogo convocado por las autoridades universitarias, uno de los cuales entregó la misma propuesta de dialogo de los representantes del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU). El segundo grupo se denominó como independiente, y dentro de sus peticiones se encuentra recuperar el segundo período académico.

26/6/2016	FUERZA UNIVERSITARIA REVOLUCIONARIA EXIGE LA CORRECTA APLICACIÓN DE LAS NORMAS ACADÉMICAS. La Fuerza Universitaria Revolucionaria (FUR), presentó su propuesta a la Comisión de Diálogo, a través de la cual los representantes del frente estudiantil exigen la correcta aplicación de las Normas Académicas.
26/6/2016	FRENTE DE REFORMA UNIVERSITARIA DEMANDA EL CESE DE LAS AMENAZAS DE SUSPENDER EL PERÍODO EN OTRAS UNIDADES ACADÉMICAS. Representantes del Frente de Reforma Universitaria (FRU), en respuesta a la convocatoria extendida por las autoridades universitarias, asistieron a la reunión con la Comisión de Diálogo, donde presentaron su propuesta para la instalación de un diálogo universitario que solvete la problemática en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).
26/6/2016	“ESTAMOS AQUÍ PARA CONSTRUIR Y QUEREMOS CONSTRUIR”: ESTUDIANTES DE INGENIERÍA, DURANTE DIÁLOGO CON AUTORIDADES. Estudiantes de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) se reunieron este día con autoridades universitarias en donde plantearon el apoyo a la propuesta de dialogo de los representantes del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU).
26/6/2016	COMUNICADO DE LA COMISIÓN DE DIÁLOGO
27/6/2016	DECANA DE CIENCIAS ECONÓMICAS PRESENTARÁ DENUNCIA POR LA TOMA DE INSTALACIONES AL MP. La decana de Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Belinda Flores, informó que hoy después del mediodía se presentaría al Ministerio Público (MP) a realizar la denuncia por la toma de los edificios C1 y C2 pertenecientes a esta instancia.
27/6/2016	ESTUDIANTES DE TRES CARRERAS DE LA UNAH NO TENDRÁN TERCER PERÍODO POR NO REANUDAR CLASES HOY LUNES. Alrededor de mil estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), matriculados en las carreras de Sociología, Historia y Trabajo Social, no tendrán tercer período académico este año tras cumplir 24 días sin clases hoy lunes 27 de junio.
27/6/2016	SI PREVALECE EL OBJETIVO DE CONTINUAR MEJORANDO LA UNIVERSIDAD, PODEMOS ENCONTRAR PUNTOS DE PARTIDA: COMISIÓN DE DIÁLOGO. COMUNICADO COMISION DE DIALOGO
28/6/2016	LA UNIVERSIDAD NO VOLVERÁ AL DIÁLOGO MIENTRAS LAS AULAS NO ESTÉN LIBRES: RECTORA JULIETA CASTELLANOS. La rectora de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Julieta Castellanos, manifestó que no se restaurará el diálogo con los estudiantes mientras los edificios que se mantienen tomados no sean liberados.
28/6/2016	OPINION LETICIA SALOMON: LA UNIVERSIDAD QUE QUEREMOS...
28/6/2016	A 12 ASCENDERÁ EL NÚMERO DE CARRERAS QUE PERDERÁN PERÍODO INTENSIVO SI NO REANUDAN CLASES EL MIÉRCOLES 29 DE JUNIO. Mañana miércoles 29 de junio es la fecha límite para que los estudiantes de Química y Farmacia, Nutrición, Terapia Física, Técnico en Imágenes Biomédicas, Derecho, Matemáticas, Física, Música y del área ecónomo-administrativa en Ciudad Universitaria que esperan tener un tercer período académico este año retornen a clases.

Estudio de caso: “Crisis en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, mayo – julio 2016”

Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis para DIRCOM

28/6/2016	DOCENTES DE CIENCIAS SOCIALES SE PRONUNCIAN ANTE LA PROBLEMÁTICA UNIVERSITARIA. El Claustro de Docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Honduras (UNAH) hizo público un pronunciamiento en el que rechazan la cancelación del período académico y exigen la suspensión de las denuncias a estudiantes universitarios, entre otras demandas.
29/6/2016	AL LÍMITE DE PERDER PERÍODO INTENSIVO ESTUDIANTES DE LA UNAH. Alrededor de 45 mil estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) se encuentran al límite de perder la opción a un tercer período académico este año, debido a la toma que se mantiene desde hace 26 días en los edificios de Ciudad Universitaria.
29/6/2016	CLAUSTRO DE DOCENTES BUSCA ALTERNATIVAS PARA RETORNAR A CLASES EN EL CURC
29/6/2016	“LAS AUTORIDADES PUEDEN CREAR LAS CONDICIONES PARA ESTABLECER UN DIÁLOGO EN CUATRO DÍAS”: HÉCTOR ESTRADA, ESTUDIANTE DE INGENIERÍA. Héctor Estrada, estudiante de la Carrera de Ingeniería Mecánica y representante del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU), aseguró que las autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), en menos de una semana pueden generar las condiciones para iniciar un diálogo universitario.
29/6/2016	HISTÓRICO PRONUNCIAMIENTO DE DOCENTES DE DIVERSAS CARRERAS DE UNAH-VS. Los docentes de diversas carreras de UNAH-VS alzan la voz en contra de la desastrosa toma de las instalaciones que está por provocar la cancelación del tercer período académico y la modificación del segundo, perjudicando así a miles de estudiantes.
30/6/2016	DIEZ CARRERAS PERDERÁN TERCER PERÍODO ACADÉMICO SI NO RETORNAN A CLASES MAÑANA VIERNES 1 DE JULIO. Mañana viernes 1 de julio es la fecha límite para que los estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) matriculados en Psicología, Periodismo, Pedagogía, Antropología y las ingenierías retornen a clases y tengan opción a un tercer período académico este año.
30/6/2016	COMUNICADO DE LA ASAMBLEA DE PROFESORES DE LA CARRERA DE INGENIERÍA QUÍMICA INDUSTRIAL
30/6/2016	OPINION LETICIA SALOMON: ARGUMENTOS CONTRA ARGUMENTOS Y CALIDAD DEL DEBATE
1/7/2016	EL DESALOJO SE HIZO EN EL MARCO DE LA LEY: RECTORA JULIETA CASTELLANOS. Los estudiantes que mantenían tomados los edificios de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) en Tegucigalpa y en el Valle de Sula (UNAH-VS) fueron desalojados este viernes por la autoridad competente, luego de que el Ministerio Público emitiera la orden respectiva.
1/7/2016	UN 20% DE LAS PERSONAS DETENIDAS POR LA POLICÍA EN LA UNAH NO SON ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS. Un 20 por ciento de las personas detenidas hoy por la Policía en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) no son estudiantes universitarios, según las primeras investigaciones de los operadores de justicia del país.
1/7/2016	PRONUCIAMIENTO DEL CLAUSTRO DE PROFESORES DE LA ESCUELA DE MATEMÁTICAS Y CIENCIAS COMPUTACIONALES DE LA UNAH

1/7/2016	UNAH SOLICITÓ LA EXTINCIÓN DE ACCIONES PENALES EN CONTRA DE 4 ESTUDIANTES DEL CURLA. En las instalaciones del Juzgado Judicial de la ciudad de la Ceiba, Edgardo Salgado estudiante de Ingeniería Forestal, Eduardo Cardona, Kenedy Zelaya y Alirio Argueta alumnos de la carrera de Agronomía en audiencia inicial, recibieron sobreseimiento definitivo por parte del juez por los delitos de daños y usurpación en perjuicio de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).
1/7/2016	PRONUNCIAMIENTO DE LA ESCUELA DE FÍSICA DE LA UNAH
2/7/2016	PRONUNCIAMIENTO DEL CONSEJO DIRECTIVO Y DEL CLAUSTRO DE PROFESORES DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA SALUD DE UNAH VS
2/7/2016	PRONUNCIAMIENTO ESTUDIANTES DE FACULTADES Y CENTROS REGIONALES
2/7/2016	PRONUNCIAMIENTO DEL CLAUSTRO DE PROFESORES DE LA CARRERA DE BIOLOGÍA DE UNAH VS
2/7/2016	PRONUNCIAMIENTO DEL CLAUSTRO DE PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE FÍSICA DE UNAH VS
2/7/2016	PRONUNCIAMIENTO DE LOS DOCENTES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS DE UNAH VS
2/7/2016	PRONUNCIAMIENTO DEL CLAUSTRO DE PROFESORES DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNAH
2/7/2016	PRONUNCIAMIENTO DEL CLAUSTRO DE MAESTROS DE LA CARRERA DE DERECHO DE UNAH VS
2/7/2016	PRONUNCIAMIENTO DE LOS DOCENTES DE INGENIERÍA CIVIL DE UNAH VS
2/7/2016	PRONUNCIAMIENTO DEL CLAUSTRO DE PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DE QUÍMICA DE UNAH VS
4/7/2016	SUSPENDEN PERÍODO ACADÉMICO A UNOS 15 MIL ESTUDIANTES DE LA UNAH. Las autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) determinaron suspender el segundo período académico a unos 15 mil estudiantes de 14 carreras debido a que la pérdida de clases supera las tres semanas.
4/7/2016	AUTORIDADES TRABAJAN PARA REANUDAR EL DIÁLOGO CON LOS ESTUDIANTES. El vicerrector de Orientación y Asuntos Estudiantiles (VOAE), Ajax Irías, informó que están buscando los mecanismos de acercamiento e identificación, para reanudar el diálogo con los distintos sectores estudiantiles.
4/7/2016	UNAH REPROGRAMA SEGUNDO Y TERCER PERÍODO ACADÉMICO DEL 2016. La Vicerrectora Académica de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Rutilia Calderón, anunció esta mañana la reprogramación del segundo y tercer período académico correspondiente al año 2016.
5/7/2016	OPINION LETICIA SALOMON: LA UNAH, LOS DERECHO DE UNOS, LOS DERECHO DE OTROS
5/7/2016	NO HAY NINGUNA AUDIENCIA DE DESCARGO EN CONTRA DE PROFESORES: JACINTA RUIZ, TITULAR DE LA SEDP. Declaraciones brindadas como reacción ante señalamientos formulados por la docente Rosa Flores, representante de la Asociación de Docentes de la Universidad (ADUNAH), en la reunión de hoy 5 de julio con miembros de la Federación de Colegios Profesionales Universitarios de Honduras (FECOPRUH).

5/7/2016	OFICINA DEL ALTO COMISIONADO DE LA ONU HACE UN LLAMADO AL DIÁLOGO EN LA UNAH. La Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos en Honduras (OACNUDH), a través de un comunicado de prensa hace un llamado al diálogo en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).
5/7/2016	REINICIO DE CLASES EN LA UNAH DEBE IR ACOMPAÑADO DE UN PROCESO DE DIÁLOGO: COMISIONADO NACIONAL DE LOS DERECHOS HUMANOS. El comisionado nacional de los Derechos Humanos, Roberto Herrera Casares, manifestó que el reinicio de clases programado para mañana miércoles 6 de julio en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) debe ir acompañado de un proceso de diálogo.
5/7/2016	RECTORA DE LA UNAH ASEGURA QUE CONFLICTO NO HA REBASADO LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES. La rectora de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Julieta Castellanos, participó en el programa Conclusiones que se transmite por CNN en Español, bajo la dirección del periodista Fernando del Rincón, para explicar la situación que se vive en la Máxima Casa de Estudios a raíz de la toma de las instalaciones por estudiantes que están en contra de las Normas Académicas.
5/7/2016	MEU NO SE SENTARÁ A DIALOGAR MIENTRAS LA UNAH MANTENGA ACCIÓN PENAL EN CONTRA DE ESTUDIANTES: DIRIGENTE FAUSTO CÁLIX. Estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) manifestaron que no existen las condiciones para reanudar las actividades académicas, cuando aumentan las acciones penales en contra de los integrantes del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU).
5/7/2016	AUTORIDADES DE LA UNAH ESTÁN PREPARADAS PARA LA REANUDACIÓN DEL PERÍODO ACADÉMICO. La rectora de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Julieta Castellanos, dijo que las autoridades de la institución están preparadas para la reanudación de las actividades docentes mañana miércoles 6 de julio.
6/7/2016	UNAH CONVOCA AL DIÁLOGO PARA ABORDAR DEMANDAS ESTUDIANTILES CON LA PARTICIPACIÓN DE UNA INSTANCIA FACILITADORA. La Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) espera recibir hoy a unos 45 mil estudiantes, tanto en Ciudad Universitaria como en los distintos centros regionales donde hubo toma de instalaciones.
6/7/2016	MEU DEMANDA INSTALACIÓN DE MESA MEDIADORA PARA COMENZAR DIÁLOGO CON AUTORIDADES DE LA UNAH. Representantes del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU) manifestaron que para iniciar el diálogo en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) necesitan la instalación de una mesa mediadora y el retiro de órdenes de captura, denuncias y requerimientos fiscales en contra de estudiantes universitarios.
6/7/2016	EXTIENDEN REPROGRAMACIÓN DE CALENDARIO ACADÉMICO PARA CRAED EN CHOLUTECA. El Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) extendió este miércoles 6 julio la reprogramación del calendario académico de visitas presenciales del Centro de Recursos de Aprendizaje de Educación a Distancia (CRAED) en Choluteca.

6/7/2016	“COMO AUTORIDADES DE LA UNAH CONTINUAMOS CON LA APERTURA AL DIÁLOGO”: VICERRECTORA ACADÉMICA. Luego de una reunión realizada junto a las máximas autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), la titular de la Vicerrectoría Académica, Rutilia Calderón, aseveró que como funcionarios continúan con la apertura al diálogo.
6/7/2016	REFORMA UNIVERSITARIA NO DEBE RETROCEDER, SEGÚN PRONUNCIAMIENTO DE ALIANZA POR LA PAZ Y LA JUSTICIA, APJ.
6/7/2016	UNAH CONVOCA AL DIÁLOGO PARA ABORDAR DEMANDAS ESTUDIANTILES CON LA PARTICIPACIÓN DE UNA INSTANCIA FACILITADORA. La Rectoría de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) emitió un comunicado en el que convoca a los distintos sectores estudiantiles a un diálogo incluyente y participativo que permita acercar las posiciones entre ellos y las autoridades universitarias, con una instancia facilitadora mutuamente aceptable.
7/7/2016	"DIÁLOGO CONDICIONADO NO ES UN BUEN DIÁLOGO": PEDRO QUIEL, DIRECTOR DEL CUROC. “Vale la pena recalcar que diálogo condicionado no creo que sea un buen diálogo; ambas partes tenemos que sentarnos, consensuar, hablar, expresar lo que consideramos que es pertinente y qué es lo que se tiene que hacer para alcanzar los objetivos”, fue lo expresado por Pedro Quiel, director del Centro Universitario Regional del Occidente (CUROC).
7/7/2016	MEU ASISTIRÁ A “PREDIÁLOGO” CON LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS. Representantes del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU) informaron, en conferencia de prensa, que asistirán a la convocatoria de diálogo que lanzaron las autoridades universitarias, la cual consideran un 'prediálogo' en el que se definirá si se establece un “verdadero diálogo democrático”.
7/7/2016	REPRESENTACIÓN ESTUDIANTIL Y JUDICIALIZACIÓN DE UNIVERSITARIOS SON LOS TEMAS PRIORITARIOS A TRATAR EN EL DIÁLOGO CONVOCADO POR LAS AUTORIDADES. El titular de la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles (VOAE), Ayax Irías, aseguró que en los temas a tratar en el diálogo que nuevamente han convocado las autoridades van priorizadas las principales demandas del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU).
7/7/2016	DOCENTES DE LA UNAH APOYAN NUEVA PROPUESTA DE DIÁLOGO POR PARTE DE LAS AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.
7/7/2016	RUTILIA CALDERÓN: “ESTAMOS CON TODA LA APERTURA PARA REINICIAR EL DIÁLOGO”. Luego de que las máximas autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) emitieran un nuevo comunicado convocando al diálogo con el sector estudiantil para debatir el tema de los requerimientos fiscales y las elecciones estudiantiles, Rutilia Calderón, vicerrectora académica, manifestó que como autoridades están con toda la apertura para reiniciar el diálogo con un enfoque de ganar-ganar.



8/7/2016	ESTE DOMINGO INICIA ACERCAMIENTO ENTRE AUTORIDADES Y ESTUDIANTES DE LA UNAH PARA RESOLVER CONFLICTO. Autoridades y estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) tendrán este domingo 10 de julio el primer acercamiento para el diálogo, a fin de resolver el conflicto que atraviesa la Máxima Casa de Estudios.
8/7/2016	PRONUNCIAMIENTO DE LA FEDERACIÓN DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS DE CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE SOBRE ACONTECIMIENTOS OCURRIDOS EN LA UNAH
8/7/2016	JUZGADO DEJA SIN VALOR Y EFECTO ÓRDENES DE CAPTURA EN CONTRA DE 18 ESTUDIANTES DE LA UNAH. El Juzgado de lo Penal de la Sección Judicial de Francisco Morazán, a través del juez de turno, resolvió dejar sin valor y efecto las órdenes de captura en contra de 18 estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).
8/7/2016	"ACERCAMIENTO DEL DOMINGO VA A SER NECESARIO": FAUSTO CÁLIX, ESTUDIANTE DE DERECHO DE LA UNAH. El MEU propone realizar este primer acercamiento para el domingo 10 de julio del presente año, en el Palacio Universitario de los Deportes de la UNAH a las 11:00 de la mañana.
9/7/2016	EL COMITÉ DE HUELGA UNAH-VS EMITIÓ UN COMUNICADO RESPECTO AL RETIRO DE LAS ÓRDENES DE CAPTURA PARA 18 ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS.
10/7/2016	¿QUIÉNES SON LOS INTEGRANTES DE LA MESA DE MEDIACIÓN DEL DIÁLOGO ENTRE AUTORIDADES Y ESTUDIANTES DE LA UNAH?.
10/7/2016	AUTORIDADES UNIVERSITARIAS PROPONEN CONCILIACIÓN PARA 75 ESTUDIANTES JUDICIALIZADOS. Con el objetivo de buscar una salida jurídica para los 75 estudiantes judicializados a consecuencia de la toma dentro de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), autoridades y representantes estudiantes acuerdan consultar a sus equipos de abogados a más tardar el martes 12 de julio.
11/7/2016	CONCILIACIÓN ES UNA SALIDA ALTERNA ANTE LOS PROCESOS JUDICIALES INCOADOS EN CONTRA DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS, SEGÚN MP. El Ministerio Público (MP) a través de su página oficial emitió hoy un pronunciamiento público respecto a la problemática generada por la acciones judiciales interpuestas en contra de estudiantes que participaron en las tomas de edificios de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), afirmando que la mejor salida es aceptar la figura de la conciliación, al conocer la propuesta presentada por parte de las autoridades universitarias en el prediálogo.
12/7/2016	OPINION LA CRISIS DE LA UNAH: EDMUNDO ORELLANA
12/7/2016	AUTORIDADES Y EL MEU SE ENCAMINAN A SUSCRIBIR UN ACUERDO PARA EVITAR QUE TRIBUNALES JUZGUEN A 75 ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS. EL acuerdo, redactado por estos equipos técnico jurídicos, se dará a conocer hasta mañana miércoles 13 de julio a la 1:00 de la tarde, en el Palacio Universitario de los Deportes de la UNAH, acción que podría llegar a consensos y que sería la llave para establecer las mejores condiciones de una segunda etapa

13/7/2016	EQUIPOS DE ABOGADOS DEBERÁN DAR LA MEJOR SALIDA: VICERRECTOR ACADÉMICO. Las autoridades universitarias confirmaron que los dos equipos técnicos jurídicos cuentan con ambas propuestas, que en el marco de una mesa de acercamiento debe imperar todo espíritu de flexibilidad, por lo que estarán a la espera de poder consolidar un borrador final para un acuerdo redactado por ambas partes.
13/7/2016	MEU RECHAZA PROPUESTA DE UN ACUERDO QUE DARÍA SALIDA A LA PROBLEMÁTICA DE LA UNAH. Los representantes del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU) rechazaron hoy una propuesta de un primer acuerdo presentada por parte de las autoridades universitarias y que buscaría solventar el tema de la judicialización de 75 estudiantes que participaron en las tomas de edificios de la Máxima Casa de Estudios y la búsqueda al retorno a clases.
14/7/2016	JUEZA DE LO PENAL DE SAN PEDRO SULA DICTÓ SOBRESEIMIENTO DEFINITIVO A LOS ESTUDIANTES FALTANTES DE LA UNAH-VS. Juzgado de Letras de lo Penal de la Sección Judicial de San Pedro Sula en audiencia inicial, resolvió homologar el acuerdo que se suscribió el pasado 20 de julio del presente año entre las autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y los estudiantes representados por el Movimiento Estudiantil Universitario (MEU).
14/7/2016	AUTORIDADES LLAMAN A RETOMAR EL DIÁLOGO PARA RESOLVER CRISIS DE LA UNAH. Tras el rechazo por parte de los representantes del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU), de la propuesta de acuerdo a través de la cual se buscaría solventar el tema de la judicialización de 75 estudiantes que participaron en las tomas de edificios en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), y la búsqueda al retorno a clases, el funcionario llamó a retomar el diálogo para discutir la problemática con tranquilidad.
15/7/2016	ESTUDIANTES INICIARÁN NUEVO PERÍODO CUANDO EL MEU DESALOJE INSTALACIONES DE LA UNAH. La vicerrectora académica de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Rutilia Calderón, informó que los estudiantes de las distintas carreras que han interrumpido sus clases debido a las tomas podrán iniciar un nuevo período, en el momento en que las instalaciones sean desalojadas.
15/7/2016	UNAH REANUDARÁ CLASES CUANDO CESEN LAS TOMAS. Autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) aclararon hace un momento que el segundo período académico no ha sido cancelado y que las clases se reanudarán una vez cesen las tomas.
18/7/2016	OPINION MANUEL TORRES: LA UNAH DEL SIGLO XXI
18/7/2016	MEU VALORARÁ HOY UNA NUEVA PROPUESTA PARA DARLE UNA PRONTA SALIDA AL TEMA DE LA JUDICIALIZACIÓN: ULLOA. El MEU informó a muy tempranas horas de la mañana que cuentan con una nueva propuesta, es decir, con un nuevo borrador de un documento legal que daría salida al tema de la judicialización de 75 estudiantes y que al firmarse daría paso al retorno a clases dentro de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).
19/7/2016	MEU NO CONTRIBUYE A RESOLVER LA PROBLEMÁTICA DE LA UNAH, SEGÚN COMISIÓN DE DIÁLOGO. Ajax Irías, vocero de la Comisión de Diálogo de la UNAH, leyó hoy un comunicado en el cual se relatan todos los procesos de acercamiento entre el Movimiento Estudiantil Universitario (MEU), en el que se evidencia que no se ha podido llegar a un primer acuerdo para solventar la problemática dentro de la Universidad ya que en cada reunión el MEU cambia sus exigencias.

19/7/2016	AUTORIDADES DEL CURC CONVOCAN A CLASES ESTE PRÓXIMO MIÉRCOLES. Con el propósito de poner fin a la crisis universitaria, este 19 de julio las máximas autoridades del Centro Universitario Regional del Centro (CURC) realizaron una conferencia de prensa para convocar a los estudiantes a reanudar clases el miércoles 20 de julio del presente año.
20/7/2016	MEU NO ACEPTA FIRMAR ACUERDO PARA LIBERAR AULAS DE CLASES EN LA UNAH. El Movimiento Estudiantil Universitario (MEU) a través de su vocera, Mirtha Gutiérrez, dijo que no se llegó a un consenso en el numeral 6 de la nueva propuesta de un borrador de acuerdo discutido en los últimos días con las autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).
20/7/2016	COMISIÓN DE DIÁLOGO DE LA UNAH ANALIZARÁ UNA NUEVA PROPUESTA DEL CONADEH PARA SOLVENTAR LA PROBLEMÁTICA DE LA UNAH. EL titular de esta institución, Roberto Cáceres, presentó a las partes una nueva propuesta para buscar una solución a la problemática vivida en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).
20/7/2016	FIRMA DE ACUERDO ES EL PRIMER PASO EN FAVOR DE LA UNAH Y LA POBLACIÓN HONDUREÑA. La firma del acuerdo se realizó a eso de las 10:30 de la noche del día miércoles 20 de julio de 2016 en el salón preferencial del Palacio Universitario de los Deportes de la UNAH.
21/7/2016	LA REPROGRAMACIÓN DE LAS CLASES SE DARÁ A CONOCER EN LOS PRÓXIMOS DÍAS: VICERRECTORA ACADÉMICA. Con la nueva programación se emitirá un comunicado que se espera publicar hoy o a más tardar el lunes 25 de julio por la mañana
21/7/2016	RECTORA CASTELLANOS CONSIDERA QUE ACUERDO CON ESTUDIANTES ES UNA OPORTUNIDAD PARA FORTALECER LA REFORMA UNIVERSITARIA. Además de garantizar el restablecimiento de las actividades académicas en la institución, contribuirá a que se conozcan los avances del proceso que inició en el año 2005 y las Normas Académicas, que “han sido de cierta forma el centro de la polémica” que paralizó las clases desde hace casi dos meses.
22/7/2016	EL PRÓXIMO VIERNES, JUZGADO PENAL HOMOLOGARÁ ACUERDO FIRMADO EN LA UNAH. A través de la jueza de turno, el Juzgado Penal de la Sección Judicial de Francisco Morazán resolvió hoy ir a dos audiencias el próximo viernes 29 de julio, una para homologar el acuerdo firmado entre las autoridades de la UNAH y el Movimiento Estudiantil Universitario (MEU) y otra para establecer la audiencia inicial para abordar el delito de sedición.
22/7/2016	UNAH PRESENTARÁ HOY LAS PRIMERAS SOLICITUDES PARA EXTINGUIR LA ACCIÓN PENAL EN CONTRA DE LOS ESTUDIANTES.
23/7/2016	AUTORIDADES Y CATEDRÁTICOS DE LA FACULTAD DE LA CULTURA FÍSICA Y DEPORTES SE REUNIERON CON MIRAS AL REINICIO DE CLASES
23/7/2016	DE NO ENTREGARSE EDIFICIOS DE VINCULACIÓN, ACUERDO FIRMADO POR LAS AUTORIDADES Y EL MEU ESTARÍA EN PRECARIEDAD: VICERRECTOR DE LA UNAH. El titular de la Vicerrectoría de Orientación y Asuntos Estudiantiles (VOAE), Ajax Irías, manifestó en horas de la tarde de hoy que de continuar con la toma en los edificios donde la universidad brinda los servicios de vinculación a la sociedad, se estaría poniendo en riesgo el acuerdo firmado entre las autoridades y el Movimiento Estudiantil Universitario (MEU).

24/7/2016	MEU CUMPLE CON LA LIBERACIÓN DE EDIFICIOS DE VINCULACIÓN EN CIUDAD UNIVERSITARIA. El Movimiento Estudiantil Universitario (MEU) luego de interpretar bien el numeral quinto del acuerdo firmado el pasado miércoles 20 de julio entre las autoridades y los estudiantes, liberó los edificios en donde se brindan servicios de vinculación a la sociedad hondureña.
24/7/2016	UNAH ADELANTARÁ PERÍODO ACADÉMICO. Autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) informaron que el período académico programado para septiembre dará inicio una vez que comience el diálogo y los edificios sean desalojados.
25/7/2016	LA INSTALACIÓN DE LA MESA MEDIADORA NOS PUEDE MOSTRAR CÓMO DIALOGAR EN LA SOCIEDAD HONDUREÑA: PADRE “MELO”. Como un “gran acierto” calificó el sacerdote católico Ismael Moreno, conocido como padre "Melo", la instalación de la mesa mediadora, la cual servirá para contribuir a solucionar el conflicto por el que atraviesa la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).
25/7/2016	MESA FACILITADORA DEL DIÁLOGO SE INSTALA HOY EN LA UNAH. La mesa mediadora del diálogo entre autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y la máxima dirigencia del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU) se instala hoy a las 8:00 de la mañana en el Palacio Universitario de los Deportes con cinco integrantes que provienen de la Iglesia Católica, cultura garífuna y de la academia.
25/7/2016	MESA MEDIADORA AVANZA EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA PARA EL DIÁLOGO UNIVERSITARIO. Carlos Posas, quien fue nombrado vocero de la mesa mediadora, informó que dicha comisión avanzó satisfactoriamente al coincidir en cuál será el papel y la responsabilidad que tendrán frente a este proceso, como en la construcción de la agenda del diálogo universitario.
25/7/2016	MEU CONFÍA EN LA IMPARCIALIDAD DE LOS INTEGRANTES DE LA MESA MEDIADORA. En el marco de la instalación de la mesa mediadora para el diálogo este lunes 25 de julio, la vocera del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU), Mirta Gutiérrez, manifestó tener amplias expectativas de llegar al consenso y solventar el conflicto que se vive en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).
25/7/2016	UNAH INSTALA MESA MEDIADORA Y ARRANCAN LAS 48 HORAS PARA DEFINIR PROCEDIMIENTO DEL DIÁLOGO. La comisión de diálogo y el Movimiento Estudiantil Universitario (MEU) de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) instalaron hoy la mesa mediadora encaminada a iniciar el proceso del diálogo universitario.
26/7/2016	AUTORIDADES Y MEU AVANZAN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS ACUERDOS PARA GARANTIZAR EL DIÁLOGO UNIVERSITARIO. En respuesta al acuerdo firmado entre las autoridades universitarias y los representantes del MEU, hoy, 26 de julio, el equipo de abogados de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) entregó en dos audiencias iniciales la extinción de los procesos penales dirigidos a 25 estudiantes universitarios.
26/7/2016	JUEZ DICTA SOBRESEIMIENTO DEFINITIVO A TRES ESTUDIANTES DE LA UNAH. El Juzgado Penal de la Sección Judicial de Tegucigalpa dictó sobreseimiento definitivo a los estudiantes Moisés Cáceres, Izhar Asael Matamoros y Félix Cesario Padilla, acusados por los delitos de daños y usurpación en perjuicio de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).

26/7/2016	MESA MEDIADORA PRESENTÓ PROPUESTA A LAS PARTES ANTES DE FINALIZAR EL PLAZO ESTIPULADO. La mesa mediadora instalada el 25 de julio por la comisión de diálogo y el Movimiento Estudiantil Universitario (MEU) de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), presentó la propuesta de recomendaciones a las partes concernientes para este proceso de diálogo.
26/7/2016	UNAH CUMPLE CON LA EXTINCIÓN DE LOS PROCESOS PENALES EN CONTRA DE 25 ESTUDIANTES EN LOS JUZGADOS CAPITALINOS. El equipo de abogados de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) se presentó hoy nuevamente ante el Juzgado de lo Penal para entregar en dos audiencias iniciales la extinción de los procesos penales dirigido a 25 estudiantes universitarios, acusados por los delitos de daños y usurpación por su participación en las tomas de la Máxima Casa de Estudios.
26/7/2016	REPRESENTANTES DEL MEU RECHAZAN INTERVENCIÓN DE SECTORES EXTERNOS EN LA PROBLEMÁTICA DE LA UNAH. Durante una entrevista a un medio internacional, los jóvenes rechazaron la intervención de entes externos para solucionar la crisis que atraviesa la Máxima Casa de Estudios, e indicaron que el problema debe solventarse entre docentes, estudiantes y autoridades universitarias.
27/7/2016	AUTORIDADES Y EL MEU FIRMARÁN SEGUNDO PACTO PARA EXTINGUIR LA PROBLEMÁTICA EN LA UNAH. La mesa mediadora del diálogo informó que mañana jueves 28 de julio se firmaría un segundo acuerdo entre las partes, que daría fin a la problemática en la UNAH, permitiendo el retorno inmediato a clases.
27/7/2016	CURC DA PRIMER PASO PARA RETIRAR REQUERIMIENTOS FISCALES. Cumpliendo con el acuerdo firmado el pasado 20 de julio del presente año con la dirigencia estudiantil del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU), los abogados de la Alma Máter utilizaron el recurso de validación que mediante la conciliación lleve a la extinción del requerimiento fiscal del que son objeto seis estudiantes de este centro regional.
27/7/2016	JUZGADO DICTA SOBRESEIMIENTO DEFINITIVO A ESTUDIANTE UNIVERSITARIO. La desestimación de los cargos se realizó este miércoles 27 de julio en la audiencia de homologación del acuerdo suscrito entre autoridades de la Alma Máter y representantes del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU), por la vía de la conciliación.
27/7/2006	MESA MEDIADORA A LA ESPERA DE QUE AUTORIDADES Y MEU ACEPTEN LOS MECANISMOS PARA IR AL DIÁLOGO. Lo anterior lo dio a conocer a través de una conferencia de prensa realizada en el salón preferencial del Palacio Universitario de los Deportes, en la que explicó que el documento pauta dos ejes centrales: el primero, las acciones relacionadas con las Normas Académicas; y en segundo, otros temas de interés que afectan la vida académica de la población estudiantil.
27/7/2016	MEU ANUNCIA QUE DESALOJARÁ EDIFICIOS DE CIENCIAS JURÍDICAS Y D1. El Movimiento Estudiantil Universitario (MEU) anunció hoy 27 de julio que liberarán dos edificios de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) en Tegucigalpa de acuerdo con lo pactado el miércoles 20 de julio en el numeral seis.
27/7/2016	RESUELTO EN UN 70% CONFLICTO DE LA UNAH ASEGURA MESA MEDIADORA. El representante del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU), Fausto Cálix, informó que con la intervención de la mesa mediadora del diálogo se ha logrado avanzar en los puntos más controversiales del conflicto que vive la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).

Estudio de caso: “Crisis en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, mayo – julio 2016”

Manual de gestión de la comunicación en situaciones de crisis para DIRCOM

28/7/2016	AUTORIDADES Y ESTUDIANTES FIRMAN ACUERDO QUE DA FIN A CONFLICTO EN LA UNAH. Amparados en el acuerdo suscrito la semana anterior, autoridades y estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) firmaron un segundo documento que da fin al conflicto en la Máxima Casa de Estudios al establecer el procedimiento para el abordaje de las Normas Académicas.
28/7/2016	DICTAN SOBRESEIMIENTO DEFINITIVO PARA SEIS ESTUDIANTES DEL CURC. Los seis estudiantes del Centro Universitario Regional del Centro (CURC) que fueron acusados del delito de usurpación por participar en la toma de instalaciones del campus situado en Comayagua, recibieron sobreseimiento definitivo por parte de la jueza del Tribunal de ese departamento, Liliana Martínez.
29/7/2016	¿CUÁL ES EL CONTENIDO DEL ACUERDO SUSCRITO ENTRE EL MEU Y AUTORIDADES DE LA UNAH?. Amparados en el acuerdo suscrito la semana anterior, autoridades y estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) firmaron un segundo documento que da fin al conflicto en la Máxima Casa de Estudios al establecer el procedimiento para el abordaje de las Normas Académicas.
29/7/2016	CURC TRABAJA EN REPROGRAMACIÓN DE PERIODO ACADÉMICO. Máximas autoridades del Centro Universitario Regional del Centro (CURC) de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), se reunieron el jueves 28 de julio del presente año, los jefes de departamentos, coordinadores de carreras y mandos intermedios para elaborar la reprogramación del II Periodo Académico.
29/7/2016	EL LUNES 1 DE AGOSTO INICIAN CLASES EN LA UNAH. El Consejo Universitario de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) aprobó hoy viernes 29 de julio en sesión ordinaria, la propuesta de volver a clases el lunes 1 de agosto, presentada por la Vicerrectoría Académica.
29/7/2016	JUEZ DICTÓ SOBRESEIMIENTO DEFINITIVO A OTROS 19 ESTUDIANTES DE CIUDAD UNIVERSITARIA. Tras la acción procedida el pasado 20 de julio del presente año entre autoridades de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y representantes del Movimiento Estudiantil Universitario (MEU), donde se firmó el acuerdo de presentar la extinción de los procesos penales en contra de 75 universitarios judicializados, este viernes 29 de julio se dictó sobreseimiento definitivo a otros 19 estudiantes en Tegucigalpa.
29/7/2016	JUZGADO DE LO PENAL EN CHOLUTECA RESOLVIÓ SOBRESEIMIENTO DEFINITIVO A ESTUDIANTES DEL CURLP. El Juzgado de lo Penal de Choluteca, en audiencia inicial, resolvió brindar sobreseimiento definitivo a Adonis Jordiel Álvarez Soriano, Henry Orlando Rodríguez y Josué Nahún Gutiérrez, acusados por los delitos de daños y usurpación en perjuicio de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).

## Apéndice 4: Entrevistas

### Entrevista a estudiantes de la UNAH

Estas preguntas orientadas a recopilar información sobre el conflicto que se vivió en la UNAH durante los meses de mayo, junio y julio de 2016.

1. ¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH? / Un conflicto de intereses, ambición de poder de ambos bandos. Un conflicto que nunca acabara hasta que en las dirigencias de los frentes hayan estudiantes comprometidos con su responsabilidad como estudiantes y no malos alumnos.
2. ¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto? / Se dio por las normas académicas, un grupo de estudiantes no las aceptaban por considerarlas excluyentes y que las demandas no eran parejas para estudiantes como para la UNAH. No lograban ponerse de acuerdo entre ellos y eso provocó que se perdieran muchos días de clases.
3. ¿En qué se basa para sostener esos orígenes del conflicto? / En los hechos, mal uso de los recursos por parte de la universidad, las mejoras se han centralizado, la infraestructura es limitada o en mal estado en los centros regionales y hay docentes que están desfasados en conocimiento académico.
4. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a empeorar el conflicto? / La actitud de los estudiantes de querer hacer valer sus "derechos" a costa de los derechos de los demás y no saber cuándo centrarse a negociar. También la actitud de la rectora de imponer todo y no considerar a los estudiantes.
5. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a que disminuyera el conflicto? / La instalación de la mesa mediadora y el diálogo.
6. ¿Qué acciones y mecanismos actuaron como mediadores en la resolución de conflictos? / Los miembros de comisión de diálogo que eran de la sociedad, es decir, ajenos a la comunidad universitaria y los medios de comunicación.
7. ¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis? / Convocar al diálogo desde que inicien las primeras acciones de los estudiantes, escuchar los planteamientos que hacen los estudiantes, activar las asociaciones de estudiantes para que haya un acercamiento real. El diálogo, la presión de los medios de comunicación y la los estudiantes que querían volver a clases.
8. ¿Qué valoración hacen los estudiantes sobre la cobertura informativa de los medios de comunicación durante el conflicto? / La mayor parte del tiempo estuvo a favor de las autoridades, aunque sacaban información de ambas partes.
9. ¿Qué valoración hacen los estudiantes sobre el papel de la UNAH en el conflicto? / sabemos que son la autoridad pero no solo la opinión de ellos cuenta, su papel no siempre fue el de mediador, de hecho en varias ocasiones se han puesto al mismo nivel de los estudiantes. Al llevar a la policía a los campus solo demuestran la falta de gestión y manejo de la situación que tienen.
10. ¿Qué valoración hace sobre el ejercicio de DICOM en la crisis? / Regular, no son parciales al informar, hay muchos vacíos en la difusión de la información. Es claro que trabajan según lo que va sucediendo, no hay una clara visión de trabajo, en varias ocasiones se contradicen en lo que informan.

**María Pineda - Estudiante de la Carrera de Periodismo  
Ciudad Universitaria**

### Entrevista a estudiantes de la UNAH

Estas preguntas orientadas a recopilar información sobre el conflicto que se vivió en la UNAH durante los meses de mayo, junio y julio de 2016.

¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH? / La derogación de las normas académicas, tabla de unidades valorativas, y gobierno estudiantil (FEUH).

¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto? / La falta de socialización de la tabla de unidades valorativas, normas académicas por parte de ambos sectores (autoridades y movimientos estudiantiles) y que la mayor parte de los estudiantes no cumplía con los términos que pone la tabla de unidades valorativas.

¿En qué se basa para sostener esos orígenes del conflicto? / Que ambos sectores le tiraban la batuta al otro de hacer la socialización de las normas académicas y la tabla de UV, cuando debieron de ser ambas partes las encargadas de realizar dicha socialización.

¿Qué factores o aspectos contribuyeron a empeorar el conflicto? / La falta de respeto por parte de los estudiantes a las autoridades, la desinformación por parte del sector estudiantil al no conocer a fondo los motivos de dicho conflicto, los procesos judiciales de estudiantes que se tomaron CU de manera indefinida.

¿Qué factores o aspectos contribuyeron a que disminuyera el conflicto? / La solicitud de una mesa mediadora para llegar al consenso por ambas partes.

¿Qué acciones y mecanismo actuaron como mediadores en la resolución de conflictos? / Parar los procesos judiciales, la suspensión de las normas académicas

¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis? / Los diálogos abiertos, brindar información correcta de lo que sucedió, y la socialización de las normas académicas.

¿Qué valoración hacen los estudiantes sobre la cobertura informativa de los medios de comunicación durante el conflicto? / Se cubrió todo lo que sucedió, solo que algunos medios cambiaban el significado de las noticias, tales casos se daban en Facebook, y se tomaban en parte que los medios no estaban a favor del estudiantado

¿Qué valoración hacen los estudiantes sobre el papel de la UNAH en el conflicto? / Que fue algo tardado las acciones de llamar al dialogo, así como el mandar a la policía adentrarse dentro de la institución no fue para mucho correctos como para otros sí.

¿Qué valoración hace de la gestión de DIRCOM durante la Crisis? / Fue buena solo que falta mayor cobertura respecto a las redes sociales.



### Entrevista a estudiantes de la UNAH

Estas preguntas orientadas a recopilar información sobre el conflicto que se vivió en la UNAH durante los meses de mayo, junio y julio de 2016.

1. ¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH? / El conflicto no tenía un rumbo claro, al final todos velaban por sus propios intereses (políticos en especial), lo único obtenido fue pérdidas tanto para el estudiantado y las personas que dependen del flujo de personas de la UNAH.
2. ¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto? / Cierta sector estudiantil se sentía inconforme con las normas académicas que los afectaba (índice, UVs, expulsión por reprobación de clases consecutivamente) y se manifestaron, haciendo valer su derecho a la protesta, que está bien, pero, para hacer valer su derecho, privaban de los derechos de la educación, libre movilización y demás a los otros estudiantes que no estaban involucrados en el conflicto.
3. ¿En qué se basa para sostener esos orígenes del conflicto? / Los grupos estudiantiles de antaño que iniciaron las manifestaciones se iban a ver severamente afectados, claro, ya que pasan más enfocados en revolución que en el estudio y su desempeño estudiantil no era el mejor y se verían afectados por las normas.
4. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a empeorar el conflicto? / Los confrontamientos entre estudiantes y policía agravó el conflicto, ya que ellos no estaban dispuestos a entregar los campus de UNAH. Al igual, la pérdida del periodo académico agravó la situación, pero, fue algo causado por el bloqueo de las instalaciones por los mismos estudiantes.
5. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a que disminuyera el conflicto? / El diálogo entre autoridades y estudiantes, pero al final, el estudiantado no aprovechó.
6. ¿Qué acciones y mecanismo actuaron como mediadores en la resolución de conflictos? / Los diálogos entre estudiantes-autoridades, la presión de perder el periodo académico.
7. ¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis? / Diálogos, evitar confrontamientos entre estudiantes-policías, atender las exigencias (si son coherentes claro) a los estudiantes.
8. ¿Qué valoración hacen los estudiantes sobre la cobertura informativa de los medios de comunicación durante el conflicto? / Es una cobertura apropiada, se entiende que la UNAH debe analizar lo que se va a informar, pero la información es la adecuada.
9. ¿Qué valoración hacen los estudiantes sobre el papel de la UNAH en el conflicto? / Los estudiantes radicales dirían que la cobertura es pésima y no se les da su espacio para expresarse, pero la UNAH hace lo posible para evitar toda situación de conflicto y busca soluciones, soluciones que jamás estarán al agrado de los estudiantes que su único interés es el propio (político por ejemplo)
10. ¿Qué valoración hace de DIRCOM en la crisis? / Del 1 al 10 le doy 7, o regular, al principio había mucha incertidumbre y la comunicación no era eficaz.

MARIO ROBERTO VALLADARES  
ALUMN DE INGENIERIA ELECTRICA

**Entrevista a estudiantes de la UNAH**

Estas preguntas orientadas a recopilar información sobre el conflicto que se vivió en la UNAH durante los meses de mayo, junio y julio de 2016.

1. ¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH? / Establecer estrategias para solventar problemas existentes.
2. ¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto? / Falta de participación estudiantil.
3. ¿En qué se basa para sostener esos orígenes del conflicto? / Por las noticias que salieron en los medios de comunicación.
4. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a empeorar el conflicto? / La falta de priorizar las solicitudes por parte de los estudiantes.
5. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a que disminuyera el conflicto? / La mesa interventora de dialogo.
6. ¿Qué acciones y mecanismo actuaron como mediadores en la resolución de conflictos? / la apertura de ambas partes a dialogar.
7. ¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis? / atender necesidades y participación estudiantil.
8. ¿Qué valoración hacen los estudiantes sobre la cobertura informativa de los medios de comunicación durante el conflicto? / Muy buena, informaban lo que decían las dos partes.
9. ¿Qué valoración hacen los estudiantes sobre el papel de la UNAH en el conflicto? / Buena, buscaron acabar con el conflicto para volver a clases.
10. ¿Qué valoración haría de las acciones puestas en marcha por DIRCOM durante la crisis? / Buena, nos mantienen informados sobre lo que sucede.

NICOLA SALGADO  
ESTUDIANTE DE INFORMATICA ADMINISTRATIVA

### Entrevista a estudiantes de la UNAH

Estas preguntas orientadas a recopilar información sobre el conflicto que se vivió en la UNAH durante los meses de mayo, junio y julio de 2016.

1. ¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH? / Es una situación lamentable, ya que muchos estudiantes desean poder terminar sus clases sin contratiempo, la visión de la comunidad estudiantil es que el conflicto puede seguir agudizándose de no llegar a un acuerdo en común por parte de las autoridades y los movimientos de representación estudiantil actuales.
2. ¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto? / Desde el inicio los estudiantes han solicitado un proceso de diálogo para escuchar, revisar, socializar e impulsar las reformas académicas. Un diálogo donde los profesores, las autoridades administrativas y el estudiantado consensuaran los tiempos y los contenidos de las reformas académicas.
3. ¿En qué se basa para sostener esos orígenes del conflicto? / Por parte del MEU se sostiene que las autoridades universitarias no toman en cuenta la opinión de los *estudiantes, por eso exigen tener “representación estudiantil”*. -La creación de nuevas normas académicas, las cuales generaron disgusto y temor en los estudiantes, por no saber en totalidad qué medidas se implementarían dentro de los procesos de educación superior. -Violentar la autonomía universitaria al autorizar el ingreso de policías y militares a desalojar a estudiantes de la máxima casa de estudios.
4. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a empeorar el conflicto? / Un factor muy importante es el que juegan los medios de comunicación, se maneja la noticia de una manera manipulada, la sociedad no logra entender el Por qué del conflicto estudiantil.
5. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a que disminuyera el conflicto? / El acuerdo, logrado entre las partes con la intervención de la mesa mediadora, con la propuesta que las autoridades universitarias, docentes y estudiantes revisen la normativa académica vigente, con el fin de proponer mejoras, de conformidad con los lineamientos establecidos en la Ley Orgánica de la UNAH y los demás marcos normativos atinentes.
6. ¿Qué acciones y mecanismo actuaron como mediadores en la resolución de conflictos? / Como acciones resalta la Socialización del resultado del diálogo y de los acuerdos tomados, creando un documento que fue firmado por representantes estudiantiles de Ciudad Universitaria y los distintos centros regionales, autoridades de la UNAH, integrantes de la mesa mediadora y por el testigo de honor, el sacerdote católico Ismael Moreno.
7. ¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis? / Escuchar las solicitudes de los estudiantes, Emisión de comunicados oficiales de la UNAH y Congreso Estudiantil.
8. ¿Qué valoración hacen los estudiantes sobre la cobertura informativa de los medios de comunicación durante el conflicto? / Los medios de comunicación del país manipulan la noticia, de esa manera logran vender más diarios, obtener más televidentes. Muchos estudiantes incluso no saben qué sucede, ni el por qué la problemática.
9. ¿Qué valoración hacen los estudiantes sobre el papel de la UNAH en el conflicto? / No es muy buena, se necesita llegar a un punto en común para que el estudiante y las autoridades logren buena convivencia en la UNAH.
10. ¿Qué valoración hace sobre el ejercicio de DICOM en la crisis? / regular, no siempre informaban o no lo hacían a tiempo y no tomaban en cuenta la opinión del estudiante.

SARAY CABALLERO  
ESTUDIANTE INGENIERIA EN SISTEMAS

### Entrevista para los Medios de Comunicación

Estas preguntas orientadas a recopilar información sobre el conflicto que se vivió en la UNAH durante los meses de mayo, junio y julio de 2016.

1. ¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH? / En los últimos años, luego de las reformas universitarias ha sido una de las mayores crisis que ha vivido la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, por más de 30 días en la que alumnos apoyados por un par de catedráticos y hasta políticos, apoyo del que se aprovecharon para “luchar por sus derechos” y actuar de forma vandálica dentro de las instalaciones de la Institución.
2. ¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto? / Los estudiantes atribuyeron las tomas del campus universitario por la mala calidad de las instalaciones de las salas de odontología y a las nuevas reformas universitarias entre las que se encuentra el aumento al porcentaje de aprobación de las clases, límite de veces en las que pueden repetir una clase que los llevaría a una sanción de no poderla cursar por determinado tiempo o cambiarse de carrera si la clase pertenece a su facultad.
3. ¿En qué se basa para sostener esos orígenes del conflicto? / Se basaron en que las autoridades no podían exigir un mejor rendimiento académico si la calidad educativa no era la que ellos merecían.
4. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a empeorar el conflicto? / El no obtener la pronta respuesta deseada por parte de la rectora Julieta Castellanos ante esa nueva normativa.
5. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a que disminuyera el conflicto? / Al lograr que las reformas no entraran en vigencia en ese momento y recibir una respuesta favorable a sus exigencias.
6. ¿Qué acciones y mecanismo actuaron como mediadores en la resolución de conflictos? / Por parte de la Dirección Universitaria se gestionó una solicitud para realizar las mejoras solicitadas por los alumnos.
7. ¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis? / Se atendieron todas y cada una de las necesidades que los alumnos presentaron, mejoramiento de sus aulas de clases, salas de atención de laboratorios y salas odontológicas y sanitarios.
8. ¿Qué valoración hacen los medios de comunicación sobre el comportamiento de la universidad y de los estudiantes durante el conflicto? / La autoridades universitarias trataron siempre de dar las respuestas más favorables al estudiantado que durante más de un mes mantuvo cerradas las puertas de centro educativo que se rehusaba a aceptar cualquier tipo de diálogo para tratar de atender a sus necesidades.
9. ¿Cómo calificaría el acceso a la información durante las situaciones de conflicto? / Por parte del departamento de comunicaciones siempre hubo colaboración, se entiende que en ocasiones no se tenga control absoluto ni respuestas inmediatas, pero su gestión en facilitarnos el acceso a la información es vital para la cobertura.
10. ¿Qué valoración hace de la gestión de DIRCOM? / Buena. En todo momento se nos brindó a los diferentes medios de comunicación la información necesaria y de manera inmediata, para la emisión de la noticia día con día.

SINTHIA DIAZ  
PERIODISTA CAMPUS TELEVISIÓN

### Entrevista para los Medios de Comunicación

Estas preguntas orientadas a recopilar información sobre el conflicto que se vivió en la UNAH durante los meses de mayo, junio y julio de 2016.

1. ¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH? / El conflicto surgió a raíz de la aprobación de unas normas que buscaban mejorar el rendimiento de los estudiantes y depurar aquellos que no van a estudiar a la universidad y son carga para el sistema educativo. Ejemplo: Alguien que lleva una clase más de cinco veces y no la aprueba o que tiene años de estar estancado en una carrera robando un cupo a alguien que lo necesita.
2. ¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto? / Los alumnos afirmaron que algunas de estas medidas eran demasiado drásticas y que para que funcionaran, se debían implementar cambios de docentes, métodos de enseñanza, además de que otros puntos de la misma debían ser borrados.
3. ¿En qué se basa para sostener esos orígenes del conflicto? / El fundamento de esta opinión fue lo que escuché en las asambleas que sucedieron dentro de la universidad. Allí los líderes estudiantiles afirmaban que era el inicio de la privatización de la educación pública y que cada vez habían más medidas excluyentes como ser el índice de aprobación de asignaturas y el índice global para permanencia.
4. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a empeorar el conflicto? / Que ambas partes no cedieran a sus posturas y que los intentos de diálogo solo sirvieran para crear más tensión.
5. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a que disminuyera el conflicto? / Que las autoridades cedieron finalmente a algunas de las normas como disminuir el índice de aprobación de asignatura de 70 a 65% una vez entrada en vigencia.
6. ¿Qué acciones y mecanismo actuaron como mediadores en la resolución de conflictos? / El compromiso de las autoridades en valorar nuevamente las normas e incluir a los estudiantes en esa actividad.
7. ¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis? / Alcance de información fue crucial para detener las tomas así como los espacios de diálogo que surgieron.
8. ¿Qué valoración hacen los medios de comunicación sobre el comportamiento de la universidad y de los estudiantes durante el conflicto? / Pues los medios de comunicación informaron sobre la situación pero también hubo algunos que satanizaron a las autoridades por poseer una ideología de “izquierda”.
9. ¿Cómo calificaría el acceso a la información durante las situaciones de conflicto? / Pues fue positivo. La universidad se esmeró en detener la confusión que había entre los jóvenes explicando de forma sencilla a través de redes, rótulos públicos y otros medios cual era el verdadero objetivo de las nuevas normas que buscaban mejorar la calidad de la enseñanza tal como pasa en otras universidades del tercer mundo. Sin embargo a veces lo jóvenes solo se debajan influenciar por otros estudiantes que ya estaban sesgados por partidos políticos u otras organizaciones foráneas. En cuanto al ejercicio

JORGE MONZOL  
DIARO LA PRENSA

### **Entrevista para los Medios de Comunicación**

periodístico, nos facilitaron el acceso a la información y poder entrevistar a los involucrados, nos atendían no importando la hora, día ni lugar.

10. ¿Qué valoración haría de las acciones puestas en marcha por DIRCOM durante la crisis? / Buena, DIRCOM utilizó todos los medios a su alcance para informar a la comunidad sobre los hechos, quizás se pudo haber hecho más con una estrategia elaborada y no respondiendo a lo que sucedía.

### Entrevista para los Medios de Comunicación

Estas preguntas orientadas a recopilar información sobre el conflicto que se vivió en la UNAH durante los meses de mayo, junio y julio de 2016.

1. ¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH? / El problema se ha politizado. Todo radica en que estamos en campaña electoral y algunos partidos políticos intervienen para controlar la situación y ganar adeptos financiando a los movimientos estudiantiles y tienen proyectado que este ambiente hostil que se vive en la universidad se alargue. También porque está por elegirse un nuevo rector en el alma mater.
2. ¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto? / Hay una fuerte tirantez entre universidad y movimientos estudiantiles porque al principio el conflicto se produjo exigiendo las mejoras de la escuela de odontología de sps y se les concedió porque el equipo y el edificio no estaba en las mejores condiciones. Luego varios estudiantes que van en cargos de elección popular por el partido libre se enredaron en las protestas y romas de edificio para ganar posiciones políticas como diputados por cortes y terminaron con demandas judiciales porque destruyeron parte la propiedad privada.
3. ¿En que se basa para sostener esos orígenes? / Hemos sido testigos como un joven dirigente que jeteaba los movimientos de la toma de la unah vs apareció en las planillas de libre como diputado suplente y estaba titulándose abogado mientras otros dos diputados de LIBRE Arengaba las protestas desde los estacionamientos y les aprovisionaban agua comida y hasta licor porque en las noches se emborrachaban.
4. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a empeorar el conflicto? / La universidad ordeno el desalojo con un juez ejecutor y por requerimiento de la fiscalía para los dirigentes estudiantiles que pusieron en riesgo el semestre en san pedro sula y salieron con medidas sustitutivas .ahora en Tegucigalpa la cosa empeoro porque nuevas demandas judiciales suscito malestar en los protestantes y exigieron que se retire esas demandas.
5. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a que disminuyera el conflicto? / Se hicieron concesiones entre ambas partes y el dialogo permitió que las tensiones bajaran pero nuevamente el conflicto empeoro porque se han reanudado las tomas y protestas.
6. ¿Qué acciones y mecanismos actuaron como mediadores en la resolución del conflicto? / Hubo una comisión mediadora encabezada por el doctor Euceda de la universidad pedagógica que logro bajar los ánimos caldeados y aceptar las propuestas. En esta segunda ocasión el conflicto se reavivo porque se pide el retiro de las demandas judiciales contra los revoltosos que incendiaron locales de comidas rápidas.
7. ¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis? / Ahora el conflicto continua igual o peor que antes .No se identifica ninguna mejora porque los movimientos estudiantiles llamados "MEU" exigen l renuncia de las autoridades y la toma de los edificios para no permitir clases pero otros grupos se oponen porque en peligro el periodo de clases. No hay dialogo porque no se retiran las demandas judiciales .Todo

ROBERTO RODRIGUEZ  
ABRIENDO BRECHA / CANAL TEN

**Entrevista para los Medios de Comunicación**

es un proceso debido a que la corte suprema de justicia donde se ventilan los casos no pueden cambiar de la noche a la mañana todo el seguimiento que se ha hecho. El dialogo esta frio pero es lo que más se busca para afectar el año académico.

8. ¿Qué valoración hacen los medios sobre el comportamiento de la universidad y de los estudiantes en el conflicto? / Todo es ideológico y político. Como se avecina la elección de autoridades universitarias y las elecciones generales para elegir un presidente quieren aprovechar esa situación.
9. ¿Cómo califica el acceso a la información durante las situaciones del conflicto? / Ha sido fluida .ambos necesita a la prensa para bombardearse y siempre dan, trabajan 24/7 durante esos días, gestionan y colaboran siempre.
10. ¿Qué valoración hace sobre el ejercicio de DICOM en la crisis? / En general bueno. A veces la información está centralizada, se prioriza más lo que sucede en Tegus por ejemplo, y es un poco difícil acceder a ella o las autoridades no quieren atender a los medios, pero las personas que trabajan en la dirección hacen su mejor esfuerzo.

ROBERTO RODRIGUEZ  
ABRIENDO BRECHA / CANAL TEN



### Entrevista a personal de la UNAH

Estas preguntas orientadas a recopilar información sobre el conflicto que se vivió en la UNAH durante los meses de mayo, junio y julio de 2016.

1. ¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH? / Es un conflicto interno que está basado más que todo en la participación directa de los sectores que conforman la comunidad universitaria en la toma de decisiones.
2. ¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto? / La falta de representación estudiantil en los órganos de gobierno universitario, ya que desde hace 10 años no se ha podido realizar elecciones estudiantiles para elegir estudiantes que representen en el Consejo Universitario, Juntas Directivas de Facultad y Comité Técnico de Carreras. El problema se centra en la falta de consenso entre los actores estudiantiles, en vista que por Ley se le facultó exclusivamente a los estudiantes el desarrollo de los procesos electorales sin intervención de las autoridades universitarias. La implementación de una normativa académica sin la respectiva socialización en el sector estudiantil lo cual generó desinformación y posicionamiento de un discurso contrario a este instrumento legal. Uso de las fuerzas de seguridad pública para la resolución de conflictos dentro de la Universidad.
3. ¿En qué se basa para sostener esos orígenes del conflicto? / Legalmente no se han podido completar procesos de elecciones estudiantiles y existen decretos legislativos que visibilizan la responsabilidad del sector estudiantil de desarrollar sus procesos de elección de representantes. Con respecto a las normas académicas se realizó un estudio sobre la percepción de esta normativa, a dos años de su entrada en vigencia, y a la fecha no está claro el contenido de las mismas a pesar de ser público. Se han registrado ingresos de policías y militares al campus universitario para desalojar estudiantes y personas no identificadas (con el rostro cubierto) que impiden el acceso a los edificios y a las clases.
4. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a empeorar el conflicto? / La falta de diálogo entre todos los sectores.
5. ¿Qué factores o aspectos contribuyeron a que disminuyera el conflicto? / Apertura al diálogo entre todos los sectores iniciada desde el sector de las autoridades universitarias.
6. ¿Qué acciones y mecanismo actuaron como mediadores en la resolución de conflictos? / Para el establecimiento de acuerdos se contó con la mediación de organismos de Derechos Humanos así como de notables ciudadanos y profesionales.
7. ¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis? / A raíz de los acuerdos se inició con el cumplimiento de los mismos, atendiendo las necesidades, informando sobre los contenidos de las normas académicas, el diálogo para temas académicos y administrativos se han mantenido a solicitud de los sectores estudiantiles interesados. Es importante tomar en cuenta que en este tipo de situaciones siempre hay factores externos que influyen como ser el involucramiento de los partidos políticos.

MARIO BARAHONA

REDES SOCIALES / DIRCOM

### Entrevista a personal de la UNAH

8. ¿Qué valoración hace la Universidad sobre la cobertura informativa de los medios de comunicación durante el conflicto? / Al ser una institución pública, rectora de la educación superior, fue amplia la cobertura periodística para mantener informada a la ciudadanía de lo que acontecía en la institución. La producción periodística fue objetiva, sin parcializarse con uno u otro sector.
9. ¿Qué valoración hace la UNAH sobre el papel de los estudiantes en el conflicto? / Los estudiantes que dirigen los movimientos tienen vínculo directo con los partidos políticos por lo que su actuar se ve viciado. Los estudiantes, en su mayoría, que desean acudir a sus clases se han visto perjudicados por la toma de instalaciones que les impide acceder a sus aulas. Son los más afectados. Estudiantes de primer ingreso, sobre todo por decisión de los padres de familia, optan por trasladarse a otra universidad “menos conflictiva”.
10. ¿Qué valoración hace sobre el ejercicio de DICOM en la crisis? / Buena. Fue la primera crisis institucional que atendía la DIRCOM en lo que iba de la administración y se trató de cumplir al 100 con lo solicitado. Para futuras crisis una estrategia planificada con tiempo y consensuada sería de mucha utilidad para mejorar el alcance de las acciones y sus resultados.

MARIO BARAHONA  
REDES SOCIALES / DIRCOM

### Entrevista a personal de la UNAH

Estas preguntas orientadas a recopilar información sobre el conflicto que se vivió en la UNAH durante los meses de mayo, junio y julio de 2016.

1. *¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH? / A grandes rasgos, el conflicto en la UNAH nace de una necesidad del estudiante por ser escuchado respecto a sus necesidades a priori. Sin embargo, en el desarrollo de la situación se toman matices de otro tipo que vienen a opacar y volver casi nula la comunicación entre autoridades y estudiantes. El involucramiento y manipulación de entes externos a la Universidad, principalmente de tinte político ha generado que el génesis de la crisis finalmente no obtenga los frutos esperados y al final las exigencias por reformas a las normas académicas y mejora de las instalaciones quedan en puntos suspensivos en la agenda estudiantil y se prioriza lo que ellos llaman “el cese a la criminalización”.*
2. *¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto? / En el 2016, una de las principales causas del inicio del conflicto fueron algunas determinaciones dictadas en las reformas a las normas académicas. En la mayoría de población estudiantil, se desconocía el verdadero concepto de las mismas reformas, por lo que la falta de socialización de las mismas generó un escenario de incertidumbre. Además, a pesar de la invitación abierta por parte de las autoridades para dialogar con los estudiantes, no ha existido una libre circulación de comunicación y al final se generaron fricciones suficientes para que los huelguistas alegaran no recibir apoyo de las autoridades. El involucramiento de los dirigentes de las tomas con agentes políticos que buscan desestabilizar la gobernabilidad de la Universidad fue otro factor clave debido a que, aunque las autoridades buscaron la manera de solventar siempre encontraron renuencia de parte de la otra parte.*
3. *¿En qué se basa para sostener esos orígenes del conflicto? / Al realizar investigaciones y publicar notas periodísticas respecto a las normas académicas, muchos estudiantes reaccionaron con asombro, molestia debido a que desconocían sobre las normas reformadas. Además en el desarrollo del conflicto se pudo observar a través de las declaraciones en los medios de comunicación las bases del resto de los conflictos.*
4. *¿Qué factores o aspectos contribuyeron a empeorar el conflicto? / Uno muy importante, la falta de flexibilización de ambas partes, las medidas de autoridades se endurecieron y así de los estudiantes.*
5. *¿Qué factores o aspectos contribuyeron a que disminuyera el conflicto? / En el 2016, cuando se creó una comisión de diálogo integrada por las partes en conflicto y agentes externos imparciales, logró paulatinamente una disminución de la crisis.*
6. *¿Qué acciones y mecanismo actuaron como mediadores en la resolución de conflictos? / Un diálogo abierto con los movimientos estudiantiles. La suspensión de las denuncias contra los estudiantes que manejaron la toma de instalaciones.*
7. *¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis? / Importante el fortalecimiento de la comunicación. Se necesita creer en la labor que un equipo de comunicaciones puede hacer en la comunicación interna y organizacional de la institución. Cuanto más personalizada sea la información para los estudiantes, menos serán los desinformados que aceptan las teorías de huelguistas manipulados o manipuladores.*

SAUL VASQUEZ  
PRESENCIA UNIVERSITARIA

### Entrevista a personal de la UNAH

8. *¿Qué valoración hace la Universidad sobre la cobertura informativa de los medios de comunicación durante el conflicto? / Los medios de comunicación juegan el papel fundamental durante el conflicto. Particularmente, en el 2016, existió una anuencia informativa objetiva de los medios sobre la situación que se vivía. Existió un pequeño sector de los medios que utilizó la crisis para generar polémica y audiencia pero de igual forma la valoración en su mayoría fue aceptable y positiva.*
9. *¿Qué valoración hace la UNAH sobre el papel de los estudiantes en el conflicto? / Existieron tres tipos de actores en el sector estudiantil de la universidad. Primero, los que encabezaron las tomas, la crisis y desistieron por muchas semanas a dejar las instalaciones abiertas de nuevo, con ellos, el grupo de estudiantes a favor de la tema sea cual sea su razonamiento de la misma. El segundo grupo eran los que no estaban de acuerdo con las tomas y el conflicto, sobre todo por la pérdida que genera para ellos perder un periodo académico en su formación profesional. En la crisis del 2016 hubo una efímera manifestación de parte de estudiantes de ingenierías que se expresaron en contra. Finalmente, está el grupo que simplemente dejó llevarse por la situación y se sometió a la misma sea que le beneficiara o no.*
10. *¿Qué valoración haría de las acciones puestas en marcha por DIRCOM durante la crisis? / El accionar de la Dirección de Comunicación Estratégica será siempre fundamental por su papel de informar en un ambiente donde se busca desinformar a la comunidad estudiantil y población en general. Bajo estos parámetros, durante la crisis del 2016 su papel fue regularmente protagonista. Aunque en medio de la crisis se mantuvo una conexión con la población y los enlaces de comunicación de la UNAH a nivel nacional faltó la templanza para prevenir que cierta desinformación fuera tomada como real. No existió en su momento antes de la temporada de toma campañas de socialización de las normas académicas que luego serían el talón de Aquiles de las tomas. En esta crisis del 2017, DIRCOM ha aprendido las lecciones pasadas y ha establecido mejores vínculos con los encales a nivel nacional y generado mejores campañas de socialización. Entre las cosas a mejorar está claro que se debe invertir en la socialización de los planes, proyectos y normas académicas de manera directa hacia los estudiantes. Hoy en día se está realizando de mejor forma pero aún muy esporádico para el tipo de presión que hacen los protestantes. Otro punto importante por mejorar está el fortalecimiento de los enlaces regionales de comunicación que tendrá con el pasar de los años mayor protagonismo por el crecimiento que tienen en población los centros regionales.*

SAUL VASQUEZ  
PRESENCIA UNIVERSITARIA

### Entrevista a personal de la UNAH

Estas preguntas orientadas a recopilar información sobre el conflicto que se vivió en la UNAH durante los meses de mayo, junio y julio de 2016.

1. *¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH? / Existen necesidades de mejora en la universidad y que ciertos dirigentes estudiantiles se aprovechan de estas para sus fines políticos.*
2. *¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto? / Intereses políticos y Necesidades de mejora en la calidad educativa*
3. *¿En qué se basa para sostener esos orígenes del conflicto? / Las necesidades que tienen la UNAH no se pueden omitir, son palpables y lo segundo por la propaganda que ha salido a luz de ciertos dirigentes estudiantiles con fines políticos.*
4. *¿Qué factores o aspectos contribuyeron a empeorar el conflicto? / La NO aplicación del reglamento interno para los estudiantes que causan acciones graves a la universidad.*
5. *¿Qué factores o aspectos contribuyeron a que disminuyera el conflicto? / El dialogo y el gran interes de las autoridades por solventar la situación.*
6. *¿Qué acciones y mecanismo actuaron como mediadores en la resolución de conflictos? / La presión social, medios de comunicación.*
7. *¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis? / Definitivamente el dialogo abierto es importante, atender de manera urgente las necesidades que causan conflicto en la universidad, mejorar los canales de información en toda la comunidad de la universidad*
8. *¿Qué valoración hacen la universidad sobre la cobertura informativa de los medios de comunicación durante el conflicto? / Definitivamente es una valoración importante, permite a la comunidad estar al tanto de los procesos que se estan llevando a cabo, evita la mala desinformación que causan los movimientos en protesta.*
9. *¿Qué valoración hace la UNAH sobre el papel de los estudiantes en el conflicto? / Está a favor de que se resuelva el conflicto, se promueve la desinformación por parte de los frentes en protesta y genera el pensamiento de un mal papel de la universidad en cierto sector de los estudiantes y en la misma sociedad. Los estudiantes no son motivados por asuntos académicos, sino por interés de una cuota de poder y el status dentro de la comunidad universitaria.*
10. *¿Qué valoración haría de las acciones puestas en marcha por DIRCOM durante la crisis? / En general buena, pero se pudo haber hecho más, estrategias dirigidas a la resolución de conflictos, acercar ambas partes, informar la postura de ambos.*

DENIS CASTILLO  
COMUNICACIONES UNAHVS

### Entrevista a personal de la UNAH

Estas preguntas orientadas a recopilar información sobre el conflicto que se vivió en la UNAH durante los meses de mayo, junio y julio de 2016.

*¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH? / El conflicto del año 2016, se debió a la inconformidad por un grupo de estudiantes a algunas normas establecidas en la UNAH en el año 2015, aunque las autoridades siempre han estado dispuestas a continuar con el compromiso del desarrollo académico, han tenido voluntad política de continuar con el dialogo para buscar solución a la problemática del desarrollo de la actividad académica*

*¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto? / Algunas de las causas o razones relacionadas con el conflicto fueron: la aprobación de las Normas Académicas de 2015, la inclusión y participación del estudiante por medio de votación estudiantil para tomar decisiones, la reforma al plan de arbitrio (lo cual no se planteó realizarla, sigue vigente) la solicitud de mejoramiento de la infraestructura y mejora en la calidad pedagógica de los docentes, pues los estudiantes solicitan mejora en estos aspectos. Hay que recalcar que las autoridades de la UNAH siempre han estado dispuestas a sentarse a dialogar con los estudiantes para buscar un acuerdo para ambas partes*

*¿En qué se basa para sostener esos orígenes del conflicto? / Debido a que los estudiantes manifestaron en varias ocasiones su inconformidad con algunos artículos de las Normas Académicas del 2015, sugiriendo la abolición a las mismas, llegando a un acuerdo, en reuniones establecidas, en la suspensión temporal de algunas de ellas aduciendo infraestructura, lo cual se ha estado mejorando a lo largo de este periodo. Otra razón es la solicitud de la elección de estudiantes para su representación ante instancias superiores*

*¿Qué factores o aspectos contribuyeron a empeorar el conflicto? / Empeoran el conflicto el no dialogar para llegar a un acuerdo; la toma de instalaciones y el no permitir el desarrollo de las actividades académicas, lo que provoco la pérdida del II periodo académico*

*¿Qué factores o aspectos contribuyeron a que disminuyera el conflicto? / El acercamiento entre autoridades y estudiantes para plantear sus puntos de vista*

*¿Qué acciones y mecanismo actuaron como mediadores en la resolución de conflictos? / Entre las acciones fue la instalación de una mesa mediadora y suspensión de los requerimientos fiscales y procesos de judicialización, además del cese de toma de instalaciones de la UNAH y Centros Regionales. Quienes actuaron como mediadores y apoyaron en este proceso fueron la Oficina del Comisionado Nacional de los Derechos Humanos (CONADEH), El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, además de representantes de las autoridades y de representantes de estudiantes*

*¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis? / Se escuchó la opinión de los representantes de los estudiantes, se analizaron las propuestas planteadas. Se me mejoro en la atención a las necesidades generando remodelación y/o construcción de algunas áreas, tomando en consideración que estas acciones toman tiempo y no se pueden realizar de la noche a la mañana, hay protocolos que tener en cuenta. Se abrieron espacios para el dialogo con las autoridades, en el caso de la UNAH-VS, el Señor Director siempre ha tenido la puertas abiertas para escuchar a los estudiantes antes que tomen una decisión tan drástica y perjudicial como es la toma de instalaciones*

*¿Qué valoración hace la Universidad sobre la cobertura informativa de los medios de comunicación durante el conflicto? / Los medios de comunicación juegan un papel importante en la divulgación de la información, encontrando medios que son imparciales e informan el punto de vista de las partes en conflicto sin tomar partido*

DRA. ERICKA GRISALES RAMÍREZ

COORDINADORA CARRERA DE ODONTOLOGÍA DE LA EUCS/UNAH-VS

**Entrevista a personal de la UNAH**

*¿Qué valoración hace la UNAH sobre el papel de los estudiantes en el conflicto? / Es importante escuchar al estudiante, saber sus necesidades y dialogar sobre las dificultades pero sin llegar al punto de la toma de instalaciones de la UNAH en la cual se perjudica toda la comunidad estudiantil. La huelga o toma de instalaciones no lleva a una mejora al dialogo.*

*¿Qué valoración haría de las acciones puestas en marcha por DIRCOM durante la crisis? / Buena. Mantenían informada a la comunidad universitaria y proporcionaban información constante a los medios de comunicación.*

DRA. ERICKA GRISALES RAMÍREZ  
COORDINADORA CARRERA DE ODONTOLOGÍA DE LA EUCS/UNAH-VS

**Apéndice 5: Clasificación de respuestas según las preguntas**

¿Qué visión tiene del conflicto suscitado en la UNAH?		
Nombre	Categoría y cargo	Descripción de los hechos
María Pineda	Estudiante Periodismo	Un conflicto de intereses, ambición de poder de ambos bandos. Un conflicto que nunca acabara hasta que en las dirigencias de los frenes hayan estudiantes comprometidos con su responsabilidad como estudiantes y no malos alumnos.
Mario Valladares	Estudiante Ingeniería Eléctrica	El conflicto no tenía un rumbo claro, al final todos velaban por sus propios intereses (políticos en especial), lo único obtenido fue pérdidas tanto para el estudiantado y las personas que dependen del flujo de personas de la UNAH.
Nicola Salgado	Estudiante Informática Administrativa	Establecer estrategias para solventar problemas existentes.
Saray Caballero	Estudiante Ingeniería en Sistemas	Es una situación lamentable, ya que muchos estudiantes desean poder terminar sus clases sin contratiempo, la visión de la comunidad estudiantil es que el conflicto puede seguir agudizándose de no llegar a un acuerdo en común por parte de las autoridades y los movimientos de representación estudiantil actuales.
Ana Licona	Estudiante Sociología	La derogación de las normas académicas, tabla de unidades valorativas, y gobierno estudiantil (FEUH).
Mario Barahona	UNAH / DIRCOM	Es un conflicto interno que está basado más que todo en la participación directa de los sectores que conforman la comunidad universitaria en la toma de decisiones.
Denis Castillo	UNAH / COM. UNAHVS	Existen necesidades de mejora en la universidad y que ciertos dirigentes estudiantiles se aprovechan de estas para sus fines políticos.
Saúl Vásquez	Presencia Universitaria	A grandes rasgos, el conflicto en la UNAH nace de una necesidad del estudiante por ser escuchado respecto a sus necesidades a priori. Sin embargo, en el desarrollo de la situación se toman matices de otro tipo que vienen a opacar y volver casi nula la comunicación entre autoridades y estudiantes. El involucramiento y manipulación de entes externos a la Universidad, principalmente de tinte político ha generado que el génesis de la crisis finalmente no obtenga los frutos esperados y al final las exigencias por reformas a las normas académicas y mejora de las instalaciones quedan en puntos suspensivos en la agenda estudiantil y se prioriza lo que ellos llaman “el cese a la criminalización”.
Ericka Grisales	UNAH Docente	El conflicto del año 2016, se debió a la inconformidad por un grupo de estudiantes a algunas normas establecidas en la UNAH en el año 2015, aunque las autoridades siempre han estado dispuestas a continuar con el compromiso del desarrollo académico, han tenido voluntad política de continuar con el dialogo para buscar solución a la problemática del desarrollo de la actividad académica
Jorge Monzol	Periodista Diario La Prensa	El conflicto surgió a raíz de la aprobación de unas normas que buscaban mejorar el rendimiento de los estudiantes y depurar aquellos que no van a estudiar a la universidad y son carga para el sistema educativo. Ejemplo: Alguien que lleva una clase más de cinco veces y no la aprueba o que tiene años de estar estancado en una carrera robando un cupo a alguien que lo necesita.
Roberto Rodríguez	Periodista Abriendo Brecha	El problema se ha politizado. Todo radica en que estamos en campaña electoral y algunos partidos políticos intervienen para controlar la situación y ganar adeptos financiando a los movimientos estudiantiles y tienen proyectado que este ambiente hostil que se vive en la universidad se alargue. También porque está por elegirse un nuevo rector en el alma mater.
Sinthia Díaz	Periodista Campus Televisión	En los últimos años, luego de las reformas universitarias ha sido una de las mayores crisis que ha vivido la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, por más de 30 días en la que alumnos apoyados por un par de catedráticos y hasta políticos, apoyo del que se aprovecharon para “luchar por sus derechos” y actuar de forma vandálica dentro de las instalaciones de la Institución.



¿A qué causas determinantes atribuye al origen del conflicto?		
Nombre	Categoría y cargo	Descripción de los hechos
María Pineda	Estudiante Periodismo	Se dio por las normas académicas, un grupo de estudiantes no las aceptaban por considerarlas excluyentes y que las demandas no eran parejas para estudiantes como para la UNAH. No lograban ponerse de acuerdo entre ellos y eso provocó que se perdieran muchos días de clases.
Mario Valladares	Estudiante Ingeniería Eléctrica	Cierto sector estudiantil se sentía inconforme con las normas académicas que los afectaba (índice, UVs, expulsión por reprobación de clases consecutivamente) y se manifestaron, haciendo valer su derecho a la protesta, que está bien, pero, para hacer valer su derecho, privaban de los derechos de la educación, libre movilización y demás a los otros estudiantes que no estaban involucrados en el conflicto.
Nicola Salgado	Estudiante Informática Administrativa	falta de participación estudiantil.
Saray Caballero	Ingeniería en Sistemas	Desde el inicio los estudiantes han solicitado un proceso de diálogo para escuchar, revisar, socializar e impulsar las reformas académicas. Un diálogo donde los profesores, las autoridades administrativas y el estudiantado consensuaran los tiempos y los contenidos de las reformas académicas.
Ana Licona	Estudiante Sociología	La falta de socialización de la tabla de unidades valorativas, normas académicas por parte de ambos sectores (autoridades y movimientos estudiantiles) y que la mayor parte de los estudiantes no cumplía con los términos que pone la tabla de unidades valorativas.
Mario Barahona	UNAH / DIRCOM	La falta de representación estudiantil en los órganos de gobierno universitario, ya que desde hace 10 años no se ha podido realizar elecciones estudiantiles para elegir estudiantes que representen en el Consejo Universitario, Juntas Directivas de Facultad y Comité Técnico de Carreras. El problema se centra en la falta de consenso entre los actores estudiantiles, en vista que por Ley se le facultó exclusivamente a los estudiantes el desarrollo de los procesos electorales sin intervención de las autoridades universitarias. La implementación de una normativa académica sin la respectiva socialización en el sector estudiantil lo cual generó desinformación y posicionamiento de un discurso contrario a este instrumento legal. Uso de las fuerzas de seguridad pública para la resolución de conflictos dentro de la Universidad.
Denis Castillo	UNAH / COM. UNAHVS	Necesidades de mejora en la calidad educativa

Saúl Vásquez	Presencia Universitaria	En el 2016, una de las principales causas del inicio del conflicto fueron algunas determinaciones dictadas en las reformas a las normas académicas. En la mayoría de población estudiantil, se desconocía el verdadero concepto de las mismas reformas, por lo que la falta de socialización de las mismas generó un escenario de incertidumbre. Además, a pesar de la invitación abierta por parte de las autoridades para dialogar con los estudiantes, no ha existido una libre circulación de comunicación y al final se generaron fricciones suficientes para que los huelguistas alegaran no recibir apoyo de las autoridades. El involucramiento de los dirigentes de las tomas con agentes políticos que buscan desestabilizar la gobernabilidad de la Universidad fue otro factor clave debido a que, aunque las autoridades buscaron la manera de solventar siempre encontraron renuencia de parte de la otra parte.
Ericka Grisales	UNAH Docente	Algunas de la causas o razones relacionadas con el conflicto fueron: la aprobación de las Normas Académicas de 2015, la inclusión y participación del estudiante por medio de votación estudiantil para tomar decisiones, la reforma al plan de arbitrio (lo cual no se planteó realizarla, sigue vigente) la solicitud de mejoramiento de la infraestructura y mejora en la calidad pedagógica de los docentes, pues los estudiantes solicitan mejora en estos aspectos. Hay que recalcar que las autoridades de la UNAH siempre han estado dispuestas a sentarse a dialogar con los estudiantes para buscar un acuerdo para ambas partes
Jorge Monzol	Periodista Diario La Prensa	Los alumnos afirmaron que algunas de estas medidas eran demasiado drásticas y que para que funcionaran, se debían implementar cambios de docentes, métodos de enseñanza, además de que otros puntos de la misma debían ser borrados.
Roberto Rodríguez	Periodista Abriendo Brecha	Hay una fuerte tirantez entre universidad y movimientos estudiantiles porque al principio el conflicto se produjo exigiendo las mejoras de la escuela de odontología de sps y se les concedió porque el equipo y el edificio no estaba en las mejores condiciones. Luego varios estudiantes que van en cargos de elección popular por el partido libre se enredaron en las protestas y romas de edificio para ganar posiciones políticas como diputados por cortes y terminaron con demandas judiciales porque destruyeron parte la propiedad privada.
Sinthia Díaz	Periodista Campus Televisión	Los estudiantes atribuyeron las tomas del campus universitario por la mala calidad de las instalaciones de las salas de odontología y a las nuevas reformas universitarias entre las que se encuentra el aumento al porcentaje de aprobación de las clases, límite de veces en las que pueden repetir una clase que los llevaría a una sanción de no poderla cursar por determinado tiempo o cambiarse de carrera si la clase pertenece a su facultad.

¿En qué se basa para sostener esos orígenes del conflicto?		
Nombre	Categoría y cargo	Descripción de los hechos
María Pineda	Estudiante Periodismo	En los hechos, mal uso de los recursos por parte de la universidad, las mejoras se han centralizado, la infraestructura es limitada o en mal estado en los centros regionales y hay docentes que están desfasados en conocimiento académico.
Mario Valladares	Estudiante Ingeniería Eléctrica	Los grupos estudiantiles de antaño que iniciaron las manifestaciones se iban a ver severamente afectados, claro, ya que pasan más enfocados en revolución que en el estudio y su desempeño estudiantil no era el mejor y se verían afectados por las normas.
Nicola Salgado	Estudiante Informática Administrativa	por las noticias que salieron en los medios de comunicación.
Saray Caballero	Ingeniería en Sistemas	Por parte del MEU se sostiene que las autoridades universitarias no toman en cuenta la opinión de los estudiantes, por eso exigen tener “representación estudiantil”. La creación de nuevas normas académicas, las cuales generaron disgusto y temor en los estudiantes, por no saber en totalidad qué medidas se implementarían dentro de los procesos de educación superior. Violentar la autonomía universitaria al autorizar el ingreso de policías y militares a desalojar a estudiantes de la máxima casa de estudios.
Ana Licona	Estudiante Sociología	Que ambos sectores le tiraban la batuta al otro de hacer la socialización de las normas académicas y la tabla de UV, cuando debieron de ser ambas partes las encargadas de realizar dicha socialización.
Mario Barahona	UNAH / DIRCOM	Legalmente no se han podido completar procesos de elecciones estudiantiles y existen decretos legislativos que visibilizan la responsabilidad del sector estudiantil de desarrollar sus procesos de elección de representantes. Con respecto a las normas académicas se realizó un estudio sobre la percepción de esta normativa, a dos años de su entrada en vigencia, y a la fecha no está claro el contenido de las mismas a pesar de ser público. Se han registrado ingresos de policías y militares al campus universitario para desalojar estudiantes y personas no identificadas (con el rostro cubierto) que impiden el acceso a los edificios y a las clases.
Denis Castillo	UNAH / COM. UNAHVS	Las necesidades que tienen la UNAH no se pueden omitir, son palpables y lo segundo por la propaganda que ha salido a luz de ciertos dirigentes estudiantiles con fines políticos.
Saul Vásquez	Presencia Universitaria	Al realizar investigaciones y publicar notas periodísticas respecto a las normas académicas, muchos estudiantes reaccionaron con asombro, molestia debido a que desconocían sobre las normas reformadas. Además en el desarrollo del conflicto se pudo observar a través de las declaraciones en los medios de comunicación las bases del resto de los conflictos.

Ericka Grisales	UNAH Docente	Debido a que los estudiantes manifestaron en varias ocasiones su inconformidad con algunos artículos de las Normas Académicas del 2015, sugiriendo la abolición a las mismas, llegando a un acuerdo, en reuniones establecidas, en la suspensión temporal de algunas de ellas aduciendo infraestructura, lo cual se ha estado mejorando a lo largo de este periodo. Otra razón es la solicitud de la elección de estudiantes para su representación ante instancias superiores
Jorge Monzol	Periodista Diario La Prensa	El fundamento de esta opinión fue lo que escuché en las asambleas que sucedieron dentro de la universidad. Allí los líderes estudiantiles afirmaban que era el inicio de la privatización de la educación pública y que cada vez habían más medidas excluyentes como ser el índice de aprobación de asignaturas y el índice global para permanencia.
Roberto Rodríguez	Periodista Abriendo Brecha	Hemos sido testigos como un joven dirigente que jeteaba los movimientos de la toma de la unah vs apareció en las planillas de libre como diputado suplente y estaba titulándose abogado mientras otros dos diputados de LIBRE Arengaba las protestas desde los estacionamientos y les aprovisionaban agua comida y hasta licor porque en las noches se emborrachaban.
Sinthia Díaz	Periodista Campus Televisión	Se basaron en que las autoridades no podían exigir un mejor rendimiento académico si la calidad educativa no era la que ellos merecían.

¿Qué factores o aspectos contribuyeron a empeorar el conflicto?		
Nombre	Categoría y cargo	Descripción de los hechos
María Pineda	Estudiante Periodismo	La actitud de los estudiantes de querer hacer valer sus “derechos” a costa de los derechos de los demás y no saber cuándo sentarse a negociar. También la actitud de la rectora de imponer todo y no considerar a los estudiantes.
Mario Valladares	Estudiante Ingeniería Eléctrica	Los confortamientos entre estudiantes y policía agravó el conflicto, ya que ellos no estaban dispuestos a entregar los campus de UNAH. Al igual, la pérdida del periodo académico agravó la situación, pero, fue algo causado por el bloqueo de las instalaciones por los mismos estudiantes.
Nicola Salgado	Estudiante Informática Administrativa	la falta de priorizar las solicitudes por parte de los estudiantes.
Saray Caballero	Ingeniería en Sistemas	Un factor muy importante es el que juegan los medios de comunicación, se maneja la noticia de una manera manipulada, la sociedad no logra entender el Por qué del conflicto estudiantil.

Ana Licona	Estudiante Sociología	La falta de respeto por parte de los estudiantes a las autoridades, la desinformación por parte del sector estudiantil al no conocer a fondo los motivos de dicho conflicto, los procesos judiciales de estudiantes que se tomaron CU de manera indefinida.
Mario Barahona	UNAH / DIRCOM	La falta de diálogo entre todos los sectores.
Denis Castillo	UNAH / COM. UNAHVS	La NO aplicación del reglamento interno para los estudiantes que causan acciones graves a la universidad.
Saul Vásquez	Presencia Universitaria	Uno muy importante, la falta de flexibilización de ambas partes, las medidas de autoridades se endurecieron y así de los estudiantes.
Ericka Grisales	UNAH Docente	Empeoran el conflicto el no dialogar para llegar a un acuerdo; la toma de instalaciones y el no permitir el desarrollo de las actividades académicas, lo que provoco la pérdida del II periodo académico
Jorge Monzol	Periodista Diario La Prensa	Que ambas partes no cedieran a sus posturas y que los intentos de diálogo solo sirvieran para crear más tensión
Roberto Rodríguez	Periodista Abriendo Brecha	La universidad ordeno el desalojo con un juez ejecutor y por requerimiento de la fiscalía para los dirigentes estudiantiles que pusieron en riesgo el semestre en san pedro sula y salieron con medidas sustitutivas .ahora en Tegucigalpa la cosa empeoro porque nuevas demandas judiciales suscito malestar en los protestantes y exigieron que se retire esas demandas.
Sinthia Díaz	Periodista Campus Televisión	El no obtener la pronta respuesta deseada por parte de la rectora Julieta Castellanos ante esa nueva normativa.

¿Qué factores o aspectos contribuyeron a que disminuyera el conflicto?		
Nombre	Categoría y cargo	Descripción de los hechos
María Pineda	Estudiante Periodismo	La instalación de la mesa mediadora y el dialogo.
Mario Valladares	Estudiante Ingeniería Eléctrica	El diálogo entre autoridades y estudiantes, pero al final, el estudiantado no aprovechó.
Nicola Salgado	Estudiante Informática Administrativa	la mesa interventora de dialogo.
Saray Caballero	Ingeniería en Sistemas	El acuerdo, logrado entre las partes con la intervención de la mesa mediadora, con la propuesta que las autoridades universitarias, docentes y estudiantes revisen la normativa académica vigente, con el fin de proponer mejoras, de conformidad con los lineamientos establecidos en la Ley Orgánica de la UNAH y los demás marcos normativos atinentes.
Ana Licona	Estudiante Sociología	La solicitud de una mesa mediadora para llegar al consenso por ambas partes.

Mario Barahona	UNAH / DIRCOM	Apertura al diálogo entre todos los sectores iniciada desde el sector de las autoridades universitarias.
Denis Castillo	UNAH / COM. UNAHVS	El dialogo y el gran interés de las autoridades por solventar la situación.
Saúl Vásquez	Presencia Universitaria	En el 2016, cuando se creó una comisión de diálogo integrada por las partes en conflicto y agentes externos imparciales, logró paulatinamente una disminución de la crisis.
Ericka Grisales	UNAH Docente	El acercamiento entre autoridades y estudiantes para plantear sus puntos de vista
Jorge Monzol	Periodista Diario La Prensa	Que las autoridades cedieron finalmente a algunas de las normas como disminuir el índice de aprobación de asignatura de 70 a 65% una vez entrada en vigencia.
Roberto Rodríguez	Periodista Abriendo Brecha	Se hicieron concesiones entre ambas partes y el dialogo permitió que las tensiones bajaran pero nuevamente el conflicto empeoro porque se han reanudado las tomas y protestas.
Sinthia Díaz	Periodista Campus Televisión	Al lograr que las reformas no entraran en vigencia en ese momento y recibir una respuesta favorable a sus exigencias.

<b>¿Qué acciones y mecanismo actuaron como mediadores en la resolución de conflictos?</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Categoría y cargo</b>	<b>Descripción de los hechos</b>
María Pineda	Estudiante Periodismo	Los miembros de comisión de dialogo que eran de la sociedad, es decir, ajenos a la comunidad universitaria y los medios de comunicación.
Mario Valladares	Estudiante Ingeniería Eléctrica	Los diálogos entre estudiantes-autoridades, la presión de perder el periodo académico.
Nicola Salgado	Estudiante Informática Administrativa	la apertura de ambas partes a dialogar.
Saray Caballero	Ingeniería en Sistemas	Como acciones resalta la Socialización del resultado del diálogo y de los acuerdos tomados, creando un documento que fue firmado por representantes estudiantiles de Ciudad Universitaria y los distintos centros regionales, autoridades de la UNAH, integrantes de la mesa mediadora y por el testigo de honor, el sacerdote católico Ismael Moreno.
Ana Licon	Estudiante Sociología	Parar los procesos judiciales, la suspensión de las normas académicas

Mario Barahona	UNAH / DIRCOM	para el establecimiento de acuerdos se contó con la mediación de organismos de Derechos Humanos así como de notables ciudadanos y profesionales.
Denis Castillo	UNAH / COM. UNAHVS	La presión social, medios de comunicación.
Saúl Vásquez	Presencia Universitaria	Un diálogo abierto con los movimientos estudiantiles. La suspensión de las denuncias contra los estudiantes que manejaron la toma de instalaciones.
Ericka Grisales	UNAH Docente	Entre las acciones fue la instalación de una mesa mediadora y suspensión de los requerimientos fiscales y procesos de judicialización, además del cese de toma de instalaciones de la UNAH y Centros Regionales. Quienes actuaron como mediadores y apoyaron en este proceso fueron la Oficina del Comisionado Nacional de los Derechos Humanos (CONADEH), El Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, además de representantes de las autoridades y de representantes de estudiantes
Jorge Monzol	Periodista Diario La Prensa	El compromiso de las autoridades en valorar nuevamente las normas e incluir a los estudiantes en esa actividad.
Roberto Rodríguez	Periodista Abriendo Brecha	Hubo una comisión mediadora encabezada por el doctor Euceda de la universidad pedagógica que logro bajar los ánimos caldeados y aceptar las propuestas. En esta segunda ocasión el conflicto se reavivo porque se pide el retiro de las demandas judiciales contra los revoltosos que incendiaron locales de comidas rápidas.
Sinthia Díaz	Periodista Campus Televisión	Por parte de la Dirección Universitaria se gestionó una solicitud para realizar las mejoras solicitadas por los alumnos.

### ¿Qué puntos de mejora identifica en el manejo de la crisis?

Nombre	Categoría y cargo	Descripción de los hechos
María Pineda	Estudiante Periodismo	Convocar al dialogo desde que inicien las primeras acciones de los estudiantes, escuchar los planteamientos que hacen los estudiantes, activar las asociaciones de estudiantes para que haya un acercamiento real.
Mario Valladares	Estudiante Ingeniería Eléctrica	Diálogos, evitar confrontamientos entre estudiantes-policías, atender las exigencias (si son coherentes claro) a los estudiantes.
Nicola Salgado	Estudiante Informática Administrativa	atender necesidades y participación estudiantil.
Saray Caballero	Ingeniería en Sistemas	Escuchar las solicitudes de los estudiantes, Emisión de comunicados oficiales de la UNAH y Congreso Estudiantil.

Ana Licona	Estudiante Sociología	Los diálogos abiertos, brindar información correcta de lo que sucedió, y la socialización de las normas académicas.
Mario Barahona	UNAH / DIRCOM	A raíz de los acuerdos se inició con el cumplimiento de los mismos, atendiendo las necesidades, informando sobre los contenidos de las normas académicas, el diálogo para temas académicos y administrativos se han mantenido a solicitud de los sectores estudiantiles interesados. Es importante tomar en cuenta que en este tipo de situaciones siempre hay factores externos que influyen como ser el involucramiento de los partidos políticos.
Denis Castillo	UNAH / COM. UNAHVS	Definitivamente el dialogo abierto es importante, atender de manera urgente las necesidades que causan conflicto en la universidad, mejorar los canales de información en toda la comunidad de la univerdad
Saúl Vásquez	Presencia Universitaria	Importante el fortalecimiento de la comunicación. Se necesita creer en la labor que un equipo de comunicaciones puede hacer en la comunicación interna y organizacional de la institución. Cuanto más personalizada sea la información para los estudiantes, menos serán los desinformados que aceptan las teorías de huelguistas manipulados o manipuladores.
Ericka Grisales	UNAH Docente	Se escuchó la opinión de los representantes de los estudiantes, se analizaron las propuestas planteadas. Se me mejoro en la atención a las necesidades generando remodelación y/o construcción de algunas áreas, tomando en consideración que estas acciones toman tiempo y no se pueden realizar de la noche a la mañana, hay protocolos que tener en cuenta. Se abrieron espacios para el dialogo con las autoridades, en el caso de la UNAH-VS, el Señor Director siempre ha tenido la puertas abiertas para escuchar a los estudiantes antes que tomen una decisión tan drástica y perjudicial como es la toma de instalaciones
Jorge Monzol	Periodista Diario La Prensa	Alcance de información fue crucial para detener las tomas así como los espacios de diálogo que surgieron.
Roberto Rodríguez	Periodista Abriendo Brecha	Ahora el conflicto continua igual o peor que antes .No se identifica ninguna mejora porque los movimientos estudiantiles llamados "MEU" exigen l renuncia de las autoridades y la toma de los edificios para no permitir clases pero otros grupos se oponen porque en peligro el periodo de clases. No hay dialogo porque no se retiran las demandas judiciales .Todo es un proceso debido a que la corte suprema de justicia donde se ventilan los casos no pueden cambiar de la noche a la mañana todo el seguimiento que se ha hecho. El dialogo esta frio pero es lo que más se busca para afectar el ano académico.
Sinthia Díaz	Periodista Campus Televisión	Se atendieron todas y cada una de las necesidades que los alumnos presentaron, mejoramiento de sus aulas de clases, salas de atención de laboratorios y salas odontológicas y sanitarios.



**Apéndice 6: Valoración la gestión de DIRCOM durante la crisis**

<b>¿Qué valoración hace sobre el ejercicio de DICOM en la crisis?</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Categoría y cargo</b>	<b>Descripción de los hechos</b>
María Pineda	Estudiante Periodismo	Regular, no son parciales al informar, hay muchos vacíos en la difusión de la información. Es claro que trabajan según lo que va sucediendo, no hay una clara visión de trabajo, en varias ocasiones se contradicen en lo que informan.
Mario Valladares	Estudiante Ingeniería Eléctrica	Del 1 al 10 le doy 7, o regular, al principio había mucha incertidumbre y la comunicación no era eficaz.
Nicola Salgado	Estudiante Informática Administrativa	Buena, nos mantienen informados sobre lo que sucede.
Saray Caballero	Ingeniería en Sistemas	regular, no siempre informaban o no lo hacían a tiempo y no tomaban en cuenta la opinión del estudiante.
Ana Licona	Estudiante Sociología	Fue buena solo que falta mayor cobertura respecto a las redes sociales.
Mario Barahona	UNAH / DIRCOM	Buena. Fue la primera crisis institucional que atendía la DIRCOM en lo que iba de la administración y se trato de cumplir al 100 con lo solicitado. Para futuras crisis una estrategia planificada con tiempo y consensuada seria de mucha utilidad para mejorar el alcance de las acciones y sus resultados.
Denis Castillo	UNAH / COM. UNAHVS	En general buena, pero se pudo haber hecho más, estrategias dirigidas a la resolución de conflictos, acercar ambas partes, informar la postura de ambos.
Saúl Vásquez	Presencia Universitaria	Buena. El accionar de la Dirección de Comunicación Estratégica será siempre fundamental por su papel de informar en un ambiente donde se busca desinformar a la comunidad estudiantil y población en general. Bajo estos parámetros, durante la crisis del 2016 su papel fue regularmente protagonista. Aunque en medio de la crisis se mantuvo una conexión con la población y los enlaces de comunicación de la UNAH a nivel nacional faltó la templanza para prevenir que cierta desinformación fuera tomada como real. No existió en su momento antes de la temporada de toma campañas de socialización de las normas académicas que luego serían el talón de Aquiles de las tomas. En esta crisis del 2017, DIRCOM ha aprendido las lecciones pasadas y ha establecido mejores vínculos con los encales a nivel nacional y generado mejores campañas de socialización. Entre las cosas a mejorar está claro que se debe invertir en la socialización de los planes, proyectos y normas académicas de manera directa hacia los estudiantes. Hoy en día se está realizando de mejor forma pero aún muy esporádico para el tipo de presión que hacen los protestantes. Otro punto importante por mejorar está el fortalecimiento de los enlaces regionales de comunicación que tendrá con el pasar de los años mayor protagonismo por el crecimiento que tienen en población los centros regionales.

Ericka Grisales	UNAH Docente	Buena. Mantenían informada a la comunidad universitaria y proporcionaban información constante a los medios de comunicación.
Jorge Monzol	Periodista Diario La Prensa	Buena, DIRCOM utilizó todos los medios a su alcance para informar a la comunidad sobre los hechos, quizás se pudo haber hecho más con una estrategia elaborada y no respondiendo a lo que sucedía.
Roberto Rodríguez	Periodista Abriendo Brecha	En general bueno. A veces la información está centralizada, se prioriza más lo que sucede en Tegucigalpa por ejemplo, y es un poco difícil acceder a ella o las autoridades no quieren atender a los medios, pero las personas que trabajan en la dirección hacen su mejor esfuerzo.
Sinthia Díaz	Periodista Campus Televisión	Buena. En todo momento se nos brindó a los diferentes medios de comunicación la información necesaria y de manera inmediata, para la emisión de la noticia día con día.



# UNAH

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE HONDURAS

# MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

## MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

Elaborado por Ana Ruth Cueva Flores

Máster en Comunicación con Fines Sociales: Estrategias y Campañas

Universidad de Valladolid, Campus María Zambrano

Segovia, España

Julio 2017



# UNAH

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE HONDURAS

# INDICE

## No. DE PÁGINA

### Parte 1 - Generalidades:

- Objetivos del manual de crisis 1
- Definición de crisis desde el punto de vista de la comunicación, sus características 1
- Las etapas en que se desarrollan las crisis 2
- El comité de crisis y sus funciones 3
- Los públicos identificados 4

### Parte 2 - Procedimiento a seguir ante una posible crisis:

- Identificar los posibles escenarios de crisis 5
- Convocar al comité de crisis 6
- Definir las estrategias de comunicación 7
- La atención a los medios de comunicación 7
- La comunicación en los social media 9
- Herramientas de utilidad para la gestión de la comunicación 11
- El aprendizaje y la recuperación de la crisis 12

### Parte 3 – Anotaciones importantes:

- Consejos para mejorar el rendimiento de la gestión 13
- Lo que no se debe hacer 14

### Anexos 15

# MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS



**UNAH**  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE HONDURAS

## PRIMERA PARTE: GENERALIDADES

### OBJETIVOS DEL MANUAL

Poner a disposición de los miembros de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras una guía que entregue procedimientos claros de gestión comunicacional para enfrentar eventuales crisis, que les permitan estar mejor preparados para manejarlas y proteger –tanto a nivel interno como externo– los activos de imagen pública y de reputación institucional.

El manual contiene conceptos, estrategias, procedimientos y líneas de acción para un mejor manejo de escenarios de crisis. También entrega orientaciones para la atención de los medios de comunicación y el tratamiento de las redes sociales, mejorar la calidad de los voceros frente a los medios de comunicación, la elaboración de los mensajes institucionales, presenta herramientas de utilidad para la gestión de crisis y evaluación de las acciones una vez que se dan por terminadas.

### ¿QUÉ ES CRISIS?

Desde la comunicación, podemos entender que es cualquier evento que amenaza el funcionamiento y reputación de la institución, el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria y de sus públicos, que tenga potencial de generar publicidad negativa, ampliar la cobertura mediática nacional e internacional y que requiere invertir más tiempo para enfrentarla.

Estas crisis pueden ser evitables mediante una actuación eficaz y cuyo origen se encuentra normalmente en acciones humanas (desinformación, crisis mediáticas, etc.) y las no evitables o accidentales, pues su origen se encuentra en la naturaleza como los desastres naturales.

Pueden ser originadas por la falta de información, por ellos es indispensable hacer llegar información permanente a la comunidad universitaria sobre



medidas aprobadas, decisiones tomadas por los altos mandos, actividades académicas, entre otras, para prever como para resolver situaciones de crisis, un conocimiento determinado que les permita hacerse partícipes de las decisiones que encausen la solución.

Generalmente, las crisis traen consigo más situaciones o efectos secundarios, es indispensable a actuar en la fase inicial y a la par del inconveniente, con un seguimiento detallado de lo que ocurra para regular el efecto en cadena, de lo contrario dará la impresión de que las cosas se salen de control, impaciencia, desconcierto e imposibilidad de mejorar.

Es común que aparezca la sensación de persecución, que habitualmente se presenta cuando se culpa a terceros de la crisis, no hay una responsabilidad clara en los hechos y se llega a suponer que grupos de interés como los medios de comunicación y similares, están buscando afectar a la Institución de alguna manera sin que sea cierto. La prevención y la alerta no deben sobrepasar los terrenos extremos.

El enfoque a corto plazo no es una buena opción para plantearse respuestas, buscar “borrar” tajantemente la situación problema y no detenerse a observar qué consecuencias podría desencadenar ésta vicisitud a futuro puede ser caótico. Se requiere crear un historial de la crisis, con el propósito de no perderle de vista.

### ETAPAS DE UNA CRISIS

Existen fases previas que si son atendidas y controladas oportunamente, se respondería a los agravamientos producidos por la emergencia. Las manifestaciones son:

#### 1. Detección de señales.

Sondear, escuchar y examinar de forma permanente y con los medios internos y externos, esto incluye las redes sociales, la comunicación directa con la oficina del comisionado universitario y de ser posible, con los propios frentes estudiantiles. El diálogo permanente es básico para detectar señales e indagar en



la dinámica del ambiente universitario.

**2. Preparación y prevención.** Comunicar a los altos mandos sobre los hechos inusuales para que puedan hacer todo lo posible en impedir y estar preparados con la llegada de las crisis. Además implementar campañas que formen, informen, alerten y prevengan posibles crisis.

**3. Gestión.** Con la llegada de la crisis, se requiere manejarla de manera cautelosa con herramientas comunicativas que permitan difundir, interpretar y tratar tanto el problema presentado como el plan de respuesta para aminorarlo y que no se vean afectados los intereses ni la credibilidad de la universidad.

**4. Contención o control.** De surgir la crisis en determinada facultad o campus, debe tratarse en lo posible de evitar que se expanda; propiciando el diálogo con los actores responsables, habilitar canales de comunicación para conocer sus posturas y demandas, trasladarlas a las autoridades, verificar que sean recibidas y darle seguimiento con el fin de informar al resto de la comunidad universitaria la resolución del conflicto.

**5. Recuperación.** Poner en marcha campañas incentivando a la reanudación de clases, sin descuidar el seguimiento que se le aplique a los resultados obtenidos luego de la emergencia. Deben hacerse sondeos alrededor de lo ocurrido para detectar si es posible que la crisis reviva.

**6. Aprendizaje.** Evaluar las acciones llevadas a cabo, medir las lecciones aprendidas de las experiencias vividas durante el proceso y establecer los niveles de respuestas que se tendrían para futuras crisis internas y externas.

## EL COMITÉ DE CRISIS

Son los que llevarán a cabo la gestión de la comunicación y determinarán las acciones específicas a seguir. Deben reunirse periódicamente para ser capacitados, evaluar los escenarios de crisis y preparar y actualizar planes de trabajo operacional y comunicacional.

Podría estar conformado por dos grupos:

• **El equipo primario:** incluye al



director de comunicaciones, jefes de departamentos de DIRCOM, un representante legal, un miembro de la Vicerrectoría Académica y de VOA, los enlaces de comunicación de los centros regionales, director del diario Presencia Universitaria y director de canal universitario UTV.

• **Un equipo ampliado:** cuando la crisis escala, es pertinente incluir más miembros al equipo, a fin ampliar la capacidad de respuesta. Pueden colaborar de cada departamento de la DIRCOM, un representante de los Derechos Humanos, entre otros.

## LOS PÚBLICOS

Es importante identificar cuáles son los públicos que pueden generar una crisis o ser afectados por ella.

**1. Los estudiantes:** la razón de ser de la institución, el eje del trabajo educativo de la entidad. Con ellos, se debe entablar una comunicación sólida, eficaz y contundente que permita conocer sus inquietudes, necesidades y opiniones para abordarlas adecuadamente con o sin crisis institucionales. Entre más canales de comunicación se establezcan con ellos, mejores respuestas daremos ante una crisis.



**2. Autoridades Universitarias:** integran la base de las políticas de la universidad, es importante que estén actualizados sobre el acontecer con el propósito de encauzar idóneamente cada una de sus decisiones y alternativas frente a una circunstancia de crisis.



**3. Docentes y administrativos:** son los clientes internos, quienes ejecutan la parte operativa (académica y administrativa), satisfacen las necesidades de los estudiantes y stakeholders. La cercanía con ellos nos permitirá un manejo más adecuado de la crisis y reducir la presencia de rumores e información errónea que intensifiquen la contingencia.



**4. Medios masivos de comunicación:** De ellos depende principalmente la imagen en la opinión pública de la Institución, por eso es importante facilitarles la información clave y precisa que se pueda difundir en un momento de crisis; de lo contrario, los mismos medios contarán su versión de los hechos y buscarán los mensajes que



respondan a su necesidad de inmediatez sin medir el impacto para la UNAH. En muchos casos, estos no pasan de ser rumores sin fundamento que podrían dañar la imagen institucional.

**5. Comunidad en general:** desde padres de familia, entidades financieras con las que se tiene relación, proveedores, futuros usuarios del servicio educativo, clientes, transportistas y todos los entes que en ocasiones, pueden estar involucrados en momentos de crisis con la entidad.



## SEGUNDA PARTE: PROCEDIMIENTO A SEGUIR ANTE UNA POSIBLE CRISIS

### IDENTIFICAR LOS POSIBLES ESCENARIOS DE CRISIS

Las crisis comunicacionales son impredecibles y suelen escalar a niveles inesperados, por lo tanto, es indispensable anticipar todos los escenarios probables y no solamente concentrarse en los riesgos latentes propios del campo de acción de la universidad.

Este paso es fundamental y se requiere del compromiso de todos los miembros de la DIRCOM, algunos escenarios probables y de alerta son las convocatorias y asambleas informativas estudiantiles que suelen derivar toma de instalaciones y protestas, por lo que al primer síntoma de celebrarse las asambleas deben activarse el protocolo de gestión de crisis, también pueden detectarse síntomas por las publicaciones en redes sociales. Algunos filtros para antecederse a la crisis pueden ser los responsables del área sensible (director, decano, jefe, coordinador), medios de comunicación tradicionales, monitoreo de redes sociales y el acercamiento con estudiantes.

Una vez identificados los síntomas, es importante activar una primera alerta comunicando al director del comité de crisis, este se encargará de evaluar la



situación son los altos mandos para tomar decisiones al respecto.

### CONVOCAR AL COMITÉ DE CRISIS

Convocar al comité de crisis y reunirse en un lugar donde tengan el mejor acceso a la información disponible, contar con medios de comunicación y de trabajo para facilitar la labor.

#### El Comité de Crisis debe:

- Recopilar por fuentes confiables toda la información posible sobre la situación que ha desencadenado la crisis, a través de llamadas telefónicas, mails, reuniones con grupos específicos, análisis de prensa, informes ad hoc, etc.
- Realizar un buen diagnóstico de la situación. Los errores más frecuentes que se comenten al respecto son: bajarle el perfil a la crisis y no darle mayor importancia al evento, o bien subirle demasiado el perfil y sobre-reaccionar frente a la crisis, magnificándola de forma tal que uno mismo contribuye a que escale.

Con la información recolectada, el Comité de Crisis debe evaluar la situación y calificar el nivel de gravedad de la crisis (leve, moderada o grave) para actuar en consecuencia.

- **Crisis leve (color verde):** conflicto interno o externo con casi nula cobertura de prensa. El tema no trasciende mayormente y es controlado a nivel local, no amerita acciones reactivas de prensa y sus probabilidades de escalamiento son escasas.
- **Crisis moderada (color amarillo):** conflicto interno o externo que escala a niveles controlables, el tema trasciende a la prensa y genera interés periodístico. Las autoridades manifiestan su preocupación, la noticia sigue en los medios y es probable que escale.
- **Crisis grave (color rojo):** conflicto interno o externo que escala a niveles de difícil control, alta cobertura de los medios de comunicación locales, nacionales e internacionales, denuncias de autoridades contra estudiantes y viceversa. La noticia escala, tiene amplia cobertura y demanda mucho tiempo y energía por parte de los directivos de la institución. El problema afecta seriamente la imagen de la empresa y eventualmente del sector educativo superior.

Es importante activar el monitoreo de la situación, tanto en las fuentes de origen de la información como en los medios.

## DEFINIR LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Para que sean exitosas, deben ser participativas, es decir, involucrar a la comunidad universitaria. DIRCOM debe tomar una posición de mediador entre las partes involucradas en el conflicto, propiciando los encuentros de diálogo, buscar a toda costa que sean de acción correctiva, dando pasos para reparar los daños provocados, intentando reestablecer las condiciones anteriores a la crisis, asumir un compromiso y de ser necesario, disculparse con los afectados, pero esta última sugerencia aplica solo a casos extremos.

Se debe tomar la iniciativa y dialogar cuanto antes con los públicos y marcar la agenda de los medios de comunicación. Recoger las preocupaciones y canalizarlas para dar respuestas, aplicando un modelo de comunicación circular y participativa.



Cada estrategia de comunicación definirá el plan operativo a seguir, marcando unos objetivos, que responden a la postura de la universidad, tomando en cuenta elementos como la identificación de los públicos con los que la universidad establece relación y con los que en caso de producirse la crisis va a tener que estrechar sus relaciones, la redacción de los mensajes y argumentos necesarios que se quieren transmitir, la especificación de los canales que va a utilizar la universidad para hacer llegar estos mensajes y la fijación de un calendario de ejecución de cada una de estas acciones.

## LA ATENCIÓN A LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Por la trascendencia que tiene la UNAH en la agenda nacional, los sucesos que se susciten generan una amplia cobertura mediática, es importante ocuparse de los medios de comunicación desde el inicio de las crisis para generar una opinión pública a nuestro favor. Por lo tanto se recomienda:

**1. Preparar los voceros:** El Comité de Crisis debe seleccionar uno o más voceros para ser la “cara” de la universidad que se enfrentará a los medios,

personas entrenadas en la materia para que no improvisen sino que demuestren las capacidades y habilidades de mantener el control de la comunicación, su opinión será siempre la versión oficial de la UNAH, por ello, nadie más puede reemplazarlo, tomar iniciativas propias al respecto o hablar con los medios sin el previo acuerdo del Comité de Crisis.

### Algunos consejos importantes:

- Tono de la comunicación: En comunicación, el tono ¡es todo! Este debe ser directo, amable y positivo, aún frente a temas negativos o delicados.

- Ponerse al nivel del público general, evitando el vocabulario demasiado técnico, cuidando las palabras y los términos empleados.

- Tener siempre presente el contenido de la comunicación pública que ya ha hecho la universidad.

- Referirse a los hechos (qué, cuándo, dónde, en qué consecuencias, etc.).
- Hacer uso de la capacidad de síntesis y escribir las dos o tres ideas centrales que desea transmitir.

- Usar argumentos sólidos –datos, cifras, evidencias–, que tengan respaldo y sean fáciles de comprobar, y entregar ejemplos concretos.

- Evitar dar la sensación de que la situación no está bajo control. Si no se tienen todos los antecedentes del caso, no inventar. Es mejor señalar algo como “se están recogiendo los antecedentes y se está realizando una investigación para conocer mejor las causas del accidente o evento”.



**2. Preparar los mensajes:** El Comité de Crisis debe tener preparados con anticipación algunos mensajes principales, estando a disposición de los voceros y para ser difundidos en los medios de comunicación. Deben



prepararse teniendo en cuenta 3 elementos principales:

- a. Referencia a los hechos: qué, dónde, cuándo, cómo ocurrieron.
- b. Sobre las medidas que se están tomando: se están investigando las causas del evento, recogiendo los antecedentes del caso, reparando los efectos negativos, atendiendo solicitudes, denuncias, gestionando el diálogo, colaborando con las autoridades para controlar la situación, etc.
- c. Referencia a las políticas de la institución: los estrictos estándares de calidad educativa, acata las normas académicas, la ley orgánica, la política de transparencia y apertura frente a este tipo de situaciones, la comisión de diálogo, el comisionado universitario, etc.

## LA COMUNICACIÓN EN LOS SOCIAL MEDIA

En internet todo sucede rápidamente y cualquier noticia puede propagarse en cuestión de minutos, por lo tanto el tratamiento de las redes sociales es de vital importancia.

Lo primero es identificar las páginas o cuentas de redes sociales que consideramos importantes y de las que somos víctimas de ataques constantes, luego es necesario establecer un protocolo para monitorearlas (comentarios negativos de usuarios influyentes, viralización de hashtag en relación a la UNAH, etc.) y escuchar lo que la audiencia dice sobre la universidad, analizar esos datos y traducirlos en estrategias de comunicación, publicidad o marketing. Se puede hacer activando las alertas de manera individual en cada página o por medio de una aplicación, la configuración es una elección del community manager pero es importante hacerlo. El ejercicio nos permitirá identificar escenarios posibles de crisis y desvirtuar información publicada sobre servicios o hechos en particular.



El papel del community manager es vital para prevenir crisis o hacerles frente, debe conocer todo lo concerniente a la universidad, desde su fundación, las fechas de graduaciones, tramites de admisión y matrícula, proyectos que se ejecutan, cifras, procedimientos administrativos, etc., es la voz de la institución en las redes

sociales, el lugar donde la institución se expone al público, debe tratar con cautela los temas que puedan herir sensibilidades, huir de los mensajes estandarizados para dar respuestas y no perder la compostura ante situaciones que se tornan "calientes".

En caso de suscitarse una crisis, debe recibir retroalimentación constante del comité de crisis, conocer todos los hechos para poder responder rápida y verazmente a los públicos, de lo contrario una publicación con datos erróneos o mentiras acrecentará la crisis. En cuentas sociales como las de la UNAH, las publicaciones alcanzan altos índices reacciones y contenido compartido por los seguidores, los medios de comunicación toman lo publicado como una versión oficial y cuando queda en evidencia que lo dicho está alejado de la realidad afecta la credibilidad de la universidad. Si sucede algo así, borrar las publicaciones no es la mejor solución, se debe recurrir a las aclaraciones y disculpas.

Es importante determinar la naturaleza de los comentarios (insatisfacción del estudiante, rumores, ataques, problemas de comunicación, etc.) y el tipo de usuario que lo realiza (influencers, trolls, clientes habituales, detractores, brand lovers, etc.). Una vez definida la fuente, podremos ajustar con precisión la respuesta más adecuada.

Un buen community manager debe convertir las redes sociales en canales abiertos para los miembros de la comunidad universitaria, interactuar con ellos, responder a sus preguntas o críticas con datos reales, trasladar esas quejas a las dependencias encargadas, darle seguimiento hasta obtener una respuesta favorable para el estudiante o empleado.

En momentos difíciles una buena estrategia es habilitar encuestas, que recojan opiniones sobre lo la percepción del conflicto, sus causas, lo que considera la audiencia que se debe hacer, decisiones a tomar, esos importantes datos pueden ser la clave para la resolución de conflictos, y servir para enmarcar estrategias efectivas.

Un error común es retrasar las respuestas, ignorar preguntas o comentarios, tratar de ocultar información y guardar silencio, este último deja libre el espacio generado por el interés legítimo de la audiencia en los hechos, para que otros lo



llenen con sus rumores.

## HERRAMIENTAS DE UTILIDAD

Existe una gran cantidad de herramientas al servicio de la gestión de la comunicación de crisis, aquí se mencionan algunas para ser consideradas en el ejercicio:

**1. La web de la UNAH:** es otro canal oficial de la institución, es común que los públicos recurran a ella en búsqueda de información sobre los acontecidos. Debe convertirse en nuestro principal soporte de comunicación, que construya valores, facilite la percepción de los acontecimientos; habilitar un espacio específico que reúna toda la información que se va produciendo de la crisis (comunicados oficiales, notas de prensa, entrevistas, reportajes, videos, campañas, etc.) con la posibilidad que los lectores dejen sus opiniones para que sea participativo y haya retroalimentación. Una mezcla de web personalizada y 2.0.

**2. Foros digitales:** la manera más práctica de hacerlo es por las redes sociales o la web, es básicamente habilitar un espacio de encuentro basado en la libre expresión de ideas e integrantes perfiles variados de estudiantes opinado y discutiendo sobre temas determinados por el moderador, generalmente por medio de preguntas concretas y estimulantes.

**3. Campañas de Email Marketing:** esta estrategia es muy valiosa pero debe saber dirigirse. La UNAH ya cuenta con una plataforma como canal, el envío de correos a las cuentas institucionales registradas en el dominio de la unah.edu con comunicados, notas de prensa, links de videos, imágenes de las campañas, etc., es una oportunidad de afianzar la comunicación y reforzar las estrategias con el público interno.



**4. Habilitar espacios de discusión presencial:** reunir a estudiantes por facultades, carreras o asignaturas (la convocatoria es a elección de los responsables de cada área), escuchar sus planteamientos, responder a sus inquietudes e interrogantes, presentar resultados, propuestas, proyectos. Estas reuniones dan como resultado un acercamiento real con los estudiantes, no es necesario que sea llevado a cabo por la propia mesa de diálogo, puede ser atendido por decanos, directores, subdirectores, jefes, coordinadores, docentes o miembros del comité de crisis. Lo importante es acercarse a ellos, tener un espacio de intercambio de ideas y hacerlos sentir participes.

## EL APRENDIZAJE Y RECUPERACIÓN DE LA CRISIS

La etapa de recuperación significa que la crisis ya ha pasado. Es hora de valorar cuáles han sido los aciertos, los errores en la gestión de la crisis y si ha cedido la presión de los medios de comunicación, así como evaluar los posibles daños que la crisis ha podido causar, entre los que se encuentran los daños a la imagen y/o reputación institucional.

Es un buen momento para iniciar una nueva etapa de prevención para futuras crisis y este planteamiento implica la adopción de medidas y mecanismos que no se habían tenido en cuenta en la crisis acontecida. Se trata, por tanto, de incorporar mejoras en el plan de gestión de crisis.

Se proponen dos métodos para evaluar el ejercicio de la gestión y las estrategias desarrolladas:

- a. Protocolo de evaluación numérica: permite puntuar las acciones previa identificación de variables definidas, asignándoles un peso y puntaje. Puede consultarse la explicación del procedimiento en los anexos 3.
- b. Matriz de informe y análisis post crisis: se redactan una serie de preguntas relacionadas al actuar del comité y los resultados obtenidos. En los anexos 4 se muestra un ejemplo.

## TERCERA PARTE: ANOTACIONES IMPORTANTES

### CONSEJOS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LA GESTIÓN

#### 1. La buena relación con los medios

Para tener una buena relación con los medios de comunicación es necesario mantener un vínculo constante con éstos, para que conozcan a la UNAH y a los responsables de la gestión de las comunicaciones. De esta forma, al momento de una crisis, los medios saben a quién dirigirse y cuál es la reputación de la empresa a la que se están refiriendo. Esta buena relación debe construirse en momentos de paz.

Se debe estar actualizando la base de datos de medios locales, nacionales y corresponsales de los internacionales, seleccionando los medios más relevantes para activar las acciones comunicacionales que se estimen más adecuadas.

#### 2. Hacer simulacros de emergencia de forma regular

Su finalidad será poner en acción oportunamente los dispositivos y procedimientos de control en caso de que estalle una crisis. Se sugiere que los principales directivos realicen este tipo de ejercicios y evalúen sus resultados para detectar flancos, debilidades y lecciones aprendidas que son posibles de corregir y mejorar.

#### 3. Comunicar a los públicos internos

Mantener debidamente informados a los públicos internos (Autoridades, secretarios, jefes, personal docente y administrativo, de servicio y estudiantes). Se sugiere el envío de comunicados internos vía e-mail, su publicación en la página web, redes sociales y difusión en los medios de comunicación institucionales de manera permanente. Ellos son los que le dan vida a la publicidad de boca en boca, pueden fortalecer la reputación de la institución si están informados o destruirla si carecen de ella.

#### 4. Papel de Mediador

Actuar como mediador de conflictos resulta difícil pero es efectivo. Recibir la información de los públicos, clasificarla para conocer qué aspectos de la crisis se pueden solucionar con estrategias de comunicación y ponerlas en marcha, y que corresponde a los altos mandos. Lo importante es que cumplir ese rol que en medio de los conflictos es necesario para la resolución de conflictos.

## LO QUE NO SE DEBE HACER

- Informar sin el conocimiento y la aprobación explícita del Comité de Crisis, generando vocerías paralelas y/o la posibilidad de que se entregue información contradictoria o simplemente desalineada del discurso oficial.
- Comunicar sólo a los medios “amigos” o conocidos.
- Ocultar información, encubrir la verdad o mentir. Es clave decir siempre la verdad en los medios sociales digitales y a los periodistas, tanto respecto de lo que se sabe como al momento de reconocer que no se dispone de una determinada información.
- Reservar datos fundamentales para minimizar el acontecimiento o, en caso contrario, hablar más de lo debido. Ambas situaciones son negativas. De lo que se trata es de no bajarle el perfil a la situación ni ser alarmistas.
- Ser insensible a las implicancias emocionales de los afectados por el acontecimiento.
- Dar información “off the record” a periodistas u otros representantes de grupos involucrados.
- Si bien es cierto que cuando llega una crisis, la Institución debe centrar su atención en ésta, ello no implica que se descuiden los demás aspectos que podrían parecer ajenos a esta situación pero que ante la desatención, pueden o bien aumentar el problema, o bien generar uno nuevo que abarque otras esferas.
- Cerrar por vacaciones. Las crisis no descansan, ni siquiera en fin de semana, la escucha de las conversaciones sobre la institución debe ser permanente en los social media. Los periodistas utilizan Twitter como una de sus principales fuentes de información, con lo que las posibilidades de que una crisis salte del entorno online a la prensa en cuestión de segundos son enormes, además, los espacios de silencio son ocupados por otros para generar rumores.
- No reconocer los errores. La sociedad perdona un error pero no tiene compasión ante la arrogancia. Reconocer los fallos, explicar qué se está haciendo para corregirlos y para que no vuelvan a repetirse.



- No considerar la opinión de los estudiantes para la toma de decisiones. Es importante habilitar canales de comunicación para conocer de cerca que piensa, sienten y creen con respecto a los hechos. No hacerlo es sinónimo de una gestión autoritaria.

## ANEXOS

### ANEXO 1 - DECÁLOGO DEL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN

En términos generales, un buen manejo comunicacional de una situación de crisis debiera considerar algunos criterios básicos que siempre es necesario tener presente.

1. Cuando estalle una crisis, lo primero y más importante es hacerse cargo de la emergencia misma; es decir, controlar la causa de la crisis, volver a la normalidad dentro de lo posible y coordinarse con las autoridades.
2. Trabajar en equipo para controlar la situación tanto para controlar la emergencia como para la gestión de las comunicaciones.
3. Diagnosticar adecuadamente la situación recogiendo la información necesaria para elaborar un buen diagnóstico de la situación (sin subirle ni bajarle el perfil).
4. Cuando esté constituido el Comité de Crisis, la institución debe designar un vocero entrenado para que asuma la función de “ser la cara” de la universidad ante los medios de prensa y trabajar de la mano con el desarrollador web y el community manager.
5. Para ejercer una vocería efectiva frente a los medios de comunicación disponer de un resumen de una o dos hojas con las tres ideas principales que la organización desea comunicar ante la opinión pública y las autoridades a través de la prensa. Traslade esta información a los encargados de los social media para transmitir la información al unísono.
6. Mantenga una política de apertura y transparencia frente a los medios, entregando la información disponible sobre los hechos y las medidas que se están tomando para abordar la situación, señalando que el resto de la información se entregará más adelante, cuando se tengan más antecedentes fidedignos. Este ejercicio debe ser replicado en la página web y redes sociales.
7. En la gestión comunicacional de la crisis no descuide el frente interno. Mantenga informada a su gente a través de diversos medios y canales internos de comunicación, exponiendo los hechos, sus causas, los daños y las medidas

que se están tomando para controlar la situación y atender a las víctimas, en caso de que las haya.

8. Tanto en el control de la emergencia como en la entrega de una versión oficial sobre los hechos, mantenga permanentemente informadas a las autoridades y coordine con ellas las acciones necesarias para el control de la situación y adecuada información a la opinión pública.

9. Durante la gestión de la crisis, y una vez que se ha controlado la emergencia, responda a los requerimientos de la prensa y entregue la información requerida por ésta en forma veraz, efectiva y oportuna, para evitar distorsiones y versiones infundadas sobre los hechos y la forma en que la empresa o institución está controlando la situación, siendo proactivo y reactivo, según corresponda.

10. Evalúe las acciones puestas en marcha para conocer los aciertos y errores, hacer correcciones y mejoras a la gestión en pro del manejo de futuras crisis.

### ANEXO 2 - PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UN VOCERO

Para que un buen vocero transmita en forma efectiva, clara y creíble la posición de la compañía frente a la crisis debe encarnar en su discurso (lenguaje verbal) y en su actitud (lenguaje corporal) las siguientes características:

- **Credibilidad:** El requisito principal de un buen vocero es que sea creíble; es decir, que sus palabras, opiniones y actitudes no dejen espacio al cuestionamiento o a la descalificación a priori. Debe reflejar la solidez y el liderazgo de la empresa.
- **Seguridad:** El vocero debe transmitir seguridad, independientemente de la situación, de las presiones o de sus sentimientos. Ésta se ve reflejada no sólo en las palabras y las respuestas que entregue, sino en el control que mantenga de la situación.
- **Conocimiento:** El voceo debe estar perfectamente informado de los acontecimientos de la empresa, del sector en general y del contexto de actualidad. Ello le permitirá mantenerse a resguardo de sorpresas y prever el tipo de preguntas que le harán y las mejores respuestas.

- **Disponibilidad:** Es indispensable que los voceros, tanto el oficial como el suplente, comprendan la importancia de su labor, así como lo que ella implica. Para esto es vital que la conciba como una más de sus tareas, lo que considera destinar parte de su tiempo a atender a los medios.

- **Alineamiento:** La información que el vocero entregue debe concordar y ser coherente con lo establecido en el plan de comunicación de la institución.

- **Habilidad:** Todo vocero debe conocer y manejar ciertas habilidades básicas de comunicación verbal y no verbal.

### **ANEXO 3 - PROTOCOLO DE EVALUACIÓN NUMÉRICA**

**Los pasos a seguir son:**

1. Enumerar las acciones que cada departamento de DIRCOM realizó durante la crisis.

2. Definir las variables que se medirán en cada acción, estas serán las mismas para todas las acciones desarrolladas por cada departamento.

3. Ponderarlas según su importancia, asignándoles un peso que oscilará entre el 1-10, siendo 1 lo menos importante y 10 lo más importante.

4. Darle una puntuación según el grado de influencia, esta puntuación también estará en el rango de 1-10, siendo 1 lo más negativo y 10 lo más positivo.

5. Realizar el cálculo numérico que nos dará como resultado el valor final de la acción. Esta evaluación se hará multiplicando el peso x puntos, el resultado se divide entre 100.

6. El valor final se ubicará dentro del rango 1 al 10, siendo 1 más negativo y 10 más positivo (o más y menos costoso).

**Con los datos obtenidos, podremos evaluar cuales fueron las más efectivas y descartar las de poco impacto.**

**Algunas variables que se pueden considerar son:**

- Económico: dinero invertido y/o gastado en cada acción
- Recurso humano: colaboradores que participaron en cada acción

- Tiempo de duración: de la acción
- Gestión: trámites y/o papeleos necesarios para el desarrollo de las acciones
- Impacto respuesta: (F-Back) respuestas positivas y negativas de cada acción
- Alcance obtenido: personas a las que llegó
- Colaboración: de medios de comunicación, terceras personas

### **ANEXO 4 - MATRIZ DE INFORME Y ANÁLISIS POST CRISIS**

**1. ¿Cuál fue el balance general de la crisis?**

- Positivo (convertimos la crisis en una oportunidad y supimos aprovecharla para destacar nuestros activos y consolidar nuestra imagen) ¿Qué podemos hacer para mejorarla aún más?
- Negativo (nuestra imagen salió dañada) ¿Qué debemos hacer ahora para recuperar terreno en términos comunicacionales?
- Neutro ¿Por qué no supimos o no pudimos sacar ventaja de la situación?

**2. ¿Qué hemos aprendido de nuestros errores? Las crisis son oportunidades de cambio. ¿Qué errores cometimos, cómo se pueden corregir?**

**3. ¿Cuáles fueron las sorpresas negativas y por qué?**

**4. ¿Cuáles fueron los aspectos positivos de esa crisis?**

- Hemos descubierto nuevos “líderes” dentro de la organización.
- Hemos aumentado nuestra cobertura mediática de manera positiva.
- Hemos consolidado nuestras relaciones con el vecindario y las autoridades.
- Otros

**5. Y ahora ¿qué hacemos?**

- Aprovechar la “tregua” para afinar nuestra comunicación de crisis.
- Adaptar nuestro programa de responsabilidad social a raíz de lo que pasó.
- Celebrar el final de la crisis y felicitar a los que se destacaron eficientemente.

Elaborado por Ana Ruth Cueva Flores  
Máster en Comunicación con Fines Sociales:  
Estrategias y Campañas

Universidad de Valladolid, Campus María Zambrano

Segovia, España

Julio 2017

A la memoria de mi Padre.

# MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS



**UNAH**  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE HONDURAS