



Índice

1. OBJETO	3
2. ALCANCE	3
3. NORMATIVA.....	3
4. DEFINICIONES	4
5. RESPONSABLES [ordenados alfabéticamente].....	5
6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	5
6.1 Resumen de actuaciones	5
6.2. Tipología de situaciones de crisis de comunicación potenciales	6
6.3. Declaración de una situación de comunicación de crisis	7
6.3.1. Necesidad de declaración previa	7
6.3.2. Supuestos de actuación.....	7
6.3.3. Detección y alerta temprana de crisis de comunicación.....	8
6.3.4. Niveles de calificación de una crisis de comunicación.....	8
6.4. Comité de comunicación de crisis	9
6.4.1. Naturaleza y fin	9
6.4.2. Inicio y cese de actuaciones	9
6.4.3. Composición.....	9
6.4.4. Funciones.....	9
6.4.5. Medios y recursos	10
6.5. Procedimiento de actuación en una gestión de crisis de comunicación	10
6.5.1. Fase 1: Declaración de crisis de comunicación y activación del C3.....	10
6.5.2. Fase 2: Reacción inmediata.....	10
6.5.3. Fase 3: Respuesta.....	11
6.5.4. Fase 4: Cierre y recuperación de la crisis.....	11
6.6. Principios operativos	11
6.7. Directrices para la comunicación pública de crisis.....	13
6.7.1. Públicos.....	13
6.7.2. Fuentes de información.....	13
6.7.3. Mensajes.....	14
6.7.4. Canales de comunicación propios.....	14
6.7.5. Canales de comunicación externos.....	15
6.8. Seguimiento post-crisis	15
6.8.1. Detección, análisis y evaluación de daños reputacionales	15
6.8.2. Evaluación de la gestión comunicativa de la crisis	16
6.8.3. Implementación de medidas correctoras de daños reputacionales	16
7. DIAGRAMA DE FLUJO	16
8. SEGUIMIENTO	17
9. REGISTRO Y ARCHIVO	18
10. ANEXO	19



Tabla de cambios:

Nº revisión	Fecha	Modificación
v1.0	Septiembre 2025	Edición inicial

- Elaborado por el Vicerrectorado de Comunicación e Identidad Institucional.
- Revisado por el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Estratégico
- Aprobado por la Rectora de la Universidad de Zaragoza



Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2>

CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 2 / 20
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00





1. OBJETO

El objeto de este procedimiento es guiar la comunicación interna, la comunicación pública y las relaciones con los medios de comunicación durante la gestión de crisis que puedan afectar tanto a la actividad de la Universidad de Zaragoza como a su reputación e imagen institucional, ya sea de modo global o en alguno de sus centros o unidades. La denominación técnica del procedimiento es Plan de Comunicación de Crisis.

Su propósito es permitir a la Universidad de Zaragoza crear y transmitir una única voz institucional durante una crisis, garantizando la continuidad en el cumplimiento de su misión y funciones, así como el mantenimiento de la confianza de la sociedad en la institución. Disponer de un plan de comunicación para crisis permite responder de modo más eficaz ante eventos inesperados, ser más eficientes en la gestión de riesgos y minimizar el daño en la reputación y en las relaciones estratégicas de la Universidad.

2. ALCANCE

El plan de comunicación de crisis será de aplicación en situaciones extraordinarias calificadas como crisis por la Rectora de la Universidad de Zaragoza o por autoridades exteriores competentes, así como durante crisis de comunicación que expongan mediáticamente a la institución.

Este procedimiento se concibe como una guía flexible en su aplicación y sujeta a revisión, en función de la evolución del entorno y de las lecciones aprendidas durante una crisis.

3. NORMATIVA

El plan de comunicación de crisis se rige por el principio de actuación de que la Universidad de Zaragoza fundamenta su organización y funcionamiento en los valores de “legalidad, eficiencia, objetividad, responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas”, así como en la “integridad y honestidad académica”, conforme al artículo 2 de los Estatutos de la Universidad de Zaragoza.

El plan de comunicación de crisis está sujeto a la legislación vigente en materia de transparencia:

- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.
- Ley 8/2015, de 25 de marzo, de Transparencia de la Actividad Pública y Participación Ciudadana de Aragón.

Además, la Universidad de Zaragoza observa la Guía de buenas prácticas en materia de Transparencia y Protección de Datos de CRUE.

También es de aplicación a este procedimiento la normativa autonómica y nacional relacionada con la declaración de situaciones de emergencia y crisis:

- Ley Orgánica 4/1981, de 1 de junio, de los estados de alarma, excepción y sitio.
- Ley 33/2011, de 4 de octubre, General de Salud Pública.
- Ley 17/2015, de 9 de julio, del Sistema Nacional de Protección Civil.
- Ley 5/2014, de 26 de junio, de Salud Pública de Aragón.
- Ley 4/2024, de 28 de junio, del Sistema de Protección Civil y Gestión de Emergencias de Aragón.
- Plan de Prevención, Protección y Respuesta Antiterrorista del Ministerio del Interior.

En la aplicación del plan de comunicación de crisis también se tendrá en cuenta lo dispuesto por la siguiente normativa interna de la Universidad de Zaragoza:

- Código Ético de la Universidad de Zaragoza, aprobado por Acuerdo de 14 de diciembre de 2022, del Consejo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza.
- Plan Antifraude de la Universidad de Zaragoza, aprobado por Acuerdo de 22 de diciembre de 2021, del Consejo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza, y modificado por Acuerdos de 14 de diciembre de 2022, 8 de febrero de 2023 y 31 de enero de 2024.

CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 3 / 20	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00	



- Estrategia de la Universidad de Zaragoza por la que se establecen los principios del Sistema Interno de Información y Defensa del Informante, 6 de junio de 2024.
- Resolución de 25 de abril de 2025, de la Rectora de la Universidad de Zaragoza, por la que se determina la estructura, composición y régimen de funcionamiento del Equipo de Gobierno y la delegación de competencias.
- Planificación de los Planes de Emergencias en la Universidad de Zaragoza, 2021-2025. Unidad de Prevención de Riesgos Laborales, 3 de septiembre de 2021.
- Procedimiento de actuación frente a incidentes lógicos. Servicio de Informática y Comunicaciones, 14 de septiembre de 2022.
- Instrucción de actuación en caso de emergencia climatológica en la Universidad de Zaragoza. Unidad de Prevención de Riesgos Laborales, enero 2025.

4. DEFINICIONES

A los exclusivos efectos de uso en este documento, los siguientes términos se entenderán en el sentido que a continuación se indica. Se presentan en un orden que facilita la comprensión de su interrelación.

Amenaza. Condición del entorno o evento que puede comprometer el cumplimiento de los fines, la continuidad operativa, la seguridad y la reputación de una organización.

Riesgo. Probabilidad de la conversión de una amenaza en un daño posible y próximo debido a la evolución de una situación. Se califica de acuerdo con una escala, propia de cada ámbito, que va desde el nivel de riesgo bajo a riesgo inminente o materializado.

Análisis de amenazas y riesgos. Identificación y detección de amenazas, análisis de sus consecuencias y evaluación de la probabilidad de su conversión en un riesgo para una organización, atendiendo a sus rasgos internos y el entorno en el que actúa, con el fin de diseñar acciones preventivas y de respuesta rápida si acaecen y dan lugar a una crisis.

Crisis. Se considera crisis a una situación extraordinaria que amenaza el funcionamiento o la imagen de una institución y que puede tener consecuencias graves, tanto en el plano económico como en el de la reputación. A diferencia de incidentes que afectan al desarrollo ordinario de la actividad en unidades o ámbitos específicos, una crisis se caracteriza por ser un suceso de naturaleza imprevista que impacta de modo significativo y generalizado en la actividad académica u operativa de la Universidad. También se puede tratar de un hecho singular con alto potencial de repercusión mediática, que exige la adopción de medidas correctoras y de acciones comunicativas inmediatas y excepcionales. Su origen puede ser interno, por decisiones y actos de la institución o de algunos de sus miembros, o externo si se debe a factores exteriores.

Gabinete de crisis. Órgano encargado de diseñar y coordinar la respuesta institucional a una crisis bajo el principio de unidad de acción. Está compuesto por miembros permanentes de los órganos de gobierno y puede incluir, según el carácter de la crisis, a responsables de áreas funcionales implicadas. Sus funciones principales son la evaluación de la situación, la toma de decisiones, la activación y supervisión de medidas operacionales, la coordinación de la comunicación institucional, la designación de portavoces y el seguimiento de la evolución de la crisis hasta su resolución.

Gabinete de Crisis de la Universidad de Zaragoza. Se activa, por decisión y a iniciativa de la Rectora de la Universidad, cuando se percibe una situación de crisis de origen interno o externo. Está formado por la Rectora, quien lo preside, el Secretario General, el Gerente, el Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico, la Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional, la Adjunta a la Rectora para Coordinación y Relaciones Institucionales y los titulares de los vicerrectorados específicos que se consideren necesarios de acuerdo con la naturaleza de la crisis. También se pueden integrar en el Gabinete de Crisis por decisión de la Rectora, y en función de las circunstancias de la crisis, a los responsables de áreas funcionales relacionadas con la crisis: académica, jurídica, financiera, seguridad, tecnologías, infraestructuras...

Gestión de crisis. Conjunto de procedimientos, decisiones y acciones estratégicas que una organización diseña y pone en marcha de modo coordinado y bajo la dirección de los máximos responsables para anticipar,

CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 4 / 20	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00	



afrontar, contener y superar situaciones críticas que amenacen su integridad, su funcionamiento, su integridad o su reputación. Sus fines son prevenir riesgos y amenazas, proteger a las personas y los recursos durante una crisis, garantizar la continuidad operativa, minimizar daños y restablecer la normalidad en el menor tiempo posible. La gestión de crisis incluye entre sus procedimientos la comunicación de crisis.

Crisis de comunicación. Situación extraordinaria que no afecta inicialmente a la actividad de una organización, pero que puede comprometer de forma relevante la imagen pública, la reputación o la credibilidad institucional como consecuencia de una disfunción comunicativa, una respuesta inadecuada ante un evento crítico o la propagación masiva de información negativa, desinformación o rumores. Se caracteriza por una alta exposición mediática y un fuerte impacto en la opinión pública.

Crisis de comunicación digital. Situación extraordinaria caracterizada por la difusión acelerada de mensajes negativos o adversos en las redes sociales o medios digitales sobre una institución o alguno de sus miembros relevantes, con alta capacidad de propagación y persistencia en el tiempo, comprometiendo de forma grave la reputación digital de los afectados y su percepción pública en un corto periodo de tiempo

Comunicación de crisis. Conjunto de estrategias, decisiones y acciones comunicativas extraordinarias que una organización diseña y ejecuta de forma planificada y coordinada de modo inmediato ante una crisis. Sus fines son afrontar y ayudar a gestionar una situación crítica, mitigar el impacto negativo de esta, evitar la desinformación, proteger la reputación y mantener la confianza de los públicos internos y externos en la institución. La comunicación de crisis incluye tanto la comunicación preventiva como la reacción inmediata, la gestión informativa durante la fase aguda y el seguimiento post-crisis. Se realiza con el auxilio de un comité de comunicación de crisis.

Comité de comunicación de crisis (C3). Unidad temporal de apoyo para la gestión de la comunicación de crisis formada por responsables de la comunicación institucional.

Enlace de crisis. Persona o personas designadas por el Gabinete de Crisis para mantener comunicación directa con autoridades externas competentes en el ámbito de crisis que trasciendan el ámbito puramente universitario, con el fin de obtener, verificar y transmitir información en tiempo real que contribuya a la gestión de la crisis.

Portavoz institucional. Persona o personas designadas para emitir declaraciones definidas por el Gabinete de Crisis o el Equipo de Gobierno y representar públicamente a la institución ante los medios de comunicación y la ciudadanía durante una situación de crisis. Garantiza la claridad, la coherencia y la credibilidad del discurso institucional. La portavocía incluye la competencia de responder en comparecencias públicas y entrevistas. Cuenta con el apoyo técnico del Comité de comunicación de crisis.

5. RESPONSABLES [ordenados alfabéticamente]

- Comité de comunicación de crisis.
- Director del Secretariado de Comunicación Estratégica.
- Directora de Relaciones Institucionales y Comunicación.
- Gabinete de Crisis de la Universidad.
- Gabinete de Imagen y Comunicación.
- Jefa del Gabinete de Imagen y Comunicación.
- Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

6.1 Resumen de actuaciones

El contenido del plan de comunicación de crisis se organiza en varios apartados. Se inicia con un listado genérico de situaciones de crisis potenciales a las que se puede enfrentar la Universidad de Zaragoza, a modo de referencia para su adecuada anticipación y gestión. Posteriormente, se establece cuándo y cómo debe activarse la comunicación de crisis y los elementos de un sistema de detección y alerta temprana de riesgos,

CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 5 / 20	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00	



con un fin preventivo. Se continúa con la descripción de la composición, las funciones y el proceso de toma de decisiones del Comité de comunicación de crisis.

Los principios operativos que deben regir la gestión comunicativa de una crisis, de acuerdo con el principio rector del plan, constituyen el núcleo del mismo, acompañados de indicaciones para su aplicación. Se incorpora, también, un conjunto de directrices que orientan de modo general la actuación durante una crisis, en relación con los públicos destinatarios, las fuentes de información, los mensajes clave a transmitir y los canales de difusión. A continuación, se establecen acciones para, una vez superada la fase aguda de una crisis, detectar y evaluar el impacto reputacional y extraer lecciones que contribuyan a reforzar las medidas de prevención y de gestión de crisis. Por último, se presentan algunas medidas para la reparación de posibles daños de la imagen institucional tras una crisis.

6.2. Tipología de situaciones de crisis de comunicación potenciales

Se presenta un listado de situaciones de crisis de comunicación potenciales a las que podría enfrentarse la Universidad de Zaragoza, con el fin de servir como referencia orientativa para una adecuada anticipación y gestión. Este listado no tiene carácter exhaustivo y se presenta sin enumeración de ejemplos concretos, dado su propósito generalista y referencial.

- **Crisis institucionales.**
 - Intervenciones externas graves que cuestionen la autonomía universitaria.
 - Reformas y cambios estructurales de la Universidad controvertidos.
 - Conflictos entre órganos de gobierno con repercusión pública.
 - Dimisiones, ceses o disputas controvertidas entre cargos académicos o de gestión.
 - Litigios jurídicos internos o con partes interesadas con impacto público.
- **Crisis económico-financieras.**
 - Acusaciones de mala gestión económica o irregularidades en la contratación.
 - Denuncias por malversación, fraude, conflicto de intereses o corrupción.
 - Polémicas públicas por convenios y acuerdos para la captación de fondos.
 - Recortes presupuestarios o decisiones económicas impopulares.
- **Crisis académicas.**
 - Polémicas sobre contenidos curriculares o programas de formación.
 - Plagio, fraude académico o mala praxis en la docencia o la investigación.
 - Conflictos en procesos de evaluación o de acceso.
 - Cuestionamientos públicos sobre la calidad de la actividad académica.
- **Crisis laborales y de personal.**
 - Huelgas y paros del PDI, PTGAS o personal investigador.
 - Conflictos derivados de procesos de contratación, estabilización o promoción.
 - Protestas por condiciones o cargas laborales.
 - Denuncias por acoso, discriminación o vulneración de derechos.
- **Crisis estudiantiles.**
 - Huelgas, paros y movilizaciones del alumnado.
 - Conflictos con asociaciones o representantes del estudiantado.
 - Problemas con la atención a la diversidad, la equidad y la accesibilidad.



CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 6 / 20	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00	



- Incidentes durante actividades estudiantiles.
- Eventos no autorizados.

• **Crisis tecnológicas.**

- Fallos prolongados o caídas críticas de sistemas informáticos esenciales.
- Ciberataques o vulneraciones de seguridad de la información.
- Caídas o fallos prolongados de la plataforma de docencia virtual.
- Problemas de accesibilidad digital o de exclusión tecnológica.

• **Crisis de seguridad.**

- Accidentes en instalaciones universitarias.
- Desastres naturales con impacto en la actividad académica o la seguridad.
- Emergencias sanitarias.
- Problemas en la prestación de servicio por infraestructuras críticas.
- Incidentes vinculados a riesgos laborales, de salubridad o ambientales.

• **Crisis por conductas.**

- Denuncias por acoso sexual, laboral o discriminación.
- Comportamientos públicos inadecuados y contrarios al Código ético de la Universidad de Zaragoza por miembros, grupos o colectivos relevantes de la comunidad universitaria.
- Incidentes de orden público en el campus.
- Actos violentos en el campus contra las personas y las instalaciones.

• **Crisis relacionadas con la información y la reputación.**

- Difusión pública de información confidencial o sensible.
- Filtración o robo de datos protegidos.
- Campañas de desinformación o desprestigio en medios o redes sociales.
- Controversias por relaciones, convenios o alianzas con terceros, especialmente cuando puedan contravenir los principios y valores de la Universidad de Zaragoza.
- Reacciones sociales adversas por decisiones institucionales.

6.3. Declaración de una situación de comunicación de crisis

6.3.1. Necesidad de declaración previa.

Existe una situación potencial de crisis de comunicación en la Universidad de Zaragoza cuando hay un riesgo inminente o acaece un suceso que afecta a la actividad diaria de la institución, su imagen pública y la confianza de la ciudadanía. No obstante, la activación del plan para la gestión de la comunicación de crisis exige la previa calificación de una situación como crítica a efectos de obtención, creación y transmisión de información.

6.3.2. Supuestos de actuación.

La declaración de una situación como propia de una comunicación de crisis puede tener tres orígenes:

1. El reconocimiento de la existencia de una crisis, con la consiguiente activación del **Gabinete de Crisis de la Universidad de Zaragoza**, por orden de la Rectora.
2. La estimación por **autoridades externas** de situaciones extraordinarias como críticas, que tengan **impacto directo en la Universidad de Zaragoza**. Entre las posibles situaciones se encuentran:

CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 7 / 20	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00	



- La activación del nivel máximo de emergencias de protección civil a nivel local en alguna de las localidades con campus de la Universidad de Zaragoza, en la Comunidad Autónoma de Aragón o a nivel estatal, de acuerdo con lo regulado por la *Ley 17/2015, de 9 de julio, del Sistema Nacional de Protección Civil* y la *Ley 4/2024, de 28 de junio, del Sistema de Protección Civil y Gestión de Emergencias de Aragón*.
 - La activación de los niveles 3 (alto) y 4 (muy alto) para emergencias climatológicas establecidos por AEMET/Protección Civil y Emergencias.
 - La declaración de una emergencia sanitaria, de acuerdo con lo regulado por la *Ley 33/2011, de 4 de octubre, General de Salud Pública* y la *Ley 5/2014, de 26 de junio, de Salud Pública de Aragón*.
 - La activación del nivel 5 (riesgo muy alto) de seguridad ciudadana, de acuerdo con el Plan de Prevención, Protección y Respuesta Antiterrorista del Ministerio del Interior.
 - Los estados de alarma, excepción y sitio, regulados por el artículo 116 de la Constitución y la Ley Orgánica 4/1981, que afecten a territorio donde la Universidad de Zaragoza realiza su actividad.
 - La declaración de estado de guerra.
3. La detección por parte del **Vicerrectorado de Comunicación e Identidad Institucional** de una situación de **crisis de comunicación** en los términos definidos en el apartado segundo y de acuerdo con una clasificación por niveles.

6.3.3. Detección y alerta temprana de crisis de comunicación.

El éxito en la gestión de crisis depende de la detección oportuna, la evaluación precisa y la activación inmediata de la respuesta. Por tanto, el Vicerrectorado de Comunicación e Identidad Institucional diseñará e implantará un sistema de detección y alerta temprana de amenazas y riesgos comunicacionales de la Universidad de Zaragoza, con una finalidad preventiva. La identificación de los objetivos se basará en un análisis de riesgos y amenazas previo, realizado con otras unidades. La gestión operativa de este sistema será responsabilidad de la Dirección del Secretariado de Comunicación Estratégica, con el apoyo del Gabinete de Imagen y Comunicación.

El sistema de alerta temprana incluirá la monitorización constante de medios de comunicación y redes sociales, detectando señales específicas de riesgos asociados a la tipología de situaciones de crisis descrita en el apartado 6.2 de este documento. En particular se realizará un seguimiento de conversaciones negativas emergentes.

También es conveniente contar con la colaboración de los diversos vicerrectorados, por lo que se elaborarán unas sencillas instrucciones para que reporten amenazas específicas que detecten en su ámbito de gestión, tanto de origen interno como externo a la Universidad. Esta información se canalizará a través de los directores de secretariado, que mantendrán comunicación directa para este fin con la Dirección del Secretariado de Comunicación Estratégica.

Cuando se identifique una situación comunicativa excepcional que pueda ser considerada crisis de comunicación, el Vicerrectorado de Comunicación e Identidad Institucional realizará un análisis de los hechos para identificar que ocurre realmente. A la vista de los resultados, calificará la situación de crisis, si ha lugar, asignándole una calificación de acuerdo con la siguiente escala. Durante el proceso de evaluación es fundamental identificar perfiles de personas o procesos que se ven o puedan verse afectados, que tipo de daño reputacional puede ocasionar, el grado de viralización y una estimación de la probabilidad de escalada de la crisis.

6.3.4. Niveles de calificación de una crisis de comunicación.

Las crisis de comunicación se calificarán de acuerdo con estos cuatro niveles:

- **Nivel 1:** crisis de comunicación de **riesgo inminente**. La Dirección del Secretariado de Comunicación Estratégica realizará un seguimiento especial del riesgo.

CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 8 / 20	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00	



- **Nivel 2:** crisis de comunicación **declarada**. Se activa el Comité de comunicación de crisis (C3) para su seguimiento y la adopción de medidas de reacción ágiles en los ámbitos de la comunicación interna y la externa.
- **Nivel 3:** crisis de comunicación de rango **institucional**. Cuando la acción de la amenaza se agrava, persiste en el tiempo o tiene efectos en la actividad o la imagen institucional. La declaración del nivel 3 deberá contar con la conformidad de la Rectora o persona en quien delegue. Su declaración pone en alerta al Gabinete de Crisis.
- **Nivel 4:** crisis de comunicación que da lugar a una situación extraordinaria. Se informa a la Rectora para que decida, si lo considera conveniente, la **activación del Gabinete de Crisis** de la Universidad de Zaragoza.

6.4. Comité de comunicación de crisis

6.4.1. Naturaleza y fin.

El Comité de comunicación de crisis de la Universidad de Zaragoza es una unidad temporal de apoyo al Vicerrectorado de Comunicación e Identidad Institucional y, en su caso, al Gabinete de Crisis de la Universidad de Zaragoza.

Para facilitar su gestión se podrá usar la sigla C3.

6.4.2. Inicio y cese de actuaciones.

El Comité de comunicación de crisis de la Universidad de Zaragoza iniciará y cesará sus actividades por decisión de la Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional.

De dicha decisión serán informados el Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico y la Adjunta a la Rectora para Coordinación y Relaciones Institucionales.

El Comité se reunirá físicamente o por videoconferencia tan pronto como se declare una situación de crisis para evaluar la situación y decidir las actuaciones inmediatas, incluidas las comunicaciones urgentes que procedan.

6.4.3. Composición.

El Comité de comunicación de crisis de la Universidad de Zaragoza estará formado por los siguientes miembros:

- Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional, quien lo presidirá.
- Director del Secretariado de Comunicación Estratégica, que actuará como secretario.
- Directora de Relaciones Institucionales y Comunicación.
- Jefa del Gabinete de Imagen y Comunicación.
- Si ha lugar, uno o varios responsables académicos de facultades, centros o institutos de investigación de la Universidad de Zaragoza directamente afectados por la crisis, por invitación de la Vicerrectora.
- Si ha lugar, uno o varios responsables de áreas funcionales de la Universidad de Zaragoza directamente afectados por la crisis, por invitación de la Vicerrectora.
- El enlace de crisis con instituciones exteriores, si hubiere, para recabar y transmitir información, por invitación de la Vicerrectora.

6.4.4. Funciones.

El Comité de comunicación de crisis de la Universidad de Zaragoza tiene las siguientes funciones.

CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 9 / 20	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00	



1. Prestar apoyo al Gabinete de Crisis de la Universidad de Zaragoza durante el proceso de gestión de una situación declarada como crisis, en todos aquellos aspectos que se le requieran.
2. Asistir a la Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional de la Universidad de Zaragoza en la planificación, coordinación y ejecución de la comunicación institucional en el marco de una comunicación de crisis.
3. Colaborar en la elaboración y difusión de comunicados, declaraciones y mensajes de los portavoces institucionales, de acuerdo con los principios operativos recogidos en este plan.
4. Supervisar los canales institucionales de comunicación, asegurando la actualización permanente de contenidos y la gestión de comentarios, menciones y consultas durante la crisis.
5. Realizar el seguimiento informativo y reputacional, incluyendo el monitoreo de medios de comunicación y redes sociales, así como la elaboración de informes para el Gabinete de Crisis de la Universidad de Zaragoza.
6. Participar en el seguimiento post-crisis, recopilando evidencias comunicativas, evaluando el impacto reputacional y proponiendo mejoras para la comunicación de crisis.

6.4.5. Medios y recursos.

El Comité de comunicación de crisis no cuenta con recursos específicos ni unidad de planificación de gasto propia.

Para el ejercicio de sus funciones dispondrá de los medios materiales y los recursos humanos del Vicerrectorado de Comunicación e Identidad Institucional y del Gabinete de Imagen y Comunicación.

El C3 también contará con el apoyo de la Vicegerencia TIC y del Servicio de Informática y Comunicaciones.

6.5. Procedimiento de actuación en una gestión de crisis de comunicación

El procedimiento de gestión de una crisis de comunicación por parte del Comité de comunicación de crisis (C3) se adecuará, en líneas generales, a estas fases y actividades.

6.5.1. Fase 1: Declaración de crisis de comunicación y activación del C3.

1. **Vía A:** activación del Gabinete de Crisis de la Universidad.
2. **Vía B:** estimación de crisis por autoridades exteriores competentes.
3. **Vía C:** decisión del Vicerrectorado de Comunicación e Identidad Institucional.
 - Monitorización.
 - Identificación y detección temprana de situación riesgo.
 - Análisis de la situación.
 - Declaración de crisis de comunicación
 - Evaluación y calificación del nivel de crisis.

6.5.2. Fase 2: Reacción inmediata.

- Recopilación de información sobre la crisis.
- Adopción de primeras medidas comunicativas.
- Elaboración, si procede, de primer comunicado.
- Activación de canales de comunicación prioritarios.
- Designación de portavoces según la naturaleza de la crisis.
- Preparación de mensajes clave y respuestas a preguntas frecuentes.

CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 10 / 20	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00	



6.5.3. Fase 3: Respuesta.

- Actualización constante de información sobre la crisis.
- Elaboración de mensajes.
- Activación de canales de comunicación internos y, si procede, externos.
- Comunicación proactiva con públicos prioritarios.
- Seguimiento y monitorización de reacciones en medios y redes.
- Ajuste de mensajes según la evolución de la crisis.
- Coordinación comunicativa con otras instituciones si procede.

6.5.4. Fase 4: Cierre y recuperación de la crisis

- Comunicado de resolución de la crisis y, si procede, de las medidas adoptadas.
- Detección, análisis y evaluación del impacto reputacional.
- Evaluación de la gestión comunicativa de la crisis.
- Implementación de medidas correctoras de daños reputacionales.

6.6. Principios operativos.

La actuación de los responsables institucionales de la comunicación durante una situación de crisis, la aplicación del plan de comunicación de crisis y la adopción de las acciones comunicativas que se consideren apropiadas se regirán, en conformidad con el propósito y de acuerdo con el principio general rector del plan, por los siguientes principios operativos.

- **Protección de la reputación institucional.** La estrategia comunicativa se debe orientar a garantizar la coherencia con los principios de actuación y los valores de la Universidad de Zaragoza, conforme a lo establecido en sus Estatutos, y la sostenibilidad de su imagen pública. La comunicación en situación de crisis se considera una herramienta estratégica y no meramente informativa, por lo que deberá ser gestionada como un asunto de política universitaria y contar con la participación de responsables con el mayor nivel competencial según el caso.
- **Asunción de responsabilidades y rendición de cuentas.** La Universidad de Zaragoza debe asumir, si le corresponde, la responsabilidad de una situación de crisis y de sus consecuencias. Se debe evitar culpabilizar a terceros de los efectos de actos propios o minimizar el problema. Ocultar o evadir responsabilidades puede empeorar los efectos en la reputación institucional; en cambio, la admisión de fallos y dificultades y la presentación de disculpas sinceras, si procede, son bien recibidas por la opinión pública. Admitir los posibles errores y comunicar las medidas adoptadas demuestran responsabilidad, integridad y honestidad institucional.
- **Transparencia.** La comunicación de la Universidad de Zaragoza no debe ocultar información sobre sus actividades que esté obligada a hacer pública por normativa legal. Un ejercicio responsable de la transparencia institucional durante la comunicación de una crisis exige comunicar con honestidad, por los medios adecuados para llegar a las partes interesadas y al público en general, en tiempo adecuado y sin ocultar información relevante. Asimismo, se deberá respetar la necesaria confidencialidad o reserva en aquellas situaciones contempladas por la ley y los derechos de las personas. La transparencia es esencial para generar confianza en los destinatarios de la información y prevenir y controlar rumores.
- **Centralización y control de la comunicación.** Todas las acciones comunicativas deben ser aprobadas por el Gabinete de Crisis de la Universidad de Zaragoza o, en el caso de crisis de comunicación, por la Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional. El fin de este principio de actuación es asegurar el control de la información, la coherencia de los mensajes y la trazabilidad de las actuaciones. Los portavoces institucionales adecuados a cada situación serán fijados por la autoridad competente en la gestión de la crisis. Toda la comunicación debe estar

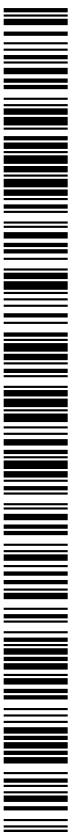


CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 11 / 20	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00	



alineada en los diversos canales que se utilicen, transmitiendo los mismos mensajes claves. Ningún otro miembro del equipo de crisis o de la Universidad deberá hacer declaraciones públicas no autorizadas. La centralización de la toma de decisiones y la coordinación de las unidades implicadas refuerzan la credibilidad institucional y evitan contradicciones que aumentan el riesgo para la reputación. El control comunicativo implica atender por igual la comunicación interna que la externa: los miembros de la comunidad universitaria tienen derecho a estar informados de la situación y por canales internos oficiales, no por fuentes externas.

- **Liderazgo y proactividad.** Ante cualquier situación de crisis se debe actuar con rapidez y con diligencia en la obtención de información y en dar una respuesta comunicativa desde el momento que se cuente con información verificada y un plan de acción inicial. Una respuesta pronta, pero sin precipitación, y por iniciativa propia ayuda a percibir que la Universidad de Zaragoza afronta el problema con liderazgo. La demora en responder coloca a la institución en una situación reactiva ante solicitudes de información y de medidas por parte de los medios de comunicación y el público en general. También se corre el riesgo de que el retraso en los comunicados sea interpretado como ocultamiento de información o falta de control de la situación, agravando los riesgos y daños. Además, cuanto antes se transmite una comunicación clara y precisa, mayor será la credibilidad y menor impacto tendrán posibles acciones de desinformación.
- **Veracidad.** Se debe comunicar información veraz, relevante, completa y objetiva. Esto exige comunicar datos y hechos confirmados y contrastados, sin suposiciones, conjjeturas, hipótesis, tergiversaciones y eufemismos. En caso de que existan incertidumbres relevantes sobre la crisis, se reconocerán para evitar especulaciones.
- **Coherencia.** La obtención de la confianza del público en la veracidad de la información transmitida se logra también mediante la coherencia en tres aspectos. Primero, los mensajes que se emiten por los diversos canales deben estar alineados y tener el mismo contenido, con las adaptaciones formales a cada canal. Segundo, cuando sean necesarias correcciones o modificaciones en los mensajes emitidos durante el transcurso de la crisis, se deberán indicar los hechos confirmados que avalan los cambios. Y tercero, es necesario que existe una congruencia entre los mensajes emitidos y las acciones de resolución o de mitigación de la crisis que adopte la Universidad de Zaragoza.
- Escucha activa e inclusiva. Se deben habilitar canales que permitan realizar preguntas y expresar preocupaciones por el público, especialmente por parte de la comunidad universitaria y los grupos afectados. Estos canales también servirán para recibir una retroalimentación de los mensajes emitidos y de las acciones emprendidas para mitigar y superar la situación de crisis. La comunicación bidireccional ayuda a ajustar la estrategia, a mejorar la empatía, a aumentar la aceptación de las medidas adoptadas y a anticiparse a nuevos focos de tensión.
- **Empatía y sensibilidad.** La comunicación debe transmitir comprensión por las personas afectadas por la crisis y preocupación por las consecuencias humanas. Se debe emplear un tono humano, respetuoso y solidario, especialmente en situaciones con impacto emocional o que produzcan daños a las personas, los animales, la sostenibilidad medioambiental o a la naturaleza en general. Se deben evitar declaraciones que minimicen injustificadamente los problemas o las consecuencias de la crisis. En el caso de asuntos donde exista dolor o aflicción en las personas afectadas, se evitarán intromisiones gratuitas en su intimidad y especulaciones sobre sus sentimientos y circunstancias. No se emplearán expresiones, imágenes o testimonios vejatorios o lesivos para la integridad física o moral de las personas.
- **Respeto de la privacidad.** La comunicación institucional durante una crisis se velará por el respeto y la protección de los datos personales y la privacidad de las personas implicadas, especialmente en el caso de estudiantado, víctimas o denunciantes, conforme se recoge en la normativa jurídica. No se divulgarán datos personales, imágenes y grabaciones sin consentimiento explícito, salvo requerimiento legal o por interés público claramente justificado. En el caso de que medios externos difundan información especialmente sensible, la Universidad de Zaragoza se abstendrá



CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 12 / 20	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00	



de amplificarla, limitándose a informar sobre hechos institucionales y, si es necesario, actuar para proteger y defender los derechos de la persona afectada.

La aplicación de estos principios se tendrá también en cuenta para necesidades de comunicación no contempladas de modo explícito en este plan.

6.7. Directrices para la comunicación pública de crisis

En este apartado se recogen una serie de directrices que orientarán de modo general la comunicación pública por parte del Comité de comunicación de crisis, en relación con los públicos destinatarios, las fuentes de información, los mensajes clave a transmitir y los canales de difusión. Las directrices estarán sujetas a revisión continua, de acuerdo con la evolución del entorno comunicativo, la disposición de medios disponibles de la Universidad de Zaragoza y las lecciones aprendidas durante la gestión de crisis.

6.7.1. Públicos.

La Universidad de Zaragoza tiene un conjunto de públicos amplio y diverso a los que informar durante una crisis: como público interno, la comunidad universitaria; y como externo, las partes interesadas.

- **Público interno:** responsables de órganos colegiados y unipersonales de gobierno y representación, profesorado, investigadores, estudiantes y personal técnico, de gestión y de administración y servicios (PTGAS). La comunicación interna merece un tratamiento prioritario en cualquier plan de crisis porque la comunidad universitaria suele ser, en su totalidad o en parte, la primera y principal afectada por una crisis.

Asimismo, la comunidad universitaria tiene derecho a ser informada de aquellos asuntos sobre los que tiene interés directo, con arreglo al principio de transparencia, y para ejercer sus derechos de participación y representación, conforme a lo dispuesto en los Estatutos de la Universidad de Zaragoza en sus artículos 151.h, 189.2.I y 199.I.

Además, los miembros de la comunidad universitaria son embajadores naturales de la institución, por lo que mantenerlos informados, así como pedir que no difundan información no verificada, es esencial para preservar su confianza, reforzar su sentido de pertenencia y propagar las medidas adoptadas.

- **Público externo:** autoridades públicas (gubernamentales, educativas, sanitarias, de seguridad...) a nivel nacional, autonómico y local, partes interesadas (familiares de la comunidad universitaria, antiguos estudiantes y trabajadores de la Universidad de Zaragoza, proveedores y colaboradores de la institución...) y la sociedad en general. Cada uno de estos grupos tiene diferentes necesidades de información y expectativas durante una crisis, lo que exige una estrategia de comunicación adaptada a cada público y según la naturaleza de la crisis.

La determinación de las características de cada tipo de particular de público y del modo más apropiado para llegar a ellos se realizará teniendo en cuenta el mapa de públicos realizado por el Vicerrectorado de Comunicación e Identidad Institucional.

6.7.2. Fuentes de información.

Las fuentes a utilizar durante la gestión de crisis deben garantizar la obtención de información suficiente para la toma decisiones y permitir un análisis objetivo y contrastado de la situación. Para ello deben tener estas características:

- **Fiabilidad y veracidad.** Las fuentes deben ser confiables y contar con datos contrastables. La información debe proceder de canales acreditados y evitar rumores o especulaciones.
- **Relevancia y pertinencia.** Las fuentes seleccionadas deben estar directamente relacionadas con la crisis en cuestión, priorizando datos que aporten contexto y permitan dimensionar adecuadamente el problema.

CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 13 / 20	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00	



- **Diversidad de perspectiva.** Se deben consultar fuentes internas (canales oficiales, personal implicado, sistemas de alerta...) y externas (medios de comunicación, redes sociales, organismos públicos o privados relacionados...).
- **Pluralidad de opiniones.** En casos de crisis relacionadas directamente con conductas o la reputación se debe intentar oír voces y valoraciones diversas.
- **Actualización constante.** La información debe ser reciente y revisada regularmente para asegurar su vigencia, especialmente en situaciones de rápida dinámica.

Las fuentes de información prioritarias partirán del **mapa de medios** realizado por el Vicerrectorado de Comunicación e Identidad Institucional.

6.7.3. Mensajes.

El contenido de los mensajes se atendrá a lo dispuesto en los principios operativos de veracidad, coherencia, empatía y sensibilidad y respeto a la privacidad.

Por su impacto en el público, si se considera que se propagan rumores e información incompleta, inexacta o falsa en una red social que afecta directamente a la Universidad de Zaragoza, se deberá responder con datos oficiales desde la cuenta oficial en esa red, que desmientan o aclaren un hecho, con tono objetivo y sin entrar en confrontaciones personales. Previamente, se valorará la pertinencia de contestar atendiendo a la extensión del rumor o la información, con objeto de evitar su amplificación. En todo caso se evitará la respuesta a *trolls* o *haters* que provocan o difaman, a no ser que sus mensajes tengan tracción pública, en cuyo caso se podrá publicar un desmentido general sin aludir al perfil en cuestión.

En las redes institucionales no se borrarán comentarios críticos o bloquearán usuarios, salvo insultos, lenguaje inapropiado extremo o acciones que puedan ser consideradas delitos de odio.

6.7.4. Canales de comunicación propios.

Se utilizarán los siguientes canales de comunicación propios de la Universidad de Zaragoza, tanto para comunicación interna como externa:

- **Sede web institucional.** La web de la Universidad de Zaragoza será el principal canal de comunicación, donde se publicará toda la información oficial relacionada con la gestión de la crisis de forma inmediata y en modo de actualización continua. Se recomienda habilitar en la página principal un espacio destacado (*banner* de alerta, sección de Última hora...) donde se inserten comunicados oficiales, avisos al público, notas de prensa y preguntas frecuentes (FAQs) relacionados con la crisis. También se podrán indicar datos de contacto (al menos una dirección electrónica) y, si se considera oportuno, habilitar formularios de contacto para que los afectados envíen sus preguntas. La sección incluirá también información de servicio público con enlaces para la ampliación de información por las autoridades competentes.
- **Páginas web de los centros.** Se deberá insertar, en lo posible, en la página web principal de los centros un enlace visible al espacio dedicado a la crisis en la página web principal de la Universidad. Estas páginas se abstendrán de dar informaciones parciales o de elaboración propia sobre la crisis.
- **Redes sociales institucionales.** El contenido publicado en la web institucional se replicará en los perfiles institucionales de la Universidad de Zaragoza en las principales redes sociales, al menos en LinkedIn, Facebook e Instagram. El contenido se adaptará a las peculiaridades de cada red y contendrá un enlace a la sección de crisis de la página web. En el caso de crisis que surgen y se limitan a una red social concreta, la respuesta se dará exclusivamente en esa red para evitar su amplificación a otras. Las cuentas institucionales de centros, institutos y grupos de investigación, servicios universitarios... se limitarán a replicar el contenido desde la cuenta principal en la red, por lo que se abstendrán de crear mensajes propios.
- **Correo electrónico.** Los avisos relacionados con la actividad académica también se enviarán a la comunidad universitaria a través de las diversas listas de distribución de correo electrónico, siempre que sea posible.

CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 14 / 20	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00	



- **Boletines de información.** Se hará uso para difundir la información de los boletines internos de información, como el iUnizar, y la sección de noticias elaboradas por el Gabinete de Imagen y Comunicación.
- **Pantallas de información.** Se utilizarán las pantallas digitales de información que se encuentran en los centros y la pantalla exterior de la Facultad de Filosofía y Letras para difundir la información de interés.
- **Teléfono de información.** Se podrán activar teléfonos de información con mensajes grabados. Asimismo, si la naturaleza de la crisis lo requiere, se habilitará un servicio de atención telefónica operado por miembros del PTGAS para recoger información de interés y transmitir información personalizada.
- **Chatbots.** Se podrán utilizar los chatbots especializados de la Universidad de Zaragoza implantados (como Pilar del Centro de Información Universitaria) o que se implante en el futuro en diferentes servicios para dar información sobre la crisis, siempre que tenga relación con su ámbito de actuación.
- **Redes no oficiales de mensajería instantánea.** Se procurará la colaboración de responsables institucionales que coordinan redes no oficiales de mensajería instantánea en Whatsapp y Telegram para difundir entre la comunidad universitaria comunicados oficiales, especialmente en situaciones de difícil comunicación o de necesidad de difusión urgente.

6.7.5. Canales de comunicación externos.

Se hará uso de los medios de comunicación social como prensa, radio y televisión y las agencias de información, tanto por iniciativa propia como en respuesta a requerimientos de información por parte de estos. Se procurará una relación de cooperación con los medios y los periodistas durante la crisis, ya que estos son aliados para difundir la información correcta al público.

En concreto se podrán realizar las siguientes acciones, a través del Gabinete de Imagen y Comunicación:

- Emisión de comunicados oficiales.
- Envío de notas de prensa.
- Organización de ruedas de prensa con la portavocía de la crisis.
- Elaboración de informes para medios.
- Atención a medios de comunicación para consultas.
- Control y apoyo para el desempeño de la actividad periodística en las instalaciones de la Universidad de Zaragoza.
- Monitorización de la cobertura de la crisis en medios con objeto de la emisión de aclaraciones, petición de rectificaciones y publicación de réplicas, si es el caso.
- Seguimiento de la crisis en redes sociales.
- Campaña de publicidad institucional pagada en medios y redes.

6.8. Seguimiento post-crisis

6.8.1. Detección, análisis y evaluación de daños reputacionales.

Una vez controlada una situación se debe realizar una evaluación exhaustiva de los efectos y posibles daños causados por la crisis en la reputación de la Universidad de Zaragoza o de alguna de sus unidades o miembros.

Para ello se desarrollará una serie de indicadores de percepción basados en quejas y felicitaciones recibidas, cobertura mediática, conversaciones en redes sociales y encuestas de clima entre miembros de la comunidad universitaria. En caso de crisis graves se recomienda medir, pasado cierto tiempo, la reputación corporativa mediante encuestas o estudios específicos.

CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 15 / 20	
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha	
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00	



También es importante mantener una vigilancia especial del entorno para identificar posibles reactivaciones del tema y rebrotes de opiniones negativas, con objeto de responder en consecuencia, si se estima pertinente.

No obstante, la evaluación de daños también puede tener un resultado positivo: una mejora de la reputación y la credibilidad institucional de la Universidad de Zaragoza por el modo en el que se ha gestionado la crisis.

6.8.2. Evaluación de la gestión comunicativa de la crisis.

Superada una situación de crisis, se debe realizar una evaluación integral del impacto y de la eficacia de las acciones comunicativas y de la eficiencia del procedimiento de actuación llevado a cabo. Se prestará especial atención a la agilidad en la toma de decisiones, la efectividad de los mensajes y la eficacia de los canales utilizados para llegar a los distintos públicos.

La evaluación será realizada por el propio Comité de comunicación de crisis y recabarán, en su caso, la valoración de los miembros del Gabinete de Crisis. El resultado se recogerá en un informe post-crisis.

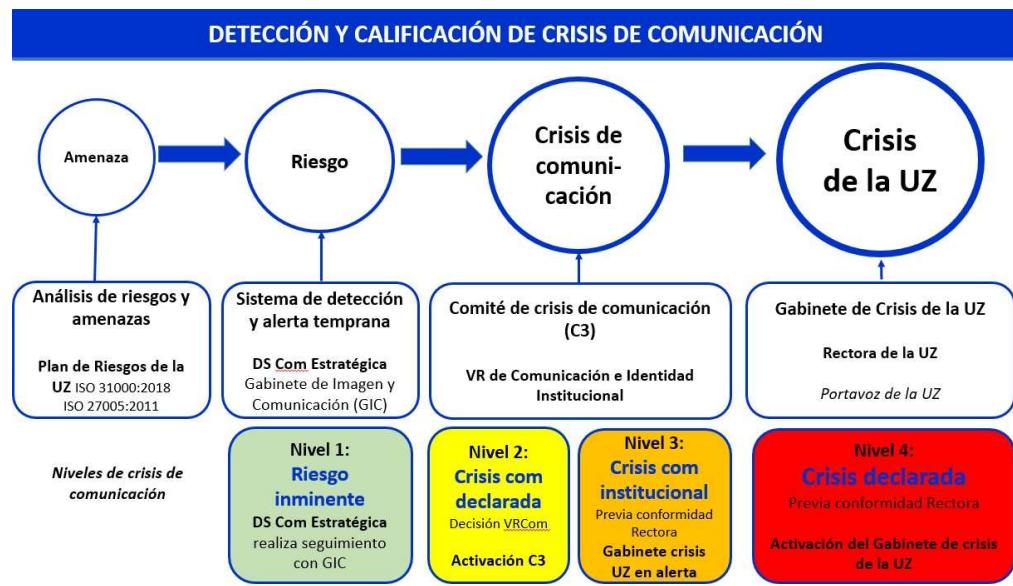
Las lecciones aprendidas se incorporarán para la prevención de riesgos y amenazas, la actuación ante nuevas crisis, la revisión del plan de comunicación de crisis y el aprendizaje organizacional.

6.8.3. Implementación de medidas correctoras de daños reputacionales.

En función de la amplitud e intensidad del posible daño reputacional causado por la gestión de la crisis se deberán planificar acciones proactivas de reconstrucción de la imagen, una vez pasado un tiempo prudente. Por ejemplo, comunicar de modo respetuoso acciones y medidas de apoyo a las personas afectadas por la crisis, que evidencien la responsabilidad social de la Universidad. Otras medidas pueden ser lanzar campañas de comunicación informativas de logros, reforzar la presencia en eventos y fomentar noticias favorables que ayuden a desplazar el recuerdo de la crisis en la memoria colectiva.

En cualquier caso, corresponde decidir la adopción de estas y otras medidas al Equipo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza.

7. DIAGRAMA DE FLUJO





8. SEGUIMIENTO

Anualmente, se hará un seguimiento de los siguientes indicadores de procedimiento:

- Alertas resueltas.
 - Descripción del indicador: Número de alertas tempranas que han sido atendidas de acuerdo con el procedimiento.
 - Forma de obtención: manual.
 - Responsable: Director de Secretariado de Comunicación Estratégica.
 - Valor a alcanzar: 70 %.
- Actualización de situaciones de crisis.
 - Descripción del indicador: Número de situaciones de crisis no contempladas que se han incorporado posteriormente al procedimiento.
 - Forma de obtención: manual.
 - Responsable: Director de Secretariado de Comunicación Estratégica.
 - Valor a alcanzar: su incorporación en la siguiente revisión de procedimiento.



9. REGISTRO Y ARCHIVO

El Plan de Comunicación de Crisis de la Universidad de Zaragoza es un procedimiento de uso interno del Vicerrectorado de Comunicación e Identidad Institucional y del Equipo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza, y custodiados por el mismo Vicerrectorado.

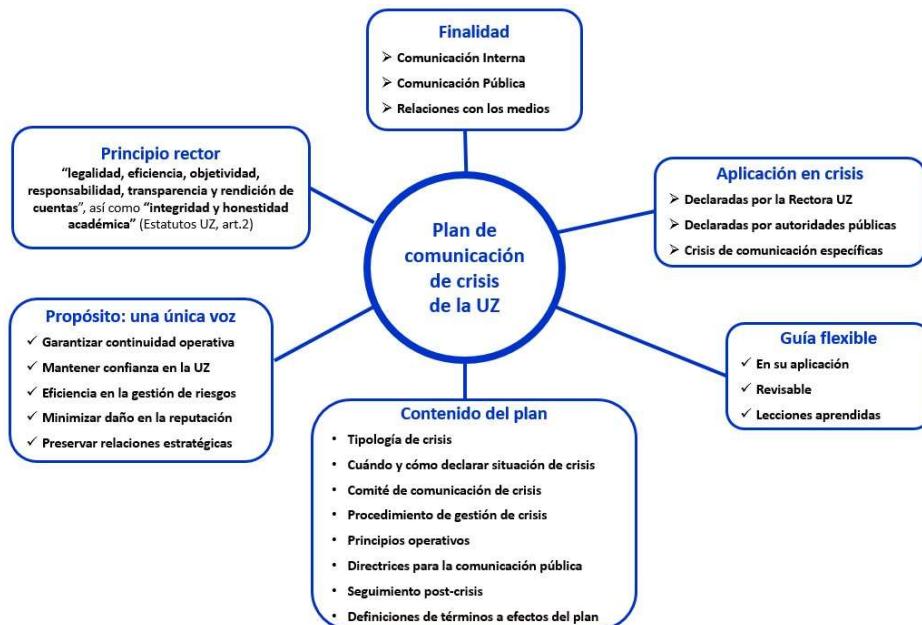


Copia auténtica de documento firmado digitalmente. Puede verificar su autenticidad en <http://valide.unizar.es/csv/6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2>

CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 18 / 20
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00



10. ANEXO



TIPOLOGÍA DE SITUACIONES DE CRISIS DE COMUNICACIÓN POTENCIALES

Institucionales	Laborales y de personal	De seguridad
<ul style="list-style-type: none"> Externas graves contra autonomía UZ Reformas controvertidas Conflictos con repercusión pública Controversias entre cargos Litigios jurídicos con impacto público 	<ul style="list-style-type: none"> Huelgas y paros Conflictos por contratación Protestas por condiciones laborales Denuncias por acoso, discriminación y vulneración de derechos 	<ul style="list-style-type: none"> Accidentes en instalaciones Desastres naturales Emergencias sanitarias Servicios por infraestructuras críticas Laborales, salubridad y ambientales
Económico-financieras	Estudiantiles	Por conductas
<ul style="list-style-type: none"> Acusaciones de mala gestión o irregularidades Denuncias por corrupción Captación de fondos controvertidos Decisiones impopulares 	<ul style="list-style-type: none"> Huelgas, paros y movilizaciones. Conflictos con asociaciones Atención a la diversidad y la equidad Incidentes en actos estudiantiles Eventos no autorizados 	<ul style="list-style-type: none"> Acoso sexual o laboral Comportamientos contrarios al Código Ético de la UZ Incidentes de orden público Actos violentos
Académicas	Tecnológicas	Información y reputación
<ul style="list-style-type: none"> Polémicas sobre programas Plagio, fraude y mala praxis Conflictos en evaluación o acceso Cuestionamientos sobre la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Caídas de sistemas esenciales. Ciberataques. Caídas de la plataforma de docencia Problemas de exclusión tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> Difusión de información confidencial Robo de datos protegidos Desinformación y desprestigio. Relaciones y convenios con terceros Reacciones adversas contra decisiones



PRINCIPIOS OPERATIVOS DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS



ELEMENTOS INVOLUCRADOS EN LA COMUNICACIÓN DE CRISIS: DIRECTRICES

PÚBLICOS

- Públicos internos**
 - Responsables de órganos colegiados
 - Órganos unipersonales.
 - PDI
 - Estudiantes
 - PTGAS
- Públicos externos**
 - Autoridades públicas
 - Partes interesadas
 - Sociedad en general

CANALES DE COMUNICACIÓN

- Canales propios**
 - Sede web y páginas web de centros
 - Redes sociales
 - Correo electrónico
 - Boletines de información
 - Pantallas de información
 - Teléfono de información
 - Chatbots
 - Redes no oficiales de mensajería instantánea
- Canales externos**
 - Por medio del Gabinete de Imagen y Comunicación

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Mapa de medios**
- Características**
 - ✓ Fiabilidad y veracidad
 - ✓ Relevancia y pertinencia
 - ✓ Diversidad de perspectivas
 - ✓ Pluralidad de opiniones
 - ✓ Actualización

MENSAJES

- Características**
 - ✓ Veracidad
 - ✓ Coherencia
 - ✓ Empatía
 - ✓ Sensibilidad
- Evitar hacer de altavoz de rumores**
- Respetar comentarios críticos**
- Bloquear solo insultos y delitos de odio.**

CSV: 6e75b67ee84b2c1282c7011d2c9945b2	Organismo: Universidad de Zaragoza	Página: 20 / 20
Firmado electrónicamente por	Cargo o Rol	Fecha
CARMEN MARIA MARTA LAZO JOSE RAMON BELTRÁN BLÁZQUEZ ROSA MARIA BOLEA BAILO	Vicerrectora de Comunicación e Identidad Institucional Vicerrector de Planificación y Desarrollo Estratégico Rectora de la Universidad de Zaragoza	30/10/2025 14:46:00 31/10/2025 13:42:00 31/10/2025 14:06:00