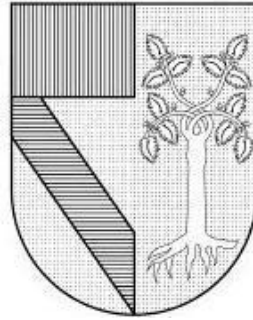


# **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**POSGRADO**



**“UNIVERSIDAD NACIONAL: COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN  
DE CRISIS Y RECONSTRUCCIÓN DE REPUTACIÓN ANTE  
UNA SITUACIÓN DE PLAGIO.”**

## **ESTUDIO DE CASO**

**QUE P R E S E N T A**

**ALEJANDRA CERECEDO CONSTANTINO**

**P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :**

**MAESTRA EN COMUNICACIÓN POLÍTICA Y PÚBLICA**

**DIRECTORA DEL CASO:**

**Dra. Claudia Ivett Romero Delgado**

*A mi padre,  
por su fuerza, su resistencia  
por heredarme su carácter y actitud ante la vida.  
Un beso al cielo.*

*A mi madre,  
por su fortaleza, entereza y consejos  
Por su capacidad para iluminar todos los lugares.*

*A ambos les dedico este proyecto  
por su amor, por su apoyo  
y por su incansable búsqueda de la justicia siempre.*

# Índice

Introducción ..... 3  
Antecedentes..... 5  
Objetivo ..... 9  
Problema de investigación..... 9  
Desarrollo del caso ..... 9  
Solución y propuesta ..... 15  
Conclusiones ..... 23  
Referencias ..... 26

## Introducción

En este caso se analizará la comunicación en la gestión de crisis llevada a cabo por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), así como las afectaciones a su reputación, específicamente en el caso de la Ministra de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), Yasmín Esquivel Mossa, a raíz de la publicación de un artículo del Dr. Guillermo Sheridan en el portal de noticias *Latinus*, en donde señala un presunto plagio de la tesis de licenciatura de la Ministra Esquivel, comparando una tesis publicada por el ex alumno Edgar Ulises Báez Gutiérrez, quien se tituló en 1986 por la Facultad de Estudios Superiores (FES) Aragón de la Universidad Nacional.

A partir de un método mixto de investigación, descriptivo y explicativo como instrumento de análisis, se describirán los principales hechos relacionados con el caso del presunto plagio de tesis atribuido a la Ministra Esquivel, en el periodo comprendido entre el 9 de diciembre de 2022, fecha en la que el periódico *La Jornada Online* publicó vía *YouTube* el video en donde la Ministra Esquivel aspira a la presidencia del máximo tribunal del país y el 22 de febrero de 2023, fecha en que se resolvería si se otorga la suspensión definitiva a la decisión del Comité de Ética de la Universidad Nacional.

Asimismo, se analizarán cada una de las etapas transcurridas en el periodo de estudio y con base en el libro Losada (2010), *Comunicación en la gestión de crisis*, se definirá el tipo de crisis que se presenta, el momento, alcance y demás características para encaminarnos a una posible solución y desarrollar una comunicación para una gestión de crisis efectiva, capaz de hacer frente a un fenómeno mediático de tal magnitud y reconstruir la reputación de la Universidad Nacional.

La relevancia de este estudio se centra en que la investigación se sitúa en un momento trascendental para México, cuando el país vive un escenario de polarización, de lucha de partidos, de instituciones y órganos autónomos que han sido desmantelados por ser incómodos al poder, bajo argumentos de austeridad e imparcialidad.

Este episodio, que señala el supuesto plagio cometido por parte de una ministra de la SCJN vinculada con el Ejecutivo Federal, rompe con la honestidad y autoridad moral que predica el gobierno del partido en turno.

A partir de los hechos descritos en la investigación realizada, se planteará una propuesta de solución con el fin de recuperar el prestigio de la máxima casa de estudios del país, basada en una comunicación asertiva que destaque los principios de la organización y lo comunique asertivamente a los futuros egresados para evitar situaciones de plagio en el futuro; toda vez que, tal como señaló el Senador Germán Martínez en la solicitud de juicio político: “Quien es capaz de comprar una tesis, es capaz de vender sentencias.”

Finalmente, en una sociedad líquida, como lo definía Bauman (1999) hiperconectada y transparente, se plantea una propuesta de comunicación de crisis y reconstrucción de reputación, sustentadas en que la verdad y la congruencia son los pilares sobre los que debemos soportar toda acción comunicativa para cuidar y fortalecer la reputación de la Universidad Nacional.

## Antecedentes

*“Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía.  
Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor  
de cada uno, porque sin crisis, todo viento es caricia.  
Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora,  
que es la tragedia de no querer superarla.”*  
Albert Einstein.

Para Losada (2010) *“El término “Krisis” procede del verbo “Krinein” y comenzó significando “separar” o “decidir” (algo que se separa o se rompe, y por lo tanto hay que analizar) lo que de pronto derivó en el significado de interpretación”,* esto permite comprender el grado de exigencia que un hecho demanda o requiere por parte de los actores involucrados, pero es importante definir previamente si un hecho se considera o no una crisis.

La definición más ilustrativa sobre el fenómeno de la crisis proviene de China, señala Losada (2010), quien indica también que *“hoy el concepto “crisis” se obtiene de la combinación de dos caracteres: el primero significa peligro y el segundo, oportunidad.”*

Dentro de los conceptos de crisis, se encuentra el de Saura (2005):

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

Las crisis implican riesgos, pero también son escenarios que prueban a las empresas o instituciones y de las cuales, algunas, logran salir favorecidas, con una mejor imagen o percepción. Ya lo planteaba Hillary Clinton en el *Parlamento Europeo* de 2009 al mencionar: *“Nunca desaproveches una buena crisis”.*

En el caso de la ministra Yasmín Esquivel, el supuesto plagio de su tesis de licenciatura afectó no solo su reputación, sino también la de dos importantes instituciones en México: la Suprema Corte de Justicia de la Nación y la Universidad

Nacional, propiciando una crisis mediática que llegó a medios nacionales y incluso internacionales.

Pérdida de reputación, afectación a la imagen, mala percepción ante la opinión pública e impacto negativo en los medios, son algunas de las consecuencias de un mal manejo de crisis, que no solo afectan a una persona sino a toda una institución.

## **Plagio**

‘Plagiar’, según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) es “*copiar obras ajenas, dándolas como propias*”. En el ámbito académico plagiar se considera una forma de engaño y una mala práctica que compromete la honestidad y la integridad.

El plagio en la antigüedad, antes de Cristo, no era algo reprensible y muy rara vez se citaban las fuentes. Para Richard Cohen (2018), la indignación ante el plagio se inscribe en una larga tradición.

*Aproximadamente desde el año 200 a. C. hasta el año 185 a. C. fue director de la Biblioteca de Alejandría un tal Aristófanes de Bizancio, quien mientras ostentó el cargo también fue juez en un concurso de poesía que se celebraba ante el rey. Aristófanes se leyó metódicamente todos los libros y acabó descalificando a todos los poetas menos a uno por plagio. Cuando el rey lo hizo llamar para que demostrara sus acusaciones, regresó a toda prisa a la biblioteca y ‘confiando solo en la memoria, sacó de algunas estanterías una colección de rollos’. Se aprobó la descalificación de los poetas.*

En *Cómo piensan los escritores*, Richard Cohen (2018) señala que “*en Roma, los escritores concebían su tarea como la imitación y la reformulación de obras maestras anteriores. La ‘imitatio’ si no era una virtud, sí era una habilidad muy apreciada.*”

“*Shakespeare fue un maravilloso narrador de historias, siempre que alguien las hubiera contado primero.*” Indicaba el escritor estadounidense Bill Bryson, y es que el

arte de contar historias no solo se reduce a la imaginación, sino a la capacidad de traer a la mente todo el conocimiento acumulado a través de los años.

En la actualidad y específicamente en México, el 'plagio' se considera un delito previsto en la legislación federal. En la obra *Código Penal Federal Comentado* (Silva, 2015) se establece lo siguiente:

*Artículo 427. Se impondrá prisión de seis meses a seis años y de trescientos a tres mil días multa, a quien publique a sabiendas una obra sustituyendo el nombre del autor por otro nombre (Artículo adicionado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de diciembre de 1996).*

No obstante, en el caso del plagio académico, que compromete la integridad académica, este no es castigado legalmente, tal como lo plantean Timal y Sánchez (2017) en su artículo *El plagio en el contexto del derecho de autor*:

*Como se puede interpretar de los artículos citados, el plagio académico (el que se presenta en aulas de los niveles desde básico hasta superior) no trascenderá y no será castigado legalmente si no existe esa obra registrada a nombre del plagario, incluso de un tercero. Por tanto, los miles de trabajos académicos como ensayos, resúmenes, síntesis, entre otros, pueden ser calificados de plagiados, pero no sancionados jurídicamente hablando.*

Adriana Peralta Ramos, encargada y líder de la empresa *Ethics and Compliance Bureau* y autora del libro *Compliance en México*, señala que “en México hay un problema complejo con el plagio de ideas, ya que, si bien existen regulaciones en varios aspectos, en la práctica se sigue dando.”

## **Legislación de la UNAM**

La Universidad Nacional no cuenta con mecanismos eficaces y claros respecto al plagio. El titular del grupo de ingeniería lingüística del Instituto de Ingeniería de la Universidad Nacional, Gerardo Sierra, (2018) y su equipo desarrollaron ‘*Símil*’, una herramienta que permite detectar paráfrasis o similitudes en materiales publicados online:

*La aportación de esta herramienta no será tan positiva para la gente que está acostumbrada a parafrasear, pero será benéfica en el ámbito académico, para que los alumnos aprendan a citar lo que toman de otro documento y sepan dar referencias adecuadas.*

En la *Guía rápida sobre plagio y derechos de autor* de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional se indica que: *“Cuando existe la presunción de plagio, el caso debe ser llevado ante los tribunales universitarios. Si subsecuentemente la investigación demuestra que el estudiante ha cometido plagio, el castigo puede ser la suspensión hasta por un año.”*

### **Legislación del COLMEX**

Por otra parte, *El Colegio de México* (COLMEX) en el artículo 59 de su Reglamento General indica que *“se consideran faltas graves de los estudiantes el cometer actos de fraude académico”* añadiendo además que: *“En el caso de los egresados o estudiantes que hubiesen obtenido el título o grado con la presentación de una tesis producto de un fraude académico, El Colegio podrá anular el título o grado que haya conferido y solicitará, en su caso, a la Dirección General de Profesiones de la Secretaría de Educación Pública la revocación del registro del título o grado.”*

### **Legislación del CIDE**

De igual forma, el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), en los artículos 4 y 5 de su Código de Ética plantea como falta el plagio, y señala que *“se considerará plagio toda presentación intencional o no de ideas ajenas como propias, en cualquier trabajo académico de estudiantes o profesores, sin importar el momento o la forma de presentación. Si el alumno ya obtuvo el título o grado, se procederá a la revocación de éste.”*

Eduardo Caccia, citado por Jaime Talancón (2023) en su artículo *El plagio en la UNAM: una ventana de oportunidad regulatoria para Nexos*, señala acertadamente que “el termómetro ético de un país se calibra con lo que se castiga y lo que se premia.”

## **Objetivo**

Desarrollar una comunicación de gestión de crisis efectiva para la Universidad Nacional y una estrategia que permita reconstruir su reputación, ante las afectaciones derivadas del fenómeno mediático ocasionado por el supuesto plagio de la tesis de licenciatura de la ministra de la SCJN, Yasmín Esquivel Mossa.

## **Problema de investigación**

Reconstruir la reputación de la Universidad Nacional ante las afectaciones derivadas del fenómeno mediático ocasionado por el supuesto plagio de la tesis de licenciatura de la Ministra de la SCJN, Yasmín Esquivel Mossa, a partir de desarrollar una comunicación de gestión de crisis efectiva.

## **Desarrollo del caso**

En un primer orden de ideas se realizará una narración de los hechos, los cuales en síntesis acontecieron de la manera siguiente:

El 9 de diciembre de 2022, el periódico *La Jornada Online* publicó en su plataforma de *YouTube* una entrevista realizada a la Ministra Yasmín Esquivel Mossa en donde revela su aspiración para presidir la Suprema Corte de Justicia de la Nación. En ella indica que considera que “después de 61 años que se nombró a la primera mujer ministra, ‘ya toca una presidenta mujer’”. La Ministra señala que “*hay que empezar por una autocrítica, que tiene respeto por los poderes, que debe haber diálogo con el Ejecutivo y el Legislativo. Asimismo, habla de la corrupción como un cáncer que se debe disminuir a través de la denuncia.*” (La Jornada Online, 2022)

El 21 de diciembre de 2022 el Dr. Guillermo Sheridan publicó en el portal *Latinus*, un artículo en donde da respuesta al video publicado por @*lajornadaonline*. El Dr. Sheridan hace referencia a una parte del video en donde la ministra convoca a la ciudadanía a ‘denunciar la corrupción donde la vean’. Al respecto, señala que como ciudadano y acatando el llamado de la ministra, denuncia un acto de corrupción cometido por Yasmín Esquivel Mossa:

*Ese acto consiste en que la tesis para obtener la licenciatura en derecho que la pasante Yasmín Esquivel Mossa defendió en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) Aragón de la UNAM, en septiembre de 1987, titulada Inoperancia de los sindicatos en los trabajadores de confianza del Artículo 123 Apartado A es plagio de una tesis previa, la titulada Inoperancia del sindicato de los trabajadores de confianza del Artículo 123 Constitucional Apartado “A”, que en julio de 1986, defendió el Lic. Edgar Ulises Báez Gutiérrez en la Facultad de Derecho de la UNAM. (Sheridan, 2022)*

Como respuesta, el mismo día la ministra Esquivel publicó desde su cuenta de Twitter, cartas de respaldo por parte de los académicos Javier Carreón Hernández, José Antonio Núñez Ochoa, Hugo Ítalo Morales Saldaña, así como de la directora de tesis, Martha Rodríguez Ortiz.

El 22 de diciembre de 2022 la FES Aragón emitió un comunicado a través de la plataforma de Facebook, y señaló lo siguiente:

*Ante las recientes denuncias públicas sobre el contenido de una tesis profesional de una ex alumna de esta Facultad, el Comité de Integridad Académica y Científica (de la FES Aragón) iniciará un análisis pormenorizado del contenido y las circunstancias del caso y actuará con estricto apego a la normatividad universitaria. (FES Aragón, 2022).*

El 23 de diciembre de 2022, la Universidad Nacional emitió un comunicado en donde indicó que llevó a cabo el cotejo pormenorizado de las tesis profesionales presentadas en 1987 y 1986 y se encontró que existía un alto nivel de coincidencia entre ambos textos. (Véase Anexo A1).

*LA UNAM INFORMA: Al llevar a cabo el cotejo pormenorizado de las tesis profesionales de una alumna de la Facultad de Estudios Superiores (FES) Aragón, presentada en 1987, con la de un alumno de la Facultad de Derecho, sustentada en 1986, la Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales de Información de esta Universidad encontró que existe un alto nivel de coincidencias entre ambos textos.*

*El resultado del análisis mencionado se hará del conocimiento del Comité de Integridad Académica y Científica de la FES Aragón, instancia encargada de realizar la revisión del caso respetando el debido proceso legal y en estricto apego a los procedimientos y tiempos establecidos en la normatividad universitaria. (DGCS UNAM, 2022)*

El 25 de diciembre de 2022 la ministra Esquivel emitió vía Twitter, un posicionamiento en donde niega terminante y categóricamente los señalamientos respecto al supuesto plagio de su tesis de licenciatura. En 10 puntos, señala que su tesis es original y comenzó a redactarla en 1982, que la Universidad Nacional ha abierto un proceso de revisión. Indica también que el objetivo de las difamaciones es intervenir en un proceso que compete a los ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y reitera su aspiración y propuesta para que la SCJN sea presidida por una mujer.

El 28 de diciembre de 2022, por medio de un comunicado oficial publicado en la página web oficial del plantel, la FES Aragón citó a declarar a los implicados en el plagio de la tesis:

*A las personas universitarias de esta Casa de Estudios, que participaron como autores, jurados o asesora, en las dos tesis profesionales de fechas julio de 1986 y septiembre de 1987 que se dieron a conocer en días pasados y que involucran a una ex alumna de la Facultad de Estudios Superiores Aragón y a un ex alumno de la Facultad de Derecho, se les invita a manifestar lo que a su interés corresponda, identificándose para tal efecto, al correo electrónico [comitedeintegridad@aragon.unam.mx](mailto:comitedeintegridad@aragon.unam.mx) a más tardar a las 12:00 h del jueves 29 de diciembre presente, a fin de ser consideradas en el análisis que está realizando este Cuerpo Colegiado... (FES Aragón, 2022)*

El 30 de diciembre de 2022 la ministra Yasmín Esquivel emitió un pronunciamiento vía Twitter, en donde informó sobre los argumentos a favor de sus

tesis, el más relevante, señala que el alumno Edgar Ulises Báez reconoció ante notario haber tomado partes de su texto.

*Declaración ante notario público del otro alumno, cuyo testimonio fue presentado por la directora de tesis, y considero que me favorece, pues reconoció y manifestó expresamente que:*

*...de ese trabajo tomé varias referencias y texto y ...pude tomar varias partes importantes del trabajo de ella en el año de 1985 a 1986...*

En el mismo documento, la ministra Esquivel hace referencia a tres dictámenes periciales en informática, una modificación ilegal el 22 de diciembre, dos dictámenes en documentoscopia, declaraciones del director del seminario de derecho y de los maestros de la FES Aragón.

El 31 de diciembre de 2022, el abogado Edgar Ulises Báez Gutiérrez, concedió una entrevista para *Eje Central*, en donde sostiene que su tesis es la original y que no ha sido llamado a testificar.

*La lógica lo disipa todo: el que se titula primero evidentemente tiene el texto original... una persona que se titula después no puede alegar plagio de una obra publicada previamente”, (Rodríguez, 2022)*

Ante la pregunta sobre qué le parecía que una ministra de la SCJN hubiera podido plagiar su tesis de licenciatura, el abogado respondió que eso refleja una falta de valores humanos.

El 11 de enero de 2023 la Universidad Nacional concluyó que existe una copia sustancial en la tesis que presentó en 1987, como parte integral de los requisitos para su recepción profesional y expedición del título correspondiente, por parte de la entonces alumna de esa entidad académica. (Véase Anexo A2).

*Del análisis comparado de contenidos, cronología y estilos de escritura, el referido Comité concluyó que la entonces alumna de la FES Aragón, Yasmín Esquivel Mossa,*

*copió parte sustancial del contenido de la tesis presentada un año atrás por el alumno de la Facultad de Derecho, Édgar Ulises Báez. (Boletín UNAM-DGCS-023)*

El pasado 12 de enero de 2023, la SEP recibió un oficio firmado por el rector, Enrique Graue, con la decisión del comité de la Facultad de Estudios Superiores (FES) Aragón, así como del despacho jurídico de la Universidad Nacional, en donde precisa que la tesis de Yasmín Esquivel, presentada en 1987, es un plagio de otra tesis presentada el año anterior.

El titular de la Secretaría de Educación Pública ha regresado la responsabilidad a la máxima casa de estudios del país. *“Se le pedirá a la UNAM, al rector, que no evadan la responsabilidad que tienen, sino que emitan ellos una resolución”*. Por su parte, la ministra Yasmín Esquivel se ha mantenido en su posición, sosteniendo que su tesis de licenciatura es la original y que no tiene de qué avergonzarse.

La Universidad Nacional no ha cerrado el caso del plagio; en el Boletín UNAM-DGCS-045 del 20 de enero de 2023, el rector Graue aseveró que, con determinación y libertad, la UNAM estudia alternativas sobre posibles acciones sancionadoras. (Véase Anexo A3).

*La falta de integridad académica que representa lo anterior no solo es inadmisibles, sino que ha lastimado severamente a la UNAM y a las decenas de miles de estudiantes, académicos, tutores de tesis y egresados que empeñan y han empeñado un inmenso esfuerzo en cumplir a cabalidad, con ética y rigor académico, con este requisito.*

*...En la Universidad Nacional siempre se ha fomentado la discusión de las ideas y se da cabida a todas las voces para ser escuchadas. Es el lugar donde las y los universitarios nos expresamos libremente y de manera plural, vehemente y respetuosa.*

*Pero también es el sitio donde debe prevalecer, en todo momento, la cultura de la legalidad y de la verdad. (Boletín UNAM-DGCS-045)*

El 19 de enero de 2023, el senador Germán Martínez, perteneciente al Grupo Plural, presentó una solicitud de juicio político ante la Secretaría General de la Cámara

de Diputados contra Yasmín Esquivel, con la finalidad de abrir un periodo de pruebas. En declaraciones, ha señalado que corresponde a la Universidad Nacional y al rector Graue tomar acciones para devolver la credibilidad a la máxima casa de estudios del país.

El rector Graue inició nuevamente el proceso de investigación sobre la tesis. Convocó al Comité de Ética, que deriva de la Comisión de Honor del Consejo Universitario, (CUÉTICA), pues considera que el prestigio de la Universidad Nacional debe seguir intacto.

Leonardo Lomelí, secretario general de la Universidad Nacional, señaló que la legislación tiene ciertos “vacíos” y no cuentan con un procedimiento para sancionar casos como el del plagio o retirar un título.

El lunes 13 de febrero de 2023 los 2 exalumnos involucrados fueron citados a declarar y aportar a la defensa de sus tesis. El abogado Báez no se presentó, mientras que la Ministra Esquivel envió a un representante con su documentación y pruebas. Asimismo, se amparó para impugnar la Integración del Comité de Ética encargado de investigar sobre el plagio de tesis, lo que impide a la Universidad Nacional dictar una resolución hasta que el Poder Judicial aclare la constitucionalidad de los lineamientos.

El 30 de marzo de 2023 la Universidad Nacional emitió un boletín con modificaciones a la legislación universitaria, específicamente al artículo 5 del Estatuto, las cuales permitirán anular títulos universitarios tras el supuesto plagio de tesis de Ministra Esquivel. (Véase Anexo A4).

*...La Universidad podrá invalidar certificados, títulos profesionales y grados cuando los alumnos no cumplan con los requerimientos académicos y éticos; este efecto se hace extensivo a egresados.*

*Antes de iniciar su trámite de titulación, los y las alumnas deberán firmar la protesta universitaria de integridad y honestidad académica... Boletín UNAM-DGCS-233*

El Comité Universitario de Ética está por concluir con su proceso de análisis para determinar si la ministra Esquivel plagió o no su tesis de licenciatura, no obstante,

la suspensión definitiva concedida a la ministra, impide al Comité emitir su resolución hasta que se resuelva la situación legal.

## **Solución y propuesta**

El presente estudio de caso plantea una propuesta de solución a partir de una comunicación de gestión de crisis, basada en el modelo de objetivos de comunicación de Lukaszewski (1997), quien plantea que, “*si hay dilemas éticos, se debe actuar en consecuencia.*” Aunado a ello, se exponen procedimientos de contención del daño, pues las crisis no se resuelven callando o negando la realidad reiteradamente.

En un mundo en donde las organizaciones dependen de las percepciones generadas, hay situaciones que pueden afectar severamente su funcionamiento y operación al interior y exterior. Por ello, cada organización debe prevenir y anticiparse para evitar los daños a su credibilidad y reputación.

*Las crisis, por su naturaleza irremediable e imprevisible, no deben ser gestionadas como una amenaza permanente, sino al contrario, como verdaderas oportunidades para que una organización, un territorio o una persona demuestren de forma honesta, clara y transparente sus compromisos, su modo de actuar, su funcionamiento o su eficacia como parte natural de su propia identidad manifestada en ese tipo de situaciones. Para el logro de este objetivo, la comunicación es imprescindible.* (Losada, 2010: 18)

El modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa (Argenti 2014) plantea que “*la organización se comunica a través de mensajes con sus grupos de interés, quienes reaccionan a esa comunicación.*” (Véase Anexo B1)

Por otra parte, el modelo de reputación, de acuerdo a Paul Argenti (2014) está integrado por dos partes: racional y emocional; la racional involucra el liderazgo, la ética, productos y servicios, finanzas, ciudadanía, innovación y trabajo, mientras que la emocional integra impresión, estima, admiración y confianza. (Véase Anexo B2).

## Comunicación en la gestión de crisis

Westphalen y Piñuel (1992) plantean 4 principios clave que deben estar presentes en toda estrategia de respuesta informativa: anticipación, agilidad, calidad informativa y veracidad.

José Carlos Losada (2010), señala que, *“en la actualidad, ya no basta con decidir lo que haremos y después comunicarlo a nuestros públicos, sino comunicar aquello que podemos hacer y que nuestros públicos decidan si es lo correcto. Incluso que puedan también participar en la realización o en la posible solución.*

*Se trata de todo eso y más, un juego de intangibles puesto en marcha a partes iguales por las organizaciones y por el conjunto de sus stakeholders y en donde son de vital importancia tres factores:*

- *Poseer la capacidad de comunicar de forma eficaz nuestros compromisos como organización ante nuestro entorno*
- *Ser capaces de activar la vertiente emocional que legitima nuestra actividad ante nuestros públicos*
- *Mantener con ellos unas relaciones continuadas, fieles y satisfactorias para ambas partes.”*

Para Paul Argenti, (2014) una adecuada gestión de crisis consta de los siguientes pasos: *prevenir la crisis, medir la dimensión de la misma, actuar de forma precisa ante dicha crisis, estimar su final y estudiar detalladamente el caso.* (Véase Anexo B3).

Primero, es necesario identificar si el suceso corresponde a una crisis, asimismo, de acuerdo a Losada (2010) hay distintos tipos de crisis y situaciones para cada fenómeno.

*“Situaciones de crisis con nivel reducido: corresponde a aquellos sucesos que no requieren una intervención directa por parte de la organización. Un problema que se*

*pueda neutralizar. Influye la falta de visibilidad de los medios o la ausencia de responsabilidad de la institución.*

*Situaciones de crisis de alcance: en este caso, se requiere una reacción y ejecución de un plan de comunicación de crisis. Influye la intervención de autoridades o publicación en medios.”*

Posteriormente, Losada (2010) plantea que se puede realizar una tipología a partir de una serie de variables.

*“Objetivas: medible, cuantificable, visible.*

*Subjetivas: derivada de una percepción o estado de opinión.*

*Internas: al interior de las organizaciones y después se extienden al resto de la compañía y públicos externos.*

*Externas: su causa tiene su origen en algún fenómeno humano, técnico o comunicativo fuera de la organización.*

*Según el momento: no crisis, precrisis, crisis o post crisis, estos pasos determinan el tipo de estrategia.*

*Según el nivel de gravedad: se puede utilizar el símil de un semáforo, rojo para máxima gravedad, amarillo para gravedad intermedia y verde para pequeña gravedad.*

*Según sus efectos: las que explotan, como un accidente. Las inmediatas, que toman por sorpresa a la empresa. Las crisis de construcción, que se pueden anticipar, como negociaciones sindicales. Las crisis continuas, que producen problemas crónicos.”*

En el caso de supuesto plagio por parte de la ministra Yasmín Esquivel, estudiante de la Universidad Nacional, se trató de una crisis objetiva, toda vez que fue un hecho visible y no derivado de una percepción u opinión; externa, pues se produjo desde el exterior a partir de la publicación del artículo del Dr. Guillermo Sheridan y

posteriormente el caso afectó a la Universidad Nacional y a la Suprema Corte de Justicia de la Nación, además de afectar directamente a la Ministra Esquivel.

Según el momento, al publicarse el artículo por parte del periodista en el portal *Latinus*, se puede definir que el caso se encontraba en una precrisis, en donde se tiene el beneficio de la duda, no se cuenta con los elementos suficientes y no ha escalado la comunicación a todos los medios o redes sociales.

En estos casos, se debe actuar con rapidez, llevar la iniciativa de la comunicación con los actores involucrados, las instituciones aludidas y los medios de comunicación de la fuente política y nacional.

La respuesta de la ministra Esquivel fue negar la situación y desde el primer comunicado anunció que se trataba de una 'campana perversa' en su contra, confirmando su aspiración a presidir la SCJN. Insistió en que fue el otro estudiante quien copió su trabajo, aun habiéndose titulado el aludido un año antes.

*Nada que ocultar. Comparto mi posicionamiento sobre la campana emprendida en mi contra... Niego terminante y categóricamente los señalamientos hechos con respecto a un supuesto plagio de mi tesis de licenciatura. (Comunicado Yasmín Esquivel, 25/12/22)*

En el comunicado, insiste en que su tesis es un trabajo original, incluso señaló que denunciaría ante la fiscalía correspondiente, que posteriormente sería la Fiscalía de la Ciudad de México.

Por su nivel de gravedad, debido a la coyuntura política y al nivel de exposición de la ministra Esquivel, al buscar la presidencia de la SCJN, el caso derivó en una crisis grave con efecto inmediato, que escaló a los medios de comunicación nacionales e internacionales y se colocó dentro de las principales tendencias de redes sociales por más de 4 días.

Se encuentran también otro tipo de clasificaciones, como la de Rojas (2003) y Ritter (1996), que agrupan las causas en una serie de posibilidades. En este contexto,

el caso de supuesto plagio por parte de la Ministra Esquivel se trataría de una crisis derivada de asuntos jurídicos:

*-Asuntos jurídicos (de discriminación racial, de abuso sexual, plagios, etc.)*

De acuerdo con Losada (2010), existen distintos modelos de gestión de crisis, mismos que parten de la idea de la importancia de la comunicación para una pronta resolución:

*-Modelo Onion de Pauchant y Mitroff*

*-Modelo siete capas o Layered de Hurd.*

*-Modelo de Relaciones públicas de Crisis de Marra.*

*-Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski*

*-Modelo de relaciones Continuas de Sturges, Carrel Newson y Barrera.*

*-Modelo de Crisis Evitables/ No Evitables de González Herrero.*

Este caso se basa en el modelo de objetivos de Lukaszewski, quien en 1997, conforme a lo que señala Losada (2010) desarrolló un modelo de estándares de comunicación de crisis corporativa, enfocada en lo siguiente:

*-Comunicar primero con los más directamente afectados y recuperar la operatividad de la empresa (responder con rapidez, asumir la responsabilidad apropiada, pedir ayuda y comprensión, informar a los empleados, mostrar preocupación, actuar con transparencia.*

*-Utilizar una comunicación local, cercana al lugar de los hechos.*

*-Hablar con una sola voz y ser consistente, concreto y rápido en atender a los medios, los empleados y las autoridades.*

*-Actuar con rapidez para comunicar los accidentes. La primera hora es esencial.*

*-Cooperar con los medios, respondiendo sus preguntas.*

*-Tomar decisiones sólidas y razonadas.*

*-Si hay dilemas éticos, actuar en consecuencia.*

En el caso del presunto plagio de la tesis de licenciatura cometido por parte de la ministra Esquivel, uno de los actores directamente afectados, fue el ex alumno y abogado Edgar Ulises Báez Gutiérrez, quien, conforme indicó Rodríguez (2022), en una entrevista concedida para el medio de comunicación *Eje Central*, Edgar Ulises

señaló que en ningún momento fue contactado por parte de la Ministra Esquivel, ni por ninguno de los actores involucrados.

-*La Lógica lo disipa todo: el que se titula primero evidentemente tiene el texto original.*

-*Usted conoció a Yasmín durante el proceso de elaboración de su tesis?*

-*No.*

-*¿Trató con ella en algún momento?*

-*Jamás.*

El 31 de diciembre se publicó la entrevista de Juan Carlos Rodríguez (2022) para *Eje Central*. Fue la primera entrevista concedida por parte del abogado Báez, quien ‘rompió el silencio’ y sostuvo que su tesis era la original.

La Ministra Esquivel, contrariamente a lo que sugiere Lukaszewski (1997), no asumió la responsabilidad apropiada ni actuó con transparencia. Tampoco utilizó una comunicación cercana a los hechos, pues si bien atendió el llamado del Comité de Ética de la Universidad Nacional el 13 de febrero de 2023, cuando fueron citados a declarar y aportar a la defensa de su tesis, no acudió por cuenta propia, sino envió a un representante con su documentación y pruebas. Esta situación fue creciendo hasta afectar gravemente la reputación de la Universidad Nacional, la más importante del país.

Por ende, con base en el *Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski*, se propone comunicar con los afectados, actuar con transparencia, asumir la responsabilidad, informar de manera cercana, atender a los medios y autoridades y actuar de forma ética y congruente para una adecuada gestión de crisis.

## **Reconstrucción de la reputación**

La reputación es un bien intangible en el sector público. A continuación, se describe cómo hacer frente a las afectaciones a nivel reputacional y se plantea una propuesta de reconstrucción de la reputación para la Universidad Nacional, misma que permita seguir gozando de la legitimidad de ser la máxima casa de estudios del país.

El Diccionario de la *Real Academia Española* (RAE, 2014) señala que la reputación es la “opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo” o el “prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”.

Villafañe (2001) indica que la reputación tiene “*carácter estructural, proyecta la identidad corporativa, genera valor, reconocimiento del comportamiento y permite una evaluación rigurosa*”.

Scott Meyer, citado por Villafañe (2001) extrae que “*la reputación es la integración de un proceso secuencial: imagen, percepción, creencias y experiencia respecto a una compañía*”, mientras que para Grahame Dowling: “*es el resultado de una imagen positiva de la empresa, cuando ésta encierra valores como la autenticidad, la honestidad, la responsabilidad y la integridad*”.

La reputación se construye a lo largo del tiempo, no se trata de una percepción momentánea, no se puede controlar, pero sí gestionar. Paul Argenti (2014) en *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación* señala que:

*La identidad de una compañía es aquello que la hace única y está estrechamente vinculada a su razón de ser, su propósito y su visión y valores. La manifestación de la realidad se transmite a través del nombre, logo, lema, marcas, productos, servicios, instalaciones, material de papelería, uniformes y demás muestras tangibles creadas por la organización y que se comunican a todos sus grupos de interés. Estos forman a partir de ahí su percepción, basada en los mensajes que cada compañía les envía. Cuando esa imagen refleja fielmente la realidad de esa compañía, podemos decir que el problema de identidad es eficaz y construye una buena reputación.*

La economía de la reputación va en aumento año con año, de acuerdo con datos de *Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership*, mientras que en 1975 el 83% de una empresa lo conformaban los activos tangibles y el 17% los activos intangibles, para 2009 los parámetros cambiaron, y tan solo el 19% estaba conformado por activos tangibles, mientras que el 81% constituía los activos intangibles. (Véase Anexo B4).

Actualmente, el 80% del valor total de una empresa reside precisamente en estos intangibles (Argenti 2014), quien también señala que *“esto es una oportunidad de competir por la buena reputación integrada en una identidad fuerte y diferenciada que ha impulsado el nacimiento de una nueva forma de éxito y liderazgo basados en el reconocimiento y la confianza que los grupos de interés otorgan a una empresa, institución o país.”*

En el prólogo de Paul Argenti (2014), José Luis González-Besada extrae que:

*La reputación es el único recurso intangible que hace que todas las personas y todas las funciones salgan ganando en una doble perspectiva: la económica, haciendo más fácil y eficiente conseguir los objetivos y la emocional, generando orgullo de pertenencia alineado a la organización.*

En su tesis doctoral, *La reputación y la legitimidad como bienes intangibles en el sector público el caso del ministro y el ministerio de educación, cultura y deporte (2011-2015)*, dirigida por las Dras. María José Canel Crespo y Rocío Zamora Medina, Carmen Robles (2017) explora la dinámica de la legitimidad y reputación de un líder público, en este caso, el Ministro de Educación, Cultura y Deporte, así como de su organización con responsabilidades ejecutivas propias de un gobierno central. Asimismo, analiza lo que se encuentra en la base para la construcción de dichos intangibles: la congruencia que hay entre los juicios de reputación y legitimidad entre la organización, los medios y su relación con los ciudadanos.

*Robles (2017)* aborda los aspectos de legitimidad mediática-offline/online y reputación mediática offline/online, así como la relación entre estos dos intangibles (la complementariedad y no independencia).

La reputación es un aspecto que va muy de la mano con la legitimidad, para *Grimmelikhuijsen et. al (2015)*, *“existen dos tipos de perspectivas del uso de los medios sociales para la legitimidad: cognitiva y afectiva.”* La primera depende de la efectividad de la organización y de la percepción de justicia. La segunda, a la

legitimidad en medios sociales, que han tomado una mayor relevancia y permiten una mayor interacción y capacidad de información con los públicos.

De esta forma, la reputación permite ganar legitimidad y fortalecer las relaciones de confianza al interior y exterior de la organización. Es un activo intangible que se debe gestionar de forma integrada y a su vez, puede ayudar a afrontar una crisis. Para ello de acuerdo con Argenti (2014) es necesario:

- *Reconocer un entorno cambiante*
- *Adaptarse al entorno sin comprometer los principios*
- *No presuponer que los problemas desaparecerán por arte de magia*
- *Mantener la comunicación corporativa combinada con la estrategia*

*“La identidad, imagen y reputación de una compañía son imprescindibles para su éxito y credibilidad”*, plantea Argenti (2014), quien señala también que:

*Los grupos de interés buscan coherencia y consistencia, en algunos casos la forma de lograr una mejor gestión de la reputación es a través de la publicidad corporativa, un importante recurso de posicionamiento que se enfoca en el uso de medios y canales de comunicación en beneficio de la imagen de una corporación como entidad, no de sus productos o servicios. Esto deriva en el orgullo, compromiso de empleados, consumidores y público en general, generando comportamientos favorables de valor.*

La identidad corporativa es percibida según la imagen del cliente, la imagen de la comunidad, la imagen del inversor y la imagen del empleado, la suma de estas percepciones y evaluaciones equivale a la reputación. (Véase Anexo B5).

Las organizaciones valoran cada vez más la importancia de una reputación fuerte y eso genera una percepción positiva en los grupos de interés. En este sentido, la base de una reputación sólida reside en la alineación entre la identidad y la imagen de una organización, además de alinear lo que se dice con lo que se hace.

## **Conclusiones**

A lo largo de la historia, las percepciones públicas sobre las instituciones han impactado e influido en sus relaciones y toma de decisiones para hacer frente a los retos y desafíos que se presentan. La adecuada gestión de la comunicación ayuda a las organizaciones a ser más competitivas en un entorno de constante transformación.

Cualquier empresa u organización puede verse involucrada en una crisis, pero la pérdida de credibilidad, confianza y reputación, pueden afectar gravemente a una institución. Hoy en día, la gestión de los asuntos públicos es de vital importancia. Las nuevas reglas del juego son: más transparencia, más comunicación y acceso real a cualquier tipo de información.

Una organización debe adaptarse a un nuevo entorno de forma congruente y sin violar sus principios ni lo que representa. Actualmente, la Universidad Nacional es la máxima casa de estudios del país, fundada en 1910 durante el gobierno de Porfirio Díaz y una de las mejores de América Latina, e incluso de España y Portugal, según el *World University Rankings*, y la número 104 de 1500 reconocidas como las mejores del mundo.

El caso del supuesto plagio de la tesis de licenciatura de la ministra Yasmín Esquivel provocó un escándalo mediático que impactó rápidamente en la Universidad Nacional, poniendo en entredicho el ejercicio de aplicación de sus normas y estatutos.

El rector Enrique Graue expresó en un mensaje que ni las autoridades ni la normatividad universitaria estaban facultados para retirar el título de la Ministra Yasmín Esquivel por parte de la Universidad y buscaron trasladar la decisión a la Secretaría de Educación Pública.

A su vez, el Dr. Graue señaló también que el plagio no era una cosa menor, sino un acto reprobable debido a la usurpación de ideas y talentos que dañan la ética y la moral de quien lo comete. Por ende, la falta de congruencia entre sus declaraciones y las acciones realizadas afectó la comunicación en la gestión de crisis y por consiguiente, impactó de manera negativa en su reputación.

La reputación constituye uno de los intangibles más importantes de las empresas, el nuevo sistema de economía de los intangibles integra también la fortaleza de marca, el compromiso y la satisfacción. Los intangibles han dado la vuelta a los elementos tangibles, constituyendo alrededor del 80% del valor de las empresas.

En el presente estudio de caso se planteó una propuesta de solución a partir de una comunicación de gestión de crisis, basada en la obra de Losada (2010) *Comunicación en la gestión de crisis*, siguiendo el modelo de objetivos de comunicación de Lukaszewski (1997), quien señalaba que, si hay dilemas éticos, se debe actuar en consecuencia.

Asimismo, se abordó una propuesta de reconstrucción de reputación para la universidad nacional con base en la obra de Paul Argenti (2014) *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*, en donde destacan la identidad, que se refiere a una percepción interna, y la legitimidad, que atiende a una percepción externa y juntas conforman la reputación.

La Universidad Nacional ha establecido mecanismos para evitar el plagio con el fin de fortalecer su cultura de ética académica y evitar que sucedan más casos como el de la ministra Esquivel, el cual reveló una situación que estaba sucediendo en colusión con autoridades académicas desde años atrás.

La ausencia de mecanismos eficaces en la UNAM, a diferencia del COLMEX y CIDE, los errores de procedimiento en la titulación, los recursos legales interpuestos para evitar la resolución y el entorno político polarizante al tratarse de una Ministra de la SCJN, dificultan la toma de decisiones para una eventual cancelación del título de licenciatura. No obstante, existen mecanismos que pueden ayudar a la Universidad Nacional a fortalecer su reputación, identidad y legitimidad ante sus públicos y *multistakeholders* y de esta forma evitar una nueva crisis que tome mayores dimensiones al mediatizarse y que pudiera poner en entredicho sus valores, principios y congruencia.

## Referencias

- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid, España. LID Editorial, Primera edición.
- Boletín UNAM-DGCS-1063bis  
[https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2022\\_1063bis.html](https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2022_1063bis.html)
- Boletín UNAM-DGCS-023  
[https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2023\\_023.html](https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2023_023.html)
- Boletín UNAM-DGCS-045  
[https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2023\\_045.html](https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2023_045.html)
- Boletín UNAM-DGCS-233 Fortalece la UNAM la integridad y honestidad académicas.  
[https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2023\\_233.html](https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2023_233.html)
- Comunicado Yasmín Esquivel vía Twitter. (25 de diciembre de 2022)  
[https://twitter.com/YasminEsquivel\\_/status/1607158487502716929?lang=es](https://twitter.com/YasminEsquivel_/status/1607158487502716929?lang=es)
- Comunicado UNAM. *LA FES ARAGÓN INFORMA* (22 de diciembre de 2023)  
<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=532537718904458&set=a.491568586334705&type=3>
- *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*,  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Canel, M.J. (2018). *La comunicación de la administración pública. Para gobernar con la sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Fundación UNAM. (2018) “UNAM desarrolla herramienta contra el plagio digital.”  
<http://www.fundacionunam.org.mx/vanguardia-unam/unam-desarrolla-herramienta-contra-el-plagio-digital/>
- Márquez D. y Melgar P. (2020) *Integridad Académica y Plagio*. Recuperado de Defensoría de los Derechos Universitarios. Serie: Los Derechos Universitarios en el siglo XXI, Núm. 10  
[https://www.defensoria.unam.mx/web/publicaciones/INTEGRIDAD\\_ACADEMICA.pdf](https://www.defensoria.unam.mx/web/publicaciones/INTEGRIDAD_ACADEMICA.pdf)
- *Ley General de Responsabilidades Administrativas*,  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf>
- Losada, J. (2010) *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: Editorial UOC
- Redacción. (2022). *Es tiempo de que una mujer presida la SCJN: ministra Yasmín Esquivel*. Recuperado de La Jornada Online  
<https://www.youtube.com/watch?v=lbaMstmKxW0> [Consulta: 2022, diciembre 28]

- Sheridan, G. (2022). *Una ministra pasante: Yasmín Esquivel, candidata a presidir la SCJN, plagió su tesis de licenciatura*. Recuperado de Latinus <https://latinus.us/2022/12/21/una-ministra-pasante/> [Consulta: 2022, diciembre 28]
- Silva, F. *Código Penal Federal comentado*, 100 años Constitución, 28 de mayo, 2015. Disponible en: <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/8/529.htm?s>
- Real Academia de la Lengua Española (RAE). *Plagiar*. Actualización 2022 <https://dle.rae.es/plagiar>
- Redacción. (2023) *Plagio de tesis de Yasmín Esquivel pone en riesgo reputación de la UNAM*. Recuperado de Reporte Índigo <https://www.reporteindigo.com/reporte/plagio-de-tesis-de-yasmin-esquivel-pone-en-riesgo-reputacion-de-la-unam/> [Consulta: 2023, febrero 25]
- Robles, C. (2017) *La reputación y la legitimidad como bienes intangibles en el sector público. El caso del Ministro y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2011-2015)*. Universidad Complutense de Madrid. Visible en <https://eprints.ucm.es/id/eprint/44275/1/T39126.pdf>
- Rodríguez, J. (2022) *Abogado desmiente a la Ministra Esquivel*. Eje Central. Recuperado de <https://www.ejecentral.com.mx/abogado-desmiente-la-ministra-esquivel/> [Consulta: 2023, enero 15]
- Talancón, J. (2023) *El plagio en la UNAM: una ventana de oportunidad regulatoria*. Recuperado de Nexos. <https://eljuegodelacorte.nexos.com.mx/el-plagio-en-la-unam-una-venta-de-oportunidad-regulatoria/> [Consulta: 2023, abril 10]
- Timal S. y Sánchez F. (2017) *El plagio en el contexto del derecho de autor*. Puebla. Scielo. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-69162017000200048#fn15](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-69162017000200048#fn15) [Consulta: 2023, marzo 25]
- UNAM-Facultad de Derecho, *Guía rápida sobre plagio y derechos de autor*, visible en: <https://www.derecho.unam.mx/integridad-academica/pdf/guia-plagio-derecho-autor.pdf>
- Villafañe, J. J. (2001). *La reputación corporativa como factor de liderazgo*. Área abierta.
- Anexos

## **Anexos A: Documentos**

**Anexo A1:** Boletín UNAM-DGCS-1063bis  
Ciudad Universitaria, 19:01 hs. 23 de diciembre de 2022

### **LA UNAM INFORMA**

Al llevar a cabo el cotejo pormenorizado de las tesis profesionales de una alumna de la Facultad de Estudios Superiores (FES) Aragón, presentada en 1987, con la de un alumno de la Facultad de Derecho, sustentada en 1986, la Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales de Información de esta Universidad encontró que existe un alto nivel de coincidencias entre ambos textos.

El resultado del análisis mencionado se hará del conocimiento del Comité de Integridad Académica y Científica de la FES Aragón, instancia encargada de realizar la revisión del caso respetando el debido proceso legal y en estricto apego a los procedimientos y tiempos establecidos en la normatividad universitaria.

*#PositivamenteUNAM*

*<https://covid19comision.unam.mx/>*

–oOo–

## **LA UNAM INFORMA**

### **A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA A LA SOCIEDAD MEXICANA**

El día de hoy, el director de la Facultad de Estudios Superiores (FES) Aragón comunicó a la Rectoría el resultado del análisis realizado por el Comité de integridad académica y científica de esa entidad, sobre la apropiación indebida de los textos de las tesis de 1986 y 1987, de los entonces estudiantes Edgar Ulises Báez y Yasmín Esquivel Mossa.

Del análisis comparado de contenidos, cronología y estilos de escritura, el referido Comité concluyó que la entonces alumna de la FES Aragón, Yasmín Esquivel Mossa, copió parte sustancial del contenido de la tesis presentada un año atrás por el alumno de la Facultad de Derecho, Édgar Ulises Báez.

Yasmín Esquivel Mossa finalizó sus estudios y presentó su examen profesional ante el jurado designado, recibiendo el voto aprobatorio de todos sus integrantes para obtener el título que la acredita como Licenciada en Derecho.

De la interpretación solicitada a la Oficina de la Abogacía General se desprende que la normatividad universitaria carece de los mecanismos para invalidar un título expedido por la Universidad Nacional, aún y cuando el plagio de una tesis esté documentado.  
<http://www.abogadogeneral.unam.mx>

El contenido de la resolución del Comité de la FES Aragón será enviado a la Secretaría de Educación Pública para los fines a que haya lugar.

Se me ha informado también que en la FES Aragón está en curso el procedimiento de investigación administrativa, como lo establecen la legislación universitaria y los compromisos contractuales, a la profesora Martha Rodríguez Ortiz, quien fungió como directora de las tesis mencionadas, para que explique las razones de su actuar.

Nuestra casa de estudios considera que siempre será mejor prevenir casos tan lamentables y penosos como éstos, por lo que en acuerdo con el Colegio de Directores de Facultades y Escuelas, se han tomado ya las primeras medidas en ese sentido, así como el estudio de las alternativas que permitan fortalecer nuestra normatividad para prevenir asuntos como el que nos ocupa.

La Universidad fomenta altos valores como la ética y la integridad a quienes conforman la comunidad universitaria. El plagio, que no quepa duda, es una práctica inadmisibles que continuaremos combatiendo.

**"Por mi Raza Hablará el Espíritu"**  
El Rector  
Dr. Enrique Graue Wiechers.

Ciudad Universitaria, 11 de enero de 2023.

<https://covid19comision.unam.mx/>

## LA UNAM INFORMA

### LA UNAM NO HA CERRADO EL CASO DEL PLAGIO; ESTUDIA ALTERNATIVAS SOBRE POSIBLES ACCIONES SANCIONADORAS, SEÑALA EL RECTOR GRAUE

Al pronunciar esta tarde un mensaje a la comunidad universitaria y a la sociedad mexicana, el rector de la UNAM, Enrique Graue Wiechers, aseveró que con determinación y libertad, "respetando siempre las normas que nos rigen", la UNAM estudia las distintas alternativas, y las consecuencias, que pudieran darse como resultado de acciones sancionadoras adicionales.



## Fortalece la UNAM la integridad y honestidad académicas

- *El rector Enrique Graue Wiechers enfatizó que la inmensa mayoría de los estudiantes y profesores actúan apegados perfectamente a los principios académicos*
- *La Universidad podrá invalidar certificados, títulos profesionales y grados cuando los alumnos no cumplan con los requerimientos académicos y éticos; este efecto se hace extensivo a egresados*
- *Antes de iniciar su trámite de titulación, los y las alumnas deberán firmar la protesta universitaria de integridad y honestidad académica*

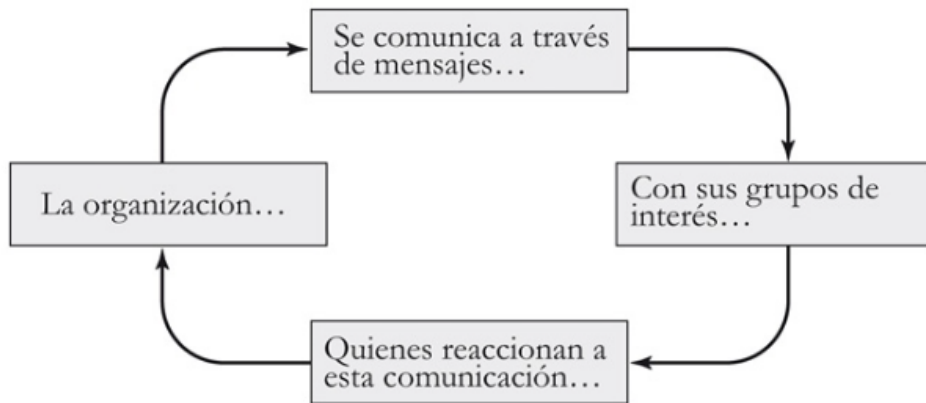
El Consejo Universitario aprobó hoy una serie de modificaciones y adiciones a diversos ordenamientos de la legislación universitaria para garantizar la integridad y honestidad académica y prevenir o, en su caso, proceder en contra de faltas a este principio universitario en sus diferentes vertientes.



## Anexos B: Tablas, mapas y gráficas

### Anexo B1: Modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa

Cuadro 2.1 Modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa



(Losada, 2010) Comunicación en la gestión de crisis

### Anexo B2: Modelo de reputación

#### Modelo de reputación



(Losada, 2010) Comunicación en la gestión de crisis.

## Anexo B3: Una mejor gestión de la crisis

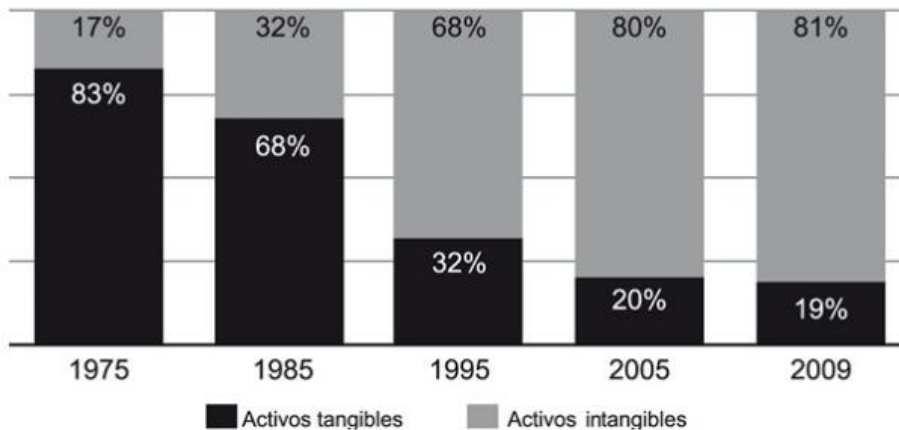
a. Una mejor gestión de las crisis

- Prevenir la crisis ←
- Medir la dimensión de la misma
- Actuar de forma precisa ante dicha crisis
- Estimar su final
- Estudiar detalladamente el caso →

(Losada, 2010) Comunicación en la gestión de crisis.

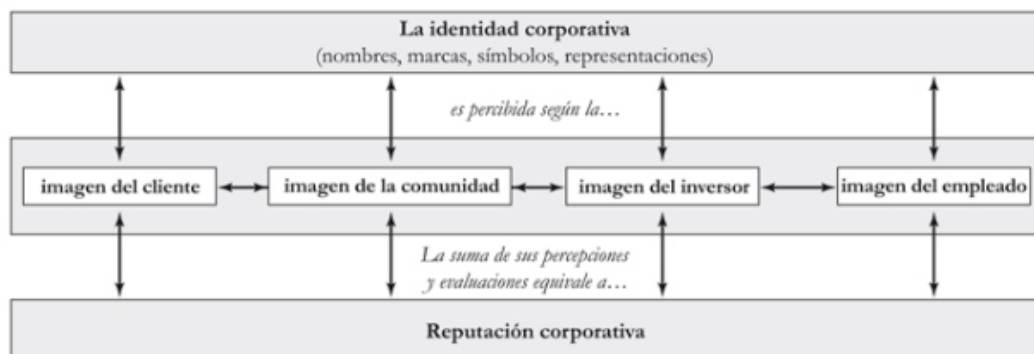
## Anexo B4: Tabla: La economía de la reputación.

% sobre el valor de mercado del S&P 500



(Losada, 2010) Comunicación en la gestión de crisis.

## Anexo B5: Marco conceptual de reputación



(Losada, 2010) Comunicación en la gestión de crisis.