

The Crisis Communication Plan for the Education System in the time of COVID-19

Plan de Comunicación de Crisis para el Sector Educación en tiempo de COVID-19

Plano de Comunicação de Crise para o Setor de Educação na época do COVID-19

Carlos Augusto Valera Mendoza
Universidad de San Martín de Porres
Lima, Perú
carlosvalera2002@gmail.com

Resumen: El gobierno peruano promueve la inversión pública mediante sus gobiernos regionales como parte de su política para mitigar el impacto de la pandemia del COVID-19 y asegurar los servicios públicos, entre ellos, el servicio educativo. La investigación, busca establecer el grado de relación del plan de comunicación de crisis para el Sector Educación con la imagen institucional del Gobierno Regional de San Martín en tiempo de COVID-19. El enfoque de la investigación es mixto, tipo aplicada, con un nivel de desarrollo descriptivo correlacional de corte transversal. El diseño metodológico de triangulación concurrente determinó una correspondencia positiva entre el plan de comunicación de crisis y la imagen institucional. El Modelo Simétrico Bidireccional de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt (2007, 1992), el Modelo de Comunicación de Crisis No Evitables o Accidentales de González (1998), y el Modelo de Formación de la Imagen Corporativa de Capriotti (2013) fundamentan la investigación. Como parte de las recomendaciones, se incluye la Guía para la Formulación de Plan de Comunicación de Crisis para el Sector Educación. Este instrumento facilita la comunicación de directrices para ayudar a comprender a los públicos la magnitud de la emergencia, permitir la práctica de medidas sanitarias con la intención de restablecer el servicio educativo interrumpido durante la crisis, y busca evitar el impacto negativo en la imagen institucional de la autoridad gubernamental ejecutora.

Palabras clave:

Plan de comunicación de crisis, imagen institucional, relaciones públicas, gestión educativa, gobierno local, pandemia de COVID-19

Abstract: The Government of Peru promotes public investment as a policy to mitigate the impact of the COVID-19 pandemic through its territorial governments to ensure public services, including educational services. The investigation seeks to establish the degree of relationship of the crisis communication plan for the education system with the institutional image of the Regional Government of San Martín in time of COVID-19. The research approach is mixed, applied type, with a cross-sectional correlational descriptive development level. The methodology design responds to a concurrent triangulation that determined a positive correspondence between the crisis communication plan and the institutional image. The Two-Way Symmetrical Model of Public Relations by Grunig and Hunt (2007, 1992), the Unavoidable or Accidental Crisis Communication Model by González (1998), and the Corporate Image Formation Model by Capriotti (2013) support the investigation. The recommendations provide a template for a crisis communication plan specific to the education system. The instrument facilitates the communication of a set of guidelines to help the targeted public understand the magnitude of the emergency with intention to restore the educational service interrupted during the crisis and seeks to avoid a negative impact on the image of the executing government authority.

Keywords:

Crisis communication plan, intuitional image, public relations, educational management, local government, COVID-19 pandemic

Resumo: O governo peruano promove o investimento público por meio de seus governos regionais como parte de sua política para mitigar o impacto da pandemia COVID-19 e garantir serviços públicos, incluindo serviços educacionais. A investigação procura estabelecer o grau de relação do plano de comunicação de crise para o Sector da Educação com a imagem institucional do Governo Regional de San Martín no tempo do COVID-19. A abordagem da pesquisa é mista, do tipo aplicada, com um nível de desenvolvimento descritivo correlacional transversal. O desenho metodológico da triangulação concorrente determinou uma correspondência positiva entre o plano de comunicação da crise e a imagem institucional. O Modelo Simétrico Bidirecional de Relações Públicas de Grunig e Hunt (2007, 1992), o Modelo de Comunicação de Crise Inevitável ou Acidental de González (1998) e o Modelo de Formação de Imagem Corporativa de Capriotti (2013) fundamentam a investigação. Como parte das recomendações, o Guia para a Formulação de um Plano de Comunicação de Crise para o Setor de Educação está incluído. Esse instrumento facilita a

comunicação de orientações para auxiliar a população a compreender a magnitude da emergência, permite a prática de medidas sanitárias com o intuito de restabelecer o atendimento educacional interrompido durante a crise e busca evitar o impacto negativo na imagem institucional da autoridade executora do governo.

Palavras-chave:

Plano de comunicação de crise, imagem institucional, relações públicas, gestão educacional, governo local, pandemia COVID-19

1. Introducción

Una crisis afecta seriamente a una organización, pone en riesgo su propia dinámica, altera su producción, y compromete su relacionamiento con su grupo de interés al interno y al externo, incluso podría mellar su imagen institucional hasta desaparecerla del mercado. En una crisis la comunicación es un elemento esencial en toda estrategia de relaciones públicas. Por ello, es importante que las empresas e instituciones desarrollen planes para hacer frente a la crisis y reconstruir positivamente su imagen corporativa (Rincón Quintero, 2014). La existencia de un plan de comunicación de crisis detallado es una necesidad para cualquier institución pública o privada. Una mala o ineficiente gestión de la comunicación en ese periodo adverso, conlleva aumentar negativamente la crisis y gana mala reputación la institución. Consideramos que el Modelo Simétrico Bidireccional de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt (2007, 1992), el Modelo de Comunicación de Crisis No Evitables o Accidentales de González (1998), y el Modelo de Formación de la Imagen Corporativa de Capriotti (2013) pueden ayudar al Gobierno Regional de San Martín a afrontar, contrarrestar, y prevenir los daños directos y colaterales del COVID-19 en el Sector Educación y en su imagen institucional.

Sabemos que cada vez es menor la confianza que tiene la población respecto al trabajo y el actuar de los gobiernos regionales y locales. Según el Politólogo Juan de la Puente, una de las tensiones sociales vinculadas a la pandemia es la desaprobación de los poderes públicos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2020). Las personas en la mayoría de los casos tienen un concepto negativo de las políticas que se aplican y cómo se administran los recursos propios a nivel territorial. Actualmente, las organizaciones están considerando muy en serio la comunicación de crisis como una herramienta poderosa y fundamental para mantener el vínculo con sus públicos.

El Perú promueve como política de Estado el desarrollo territorial a través de los gobiernos regionales y locales. La Región San Martín no es la excepción, según el Ministerio de Economía y Finanzas MEF (2020), el Gobierno Peruano transfirió a la región S/. 261,154,917 soles (Moneda nacional del Perú) para inversión pública y asegurar los servicios básicos durante el COVID-19. Autoridades y líderes vienen trabajando por el bienestar común de la región, quienes han asignado el 34% de los fondos al Sector Salud. El Sector Educación se benefició con 21% y en un porcentaje similar fueron destinados al Sector de Saneamiento Público.

De acuerdo con el Sistema de Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE, 2019), el COVID-19 está afectando a un total de 240,688 estudiantes, 13,881 docentes solo en la modalidad de Educación Básica Regular, y a sus respectivas familias en la Región San Martín. Los actores educativos esperan de sus autoridades información oficial precisa, oportuna, y constantemente. El gobierno Regional mediante su Dirección Regional de Educación es el ente responsable del servicio educativo en el ámbito de su territorio. En el mejor escenario durante la pandemia por COVID-19, se podría asumir que las autoridades de la región sacarán a destacar sus mejores condiciones de gobernabilidad y de manejo de crisis que responda a la emergencia de manera equitativa, sin desatender a los centros poblados más alejados de su jurisdicción, al mismo tiempo, que consolide su imagen como autoridad, comunicando de manera precisa a sus pobladores.

Una crisis afecta la confianza de los públicos. Una ineficiente comunicación en tiempo de COVID-19, puede impactar negativamente en la imagen institucional y traer consigo problemas adicionales. La mala imagen se genera cuando hay ausencia o escasez en la comunicación. Por consiguiente, era trascendental conocer cómo afecta el Estado de Emergencia por el COVID-19 la imagen del Gobierno Regional de San Martín y cómo el plan de comunicación de crisis contiene o revierte el deterioro del relacionamiento entre los actores educativos.

Nuestro paradigma, el Plan de comunicación de crisis para el Sector Educación (P2CE), se lee «*p doble c, e*», que proponemos, se planifica y se ejecuta en la fase reactiva. Es decir, cuando la crisis ha estallado, y no como antelación a la situación adversa. Ante lo expuesto, se formuló el siguiente objetivo general de estudio: Determinar el grado de relación del plan de comunicación de crisis para el Sector Educación con la imagen institucional del Gobierno Regional de San Martín en los padres de familia en tiempo de COVID-19.

La información analizada corresponde al primer semestre de 2020 y recoge los aportes de las Relaciones Públicas para fortalecer el rol de las instancias de gestión de gobierno

regional para asegurar el desarrollo sostenible del servicio educativo en el marco de la Emergencia Sanitaria en su ámbito territorial. Propósito que compartimos con el Ministerio de Educación del Perú, entidad que, en esta etapa de la pandemia, busca generar evidencias académicas que permitan tomar decisiones en el futuro en materia de política educativa bajo el enfoque territorial, articulando los distintos niveles de gobierno al interior del país (MINEDU, 2020).

2. Material y métodos

El enfoque de la investigación es mixto (cualitativa y cuantitativa). El estudio es aplicado porque se centra en resolver un problema puntual. Las variables se analizan en un contexto particular y buscan una respuesta ante una situación problemática que urge una solución. El desarrollo de la investigación es descriptivo correlacional porque describimos el grado de correlación de las variables y de corte transversal porque los datos se recogieron en un solo momento.

Según Gómez (2006), la etapa de recolección de información está determinada en el plan de investigación, dado que establece el problema de investigación, preguntas, objetivos e hipótesis. Consolidamos los propósitos de la investigación en la Tabla 1.

Tabla 1: Operacionalización de las variables			
Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
X: Plan de comunicación de crisis	El plan de comunicación de crisis en la fase reactiva Wilcox et al. (2012), es un instrumento de gestión de la comunicación de crisis que buscan frenar la situación crítica y restablecer en lo posible la normalidad, administrando mensajes oportunos, fáciles de entender, que propicie el cambio de actitud y el diálogo con el grupo de interés seleccionado, durante la emergencia, y en simultáneo maximice la credibilidad y capitalice la imagen de la institución ejecutora (Wilcox et al., 2012).	X1 Investigación previa	Análisis de la situación crítica
			Diagnóstico FODA
		X2 Estrategias de comunicación	Objetivos del plan
			Público objetivo
			Canales de comunicación
			Elaboración de mensajes
			Cronograma
		X3 Implementación del plan	Presupuesto
			Evaluación y monitoreo
			Evaluación final
Y: Imagen institucional	La imagen corporativa [imagen institucional] es la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización Capriotti (2013).	Y1 Componente cognitivo	Calidad del servicio
			Transparencia
			Modernidad
			Innovación tecnológica
		Y2 Componente emocional	Confianza
			Empatía
			Responsabilidad
		Y3 Componente conductual	Nivel personal
			Nivel familiar
			Nivel comunitario

Fuente: Elaboración propia

Por los objetivos del estudio, se determinó que el diseño metodológico calza con la triangulación concurrente. Ñaupas Paitán et al. (2014), explican que el método de triangulación concurrente permite cruzar los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos durante la investigación. En este ejercicio científico se minimizaron las debilidades y los enfoques de investigación se complementaron entre sí.

2.1. Población y muestra

La población es infinita, conformada por padres y madres de familias entre 25 y 55 años con hijo(s) matriculado(s) en los últimos años de estudios en una institución educativa del nivel inicial, primaria, y secundaria de la modalidad de Educación Básica Regular en la Región San Martín, con residencia no menor de seis meses en la región. Las seis instituciones

educativas¹ seleccionadas son las más representativas de cada nivel académico y están ubicadas en la zona urbana del distrito de Tarapoto, Provincia de San Martín, Región San Martín. Estas escuelas son de gestión pública y por su antigüedad connotan cierto grado de reputación en la región. Los criterios de exclusión de la muestra fueron pertenecer a un partido político, ser director o docente de una institución educativa, y desempeñar un cargo público en alguna dependencia del Estado.

Para determinar el tamaño de la muestra, López y Fachelli (2015) recomiendan el muestreo aleatorio simple. La fórmula determinó 125 padres como muestra, un porcentaje equivalente de 5% y 10% de la población. Los actores educativos del estudio fueron seleccionados al azar según recomendación de Walpole et al. (2012).

En el contexto del COVID-19, la entrevista no estructurada adquirió relevancia durante la investigación porque se adecuó perfectamente al recojo de información durante el aislamiento social decretado como una medida de prevención por la pandemia. La entrevista no estructurada es una herramienta para obtener información contextual sobre el objeto de estudio y nos ha permitido extraer información de diferentes eventos virtuales - “Webinar”. Este tipo de entrevista sirve para encontrar pistas de reflexión, ideas e hipótesis de trabajo, no para verificarlas (Ander-Egg, 1995).

2.2. Validez y confiabilidad

Los instrumentos fueron sometidas a la técnica de juicio de expertos y se aplicó la fórmula de Coeficiente de validez de Aiken. La confiabilidad del instrumento se determinó a partir de la prueba de Alfa de Cronbach posterior a una prueba piloto del instrumento. La encuesta está compuesta por 50 ítems. Oviedo y Arias (2005) menciona que el valor mínimo aceptable para el coeficiente es de 0,70 y el valor máximo es de 0,90. Valores por debajo y encima de lo mencionado, indica que hay baja consistencia y demasiada redundancia de datos, respectivamente.

El valor de Alpha de Cronbach cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores de Alfa superiores a 0,7 o 0,8 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala. Teniendo así que el valor de Alfa de Cronbach para nuestro instrumento es 0.9, por lo que concluimos que es altamente confiable.

¹ Agradecimiento a los profesores, padres y madres de familia de las seis instituciones educativas (I.E) del Distrito de Tarapoto, Provincia de San Martín, Región San Martín quienes participaron con la investigación: I.E 301 – Inicial, I.E 303 – Inicial, I.E 0655 José Enrique Celis Bardales – Primaria, I.E 0018 – Primaria, I.E Ofelia Velásquez – Secundaria, y la I.E Santa Rosa – Secundaria.

Para el procesamiento de la información se utilizó el programa estadístico SPSS 24 y se aplicó la técnica de correlación, que nos sirvió para determinar la relación que hay entre las dos variables del estudio. Por otro lado, las hipótesis fueron contrastadas utilizando la prueba no paramétrica Chi-Cuadrado. Además, la investigación se desarrolló teniendo en cuenta los aspectos éticos y los derechos elementales de la muestra, garantizando la no manipulación de los datos ni sesgos de los resultados obtenidos. Los participantes conocieron detalladamente el nombre del estudio, el propósito, y el objetivo de la investigación.

3. Análisis y resultados

Los resultados cuantitativos han sido agrupados en función de las hipótesis planteadas. Se establece que de acuerdo con el análisis estadístico inferencial hay una relación positiva entre el Plan de comunicación de crisis para el Sector Educación y la Imagen institucional del Gobierno Regional de San Martín en los padres de familia en tiempo de COVID-19. El valor del coeficiente correlacional positiva es 77.2%, vinculado directamente las variables plan de comunicación de crisis y a la imagen institucional. Por tanto, se comprueba la hipótesis general.

Nótese que la prueba de hipótesis alterna N° 9, determinó la aceptación de la hipótesis nula. En este único caso, se resolvió que no existe correspondencia entre la implementación del plan de comunicación de crisis para el Sector Educación y el componente conductual de la imagen institucional del Gobierno Regional de San Martín en los padres de familia en tiempo de COVID-19. No obstante a este resultado, el valor del coeficiente correlacional de Pearson determina que existe una correlación positiva de 29.8% entre las mismas variables estudiadas. Por lo que, ratificamos el valor positivo del coeficiente correlacional de la investigación. Este aparente conflicto cognitivo, se explica, de haber actividades promovidas por la entidad descentralizada de gobierno en tiempo del COVID-19, éstas no alcanzaron el dominio de los padres y madres de familia. Así tenemos que el 61.9% de los actores educativos encuestados dice que no saben ni se han enterado de las actividades educativas promovidas por el Gobierno Regional de San Martín en tiempo de COVID-19 en contraste del 38.1% que opina que sí.

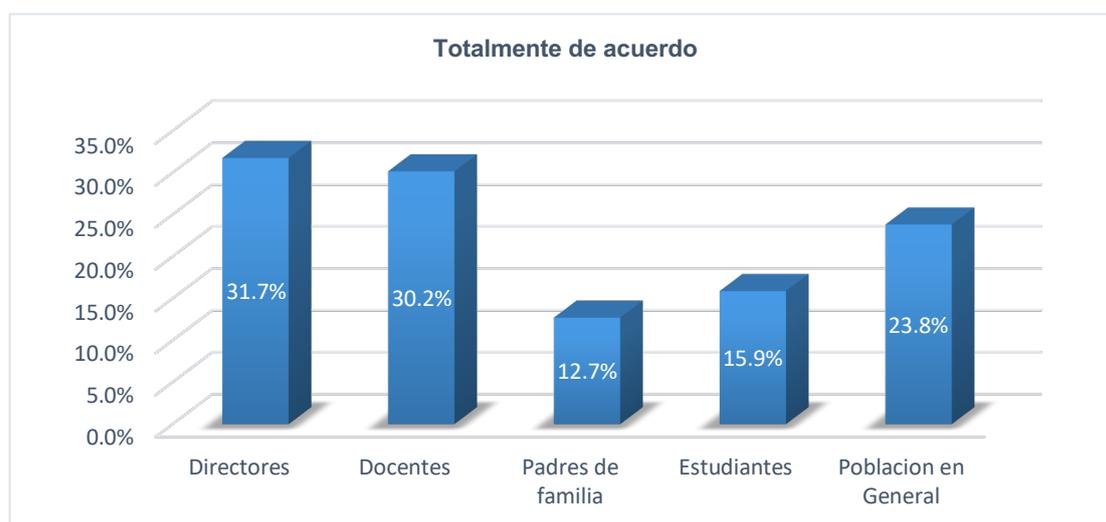
Una primera lectura respecto a la percepción de los padres y madres de familia sobre las entidades públicas que gestionan el servicio educativo a nivel de la Región San Martín en tiempo de COVID-19, se evidencian que el 34.9% estuvo totalmente de acuerdo en aprobar la gestión del Ministerio de Educación del Perú, el 22.2% aprobó la gestión de la institución educativa donde está afiliado, el 17.5% aprobó la gestión de la Unidad de

Gestión Educativa Local (UGEL)², solo un 9.5% de la muestra aprobó la gestión de Gobierno Regional de San Martín, seguido de un 7.9% que aprobó la gestión de la Municipalidad Provincial.

La Variable X: Plan de comunicación de crisis dentro de su dimensión estrategias de comunicación, incluye el estudio del público objetivo. En complemento a la definición de Wilcox et al. (2012) en la Tabla 1, un plan de gestión de crisis no es tan solo un protocolo a seguir en materia de comunicación. Incluye, además, todas las medidas que deben tomarse en el área de las operaciones técnicas, de recursos humanos, comerciales, medioambiente o salud, entre otras, y cuyo objetivo es asegurar la continuidad de las actividades y recuperar la normalidad de la empresa [...] (Enrique, 2007).

Al respecto, se cuantificó la percepción sobre los destinatarios de la comunicación del Gobierno Regional de San Martín en tiempo de COVID-19. De los 125 padres y madres encuestadas recogemos que el 31.7% expresó estar totalmente de acuerdo que los mensajes estuvieran dirigidos a los directores de las instituciones educativas, el 30.2% refirió como destinatarios a los docentes, el 23.8% manifestó que los mensajes estuvieran orientados a la población en general, el 15.9% a los estudiantes, y el 12.7% expresó a los padres de familia, el índice más bajo justo en la población en estudio (Figura 1).

Figura 1. A quién va dirigido los mensajes



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, al indagar sobre el nivel de comunicación en tiempo de COVID-19 por parte del Gobierno Regional de San Martín en tiempo de COVI-19, el 28.6% se mantiene

² La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) es una institución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia. La UGEL depende administrativa, normativa y técnicamente de la Dirección Regional de Educación.

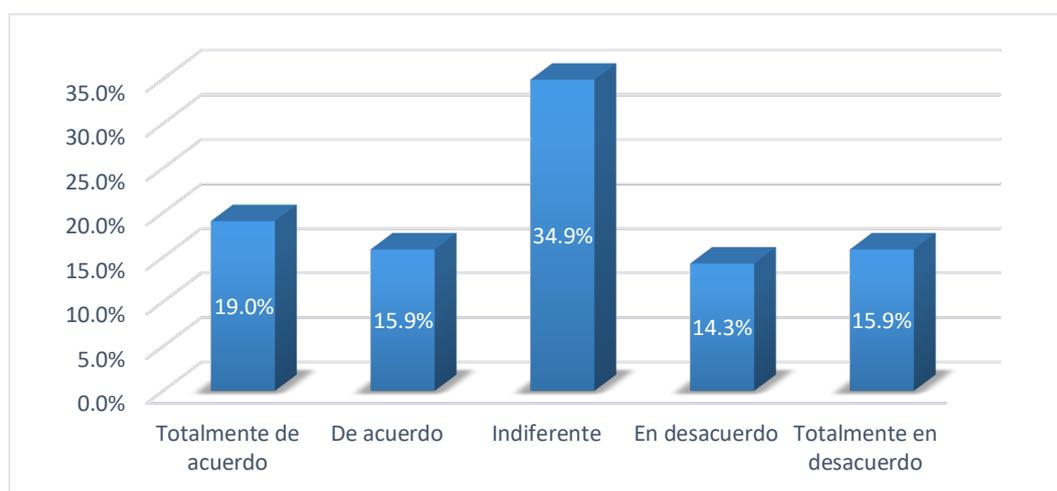
indiferente a la pregunta. El 20.6% en desacuerdo, el 14.3% totalmente en desacuerdo. En comparación con un 23.8% que expresó estar totalmente de acuerdo y un 12.7% de acuerdo. Por lo que, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados permanece indiferente con un ligero predominio positivo respecto al nivel óptimo de la comunicación.

Otro dato, por primera vez, se observa un nivel bajo de indiferencia en las respuestas de los encuestados. Creemos que esta información justifica la formulación de un P2CE. Alrededor del 77% de los padres, suma de los valores positivos, expresan su deseo de recibir información sobre el retorno a clases 2020-2021 en tiempo de COVID-19.

Sobre la preferencia del medio por el cual les gustaría recibir información sobre las actividades educativas de su hijo(a) en tiempo de COVID-19, los padres y madres expresaron estar totalmente de acuerdo en un 34.9% mediante mensaje de texto, el 23.8% a través de medios comunicación local, 19% prefiere el correo electrónico, el 17.5% opta por charlas o reuniones virtuales, el 15.9% mediante llamada telefónica y la página web del Gobierno Regional de San Martín respectivamente, el 11.1% prefiere las redes sociales Facebook o Instagram del Gobierno Regional de San Martín, y el 7.9% expresa su preferencia por las redes sociales de su institución educativa.

Respecto a la Variable Y: La imagen institucional del Gobierno Regional de San Martín. El 34.9% de los padres y madres de familia mostró su indiferencia a la pregunta si esta institución tiene muy buena imagen en tiempo de COVID-19, 19% está totalmente de acuerdo, 15.9% expresa su acuerdo, el 15.9% en total desacuerdo, y el 14.3% en desacuerdo. De los 125 encuestados, mayoritariamente expresan su indiferencia para calificar la imagen del Gobierno Regional de San Martín. Además, se observa que hay un cierto grado positivo frente a la pregunta planteada (Figura 2).

Figura 2. Evaluación de la Imagen institucional



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta: El Gobierno Regional de San Martín le transmite confianza en tiempo de COVID-19, se observa que, el 14.3% opinaron estar totalmente de acuerdo, un 15.9% estar de acuerdo, mientras que un 30.2% es indiferente. Por otro lado, 19% precisaron estar en desacuerdo, y el 20.6% estar totalmente en desacuerdo. Concluyendo que la mayoría de encuestados muestra su desconfianza por esta institución durante la pandemia.

Al indagar sobre en qué medida vienen apoyando las actividades educativas promovidas por el Gobierno Regional de San Martín en tiempo de COVID-19, el 47.6% respondieron que solo participa con las actividades de Aprendo en Casa, un 27% con otros medios u otros programas, 19% expresó que participa a nivel de su institución educativa, y el 6.3% con reuniones de padres. Se evidencia que la mayoría de los encuestados participan con la estrategia Aprendo en Casa. Siendo esta una iniciativa promovida directamente por el Ministerio de Educación.

Carlson (1989), según citado en Capriotti (2013), señala que las Relaciones Públicas estudia el plan de comunicación de crisis y la imagen institucional transformándolas en estrategias de comunicación e interrelación para modificar las actitudes y el comportamiento que favorezcan a una causa o a un grupo de interés en aras de crear una imagen positiva de la organización.

4. Discusión y conclusiones

Al emprender la presente investigación en el ámbito educativo del Gobierno Regional de San Martín fuimos conscientes de dos escenarios. El primer escenario, el contexto de COVID-19. La pandemia ha afectado a un total de 240,688 estudiantes de Educación Básica Regular y 13,881 docentes en la Región San Martín, siendo un gran desafío para los gobiernos regionales y locales (Barquero, 2008). El segundo escenario, corresponde a los actores educativos, quienes de manera individual o colectiva necesitan orientaciones y procedimientos escolares coherentes, oportunos, y gubernamentalmente alineados que les permitan estabilidad, participación e involucramiento en las actividades educativas (Torres Valdés, 2009).

Uno de los pilares teóricos del estudio es el Modelo Simétrico Bidireccional de las Relaciones Públicas, formulada por Grunig y Hunt (2007, 1992). Hasta antes de la pandemia por COVID-19, sus horizontes teóricos-prácticos de esta propuesta no han convencido del todo y sus detractores ubican al Modelo dentro de lo ideal-posible. Empero, afirman que es una tendencia de las Relaciones Públicas.

Por observación se comprueba que en el ámbito gubernamental hay una preferencia por el Modelo Asimétrico Bidireccional, Modelo de Información Pública, o una combinación de modelos. Desde la academia, el Modelo Simétrico Bidireccional es considerado como la única propuesta de Grunig y Hunt (2007, 1992) que promueve y mantiene el entendimiento mutuo entre la organización y los públicos, sin uso de la persuasión o el direccionamiento de los mensajes por parte de la organización. Algo que para muchos es poco probable porque detrás de un mensaje organizacional hay una intencionalidad.

Grunig J., Grunig L., Sriramesh, Yi-Hui Huang, y Lyra (1995) afirman que:

El cuarto modelo, en cambio, tiene efectos simétricos: efectos que un observador neutral describiría como beneficioso tanto para la organización como para públicos. Las organizaciones que practican relaciones públicas simétricas bidireccionales utilizan negociación, y estrategias de resolución de conflictos para lograr cambios simbióticos en las ideas, actitudes y comportamientos tanto de la organización y sus públicos. (p. 169)

La referencia conceptual anterior, nos otorga la licencia para considerar y explorar el Modelo Simétrico Bidireccional como pieza teórica para articular nuestras dos variables de estudio. Por un lado, el P2CE que se recomienda formaría parte de la responsabilidad y el compromiso ético del Gobierno Regional de San Martín. Por otro lado, la imagen institucional que proponemos como objeto de estudio, responde a las acepciones del cuarto Modelo de Grunig y Hunt (2007, 1992) porque promueve una corresponsabilidad de los actores educativos para convivir durante la crisis por la pandemia del COVID-19.

Cimentando nuestro argumento, Solórzano Castro (2013), refiriéndose a Grunig y Hunt (2007) y Pérez Senac y Solórzano (1999), recomienda que el accionar de los gobiernos debería establecer una relación con la comunidad basado en un proceso de comunicación simétrico bidireccional en lugar de un monólogo. Además, Solórzano Castro (2013), bajo el mismo enfoque del Modelo simétrico bidireccional, acota que deber prevalecer una escucha permanente, e indica que los profesionales de las Relaciones Públicas deben involucrar la participación de diversos líderes de la comunidad que apoyen los objetivos de la organización.

Consideramos que el P2CE propiciaría un diálogo fluido, constante, abierto utilizando todos los canales de comunicación vigente, y fomentaría el entendimiento mutuo entre los miembros del Comité de Crisis, los funcionarios del Gobierno Regional de San Martín, los actores educativos, y la sociedad civil hacia una corresponsabilidad durante la crisis por la pandemia del COVID-19. La corresponsabilidad que citamos debe ser entendida como fin último del Componente Conductual de la Imagen Institucional, que en síntesis postula la

predisposición de los públicos para tomar una decisión de manera voluntaria y como resultados del logro de dos componentes previos que estudiaremos más adelante.

El Plan de comunicación de crisis, materia de estudio, se fundamenta en el Modelo de Comunicación de Crisis No Evitables o Accidentales de González (1998). A pesar de 22 años de su formulación teórica, cobra vigencia y se revaloriza al vincularlo con temas de gobierno electrónico (e-gobierno), plataformas digitales (e-transformación), redes sociales (e-participación), que consideramos, útiles para el Sector Educación en tiempo de COVID-19.

Al respecto, Lara Martínez et al. (2013) expone que una nueva administración pública denominada e-gobierno o gobierno digital incorpora las tecnologías de la información y la comunicación para mejorar la participación, las prácticas gubernamentales, y las buenas relaciones entre el gobierno y los ciudadanos

La propuesta, originaria de González (1998), busca reducir los efectos negativos a consecuencia de una crisis que ha superado la planificación de gestión de riesgo o crisis dentro de una organización. El propio autor expresa que, en una crisis no evitables o accidentales “la fase de crisis y post-crisis no son consecuencia de una gestión defectuosa o tardía de la organización, sino el resultado de elementos sobre los que la organización no tiene control” (p. 92).

Un plan de comunicación de crisis no es tan solo un protocolo a seguir en materia de comunicación. Incluye, todas las medidas que deben tomarse en el área de las operaciones técnicas, recursos humanos, comerciales, medioambiente o salud, entre otras. El objetivo es asegurar la continuidad de las actividades y recuperar la normalidad de la comunidad educativa.

El Modelo de Comunicación de Crisis No Evitables o Accidentales de González (1998) busca socorrer a la institución cuando la crisis ha estallado y consta de tres fases: vigilancia-planificación, crisis, y post-crisis. Esta propuesta, se ajusta a nuestro objeto de estudio porque permite una respuesta de la crisis en la fase reactiva.

El plan de comunicación de crisis, en la fase reactiva, constituye una alternativa para responder a la urgencia educativa en los siguientes escenarios críticos:

- Cuando la institución no ha planificado con antelación su manual o plan de crisis.
- Cuando ha realizado una evaluación de los potenciales riesgo sin la rigurosidad de los métodos científicos.
- Cuando el manual o plan de riesgo es el resultado de un plagio parcial y forzado de otra organización.

- Cuando la crisis se agudiza como resultado de la gestión del plan por negligencia, omisión, o exceso de confianza del Comité de Crisis.
- Cuando la realidad supera la capacidad de gestión preventiva, como la crisis por la pandemia del COVID-19.

Apuntamos que, frente a la incertidumbre científica por el COVID-19, todos los sistemas de gestión se vieron forzados a adaptarse. El 90% de la población escolar mundial fue impactado por los cierres de las escuelas a consecuencia del COVID-19 (UNESCO, 2020). Los Gobiernos Regionales, el Sector Educación, ni las Oficinas de Relaciones Públicas (cualquiera de sus variantes en las entidades del Estado del Perú), no han sido inmunes al virus. En este contexto, el Banco Mundial (2020) sugiere que atender el servicio educativo en tiempo de pandemia es necesario delimitar la intervención y compromiso ético de los gobiernos en sus tres niveles. Nuestra investigación se basa en la comunicación de crisis más que en la gestión de la crisis, lo que el Comité de Crisis decida, Tabla 2, como política de gestión se comunicará estratégicamente al grupo de interés, motivándolos a interactuar e involucrarse con las decisiones.

Tabla 2. Comité de Crisis para Educación	
Funcionarios	Colaboradores externos
<ul style="list-style-type: none"> - Gobernador regional - Director de Dirección Regional de Educación - Coordinador territorial (MINEDU) - Jefes de las unidades de gestión - Directores de UGEL - Expertos de Gobierno Regional - Responsable de las Relaciones Públicas - Responsable de comunicaciones - Responsable de redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertos técnicos (médicos, psicólogos, sacerdotes, policías, etc.) - Consultora de investigación social - Consultora en comunicación de crisis - Líderes de opinión - Representantes de los medios de comunicación - Representantes de la asociación civil *** Otros

Fuente: Elaboración propia

La pandemia del COVID-19 ha destacado que todas las áreas en las organizaciones son importantes, algunas áreas con diminuta presencia cobraron gigantesco protagonismo. Según el Ministro de Educación del Perú, Martín Benavides Abanto, la dosis audiovisual de la estrategia Aprendo en Casa requirió que se potencie el Área de Comunicaciones de su sector (GRADE, 2020). Las Relaciones Públicas con nula presencia en el organigrama, pueden definir los entendimientos de la comunidad educativa promoviendo una comunicación de ida y vuelta que se aproxime en lo mejor posible al Modelo Simétrico Bidireccional de Relaciones Públicas propuesto por Grunig y Hunt (2007, 1992). El Modelo

de Grunig y Hunt (2007, 1992) se articula perfectamente con nuestra primera variable de estudio porque permite recibir la retroalimentación de una estrategia, canalizar los propósitos de comunicación, fomentar la confianza, y mantener vivo el vínculo del grupo de interés.

Mirando el comportamiento de la pandemia por el COVID-19 en otras latitudes, para restablecer la confianza del gobierno con la población y el vínculo maestro-estudiantes-padres es y será imperante las buenas relaciones. La elaboración de estrategias para la nivelación de los aprendizajes, el retorno a las aulas, y la nueva convivencia en las escuelas, pasa por una alta dosis de empatía, confianza, y responsabilidad cultivada desde la organización y los actores educativos. En consecuencia, el Plan de comunicación de crisis, variable madre, permite la retroalimentación de una estrategia, canalizar los propósitos de comunicación, fomentar la confianza, y mantener vivo el vínculo del grupo de interés. El carácter del Modelo de Comunicación de Crisis No evitables o Accidentales permite una respuesta reactiva durante una situación de crisis y su hegemonía durante la pandemia del COVID-19.

Como parte de la investigación se desarrolló la Guía para la Formulación del P2CE. Este instrumento aparece como Anexo 1 en la versión completa del estudio. La Guía es una estrategia de gestión de la comunicación en tiempo de crisis y se recomienda su formulación desde un sentido más pragmático para ayudar a las autoridades gubernamentales y educativas de la Región San Martín a interactuar con los actores educativos durante este tiempo del COVID-19. Consideramos que la Guía es una contribución de las Ciencias de la Comunicación y las Relaciones Públicas para las Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales, Ciencias Administrativas, y para las instituciones de gestión de riesgos (Figura 3).

Figura 3. Contenidos de la Guía del P2CE

Contenidos del P2CE	
Índice	Página
Introducción	2
Definición de Términos	4
Comité de Crisis	5
Insumos Claves para el P2CE	6
Etapa 1: Investigación previa	7
1. <i>Procesamiento de la información</i>	
2. <i>Elaboración del mapa de actores sociales</i>	
Etapa 2: Formulación del P2CE	8
1. <i>Objetivo del plan</i>	
2. <i>Público objetivo</i>	
3. <i>Canales de comunicación</i>	
4. <i>Elaboración de mensajes</i>	
5. <i>Cronograma</i>	
6. <i>Presupuesto</i>	
Etapa 3: Implementación del P2CE	14
1. <i>Evaluación y monitoreo</i>	
2. <i>Evaluación final</i>	
Apéndice	
Referencias	

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la Imagen institucional. Esta variable ha sido estudiada casi siempre desde la perspectiva de la organización. Así encontramos teorías, definiciones, modelos teóricos, y propuestas metodológicas para trabajar la imagen institucional desde perspectiva de la cultura organizacional, identidad corporativa, y los sistemas de comunicación interna y externa (Hatch & Schultz, 2019). El Modelo de Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas de Villafañe Gallego (2002), determina que el concepto de identidad es equivalente al comportamiento corporativo y cultural de la organización. Por su parte, Pérez y Rodríguez (2014) sugieren que la identidad institucional es lo que diferencia a una empresa de otra e incluye informaciones, impresiones, expectativas, creencias, y sentimientos.

La mayoría de los autores consultados coinciden que hay dos tipos de investigaciones sobre la imagen institucional que aparecen de acuerdo con la perspectiva de estudio:

1. Una imagen que la empresa desea proyectar
2. Una imagen decodificada por los públicos

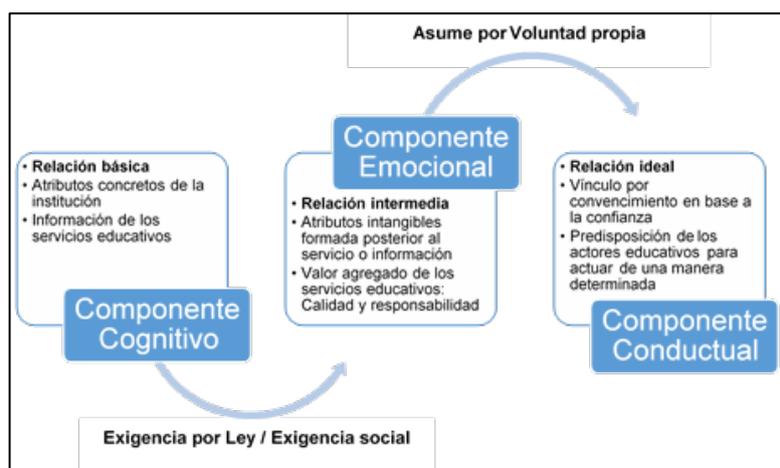
Pérez y Rodríguez (2014) fundamentan cada punto. La imagen que la empresa desea proyectar es la imagen que la organización ansía posicionar en su grupo de interés. La imagen

decodificada por los públicos es la imagen real definido de manera individual respecto a la institución. Este deslinde nos permite asegurar que la organización invierte en la elaboración de instrumentos para influenciar sobre sus públicos y devala que depende de los públicos su procesamiento e internalización.

Capriotti (2013) formuló su propia definición sobre imagen corporativa: “es la idea que se forma en la mente de los públicos como producto de las interacciones y experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones en relación con la organización” (p.29). La psicología social cognitiva da el soporte al Modelo. Según Petty et al. (1983), citados en Mayordomo et al. (2004), los psicólogos encontraron una relación intrínseca entre actitud y conducta. Los autores indican que cuando el componente cognitivo es mayor existe una relación fuerte entre la actitud desarrollada (componente emocional) y las conductas subsiguientes (componente conductual). Si la situación es de alta relevancia personal, la actitud y la conducta tiene una alta implicancia. Dentro del Modelo de la Formación de la Imagen Corporativa estas relaciones están determinada como imagen-actitud Capriotti (2013).

La fórmula imagen-actitud de Capriotti (2013), soporte teórico de nuestra segunda variable, desarrolla tres componentes: Componente cognitivo, Componente emocional, y Componente conductual. Nuestro postulado, sí los componentes de la dimensión imagen-actitud, determinan una buena o mala imagen institucional, la preponderancia y el control lo tienen los públicos (Figura 4).

Figura 4. Dimensiones de la imagen-actitud



Fuente: Elaboración propia

El P2CE es esencial en el Componente cognitivo, porque proporcionaría los mensajes claves para el logro de los otros dos componentes. Una mal gestión de la imagen de parte de

la institución destruirá la confianza y socavará la reputación de la institución. Un servicio deficiente, una actividad mal realizada, o un comportamiento inadecuado de los públicos internos exponen a la organización a la pérdida del valor de la confianza y consecuentemente ayudará al desprestigio de la organización.

En ese mismo sentido, pero desde otro ángulo, la Dra. Valbuena, expresa que el reto de la comunicación de crisis, no solo debe decir qué tiene que hacer el ciudadano, sino debe considerar el para qué y los beneficios que le dará implementar las medidas de prevención para él y su familia (Componente cognitivo). En relación al Componente conductual, la Epidemióloga, dice que el ciudadano en el contexto de COVID-19, tiene que asumir su corresponsabilidad como agente de prevención (Punto y Solución, 2020).

Subrayamos que no fue posible determinar si el Gobierno Regional de San Martín o si su Dirección Regional de Educación contaron con un plan de comunicación de crisis en tiempo del COVID-19 para el Sector educación, dado que ni el Director Regional de Educación, Profesor Juan Orlando Vargas Rojas, ni la responsable de la Oficina de Imagen Institucional de esa dependencia, Licenciada Lucía Grados, accedieron a nuestra solicitud para una entrevista. Sin embargo, por la prueba de hipótesis alterna N° 9 y por la metodología de triangulación concurrente, se concluye que, si el Gobierno Regional de San Martín desarrolló un plan de comunicación en tiempo de la pandemia, no ha sido percibido por los padres y madres de familia de las instituciones educativas de Educación Básica Regular. Por lo que, es necesario que esta institución revalúe sus estrategias y tácticas de su plan de comunicación que vienen ejecutando o implementar un plan de comunicación de crisis en la fase reactiva.

4.1. Recomendaciones

Se recomienda el uso de la Guía para la Formulación del P2CE, instrumento flexible y útil para complementar la debilidad del Sector Educación y busca un mejor relacionamiento con los padres de familia y otros actores educativos a nivel territorial. Por otro lado, la Guía contribuye con el Proyecto Educativo Nacional del Perú al 2036 (Consejo Nacional de Educación (CNE), 2020) porque permite emprender cualquier campaña de comunicación en el Sector Educación. La guía podría aportar con la difusión y en hacer del conocimiento público los proyectos de gestión de innovación escolar y las buenas prácticas pedagógicas que se promueven desde las escuelas a nivel regional y local utilizando los medios de comunicación tradicional, redes sociales, y las aplicaciones digitales (Lara Martínez et al., 2013). En cuyo caso, se denominará Plan de Comunicación para el Sector Educación (PCE).

Asimismo, se sugiere socializar la propuesta con las autoridades educativas, el Gobierno Regional de San Martín, y con el Ministerio de Educación.

La investigación ha demostrado que hay urgencia de crear una Oficina de Relaciones Públicas con recursos autónomos a la ya existente Oficina de Imagen Institucional en los órganos descentralizados del MINEDU a nivel regional y local para la gestión de las relaciones con los actores educativos y la prevención de crisis en el Sector Educación. En el Perú, hay amenaza constante de interrupción del servicio educativo por desastres naturales, paralizaciones, huelgas de los sindicatos del propio sector o gremios de otras organizaciones sociales que afectan a la comunidad educativa.

Por los resultados obtenidos, nos permitimos sugerir que, en lo subsiguiente, se realice una investigación de tipo experimental para validar científicamente el instrumento que hemos denominado Guía para la Formulación del P2CE.

Finalmente, al estudiar la relación entre la investigación previa para elaborar P2CE y el componente cognitivo de la imagen institucional del Gobierno Regional de San Martín en los padres de familia en tiempo de COVID-19, encontramos una correlación directa entre ambas variables. Siendo el Diagnóstico FODA uno de sus indicadores. Por nuestra observación, afirmamos que el Diagnóstico FODA es un instrumento conocido en la comunidad educativa, pero requiere su discusión y actualización como técnica para el recojo de información lo que permitiría desarrollar estrategias y tácticas más asertivas en el Sector Educación.

5. Referencias

- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de investigación social*. LUMEN.
- Banco Mundial. (2020). *COVID-19: Impacto en la educación y respuesta de política pública*.
<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33696>
- Barquero, A. V. (2008). Desarrollo local: diversidad y complejidad de las estrategias y políticas de desarrollo. *Prisma*, (22), 35-58.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3138776>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección Libros de la Empresa.
<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. (4^{ta} ed.). IIRP-Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf

- Consejo Nacional de Educación (CNE). (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2013*.
<https://www.cne.gob.pe/uploads/publicaciones/boletin/revista-cne-final-n-44.pdf>
- Enrique, A. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. (Tesis Doctoral).
 Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf>
- Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE). (2019). *Unidad de estadística de la calidad educativa*. Ministerio de Educación. Lima., Perú.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.
- González, A. (1998). *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Bosh Comunicación.
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., Sriramesh, K., Huang, Yi-H., & Lyra, A. (1995). Models of Public Relations in an International Setting. *Journal of Public Relations Research*, 7 (3), 163–186.
- Grunig, J. E., Dozier, D. M., Ehling, W. P., Grunig, L. A., Repper, F. C., & White, J. (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2007). *Dirección de relaciones públicas*. Gestión 2000.
- Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE). (9 de julio de 2020). *Noveno webinar: La educación en tiempos de pandemia*. [Video Adjunto]. Facebook.
https://www.facebook.com/watch/live/?v=762012581270375&ref=watch_permalink
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2019). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand? *Harvard Business Review*, 79 (2), 128–134.
- Lara Martínez, M. A., Pina Martínez, V., y Torres Pradas, L. (2013). El gobierno electrónico y la rendición de cuentas en la administración regional y estatal. *Gestión y Política Pública* (pp. 105-135). <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v22nspe/v22nspea4.pdf>
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*.
 Universidad Autónoma de Barcelona.
- Mayordomo, S., Zlobina, A., Igartua, J. J., y Páez, D. (2004). Persuasión y cambio de actitudes. En *Psicología social, cultura y educación* (pp. 364-367).
<https://www.ehu.es/documents/1463215/1504276/Capitulo+XI.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2020). *Mapa de Inversiones*.
<http://mapainversionesterritorio.descentralizacion.gob.pe/Reporte/Informe?Rpt=3&Anio=2020#/proyectos>

- Ministerio de Educación (MINEDU). (2020). Convocatoria de investigación: Desafíos educativos frente al COVID-19. *Unidad de Seguimiento y Evaluación (USE)*.
<http://www.repositorioeducacion.com/2020/06/25/convocatoria-de-investigacion-desafios-educativos-frente-al-covid-19-hasta-el-28-de-junio-postula-aqui/>
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., y Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis*. Ediciones de la U. <https://fdiazca.files.wordpress.com/2020/06/046.-mastertesis-metodologicc81a-de-la-investigaciocc81n-cuantitativa-cualitativa-y-redacciocc81n-de-la-tesis-4ed-humberto-ncc83aupas-paitacc81n-2014.pdf>
- Oviedo, H. C., y Arias, A. C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34 (4), 572-580.
- Pérez, A. y Rodríguez del Bosque, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14 (1), 97-126
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (30 de julio de 2020). HABLEMOS DE GOBERNANZA Escenarios COVID: La nueva agenda política. [Video Adjunto]. Facebook.
https://www.facebook.com/watch/live/?v=663273221211595&ref=watch_permalink
- Punto y Solución. (20 de Julio de 2020). *Comunicación de riesgo para la prevención del COVID-19*. [Video Adjunto]. Facebook.
https://www.facebook.com/watch/live/?v=318470259294655&ref=watch_permalink
- Rincón Quintero, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. *Encuentros*, 12 (1), 47-58.
- Solórzano Castro, M. (2013). *Identificación de estrategias de Relaciones Públicas del Estado en el manejo de los conflictos sociales vinculados a la actividad minera en Cajamarca, Peru. Correspondencias & Analisis*, (3), 57-87.
- Torres Valdés, R. M. (2009). *Aplicación de instrumentos de Relaciones Públicas en el ámbito del Desarrollo Local. Descripción y posibilidades*. [Tesis Doctoral]. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona, España.
- UNESCO. (2020). *Resumen del Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2020: Inclusión y educación: todos sin excepción*. París, Francia.
- Villafañe Gallego, J. (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. (2ª ed.). Ediciones Pirámide.

Walpole, R. E., Myers, R. H., Myers, S. L., y Ye, K. (2012). *Probabilidad y Estadística para ingeniería y ciencias*. (9^{na} ed.). Pearson Educación.

https://bibliotecavirtualaserena.files.wordpress.com/2017/05/libro_probabilidad-y-estadistica-para-ingenerc3ada-y-ciencias-ronald-e-walpole-mayers.pdf

Wilcox, D., Cameron, G., y Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. (10^{ma} ed.). Addison Wesley. Pearson Educación.