

# Política de comunicación de crisis en el ámbito universitario: El caso de la Universidad del País Vasco

(Crisis communication policy in the university area:  
The University of the Basque Country)

Eguskiza Sesumaga, Leyre  
Universidad del País Vasco (UPV/EHU) Facultad de Ciencias  
Sociales y de la Comunicación. Dpto. de Periodismo II. Sarriena  
s/n. 48940. Leioa.  
leguskiza002@ehu.eus

Recep.: 12.01.2018

BIBLID [eISSN 1988-3935 (2017), 16; 109-140]

Acep.: 20.02.2018

---

*La Universidad del País Vasco hace frente en su día a día a numerosas crisis que ponen en peligro su equilibrio y pueden afectar de forma negativa a su imagen corporativa. Este trabajo aborda la gestión comunicativa de la institución ante este tipo de situaciones, identificando los principales sucesos ocurridos en los últimos años y su impacto en la prensa vasca. Las conversaciones mantenidas con los responsables del área comunicativa complementan una amplia panorámica en la que se reflejan algunas consideraciones para la futura elaboración de un plan de comunicación de crisis.*

*Palabras clave: Comunicación institucional. Comunicación de crisis. Universidad. Medios de comunicación.*

*Euskal Herriko Unibertsitateak erakundearen oreka arriskuan jarri eta haren irudi korporatiboan eragin negatiboa izan dezaketen hainbat krisiri egin behar izaten dio aurre eguneroko jardunean. Ikerketa lan honek krisi egoeren aurrean garatzen duen kudeaketa eredua du aztergai, komunikazioaren arloa ardatz hartuta. Zentzu honetan, azken urteetan jazotako gertaera nagusiak identifikatu dira, euskal prentsan izaten duten inpaktua neurtzearekin batera. Komunikazio arloko arduradunei egindako elkarrizketa sakonek panoramika zabal osatzen lagundu dute, etorkizunean krisi komunikaziorako plan bat eratzeko zenbait gogoeta luzatuz.*

*Hitz gakoak: Komunikazio instituzionala. Krisi komunikazioa. Unibertsitatea. Hedabideak.*

*L'Université du Pays Basque est confrontée dans son quotidien à de nombreuses crises qui mettent en danger son équilibre et peuvent affecter de façon négative son image. Ce travail aborde la gestion de la communication de l'institution face à ce type de situations, identifiant les principaux événements survenus ces dernières années et leur impact sur la presse basque. Les conversations avec les responsables du domaine de la communication complètent un large éventail dans lequel sont reflétées certaines considérations pour la rédaction future d'un plan de communication de crise.*

*Mots-clés : Communication institutionnelle. Communication de crise. Université. Médias.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La comunicación se ha convertido en un factor estratégico en el día a día de cualquier organización (Losada, 2009, p. 146). A través de múltiples herramientas (notas de prensa, redes sociales, web corporativa, intranet...), las entidades pueden transmitir los mensajes que desean hacer llegar a sus públicos objetivos. Estos conceptos compartidos generan entre dichas organizaciones y sus audiencias una “interacción de experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos e impresiones” (Carrascosa, 1992, p. 29), contribuyendo a la construcción de su imagen corporativa. El estallido inesperado de una crisis, no obstante, supone una grave amenaza para los valores fundamentales asociados a esa imagen positiva (Pauchant & Mitroff, 1992, p. 12). Tanto es así que una inadecuada gestión de la situación desde la perspectiva comunicativa podría poner en peligro la propia existencia de estas organizaciones.

Una de las premisas fundamentales de la gestión de crisis es que cualquier organización o institución es susceptible de sufrirlas. De hecho, se cifra en un 95% el porcentaje de aquellas entidades que en algún momento de su actividad experimentarán este tipo de situaciones (Marín, 2009, p. 11). La anticipación resulta, por tanto, esencial para tratar de evitar “la ruptura de los elementos de equilibrio” y, en caso de que la crisis fuera inevitable, la normalidad pueda ser restablecida a la mayor brevedad posible para minimizar los daños en su reputación corporativa (Marín, 2009, p. 21). Tomando conciencia de la inestabilidad que pueden ocasionar este tipo de sucesos así como de la mediatización o impacto generado (García, 2011, p. 2), cada vez son más las entidades que desarrollan protocolos de actuación ante las crisis en el marco de una política de comunicación global (Etkin, 2008, p. 86).

La Universidad se expone también en su quehacer diario a diferentes tipos de crisis originadas por agentes internos o externos a su estructura. Como entidades educativas e investigadoras de referencia, los sucesos vinculados a la comunidad universitaria adquieren un notable eco en los medios de comunicación y logran trascender a la opinión pública. Sus públicos de interés se mueven habitualmente, además, en un entorno digital que puede favorecer una rápida e imprevisible propagación de las crisis. El presente trabajo integra ambos conceptos, la comunicación de crisis y la Universidad, siendo la Universidad del País Vasco su objeto de estudio.

Esta institución educativa cuenta con tres campus en los territorios históricos de la Comunidad Autónoma Vasca (Bizkaia, Gipuzkoa y Araba). El total de veinte centros acogen a más de 50.000 alumnos, quienes conforman una destacada comunidad universitaria junto con el Personal Docente e Investigador (PDI) y el Personal Administrativo y de Servicios (PAS). Esta amplia extensión geográfica evidencia una complejidad estructural, la cual se hace también evidente en el área comunicativa. Dicha circunstancia hace necesaria la implantación de un Plan de Comunicación global que contribuye a crear y difundir mensajes unificados dirigidos a sus

públicos internos y externos. Sin embargo, y a pesar de que el vigente Plan de Comunicación (2016-2019) lo incluye entre sus futuras previsiones, la UPV/EHU no dispone actualmente de un protocolo que ayude a gestionar la comunicación durante las crisis.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, la presente investigación pretende contribuir a la elaboración de un contexto general en torno a la gestión de la comunicación de crisis en la UPV/EHU, un área no demasiado transitada desde la perspectiva académica. Al mismo tiempo, se busca extender algunas indicaciones útiles de cara a la futura elaboración del protocolo de actuación. En lo que al desarrollo del trabajo se refiere, la identificación y clasificación de los distintos tipos de sucesos a los que se ha enfrentado la institución en el periodo 2015-2017 constituye el principal propósito. En este sentido, se ha estudiado la presencia y el tratamiento otorgado a las publicaciones vinculadas a la institución en cinco de los principales diarios de la prensa vasca: *Berría*, *Deia*, la edición vizcaína de *El Correo*, *El Diario Vasco* y *Gara*. En definitiva, se trata de ofrecer algunos retazos de una compleja panorámica en la que confluyen, entre otros, las crisis a las que se ha enfrentado la Universidad del País Vasco en los últimos años, el impacto mediático cosechado, la gestión comunicativa de este tipo de situaciones y la manera en la que la institución se relaciona con sus públicos de interés.

## **2. LA COMUNICACIÓN DE CRISIS EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO**

El ámbito de la comunicación corporativa cuenta con una cada vez mayor trascendencia, gestionándose directamente desde los órganos de Dirección. Álvarez y Caballero señalan que resulta “inimaginable ya un mundo desarrollado sin la existencia de gabinetes de comunicación”, una afirmación sustentada por el estudio Estado de la Comunicación en España (Dircom, 2010). La Asociación de Directivos de Comunicación cifra en nueve de cada diez los organismos estatales de gran tamaño que disponen de un departamento de comunicación. Estas cifras avalan el notable crecimiento que esta área ha experimentado en España. No obstante, es un fenómeno relativamente reciente que vivió su mayor periodo de expansión en los años 80 (Almansa, 2004, p. 11). Sus antecedentes, vinculados a las Relaciones Públicas como disciplina regulada, se sitúan en EEUU, donde la comunicación organizacional comienza a desarrollarse a inicios del siglo XX.

En España, por el contrario, no sería hasta mediados de siglo cuando comenzaría a desarrollarse la mencionada actividad de Relaciones Públicas que posteriormente daría lugar al nacimiento de los gabinetes de comunicación (Almansa, 2004, p. 6). En este sentido, la autora apunta a finales de los años 60 como el momento en el que se localizan “los primeros reconocimientos de la necesidad comunicativa” (p. 8). La Transición en España dio lugar a una multiplicidad de fuentes que deseaban hacer llegar sus mensajes, por lo que la reacción de los distintos agentes sociales no se hizo esperar y se crearon “servicios dirigidos particularmente a atender las

relaciones con los medios informativos” (Marín, Durán & Fernández, 2014, pp. 142-143). A mediados de los 90, Ramírez de la Piscina los definiría como “fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades informativas de aquellas organizaciones del ámbito cultural, social, político o económico que aspiran a tener influencia ante la opinión pública” (1995, p. 1).

Desde entonces, la labor en torno a la comunicación de crisis ha experimentado un notable desarrollo en el ámbito institucional. Sin embargo, numerosos manuales y trabajos de investigación (Piñuel, 1997; González Herrero, 1998; Villafañe, 2004; Losada, 2009; Marín, 2009; Saura & García, 2010) se han relacionado tradicionalmente con el ámbito de la empresa. Así lo refleja el trabajo La política de comunicación proactiva de las instituciones públicas para combatir crisis (Rodríguez, Marauri & Cantalapiedra, 2013), donde los autores explican que las empresas privadas han logrado una “mayor concienciación” al respecto” (p. 460). Al igual que en el mundo empresarial, poseer un conocimiento extenso acerca de la tipología y características de las crisis a las que se enfrentan las instituciones resulta esencial para desempeñar una adecuada gestión. De esta manera, “pueden aprovechar el momento para presentarse ante sus públicos objetivos con una marca más reforzada” (p. 460).

Dado que el presente trabajo circunscribe su objeto de estudio a la Universidad, se realizará una breve mención a la evolución que experimentaron en España los gabinetes de comunicación asociados a este ámbito. Marín, Durán y Fernández (2014, p. 140) apuntan a una evolución paralela de este tipo de gabinetes con respecto a otras áreas, es decir, que sitúan su origen también a mediados de los 80. Debido a la necesidad de gestionar la relación entre universidades y medios, sería ya en los años 90 cuando comenzaron a proliferar los gabinetes de prensa universitarios. Estos autores mencionan algunos factores comunes en el ámbito comunicativo de las universidades españolas. Entre ellos destacan el incremento de sus funciones, motivado por una cada vez mayor complejidad estructural, así como el impacto de las nuevas tecnologías. La aparición de Internet y la irrupción de las redes sociales han transformado la manera de proceder de estos gabinetes, dando lugar a las salas de prensa virtuales con un amplio número de plataformas y herramientas disponibles.

## **2.1. Concepto de comunicación de crisis**

La aportación académica en torno al concepto de crisis resulta de lo más prolífica. A comienzos de la década de los 90, Lesly elaboraba una definición no demasiado compleja según la cual una crisis es “un asunto clave que produce un cambio drástico”. Esta repentina modificación, según el autor, es la que determinará “todos los futuros eventos que afectan a la organización” (1991, p. 23). Otros autores ponen el acento en la necesidad de restauración del equilibrio para minimizar los posibles perjuicios. Así lo indica Jose Luis Piñuel, quien habla de las crisis como “un cambio repentino

entre dos situaciones” que pone en peligro la imagen y el equilibrio de una organización. Frente a dicho suceso inesperado “una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos” (1997, p. 5).

La autora Pilar Saura, con una extensa trayectoria en el estudio de la comunicación de crisis, recoge las palabras de Bland (1994) sobre el impacto mediático para proyectar una definición más extensa en la que se incluye la incidencia sobre los públicos objetivos (2005, p. 13):

Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos claves o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad.

Una vez presentadas algunas perspectivas desde las que se aborda el concepto de crisis, se considera pertinente incluir la visión académica del concepto de la comunicación de crisis. Fernando Martín especifica que se trata de una “tipología de la comunicación que coordina, desarrolla y difunde con urgencia y cautela la información de una empresa o institución” ante situaciones en las que su actividad pueda ocasionar efectos perjudiciales sobre sus públicos (2004, p. 46). Respecto a la evolución del mismo en España, Carlos Paniagua sitúa su florecimiento en la década de los 80, de la mano de los gabinetes de prensa. Éstos impulsaron una “profesionalización” de la relación entre las empresas y los medios, ampliando paulatinamente su rango de funciones y adquiriendo la denominación de Gabinetes de Comunicación. El autor vincula la instauración del concepto “comunicación en crisis” a la cada vez mayor demanda de información por parte de la prensa económica (Paniagua, 2010, pp. 9-10). Ante el crecimiento experimentado en esta época, las empresas eran cada vez más conscientes de “la importancia de una imagen que gozara de una percepción favorable por la opinión pública”.

## **2.2. Características, fases y tipología de las crisis**

Las crisis son acontecimientos impredecibles que pueden afectar a cualquier organización (García, 2011, p. 2). En otras palabras, ninguna está exenta de sufrirlas en algún momento de su actividad. Ante el estallido de las crisis, dos características visibles en todas ellas son la velocidad y la intensidad con las que se transmiten (Sánchez, 2006, p. 56). En el momento en que se producen aparece lo que Véronique Sartre denomina una “situación de estrés” (2003, p. 29), originada por la continua demanda mediática. Esa incesante necesidad de contenido supone un desafío que la entidad afectada debe gestionar adecuadamente (Westphalen y Libaert, 2008, p. 62).

La sorpresa o falta de anticipación, la personalización (ninguna crisis es igual a otra), la urgencia en la reacción, el interés mediático (habitualmente

supone una modificación de la relación con los medios), la inestabilidad generada, el daño a la imagen corporativa y/o la diversidad en sus fuentes de gestación son otras de las características atribuidas comúnmente a estos sucesos (Marín, 2009; Saura & García, 2010). El propósito principal para la gestión de la comunicación de crisis suele ser también común: restablecer la normalidad y tratar de minimizar el daño ocasionado a la imagen de la entidad. Enrique Alcat incide en esta cuestión, afirmando que el objetivo ante las crisis debería ser “sin mentir, tratar de centrar el problema, reducir el impacto y volver a la situación ideal cuanto antes” (2005, pp. 60-61).

Al igual que ocurre con sus características, existen numerosas clasificaciones de las etapas que poseen las crisis aunque principalmente suelen distinguirse tres: la fase previa a los acontecimientos, la crisis en sí misma y la restauración de la normalidad. Este es precisamente el modelo que defienden Damián García y Emilia Smolak-Lozano, quienes hablan de “pre-crisis”, “crisis” y “post-crisis” (2013, p. 54). En lo que se refiere a su tipología, autores como Westphalen y Piñuel (1993, pp. 87-100) distinguen entre acontecimientos objetivos (externos) y subjetivos (provocados por personas relacionadas directa o indirectamente con la empresa). De la misma manera, éstos pueden ser exógenos si comienzan fuera de la entidad o endógenos si hacen blanco primero en el interior de la empresa (Piñuel, 1997, pp. 7-8).

El alcance (crisis de nivel reducido/crisis de alcance), el nivel de gravedad o los efectos que producen (inmediatas/en construcción/continuas/que explotan) son algunos de las circunstancias que Losada (2010, p. 30) toma en cuenta a la hora de establecer otras tipologías. Por último, Saura y García recogen un índice publicado por Dircom en 2006 que diferencia las crisis de acuerdo a la naturaleza de los acontecimientos que las generan: ataques económicos externos, ataques informativos externos, averías, catástrofes (naturales), factores judiciales, psicopatología, crisis sanitarias, factores de imagen, factores de recursos humanos y factores financieros (2010, p. 50).

### **2.3. La gestión de la comunicación de crisis**

El estallido de una crisis afecta de una manera directa a la imagen corporativa de cualquier institución, modificando la percepción que sobre ella poseen sus distintos públicos objetivos. En este sentido, Levionnois entiende la imagen corporativa como “cualquier percepción consciente o subconsciente provocada por informaciones más o menos racionales, instantáneas o repetitivas, procedentes de un objeto, una organización, un hecho o acontecimiento” (1992, p. 204).

Más allá de la definición de este concepto, Losada menciona dos interesantes aspectos como son la notoriedad y la calidad de la imagen (2009, p. 156). La primera se refiere a “cuánto conocen” a dicha organización y la segunda a “cómo la conocen”. El autor otorga a su vez un lugar destacado a la “imagen publicada”, siendo el *press clipping* –recogida

de las publicaciones sobre la entidad en los medios– una práctica muy habitual. Asociada a la imagen corporativa, una corriente de autores distingue el concepto de *Reputation Management* o reputación corporativa. Uno de los representantes de esta corriente en España es Justo Villafañe, quien expone que la imagen es uno más de los elementos de la reputación corporativa, a la que define como “la síntesis de un proceso secuencial que integra imagen, percepción, creencias y experiencia” (2004, p. 26).

A continuación se recogen algunas consideraciones acerca del manejo de la gestión de este tipo de situaciones, minimizando el daño generado en la reputación corporativa. Autores como Capriotti hablan sobre el papel central que ocupan las relaciones informativas en los gabinetes de comunicación. En este sentido, señala que una crisis posee dos niveles de realidad: lo que realmente ha ocurrido y lo que el público cree que ha sucedido (2005, p. 183). Este último nivel se encuentra influido por la agenda mediática y por el tratamiento otorgado a los sucesos, es decir, que el factor mediático posee un papel esencial. Herrero y Marfil remarcan este aspecto al afirmar que “la valoración que la audiencia haga de la crisis dependerá en buena medida de cómo sea presentada a través de los medios” (2016, p. 363).

Debido a la rapidez con la que se desarrollan los acontecimientos, numerosos autores (Benoit, 1997; Barquero & Barquero, 2010; García, 2011) hacen referencia a las primeras 24 horas como un periodo “crucial” para encaminar la gestión de la comunicación. La acción y la comunicación, unidas en el término *comunicación* acuñado por Carrascosa (1992), son las herramientas para alcanzar dicho objetivo y evitar las distorsiones informativas. Además de la celeridad en la reacción, Bakker ahonda en este aspecto al elaborar la Regla de las 5C’s que, a su juicio, deben cumplir los materiales utilizados en las comunicaciones: Consistencia, Compromiso, Coherencia, Claridad y Cuidado de las emociones (1997, p. 35). Estas acciones comunicativas se centralizarán a través del portavoz o portavoces de la organización, de forma que se evite incurrir en contradicciones (García, 2011, p. 10).

Todos estos aspectos anteriormente mencionados forman parte de una política de comunicación proactiva que incluye una previsión de las acciones comunicativas en caso de crisis. Esta labor previa es, de hecho, la primera de las cuatro fases de (4R’s) acción comunicativa que define Heath (1998). *Reduction* (reducción) hace referencia a la “evaluación de riesgos de crisis potenciales y su previsible impacto” y *Readiness* (preparación) al “entrenamiento para gestionar la crisis”. Cuando ya se han desencadenado los acontecimientos, *Response* (respuesta) se centra en “los planes de crisis, el análisis del impacto y la auditoría” y *Recovery* (recuperación) en la “puesta en marcha de los mecanismos” que permiten la vuelta a la normalidad (Saura & García, 2010, p. 48).

Las acciones comunicativas tomadas desde las organizaciones durante las crisis se enmarcan dentro de un plan de comunicación global. Según

Álvarez y Caballero, la coherencia y la correcta difusión del discurso son los pilares que deben sustentar esta política de comunicación, siendo dos factores fundamentales que se mantendrán durante las situaciones de crisis (1997, p. 170). De la misma forma, la cooperación y la coordinación se perfilan como aspectos básicos para su elaboración. Así lo expresa José Vicente García, para quien el Plan de Comunicación es un instrumento “absolutamente necesario” para ofrecer una diligente respuesta ante un hecho repentino (2011, pp. 2-3).

Finalmente, se incluye una mención a las principales herramientas de comunicación que pueden ser utilizadas para gestionar una crisis, siendo estas el manual de crisis, el gabinete o comité de crisis, las auditorías y las simulaciones. En primer lugar, nos referiremos al manual de crisis, un “documento esencial en el que se establecen las pautas fundamentales que la empresa debe seguir en el momento en el que estalle la crisis” (Losada, 2009, pp. 151-152). Se trata, por tanto, del mapa que debe orientar y centralizar su actuación en el ámbito comunicativo. Respecto al contenido de este documento, Sánchez Calero (2006, p. 73) ofrece algunas pautas como la redacción de varios apartados que recojan los principios, valores y normas de la entidad; los propósitos del plan; los tipos de crisis potenciales; las líneas básicas de actuación; o los aspectos relativos a la relación con los medios de comunicación.

La toma de decisiones durante la crisis corresponde al comité o gabinete de crisis, el órgano que centraliza la gestión. De nuevo, Sánchez Calero (2006, p. 80) aborda cómo debe ser su composición. La autora habla de una formación heterogénea en la que tomarían parte, entre otros, el/la presidente de la entidad, la persona responsable de la comunicación, un representante del área jurídica, el responsable de relaciones externas y un técnico del área afectada. Se contempla, de igual manera, la adhesión de especialistas externos, ajustándose a las características de cada crisis (pp. 79-81).

Una vez recuperado el equilibrio, es conveniente realizar una evaluación de las acciones comunicativas adoptadas. Esta valoración permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la organización de cara a futuras intervenciones. Al mismo tiempo, son varios los autores (Losada, 2009; Saura & García, 2010) que destacan la importancia tanto de las auditorías de comunicación como de los simulacros de crisis y el *media-training*. Las primeras ayudan a detectar los puntos débiles de una organización. Los simulacros de crisis y el *media-training*, por su parte, permiten entrenar al personal ante las potenciales crisis y ante su comportamiento hacia los medios (Piñuel, 1997, pp. 21-22).

## **2.4 Comunicación y Universidad: Un binomio de emergente trayectoria académica**

Junto al breve repaso previo del trabajo académico en torno a la comunicación de crisis en el ámbito institucional, también han sido considerados los estudios que integran los conceptos de Comunicación y Universidad. La búsqueda bibliográfica ha dado como fruto un nutrido conjunto de trabajos. En su mayoría se trata de publicaciones recientes, detectándose un sustancial aumento en la última década. Un gran número de estos trabajos se agrupan en torno al análisis de las funciones que desempeñan los gabinetes de comunicación universitarios, contemplando con un creciente interés la evolución experimentada con la incursión de las nuevas tecnologías. La extensa lista de estudios académicos incluye, entre otros, a Losada (2002); Cuenca (2005); Durán (2005); Valle (2005); Fernández (2007 y 2011); Herranz, Tapia y Vicente (2009); Aguilera, Farias y Baraybar (2010); o Pedreño (2010).

Algunas de estas investigaciones incluyen en a la Universidad del País Vasco en su corpus de estudio. Es el caso de Ángeles Durán (2005), quien centra su tesis doctoral en el estudio de las nuevas tendencias en el ámbito de la comunicación corporativa, aplicadas a las instituciones universitarias. La investigadora realizó un exhaustivo examen a más de medio centenar de universidades españolas, el cual reveló una notable falta de planificación en la gestión de la comunicación interna y en la comunicación de crisis. El trabajo coordinado por Miguel de Aguilera, Pedro Farias y Antonio Baraybar (2010), por su parte, toma una muestra de treinta universidades europeas para analizar la implantación de herramientas comunicativas como la tv y radio corporativa, las redes sociales o las páginas web.

La llegada de Internet ha supuesto una revolución en la forma de hacer llegar los mensajes a los públicos de interés, también en la Universidad. Cada vez son más las universidades que cuentan con una web corporativa o con perfiles en redes sociales. En esta línea, a los nombres hasta ahora mencionados se suman los de otros tantos autores como Brito, Laaser y Toloza (2012); Rodríguez y Santamaría (2012); Marín (2012); Paniagua, Gómez y Fernández (2013); Busto (2013); Guzmán (2013) o Parejo (2016). Todos ellos han centrado sus investigaciones en torno al uso de las redes sociales en el entorno universitario, una incipiente área en la que se distinguen múltiples retos y posibilidades. Otros autores como Bocco (2005) o Aguillo y Thelwall (2013) optan por circunscribir su área de estudio a herramientas digitales más precisas como el boletín electrónico y las páginas web universitarias.

## **2.5. Los gabinetes de comunicación en las universidades españolas**

En lo que respecta a un ámbito geográfico específico como son las comunidades autónomas españolas, resulta destacable la extensa lista de autores que circunscriben sus investigaciones al territorio andaluz, realizando

interesantes aportaciones sobre el funcionamiento de estos servicios y sobre la utilización que hacen de las nuevas tecnologías. Estos trabajos han sido elaborados, entre otros, por Ana Almansa (2003); María José García Orta (2012); Jesús Reina, Iris Fernández y Álvaro Noguer (2012); Antonio Marín, Ángeles Durán y Francisco Fernández (2014) o José Eduardo Simón (2016).

Autora de numerosos estudios acerca de la historia de los gabinetes de comunicación en España, Ana Almansa elaboró en 2003 su tesis doctoral acerca de la estructura, características y funcionamiento de los gabinetes de comunicación andaluces, incluyendo aquellos relativos a las universidades públicas. En su precursora investigación detalla la evolución experimentada por estos organismos desde su origen hasta la llegada de las nuevas tecnologías, vinculado a la actividad de las relaciones públicas.

Tomando en consideración lo expuesto hasta el momento, es posible señalar que la producción académica en torno a la comunicación en el ámbito universitario aborda principalmente cuatro aspectos principales como son la evolución de la comunicación externa e interna, la instauración de las nuevas tecnologías (salas de prensa virtuales), el estado de las páginas web o la presencia de este tipo de instituciones educativas en las redes sociales. El minucioso rastreo realizado en esta área ha permitido constatar la escasez de estudios que aúnen la Universidad y la comunicación de crisis, a pesar de ser éste un asunto muy presente en su día a día. Esta circunstancia pone en valor, por tanto, el carácter inédito de la propuesta que presenta este trabajo y sugiere un potencial interés académico.

El ámbito geográfico al que se circunscribe la institución objeto de estudio constituye otro de los aspectos destacables. A pesar de que se han identificado algunos estudios de carácter general sobre comunicación universitaria en los que la UPV/EHU forma parte del corpus de estudio, no se tiene constancia de una producción investigadora en torno a la comunicación de crisis en las universidades vascas. A este respecto puede mencionarse el reciente artículo *El impacto de la presencia online en las cuentas de Twitter de las universidades vascas y navarras* (Castillo & Pérez-Latre, 2016), así como el caso de una investigación vinculada a la comunicación institucional que tiene como epicentro la UPV/EHU. No obstante, este último trabajo (Insúa & Gabantxo-Uriagereka, 2017) se encuentra algo alejado de la gestión de la comunicación institución, ya que se centra en la experiencia de un blog corporativo llamado *EHUsaludable* como plataforma comunicativa dirigida a la comunidad universitaria.

### **3. COORDINACIÓN, COLABORACIÓN E INTERMEDIACIÓN EN LA UPV/EHU: COMUNICAR EN UNA UNIVERSIDAD MULTICAMPUS**

Las cifras aportadas en el apartado introductorio ofrecen una idea de la extensa estructura de la Universidad del País Vasco, una circunstancia que se traslada al ámbito comunicativo. Esta área se organiza en torno a

una disposición jerárquica en cuyo extremo superior se sitúa la rectora. De la máxima representante de la institución depende el Gabinete del Rector, con una persona responsable (Gorane Agirre). En un escalón jerárquico directamente inferior se sitúa la Oficina de Comunicación, la cual posee también una responsable (Matxalen Sotillo) encargada de la supervisión de las acciones comunicativas. Además de las hasta ahora mencionadas, existe una tercera figura que desempeña una destacada labor en el área comunicativa. Se trata del responsable de Relaciones con los Medios de Comunicación (Pedro Ugarte). Su labor se engloba en torno a la rectora y al equipo rectoral y no forma parte propiamente de la estructura jerárquica, sino que se sitúa en una posición paralela a ella.

El campus de Bizkaia constituye el principal centro informativo de la UPV/EHU, ya que no solo posee un mayor tamaño sino que además acoge las instalaciones del Rectorado. Parece lógico, en este sentido, que el volumen de información generado sea superior al del resto de territorios. No obstante, la “estructura multicampus” de esta Universidad trae consigo una “absoluta coordinación” desde el punto de vista comunicativo. A la hora de llevar a cabo este trabajo coordinado, las nuevas tecnologías juegan un papel esencial en el día a día de la Oficina de Comunicación, la cual cuenta en 2017 con nueve trabajadores repartidos en los tres campus vascos.

La veintena de centros (facultades y escuelas) que forman parte de la UPV/EHU hacen necesaria una intermediación que dé a conocer el gran volumen de información generado por la comunidad educativa. Para facilitar esta actividad, el primer Plan de Comunicación (2012-2015) contempló en cada centro la creación de figuras que desempeñan labores de comunicación. El decano o director de cada facultad y escuela se encarga de nombrar al coordinador/a que ejerce de enlace con la Oficina de Comunicación. Su perfil es de lo más heterogéneo y aunque no sea la única vía de información del centro, es la persona a la que recurre la Oficina cuando quiere difundir algún tipo de información.

Aprobado por el Consejo de Gobierno de la UPV/EHU en junio de 2016, el actual Plan de Comunicación (2016-2019) concentra las acciones comunicativas previstas para cuatro años, enfocando sus ejes estratégicos de actuación hacia sus públicos internos y externos. En otras palabras, se constituye como “una herramienta fundamental para gestionar la comunicación interna e incidir en la imagen que proyecta a los distintos públicos objetivos de su interés” (Universidad del País Vasco, 2016, p. 4). Este documento sitúa sus bases en el precursor Plan Estratégico de la UPV/EHU (2012-2015) y atribuye a la Universidad tres principios: participación, colaboración y coordinación entre los miembros y estamentos de la comunidad universitaria. La cooperación guía, pues, las treinta y siete acciones comunicativas contenidas en dos grandes ejes estratégicos: acercar la institución a la sociedad vasca y reforzar la cohesión entre los distintos públicos internos de la UPV/EHU (UPV, 2016, p. 6).

Para tratar de alcanzar los propósitos establecidos por el Plan de Comunicación se ha diseñado una estrategia de comunicación que incluye técnicas de las Relaciones Públicas como las ruedas y notas de prensa, así como la organización de eventos. Estos actos y elementos informativos se engloban en torno al mensaje principal que define a la Universidad como “una entidad investigadora que genera conocimiento propio” y siguen un estilo de comunicación unificado que se basa en tres principios fundamentales: transparencia, respeto y cercanía (Universidad del País Vasco, 2016, pp. 12-13).

Al igual que cualquier entidad, la UPV/EHU debe hacer frente a distintas crisis comunicativas en su día a día. Los resultados del análisis llevado a cabo en el estudio dan cuenta del elevado impacto mediático generado por las informaciones sobre crisis en la UPV/EHU, detectándose algunos picos de especial incidencia. También se ha podido confirmar la existencia de distintos tipos de crisis informativas en el ámbito universitario vasco, siendo las más comunes aquellas que tienen una vinculación directa con las reivindicaciones de sus distintos públicos internos.

Este apartado aborda la actual situación de la comunicación de crisis en la institución universitaria a través de los contenidos extraídos de las conversaciones con los responsables del área. En primer lugar se debe remarcar que actualmente no existe un protocolo de crisis en el ámbito de comunicación, a pesar de que el actual Plan de Comunicación lo incluye en sus previsiones. Por tanto, no hay constancia de forma oficial de algunas pautas unificadas acerca de la manera de actuar ante las crisis.

El citado plan comunicativo menciona la elaboración de un “protocolo” (manual de crisis) en el que queden recogidas “las actuaciones a implementar en el caso de que la UPV/EHU tenga que abordar una crisis en el ámbito de la comunicación” (2016, p. 28). Este documento establecerá la formación del Gabinete de Crisis, así como el procedimiento seguido por quienes lo integren. El responsable de poner en marcha esta acción estructural sería el Director/a de Comunicación, una figura todavía inexistente en la institución. A pesar de la evidente falta de un protocolo comunicativo oficial de actuación ante las crisis, las entrevistas en profundidad a los responsables desvelan la existencia de un procedimiento oficioso fruto de una dilatada experiencia: “Las estrategias están definidas, pero no hay protocolo, es decir, funciona porque todo el mundo sabe qué es lo que hay que hacer”.

Ante la inexistencia de un Gabinete de Crisis, se ha tomado “una dinámica más o menos establecida” en la que se reúnen la rectora, la responsable de su gabinete, algunos miembros de su equipo, los vicerrectores de los campus implicados y el responsable de relaciones con los medios de comunicación. En el caso de altercados violentos, también se requiere la presencia de la dirección de seguridad y de asesores jurídicos. Esta reunión conjunta permite la toma de decisiones unitaria en torno la actuación desde la perspectiva de la comunicación, lo que se traduce en

las notas de prensa, las valoraciones públicas o la convocatoria de actos de concentración. Una vez establecidas las acciones comunicativas, los tres responsables –Gabinete de la Rectora, Relaciones con los Medios de Comunicación y Oficina de Prensa– se reúnen para organizar la manera de repartir las tareas entre todos los miembros.

Las notas de prensa publicadas en la web corporativa y el intercambio de información con los medios de comunicación constituyen las principales herramientas utilizadas por la Universidad durante las crisis. En menor medida, los perfiles de Facebook (UPV/EHU) y Twitter (@upvehu) son otras de las herramientas. Un total de 15.906 personas siguen las publicaciones de la Universidad del País Vasco en la primera de las redes sociales, mientras el número de seguidores en Twitter resulta algo más elevado, llegando hasta los 20.000 adeptos . Teniendo en cuenta que una parte importante de su público interno (alumnado) se desenvuelve con naturalidad en un entorno digital, es interesante identificar el uso que la institución hace de las redes sociales. Durante las crisis, la utilización de Twitter se limita a la publicación de un link al comunicado institucional. La utilización de Facebook resulta similar, aunque en este caso el link va acompañado de un breve texto. Al tratarse de comunicados institucionales con un contenido “medido y acordado”, las redes ejercen como un mero altavoz.

Una vez controlada la situación, la evaluación permite detectar las fortalezas y debilidades de cara a futuros sucesos similares. La UPV/EHU cuenta con un servicio de *press clipping* que almacena todas las publicaciones sobre la institución y, cuando ocurre una crisis, posibilita la medición del impacto generado. En casos puntuales se realizan reuniones de evaluación en las que participan los responsables del área de Comunicación. Se trata, sin embargo, de una actividad no protocolizada y ni demasiado habitual debido a la acumulación de tareas, ya que el “intenso” ritmo de trabajo convierte a la evaluación post-crisis en una fase “muy complicada”. Sí suele realizarse, no obstante, un informe anual en el que se proyectan todas las actividades y sucesos ocurridos.

#### **4. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

Este proyecto de investigación nace con la intención de ahondar en la política de comunicación impulsada desde la Universidad del País Vasco para hacer frente a las situaciones de crisis. De este propósito se desprenden algunos objetivos más específicos:

01. Identificar las herramientas y plataformas a través de las que la UPV/EHU transmite sus mensajes durante las crisis, así como los modos de proceder de la institución desde la perspectiva comunicativa
02. Establecer una tipología de las crisis a las que se ha enfrentado esta institución en el periodo 2015-2017 que han adquirido presencia en la prensa vasca

03. Analizar la presencia y el tratamiento mediático ofrecido a las informaciones vinculadas a crisis en la UPV/EHU

04. Determinar si la ausencia de un plan de comunicación de crisis en la Universidad vasca repercute de forma negativa en la gestión comunicativa de este tipo de situaciones

En línea con los objetivos de investigación, se han planteado las siguientes hipótesis de trabajo desde las que parte la investigación y que se han tratado de corroborar a través del proceso de análisis:

H1. Las crisis ocurridas en una institución educativa de referencia como es la UPV/EHU adquieren presencia en la prensa vasca y les es conferida una importante atención mediática

H2. Las informaciones publicadas con respecto a este tipo de acontecimientos proyectan una imagen negativa de la Universidad del País Vasco

H3. Las crisis más comunes desencadenadas en la Universidad del País Vasco están vinculadas a sus públicos internos

Con el fin de alcanzar los propósitos planteados, se ha diseñado una metodología que combina el análisis cuantitativo y cualitativo del objeto de estudio. En líneas generales, se trata de analizar el reflejo mediático que poseen las informaciones relativas a distintos tipos de crisis generadas en la UPV/EHU. El estudio de la actividad mediática en el entorno de las crisis comunicativas conjuga con lo expuesto por Bland, quien establece una relación entre los acontecimientos y la cobertura negativa recibida en los medios (Bland, 1994, p. 4). El análisis de las informaciones publicadas resulta esencial, por tanto, para estudiar la política de comunicación de crisis de cualquier organización o institución.

El corpus de estudio está formado por los principales diarios circunscritos al ámbito geográfico de Euskadi, donde se sitúan los tres campus de la UPV/EHU: *Berría*, *Deia*, *El Correo* (edición Bizkaia), *El Diario Vasco* y *Gara*. La elección dichos medios, los cuales suman un total de 465 ítems, se apoya en los datos de difusión expuestos a continuación. Por un lado, *Berría* es el único medio de comunicación impreso en euskera con una periodicidad diaria y cuenta con 56.000 lectores, según los datos aportados por el Estudio General de Audiencias de Medios (CIES, 2016). De la misma manera, *Gara* es otro de los diarios que publica algunos de sus contenidos en euskera y acumula un total de 73.000 lectores. *El Correo* (441.000 lectores) y *El Diario Vasco* (233.000) son los periódicos que cuentan con un mayor número de adeptos en Bizkaia y Gipuzkoa, respectivamente. Ambos forman parte del Grupo Vocento y publican sus contenidos mayoritariamente en castellano. Finalmente, *Deia* es el segundo de los diarios más leídos en el territorio vizcaíno (85.000 lectores) y se incluye dentro del Grupo Noticias.

La elección del periodo de estudio abarca el tramo temporal comprendido entre enero de 2015 y marzo de 2017. El punto de inicio es coincidente con la segunda mitad del mandato de Iñaki Goirizelaia como rector de la UPV/EHU y el final se sitúa al cumplirse el primer trimestre de Nekane Balluerka como nueva representante de la institución (elegida el 24 de noviembre de 2016). Los altercados estudiantiles registrados el 23 de marzo de 2017 en los campus vascos, con motivo de la convocatoria de una huelga general en el ámbito universitario, constituyen la última crisis comunicativa analizada.

La utilización de una ficha de análisis ha permitido identificar y clasificar los distintos tipos de crisis a las que se ha enfrentado la UPV/EHU en los últimos tres años. Para la elaboración de dicha plantilla han sido tomados como referencia trabajos académicos previos (Rodríguez, Marauri, y Cantalapiedra, 2013), aunque han sufrido algunas modificaciones de acuerdo a las necesidades planteadas. Este modelo de ficha de análisis cuenta con trece categorías. Cinco de ellas son abiertas (nº ficha, fecha, nº página, sección y título), mientras que los ocho restantes muestran una lista de opciones prefijadas. El contenido de cada una será expuesto a continuación: número de ficha, medio de comunicación, fecha, número de página, sección, extensión de la pieza (% total dentro de la página), tamaño de la pieza (columnas), importancia atribuida al tema (si se trata de la pieza principal de la página), fotografías, título y ámbito geográfico de los acontecimientos (Bizkaia, Gipuzkoa, Araba y/o fuera de la CAV). La lista se completa con dos subapartados específicos vinculados a la tipología de las crisis:

- Tipología de la crisis (origen): Se refiere a la fuente de la que parten los sucesos, tomando como referencia la clasificación de Piñuel y Westphalen (1993) de crisis objetivas y subjetivas.
- Tipología de la crisis (naturaleza de los acontecimientos): Se han establecido diez subcategorías prefijadas: Manifestaciones, incidentes estudiantiles, huelgas, accidentes, averías técnicas, catástrofes naturales, ataques informativos provenientes de fuentes externas, crisis sanitarias, factores judiciales y otro tipo de crisis comunicativas (“otros”).

Los resultados obtenidos a través del análisis de contenido han sido contrastados mediante la realización de sendas entrevistas en profundidad a tres profesionales pertenecientes a la estructura comunicativa de la UPV/EHU. En concreto, se trata de Pedro Ugarte, responsable de las Relaciones con los Medios de Comunicación; Matxalen Sotillo, responsable técnica de la Oficina de Comunicación; y Gorane Agirre, responsable del Gabinete de la Rectora. El cuestionario semiestructurado es común y los contenidos han sido organizados en distintos ejes temáticos referidos a la estructura comunicativa de la institución, a la gestión de las situaciones de crisis y a cuestiones específicas sobre los sucesos mediáticos más destacados correspondientes al periodo de estudio.

Estas conversaciones persiguen un doble fin. En primer lugar, ante la no existencia de un manual de comunicación de crisis, se pretende conocer de primera mano la estrategia comunicativa de la UPV/EHU para el manejo estas situaciones. Esto se traduce en la identificación de las personas encargadas de la toma de decisiones, en el procedimiento seguido para la elaboración de notas de prensa y declaraciones institucionales o en el uso de las redes sociales. En segundo lugar, dichas entrevistas permiten conocer de qué manera ha hecho frente la Oficina de Comunicación a algunos de los distintos tipos de crisis con impacto mediático que han tenido lugar durante los últimos tres años.

## **5. ANÁLISIS DE LAS PUBLICACIONES SOBRE CRISIS DE LA UPV/EHU EN LA PRENSA VASCA**

Esta sección presenta los resultados del análisis de las publicaciones sobre crisis de la UPV/EHU en la prensa vasca, los cuales incluyen 465 ítems pertenecientes a cinco diarios vascos: *Berría*, *Deia*, *El Correo*, *El Diario Vasco* y *Gara*. Estos datos posibilitan la elaboración de una fotografía de las crisis con trascendencia mediática ocurridas en la UPV/EHU en los últimos años. El primero de los aspectos estudiados es la cantidad de informaciones relativas a crisis ocurridas en la institución publicadas los diarios durante el periodo temporal seleccionado. En este sentido, los datos muestran una clara superioridad de *El Correo* con un total de 147 ítems analizados. *El Diario Vasco*, otro de los periódicos del Grupo Vocento, ocupa la segunda posición con 109 informaciones. El periódico *Deia*, del Grupo Noticias, no llega al centenar de piezas publicadas (86), situándose por delante de *Gara* (62) y de *Berría* (61). En el caso de estos dos últimos medios, las cifras obtenidas resultan prácticamente idénticas.

En líneas generales, la clasificación de las publicaciones por años sigue la misma tendencia que muestran las cifras totales anteriormente expuestas. Una vez más, *El Correo* es el periódico que más ítems asociados a crisis acumula en el año 2015, el 2016 y durante los tres primeros meses de 2017. En la segunda y tercera posición se sitúan *El Diario Vasco* y *Deia*, apreciándose una única diferencia en el año 2015 al posicionarse *Berría* por delante de *Gara*. Tanto en 2016 como en 2017, todos los diarios analizados mantienen el mismo orden jerárquico reflejado en las publicaciones totales.

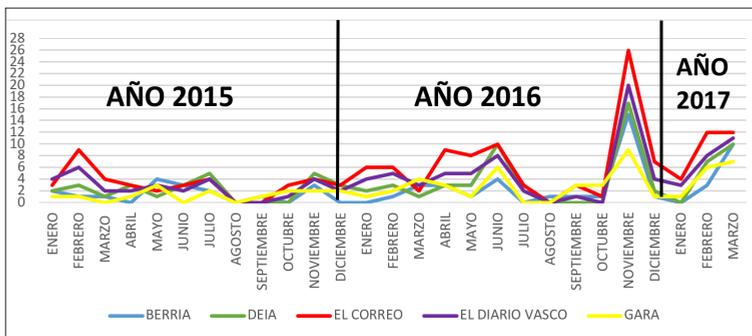
Si se tienen en cuenta los resultados obtenidos para cada uno de los tres años, 2016 alcanza la primera posición con un total de 245 publicaciones. La razón de este significativo aumento se explica debido a la celebración de las elecciones a rector en la UPV/EHU y a la sucesión de incidentes estudiantiles producidos en esas fechas. En segundo lugar, se sitúa el año 2015, con un total de 126 ítems analizados. No obstante, cabe destacar que el análisis comprende únicamente los tres primeros meses de 2017, durante los cuales se han registrado un total de 94 informaciones.

### 5.1. Evolución temporal de las publicaciones

Otro de los aspectos de interés es la evolución de este tipo de publicaciones durante el periodo de análisis. A pesar de que el volumen de informaciones varía en cada periódico, han sido identificados dos elevados picos de actividad comunes. Éstos se sitúan en noviembre de 2016 y febrero-marzo de 2017, respectivamente, siendo el primero el que más publicaciones registra. La actualidad informativa acerca de la UPV/EHU resultó especialmente intensa durante el mes de noviembre de 2016 debido a la celebración de las elecciones a rector. Al comienzo de la campaña electoral, la candidata Nekane Balluerka se vio sorprendida por un grupo de alumnos que impidió la presentación de su programa en Gasteiz. Este incidente marcó el inicio de una sucesión de hechos similares que fueron registrados durante toda la campaña, siendo el campus de Leioa (Bizkaia) el escenario de un enfrentamiento violento entre el alumnado y las fuerzas de seguridad durante la jornada electoral (24 noviembre).

El total de 87 informaciones (15 *Berría*, 17 *Deia*, 26 *El Correo*, 20 *El Diario Vasco* y 9 *Gara*) correspondientes a dicho mes tienen como eje principal el proceso de elección de la nueva máxima representante del ente universitario vasco. Las páginas de los periódicos examinados aún publican publicaciones relativas a los actos electorales convocados en los tres campus, pero también piezas acerca de las protestas estudiantiles y los distintos altercados registrados en esas mismas fechas. La huelga de personal encargado de la limpieza de las instalaciones universitarias fue, de la misma manera, un tema de alcance mediático a comienzos de noviembre.

Figura 1. Evolución de las informaciones sobre crisis en la UPV/EHU entre enero de 2015 y marzo de 2017 (valores absolutos)



Fuente: Elaboración propia, 2017

El segundo de los puntos temporales que adquieren un notable interés mediático por parte de los cinco diarios objeto de análisis corresponde a los meses de febrero y marzo de 2017. El total de ítems asciende a 36 en

el primero de los meses y a 50 en el segundo. *El Correo* y *El Diario Vasco* se sitúan a la cabeza en ambas clasificaciones, siguiendo la tendencia previa que marcan los resultados generales. Durante el mes de febrero de 2017 confluyen una serie de acontecimientos de diversa índole relacionados con la UPV/EHU, los cuales provocan un significativo aumento de las publicaciones, principalmente en los diarios del Grupo Vocento y en *Deia*. Se identifican, en este sentido, cuatro ejes temáticos: la propuesta del Gobierno Vasco de instaurar una prueba de acceso al grado universitario de Magisterio, la denuncia de falta de ayudas institucionales para la investigación, la condena impuesta por el fallecimiento de un trabajador, y el encierro de alumnos en la Escuela de Ingeniería de Bilbao.

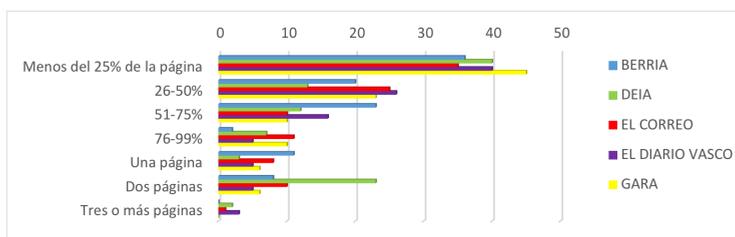
En marzo, por su parte, el incremento de publicaciones percibido en todos los diarios se debe a una sucesión de incidentes violentos cuyo punto inicial está marcado por el lanzamiento de un artefacto explosivo en el decanato de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación (Leioa), el cual se saldó con una trabajadora herida (15 marzo). Los altercados se sucedieron en jornadas posteriores en el campus alavés, coincidiendo con la convocatoria de una jornada de huelga general en el ámbito universitario en la que también se registraron algunos percances (23 marzo).

Junto a los dos periodos mencionados, el mes de junio de 2016 también registra una actividad mediática inusual con un total de 38 ítems. Una vez más, esta circunstancia se debe a la concordancia en el tiempo de una serie de sucesos que trascendieron a los medios de comunicación. En concreto, uno de ellos es la crisis sanitaria que tuvo lugar en la Facultad de Física de la UPV/EHU al detectarse varios casos de tuberculosis en alumnos del centro. Los dos acontecimientos restantes están vinculados a los exámenes de Selectividad que tuvieron lugar en dichas fechas.

## **5.2. Extensión y tamaño de las publicaciones**

Determinar cuál es la extensión y el tamaño de las informaciones permite establecer una comparación del espacio por cada diario. La categoría referida a la “extensión” de la pieza se entiende como el porcentaje de superficie total que ésta abarca dentro de la(s) página(s) en la(s) que ha sido publicada. El “tamaño”, por su parte, hace referencia al número de columnas en las que se extiende dicho texto. Éstas pueden ir desde “una columna” hasta “más de cinco”, utilizando la última subcategoría para clasificar todas las piezas cuya extensión es mayor a una página.

**Figura 2. Extensión de las piezas analizadas (%)**



Fuente: Elaboración propia, 2017

Esta categoría refleja, en líneas generales, una clara prevalencia de las informaciones que ocupan menos de un cuarto de página. Si se tienen en cuenta los datos de cada periódico, Gara ocupa la primera posición con cerca de la mitad de sus publicaciones, seguido de Deia y de El Diario Vasco, ambas con el 40%. Algo más alejados se encuentran tanto Berria (36%) como El Correo (35%). El segundo apartado, referido a las informaciones que ocupan entre un cuarto y la mitad de la página, es también la segunda opción mayoritaria de los medios de comunicación objeto de estudio. Esta preferencia se hace especialmente notable en el caso del Grupo Vocento, ya que las piezas identificadas suponen el 26% para El Diario Vasco y el 25% para El Correo. Les sigue Gara, con algo menos de un cuarto (23%) del total de sus publicaciones, además de Berria, que llega al 20%. Tan solo un 13% de las informaciones publicadas por Deia se extienden entre el 26 y el 50% de la página.

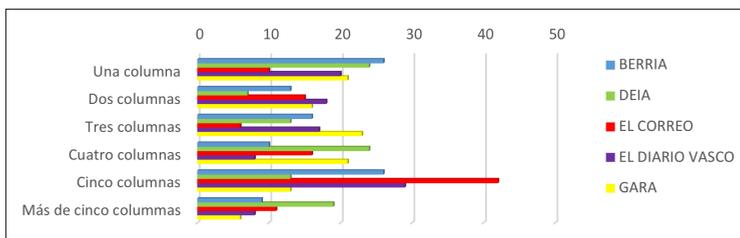
*Berria* destaca como el medio de comunicación que publica con mayor frecuencia piezas con una extensión igual o menor a las tres cuartas partes de la página, siendo éstas el 23% del total. Las publicaciones con una extensión cercana a una página, aunque sin llegar a igualarla son más frecuentes en *El Correo* y *Gara*. Y es que estos dos periódicos publican una de cada diez informaciones que ocupan entre el 76 y el 99% de la página. *Deia*, periódico de referencia del Grupo Noticias, se mantiene en el 7%, mientras que *El Diario Vasco* y *Berria* acumulan el 5% y el 2%, respectivamente. En lo que respecta a las informaciones de una página, *Berria* es, una vez más, el medio que ocupa la primera posición (11%). *El Correo* le sigue con el 8%, por delante de *Gara* (6%) y *El Diario Vasco* (5%). En el caso de *Deia*, tan solo un 3% de los ítems analizados corresponden a esta subcategoría.

Sin embargo, es el periódico del Grupo Noticias quien marca la diferencia en las informaciones que se extienden a lo largo de dos páginas. Más concretamente, hablamos de cerca de una de cada cuatro publicaciones (23%). En el caso de *El Correo*, por su parte, la frecuencia desciende hasta una de cada diez (10%). Tres son únicamente los medios que incluyen publicaciones de tres o más páginas. Se trata de *El Diario Vasco*

(3%), *Deia* (2%) y *El Correo* (1%), aunque con porcentajes que no superan el 5% en ningún caso. No ha sido posible identificar ningún ítem de estas características en *Berría* y *Gara*.

Una vez presentados los resultados obtenidos en cada subcategoría, se ha optado por una reagrupación de categorías que permitirá extraer algunas conclusiones de carácter general. En primer lugar, se puede afirmar que *Gara* es el diario en el que las informaciones sobre la UPV/EHU poseen una menor extensión. De hecho, más de dos tercios (68%) ocupan la mitad de la página o menos. A pesar de que ambos periódicos pertenecen al Grupo Vocento, *El Diario Vasco* y *El Correo* poseen un comportamiento diferenciado en lo que a la extensión de las piezas se refiere. El primero sigue una tendencia similar a la de *Gara*, con más de la mitad de informaciones (66%) con una extensión total inferior a la mitad de la página. No obstante, *El Diario Vasco* se posiciona también en la categoría totalmente opuesta, es decir, figura como uno de los medios que incluyen publicaciones de tres páginas o más. *El Correo*, por su parte, también logra situarse en las tres cuya extensión es mayor a una página. Por tanto, es posible afirmar que no solo cuenta con un elevado número de publicaciones sino que la extensión de las mismas es más amplia que en otros medios, sucediendo algo muy similar con *Deia*. Por último, *Berría* se sitúa a la cabeza en dos subcategorías: aquella cuya extensión supera la mitad de la página sin llegar a completarla y aquella en la que la pieza sí se despliega en toda la página.

Figura 3. Tamaño de las piezas analizadas (%)



Fuente: Elaboración propia, 2017

A diferencia de lo que ocurría con la extensión de las publicaciones, podría decirse que los porcentajes se reparten de forma similar en todas las categorías, siendo algo menor la incidencia de las informaciones de más de cinco columnas. En primer lugar, se abordará la subcategoría que se refiere a los ítems de una columna. En este caso es *Berría* quien se sitúa en primera posición (26%), pero seguido de cerca por *Deia* (24%), *El Diario Vasco* (24%) y *Gara* (21%). Los resultados obtenidos para las piezas de dos columnas hablan de una tendencia no demasiado diferente a la previamente mencionada. En este caso, son también cuatro los medios que acumulan

porcentajes similares: *El Diario Vasco* (18%), *Gara* (16%), *El Correo* (15%) y *Berría* (13%).

Cerca de un cuarto (23%) de todas las informaciones de *Gara* corresponden a la categoría de tres columnas, situándolo por delante de otros medios como *El Diario Vasco* (17%) o *Berría* (16%). *Deia* y *Gara* son, por su parte, los medios que acumulan un mayor número de informaciones de cuatro columnas. En concreto, se trata de casi un cuarto (24%) de las publicaciones del diario del Grupo Noticias y el 21% de las de *Gara*. *El Correo* ocupa la tercera posición con el 16%.

La subcategoría en la que se aprecia la diferencia más significativa es en la correspondiente a cinco columnas. Y es que cerca de la mitad de informaciones (42%) publicadas por *El Correo* ocupan cinco columnas, muy por delante del 29% de *El Diario Vasco*, también del Grupo Vocento, y del 26% de *Berría*. No obstante, *Deia* es el periódico que más informaciones sobre la UPV/EHU superiores a cinco columnas incluye en sus publicaciones, siendo éstas dos de cada diez (19%). En los casos de *El Correo* (11%) y *Berría* (9%) hablaríamos de una de cada diez piezas, aproximadamente.

Todo lo anteriormente mencionado permite perfilar de algún modo la línea seguida por los periódicos analizados. Tanto *Berría* como *El Diario Vasco* obtienen sus mejores resultados en las subcategorías de una y cinco columnas, lo que nos habla de dos posibles tipos de publicaciones: unas de carácter secundario que alcanzan apenas una columna y otras a las que les ha sido atribuida una importancia mayor. La diferencia entre ambos es que *Berría* obtiene el mismo porcentaje para ambas subcategorías mientras que en *El Diario Vasco* prevalecen las publicaciones de cinco columnas. Los resultados de *Deia* muestran una tendencia similar, ya que sus porcentajes más elevados se corresponden a las piezas de una y cuatro columnas. De la misma manera, ocupa la primera posición en las informaciones que ocupan más de cinco columnas. Se podría hablar, pues, de esa doble tipología de informaciones, pero en el caso de *Deia* con prevalencia de las de mayor tamaño (cuatro y más de cinco columnas).

Esta circunstancia deja entrever una alta atención mediática a las publicaciones sobre crisis en la UPV/EHU por parte de este diario. Como ya se ha subrayado anteriormente, *El Correo* constituye el ejemplo más significativo de los diarios analizados, ya que casi la mitad de sus publicaciones ocupan las cinco columnas en las que se divide una página, por lo que se deduce que en términos generales son acontecimientos con una importancia muy destacada. Para finalizar, *Gara* obtiene resultados no demasiado diferentes en todas las subcategorías, destacando en tanto en las de tres y cuatro columnas (tamaño medio-grande) como en la de una columna (pequeño).

### 5.3 Crisis con una importancia principal

Dentro de la página en la que se publican las piezas de información u opinión analizadas, éstas pueden ocupar un papel principal o secundario con respecto a al resto de textos. En este caso, hablamos de un ítem al que se le ha sido atribuida una importancia “principal” cuando se identifica como la noticia más destacada de dicha página. Por el contrario, ésta será “secundaria” cuando sean identificadas otras informaciones situadas en una posición jerárquica superior con respecto a su importancia.

La mayoría de los periódicos analizados sigue la misma tendencia en lo que a la importancia atribuida a las informaciones sobre la Universidad del País Vasco se refiere: seis de cada diez piezas publicadas tiene una importancia principal, mientras que cuatro son secundarias. Este es el caso de *Berria* (62% principales y 38% secundarias), *Deia* (58% principales y 42% secundarias) y *El Diario Vasco* (57% principales y 42% secundarias), que acumulan porcentajes similares. Las excepciones son *El Correo*, quien atribuye una importancia principal a casi siete de cada diez publicaciones (68%), y *Gara*, el diario que muestra un reparto más equilibrado entre ambas opciones (52% principales y 48% secundarias).

### 5.4. Presencia textual, pero también fotográfica

Las informaciones publicadas en la prensa diaria suelen ir habitualmente acompañadas de material gráfico que ilustra los acontecimientos narrados en el texto. La incursión de una o varias imágenes suele denotar una mayor importancia atribuida a dicho artículo, siendo más común su presencia junto a textos de una mayor extensión. Los resultados del análisis indican que la mayoría de ellos se inclina por incluir fotografías en las informaciones sobre la UPV/EHU. Esta circunstancia es más destacada en *Deia* y *El Correo*, con el 58% y el 54% de publicaciones que sí disponen de una o varias imágenes, respectivamente. En el caso de *Berria* también es ligeramente superior el porcentaje de publicaciones con material gráfico, aunque tan solo están separadas por cuatro puntos de diferencia (52% sí tiene imágenes y 48% no). Algo similar ocurre con *El Diario Vasco*, aunque en este periódico prevalecen ligeramente las informaciones sin fotografías (51% sin imágenes y 49% con ellas).

La diferencia entre ambas opciones se hace especialmente notable en el periódico *Gara*. De hecho, cuatro de cada diez publicaciones (61%) no se complementan con material gráfico, mientras que el 39% sí lo hace. Esta menor utilización del material fotográfico se debe a que las publicaciones acerca de la UPV/EHU en este diario, tal y como muestran los datos relativos a la extensión, habitualmente no suelen tener un tamaño demasiado amplio.

En este punto, cabe subrayar una destacada presencia de elementos fotográficos en las publicaciones acerca de los altercados estudiantiles ocurridos durante las elecciones a rector de la institución universitaria y en

los primeros meses del mandato de Nekane Balluerka (noviembre 2016-marzo 2017). La temática de estas fotografías se centra principalmente en tres ámbitos. Por un lado, es posible identificar imágenes que se corresponden a distintos actos de la campaña electoral e incluso a la propia jornada de elecciones. Una gran parte tienen como protagonista a Balluerka, tanto en solitario como acompañada de su equipo o del rector saliente.

Por otro lado, se encuentran las fotografías que ilustran los numerosos altercados registrados en dicho periodo temporal entre un sector del alumnado y las fuerzas de seguridad. También forman parte de las publicaciones que muestran a jóvenes efectuando acciones de protesta. El tercero de los bloques temáticos muestra a distintos agentes involucrados en el conflicto formando parte de actos globales de repulsa. Se trata de algunas fotografías de las concentraciones convocadas en los campus de Bizkaia y Araba, principales escenarios de los altercados, y logran reunir en una misma imagen a los distintos estamentos que conforman la UPV/EHU (rectora, vicerrectores, docentes, alumnado, PAS, etc.), a representantes institucionales (Gobierno vasco), a partidos políticos y a sindicatos.

## **5.5. Bizkaia, principal escenario de los acontecimientos**

El ámbito geográfico en el que se desarrollan los sucesos es otro de los factores objeto de análisis, ya que permite determinar la existencia de uno o varios epicentros en los que se generan de forma más habitual las crisis informativas vinculadas a la institución. En primer lugar, se aportan los datos relativos a la totalidad de medios de comunicación, siendo Bizkaia el lugar donde se concentra un mayor número de informaciones acerca de crisis en la institución universitaria vasca, con el 40% del total de publicaciones. Cabe destacar que el vizcaíno es el campus de mayor tamaño, con un mayor número de facultades y escuelas y una mayor proporción de alumnado. Además de ello, el campus de Leioa (Bizkaia) ha sido escenario de numerosos altercados estudiantiles durante el periodo de análisis.

Araba se sitúa como el segundo de los focos geográficos de los que emanan las crisis informativas que afectan a la UPV/EHU, correspondiéndole un 31% del total de ítems analizados. La realidad en este territorio resulta especialmente destacable ya que, a pesar de tratarse de un campus con un menor número de alumnado, ha adquirido una elevada trascendencia mediática debido a los incidentes estudiantiles y ataques a las instalaciones universitarias que se han registrado de forma periódica en los últimos años. Gipuzkoa ocupa la tercera posición con el 26% del total de ítems examinados, es decir, su incidencia informativa resulta menor a la de los dos territorios históricos restantes.

A pesar de que se aprecien diferencias en la incidencia informativa de los tres campus, muchas de las publicaciones tienen un impacto global. En otras palabras, una gran parte de ellas tienen como escenario a los tres territorios históricos y, por tanto, se hacen extensivas a toda la CAV.

Finalmente, tan solo un 3% de las piezas estudiadas se localizan fuera de la CAV. Esto se traduce en que el epicentro informativo de la institución, como es lógico, se sitúa dentro de su ámbito de actuación. No obstante, han sido identificadas algunas noticias de ámbito internacional que poseen una vinculación más o menos directa con la institución como el fallecimiento de una estudiante vasca en México o el accidente de autobús ocurrido en Lille (Francia). También han sido incluidos en esta subcategoría los acontecimientos referidos a otros lugares de la geografía vasca como Navarra o Iparralde.

## **5.6. Sección: De la actualidad y sociedad a la política**

Las secciones en la que se localizan las publicaciones constituye otro aspecto de interés. Debido a que los cinco diarios que conforman el corpus de estudio utilizan una terminología propia para clasificar dichas secciones, se ha optado por agruparlas en siete categorías sobre las que se desarrollarán planteamientos comunes: Actualidad, Sociedad, Política, Opinión, Mundo, Economía y Otros. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que las secciones sobre actualidad y temas sociales son la localización principal de las publicaciones. La sección referente a temas políticos y, en menor medida, aquella que recoge los textos de opinión constituyen la tercera y cuarta opciones más frecuentes, figurando por delante de otros emplazamientos como Mundo, Economía u Otros. Esta diversidad de secciones obedece a la pluralidad de temáticas que reflejan las crisis informativas de la UPV/EHU.

La distinción entre diarios permite destacar que la sección Actualidad es la principal ubicación en la práctica totalidad de los medios analizados, ya que aquí se ubican en torno a siete de cada diez informaciones publicadas. *Berría* se sitúa a la cabeza con el 79% de las publicaciones, seguido de *Gara* (74%), *El Correo* (69%) y *El Diario Vasco* (65%). El periódico *Deia* no figura en esta categoría, ya que, como se puede deducir en la representación gráfica de los datos obtenidos, la sección central de este tipo de informaciones es Sociedad (74%).

El Grupo Vocento y *Deia* son los únicos diarios analizados que albergan informaciones acerca de crisis en la UPV/EHU en la sección política, siendo éstas principalmente acerca de los altercados estudiantiles o los procesos judiciales. Los porcentajes que acumulan *El Diario Vasco* (28%) y *El Correo* (24%) son, en este caso, ligeramente superiores al de *Deia* (16%). Por otro lado, en lo que a la sección de Opinión se refiere, *Berría* es el medio que mayor porcentaje obtiene, siendo éste el 20%. Los textos de opinión son el 11% del total en *Gara*, alejándose del 6% obtenido por *El Diario Vasco*, el 4% de *El Correo* y el 3% de *Deia*. Las cifras obtenidas en el resto de secciones son residuales, a excepción del 13% de informaciones económicas publicadas en el periódico *Gara*.

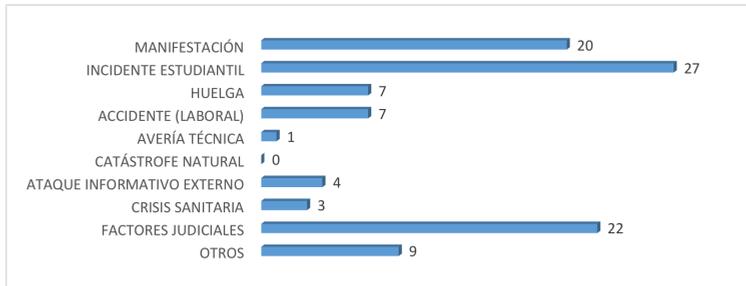
## 5.7. Manifestaciones, incidentes y procesos judiciales, las crisis más comunes

Las crisis informativas han sido clasificadas de acuerdo a la fuente de los acontecimientos y a la naturaleza de los mismos. Comenzaremos haciendo referencia al origen de los sucesos, tomando como referencia la ya referenciada clasificación ideada por Piñuel y Westphalen (1993, pp. 87-100). Los resultados generales del estudio revelan que tres cuartas partes (75%) de las crisis informativas generadas en la UPV/EHU que trascienden a la prensa vasca son subjetivas, es decir, en su origen se encuentran individuos que mantienen algún tipo de relación con la propia institución. Una vez más, entre ellos destacan las manifestaciones y actos de protesta llevados a cabo por miembros de la comunidad educativa, así como los incidentes violentos registrados en los campus vascos. Tan solo algo más de dos de cada diez (%25) publicaciones poseen un origen objetivo como pueden ser, por ejemplo, los ataques informativos externos que parten de una fuente ajena.

La clasificación por diarios avala la superioridad de las crisis de tipo subjetivo en lo que respecta a las publicaciones relacionadas con la UPV/EHU. Los porcentajes cosechados por *Berría* (75%), *Deia* (74%) y *El Correo* (73%) se corresponden con aquellos que figuran en los resultados generales. En *El Diario Vasco*, por su parte, las crisis subjetivas descienden seis puntos porcentuales (69%) y las crisis subjetivas se elevan en igual medida (31%). *Gara* marca la diferencia más significativa con respecto a la tendencia general, ya que en su caso la práctica totalidad (90%) de las publicaciones que adquieren trascendencia pueden ser clasificadas como crisis subjetivas y tan solo el 10% restante son objetivas.

El segundo de los factores sobre el que se fundamenta la clasificación de las crisis informativas es la naturaleza de los acontecimientos. Los conflictos relacionados con el alumnado son la primera opción entre las crisis con reflejo en la prensa vasca, ya que suponen más de un cuarto (27%) del total. A continuación se localizan las crisis relacionadas con factores judiciales (22%) y las manifestaciones llevadas a cabo por miembros de la institución (20%). Otro tipo de crisis con una menor incidencia mediática son las huelgas y los accidentes, ambos con el 7%, además de los ataques informativos externos (4%), las crisis sanitarias (3%) o las averías técnicas (1%). La subcategoría "otros" acumula el 9% del total de ítems. Podría decirse, pues, que las crisis vinculadas al descontento de los distintos públicos internos de la UPV/EHU constituyen la principal tipología de crisis informativa, ya que en conjunto suman algo más de la mitad (54%) del total de ítems analizados.

**Figura 4. Tipología de las crisis informativas de la UPV/EHU en base a la naturaleza de los acontecimientos (%)**



Fuente: Elaboración propia, 2017

Profundizando en los resultados de cada medio, *Berria* ha ofrecido una mayor atención a las protestas y manifestaciones convocadas en el ámbito universitario (31%), como también hace con los incidentes en los que se ha visto involucrado el alumnado (30%). La segunda posición es ocupada por *Gara* (24%), al que siguen a poca distancia tanto *El Correo* (20%) como *Deia* (19%). *El Diario Vasco* ha ofrecido una menor atención que el resto de medios a este tipo de crisis (14%). Los altercados estudiantiles también han tenido una notable presencia en todos los medios analizados. Además de *Berria*, son *Gara* (28%) y *El Diario Vasco* (28%) quienes logran los porcentajes más elevados. Cierran la lista *Deia* (27%) y *El Correo* (25%). Las huelgas, por su parte, han tenido un seguimiento menor pero bastante similar en la mayoría de diarios. Quizás *Deia* y *El Diario Vasco* destacan más en este aspecto (8% en ambos casos).

Los accidentes de tráfico y laborales no constituyen las crisis informativas de mayor repercusión en la prensa vasca, pero han tenido un seguimiento ligeramente superior en *Deia* (8%). Tal y como se ha mencionado en la descripción de cada una de las subcategorías, no se han detectado publicaciones acerca de catástrofes naturales y las relativas a averías técnicas únicamente se encuentran en los dos diarios del Grupo Vocento (2% *El Diario Vasco* y 1% *El Correo*). Es precisamente en *El Correo* donde se ha identificado un mayor número de ataques informativos externos (6%).

Las crisis sanitarias son la única temática en la que los cinco medios objeto de estudio han logrado un idéntico porcentaje, el 3% del total en todos los casos. La mayor judicialización de las informaciones acerca de la UPV/EHU se produce también en *El Diario Vasco* (25%) y en *El Correo* (24%), a los que se suma *Gara* (24%). Tanto *Deia* (21%) como *Berria* (15%) se mantienen algo más alejados, pero ambos acumulan porcentajes elevados. Para finalizar, los diarios que han tratado con mayor frecuencia asuntos de temática diversa han sido *El Diario Vasco* (12%), *El Correo* (11%) y *Deia* (9%).

## 6. CONCLUSIONES

El estudio de la política de comunicación de la UPV/EHU ante las crisis, empleando una metodología que engloba diversas técnicas de análisis, ha posibilitado la extracción de las siguientes conclusiones:

- **La Universidad del País Vasco utiliza de forma eficiente la web corporativa y las notas de prensa como herramientas comunicativas durante las crisis.** Las redes sociales, sin embargo, se reflejan como plataformas de carácter más bien estático y un bajo índice de uso en este tipo de situaciones. Dentro de los rigurosos parámetros establecidos para las informaciones institucionales durante las crisis, es necesario trabajar para ofrecer información actualizada en tiempo real y establecer una vía de comunicación directa con sus públicos.
- **A pesar de constatar la ausencia de un protocolo o manual de comunicación de crisis, la UPV/EHU sí cuenta con procedimientos oficiosos de actuación.** La ausencia de un documento que recoja el manejo de los distintos tipos de sucesos que puedan desencadenarse es una asignatura pendiente, aunque en el caso de algunas de las crisis más comunes –los altercados en los campus vascos– ya han sido implantadas medidas comunes para su gestión, también desde la perspectiva comunicativa. Estos procedimientos no han sido registrados por escrito, pero son manejados habitualmente por parte del área de comunicación.
- **Las crisis vinculadas a las reivindicaciones de sus públicos internos son las más comunes.** Esta prevalencia de crisis subjetivas (75%) da por probada una de las hipótesis y plantea una reflexión en torno a la posible desvinculación de cierta parte de la comunidad universitaria con respecto a la esencia o valores de marca. Promover y reforzar la unidad y proyectar una imagen de la UPV/EHU como institución universitaria de referencia, además de trasladar una actitud de cercanía hacia sus públicos internos (alumnado, PDI, PAS, etc.), es fundamental para instaurar los lazos de unión que permitan una mayor identificación.
- **Las crisis que sufre la UPV/EHU poseen en algunos casos un carácter cíclico o recurrente.** Los accidentes ocurridos a miembros de la comunidad universitaria, los procedimientos judiciales, las crisis sanitarias y/o los altercados estudiantiles son frecuentes en el día a día de la institución, detectándose numerosos ejemplos en el periodo de estudio. Al tratarse de crisis previsibles, la labor de trabajo previa a su estallido y la evaluación posterior se divisan como instrumentos de gran utilidad sobre los que actualmente no existe demasiada profundización en la política de comunicación de crisis.

- **Las informaciones publicadas con respecto a las crisis ocurridas en la UPV/EHU adquieren una presencia constante en la prensa vasca y les es conferida una alta prioridad en la atención mediática.** Queda constatado, pues, que la Universidad del País Vasco juega un papel esencial en el ámbito académico vasco y, por ello, una gran parte de las informaciones vinculadas a ella gozan de eco en los medios. Esto se traduce en que los mensajes positivos que la institución desea transmitir pueden obtener fácilmente un alcance mediático y llegar hasta la opinión pública, pero también lo hacen las informaciones sobre sucesos de carácter negativo. Se trata, pues, de un doble impacto que debería ser aprovechado por la institución como una oportunidad para reforzar su imagen de marca.
- **Las publicaciones acerca de las crisis en la UPV/EHU han proyectado en cierto modo una imagen negativa de la institución universitaria.** En algunos casos como la crisis sanitaria de la tuberculosis o el requerimiento del título B2 de euskera para obtener el Grado en Magisterio, la incertidumbre o falta de información por parte de la Universidad han sido dos de los inconvenientes más señalados en las informaciones recogidas por los medios. La violencia que ha caracterizado los altercados estudiantiles también ha adquirido una notable presencia, a través de las múltiples fotografías publicadas. En el caso de los incidentes ocurridos durante las elecciones al rectorado y en los meses posteriores, no obstante, la implicación pública de los distintos agentes sociales vinculados a la UPV/EHU (instituciones, partidos políticos, sindicatos, etc.) ha contribuido a proyectar una imagen de unidad y apoyo.
- **El espacio y la atención dedicada a las publicaciones sobre crisis ocurridas en la UPV/EHU no es homogénea en la prensa vasca.** Los dos diarios del Grupo Vocento (El Correo y El Diario Vasco) y Deia han ofrecido una amplia cobertura a este tipo de informaciones, siendo especialmente destacable la presencia de las publicaciones acerca de incidentes estudiantiles así como la incorporación de material gráfico. Berria y Gara acumulan un menor número de ítems vinculados a crisis y el espacio dedicado resulta menos extenso.
- **Las elecciones a rector y el inicio del mandato de Nekane Balluerka constituyen el punto temporal con más publicaciones sobre crisis.** Los incidentes registrados durante este periodo han logrado una destacada proyección mediática, con más de un centenar de informaciones. **Estos contenidos se sitúan principalmente en la sección política, lejos de las habituales ubicaciones en el ámbito social o de actualidad.** Puede deducirse, en este sentido, cierta intencionalidad por parte de algunos medios de establecer una separación entre la información habitual relacionada con la UPV/EHU y los altercados. En contraste con el carácter adverso predominante en dichas publicaciones, distintos estamentos de la comunidad universitaria han reflejado su apoyo público a la institución en artículos de opinión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAGUILLO, I. & THELWALL, M. «La salud de las webs universitarias españolas». En: *Revista española de documentación científica*, 6 (3), 2003, pp. 291-305. Consultado en: <https://goo.gl/U96SWk>
- ALCAT, E. «¿Y ahora qué?: Claves para gestionar una crisis y salir fortalecido». Madrid: Empresa Activa, 2005.
- ALMANSA, A. «Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación. El caso andaluz». Málaga: Universidad de Málaga, 2003. Consultado en: <https://goo.gl/9aCSsi>
- ALMANSA, A. «Historia de los gabinetes de comunicación en España». En: *Revista Historia y Comunicación Social*, 9, 2004, pp. 5-21. Consultado en: <https://goo.gl/F5T6jH>
- ÁLVAREZ, T. & CABALLERO, M. «Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación». Barcelona: Paidós, 1997.
- BARQUERO, J. D. & BARQUERO, M. «Marketing relacional y comunicación para situaciones de crisis». Barcelona: Profit, 2010.
- BENOIT, W. «Image repair discourse and crisis communication». En: *Public Relations Review*, 23 (2), 1997, pp. 177-186.
- BLAND, M. «The Crisis Checklist: A guide and checklist to help you prepare for and successfully handle crisis public relations». Londres: Public Relations Consultants Association, 1994.
- BOCCO, M. «El e-boletín universitario: una herramienta de comunicación institucional con proyección social». En: *Questiones publicitarias: revista internacional de comunicación y publicidad*, 10, 2005, pp. 35-52. Consultado en: <https://goo.gl/mHzSU>
- BRITO, J. G., LAASER, W., & TOLOZA, E. A. «El uso de redes sociales por parte de las universidades a nivel institucional. Un estudio comparativo». En: *Revista de Educación a Distancia (RED)*, 32, 2012, pp. 1-38. Consultado en: <https://goo.gl/XnzpuD>
- BUSTO, L. «Nuevas tecnologías en los gabinetes de comunicación de las universidades españolas». En: *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 3(6), 2013, pp. 137-154. Consultado en: <https://goo.gl/YydLgf>
- CAPRIOTTI, P. «La gestión comunicativa de situaciones de crisis». En: CASTILLO, A. (Coord.), «Comunicación organizacional. Teorías y estudios». Málaga: Clave, 2005.
- CARRASCOSA, J. L. «Comunicación, una comunicación eficaz para el éxito de los negocios». Madrid: CDN, 1992.
- CASTILLO, H. & PÉREZ-LATRE F. J. «El impacto de la presencia online en las cuentas de Twitter de las universidades vascas y navarras». en: *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22(1), 2016, pp. 225-238. Consultado en: <https://goo.gl/yi5afc>
- CIES. «Estudio de la Audiencia de Medios de Comunicación en Euskadi». Centro de Investigación y Estudios Sociales, 2016. Consultado en: <https://goo.gl/ezU2hq>
- CUENA, P. «La dirección de comunicación en el ámbito universitario: comunicación interna y comunicación externa». En: MARÍN, A., TRELLES, I. & ZAMARRÓN, G. (Coord.), «Mass Media y Universidad». Granada: Universidad de Granada, 2005.

- DE AGUILERA, M., FARIAS, P. & BARAYBAR, A. «La comunicación universitaria: modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos». En: *Icono* 14, 8(2), 2010, pp. 90-124. Consultado en: <https://goo.gl/DF74js>
- DIRCOM. «Estado de la comunicación en España». Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación, 2010. Consultado en: <https://goo.gl/4ww2qW>
- DURÁN, A. «Nuevas tendencias en la comunicación corporativa. Aplicación a un modelo de corporate universitario». Universitat Jaume I, 2005. Consultado en: <https://goo.gl/hKEZEV>
- FERNÁNDEZ, F. «La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana». Valencia: Universitat Jaume I, 2007. Consultado en: <https://goo.gl/zFtcfb>
- FERNÁNDEZ, F. «Comunicación interna 2.0. La gestión de portales corporativos y redes sociales». Madrid: Ciencias Sociales, 2011.
- FINK, S. «Crisis management: Planning for the Inevitable». Nueva York: American Management Association, 1986.
- GARCÍA, J. «Comunicación interna y Universidad: una aproximación teórica». Sevilla: Universidad de Sevilla, 2012. Consultado en: <https://goo.gl/7xvRmD>
- GARCÍA, J. V. «El accidente aéreo de Spanair y la gestión de crisis». In: *Razón y Palabra*, 16(76), 2011. Consultado en: <https://goo.gl/dnmc1U>
- GARCÍA, D. & SMOLAK-SOLANO, E. «Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa». En: *Vivat Academia*, 15(124), 2013, pp. 51-67. Consultado en: <https://goo.gl/mGTuUS>
- GONZÁLEZ HERRERO, A. «La comunicación de crisis en la empresa». Barcelona: Bosch, 1998.
- GONZALO, J., LAASER, W. y EDUARDO, A. «El uso de las redes sociales por parte de las universidades a nivel institucional. Un estudio comparativo». En: *RED. Revista de Educación a Distancia*, 32, 2012, pp. 1-38. Consultado en: <https://goo.gl/XnzpuD>
- GUZMÁN, A. P. «Factores críticos de éxito en el uso de las Redes Sociales en el ámbito universitario». Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, 2013. Consultado en: <https://goo.gl/DtA4xN>
- HARLOW, R. «A Public Relations Historian Recalls the First Days». En: *Public Relations Review*, 7(2), 1981, pp. 33-42.
- HERRANZ, J. M., TAPIA, A., & VICENTE, A. «La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos». En: *Revista Latina de Comunicación Social*, 12(64), 2009. Consultado en: <https://goo.gl/AxdpD>
- HERRERO, J. C. & MARFIL J. P. «La comunicación de crisis en política: el perdón como herramienta de restauración de imagen». En: *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 22(1), 2016, pp. 361-373. Consultado en: <https://goo.gl/vrBQSi>
- INSÚA, P., & GABANTXO, M. «Estudio del caso *EHUsaludable*: el virus de un blog para comunicar en la comunidad universitaria de la UPV/EHU». Actas del Congreso Iberoamericano de Universidades Promotoras de la Salud: Promoción de la Salud y Universidad. Construyendo Entornos Sociales y Educativos Saludables.

- Alicante: Universidad de Alicante, 2017. Consultado en: [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/67291/1/Actas-CIUPS2017\\_126.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/67291/1/Actas-CIUPS2017_126.pdf)
- LESLEY, P. «Lesly's Handbook of Public Relations and Communications». Chicago: Probus Publishing Company, 1991.
- LEVIONNOIS, M. «Marketing interno y gestión de recursos humanos». Madrid: Díaz de Santos, 1992.
- LOSADA, J. «Prensa e imagen corporativa en la Universidad: los públicos internos». Murcia: Universidad Católica San Antonio de Murcia, 2002.
- LOSADA, J. C. «Los 10 frentes de la comunicación corporativa». En: *Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales*, (9), 2009, pp. 145-164. Consultado en: <https://goo.gl/AZkAWq>
- LOSADA, J. C. «Comunicación en la gestión de la crisis». Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC), 2010.
- MARÍN, A. «Retos de los servicios de comunicación ante la Universidad 2.0.». En: *adComunica: Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 4, 2012, pp. 235-240. Consultado en: <https://goo.gl/f2ZCJk>
- MARÍN, A., DURÁN, A. & FERNÁNDEZ, F. «Relaciones públicas y comunicación para un entorno de crisis. El caso de las universidades andaluzas». En: *Historia y Comunicación Social*, 19, 2014, pp. 139-151. Consultado en: <https://goo.gl/XiBsoC>
- MARÍN, F. «Comunicación de crisis». Madrid: LID Editorial, 2009.
- MARTÍN, F. «Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas». Madrid: Editorial Fragua, 2004.
- PANIAGUA, C. «Una historia de la Comunicación de crisis en España». En: *Icono 14. Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, 8(2), 2010, pp. 3-24. Consultado en: <https://goo.gl/tPqMci>
- PANIAGUA, F. J., GÓMEZ, B. & FERNÁNDEZ, M. «La incorporación de los departamentos de comunicación de las universidades españolas al entorno digital. Un análisis cuantitativo». En: *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18, 2012, pp. 691-701. Consultado en: <https://goo.gl/HSDAaL>
- PAREJO, M. «Los gabinetes de comunicación de las Universidades españolas: propuesta de modelo y análisis de las salas de prensa virtuales universitarias». Extremadura: Universidad de Extremadura, 2016. Consultado en: <https://goo.gl/WvLbzd>
- PAUCHANT, T. & MITROFF, I. «Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing individual organizational and environmental tragedies». San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- PEDREÑO, A. «¿Qué puede ser la Universidad 2.0? Visión y estrategias de actuación». In: *Inventando la universidad*, (2), 2009.
- PIÑUEL, J. L. «La comunicación corporativa de la gestión de crisis». En: «Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones». Madrid: Editorial Síntesis, 1997, pp. 5-33.
- RAMÍREZ DE LA PISCINA, T. «Gabinetes de Comunicación: funciones, disfunciones e incidencia». Barcelona: Bosch Comunicación, 1995.

- REINA, J., FERNÁNDEZ, I., & NOGUER, Á. «El uso de las redes sociales en las universidades andaluzas: El caso de facebook y Twitter». En: *Revista Internacional de Relaciones públicas*, 4(2), 2012, pp. 123-144. Consultado en: <https://goo.gl/6Xzn6J>
- RODRÍGUEZ, M., MARAURI, I., CANTALAPIEDRA, M. J. «La política de comunicación proactiva de las instituciones públicas para combatir crisis». En: *Revista Latina de Comunicación Social*, 68, 2013, pp. 457-484. Consultado en: <https://goo.gl/n5RaBH>
- RODRÍGUEZ, A., & SANTAMARÍA, P. «Análisis del uso de las redes sociales en Internet: Facebook y Twitter en las Universidades españolas». En: *ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 10(2), 2012, pp. 228-246. Consultado en: <https://goo.gl/quHVIN>
- SÁNCHEZ, M. L. «La información especializada en la gestión de crisis». Madrid: Fragua, 2006.
- SARTRE, V. «La communication de crise». Paris: Les Éditions Demos, 2003.
- SAURA, P. «La gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas». Madrid: Universidad Pontificia de Comillas, 2005.
- SAURA, P., & GARCÍA, F. «La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial». En: *Revista ICONO14. Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 8(2), 2012, pp. 42-56. Consultado en: <https://goo.gl/94XUsl>
- SIMÓN, J. E. «Gabinetes de comunicación universitarios y redes sociales. Estudio del uso de las redes sociales por las universidades públicas andaluzas». Almería: Universidad de Almería, 2016.
- UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO / EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA. «Plan de comunicación 2016-2019». Bilbao: UPV/EHU, 2016. Consultado en: <https://goo.gl/tJrdMU>
- VALLE, M. «Comunicación interna en la universidad: el reto de conseguir la participación de los universitarios». En: «*La Universidad en la comunicación, la comunicación en la Universidad*». Barcelona: Edipo, 2005; pp. 165-172.
- VILLAFANE, J. «El estado de la Publicidad y el Corporate en España». Madrid: Pirámide, 2004.
- WESPHALEN, M. & PIÑUEL, J. L. «La dirección de Comunicación: Prácticas profesionales, diccionario técnico». Madrid: Ediciones del Prado, 1993.
- WESTPHALEN, M. & LIBAERT, T. «La communication externe de l'entreprise». Paris: Dunod, 2008.