

Universidad Panamericana
Dirección de Sistema Bibliotecario

Tesis Digitales - Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

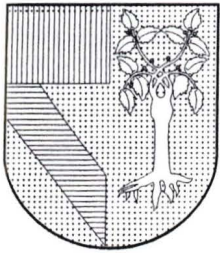
UNIVERSIDAD

**Pana
meri
cana**

Biblioteca

Campus CDMX

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

"COMPARATIVO DE COMUNICACIÓN EN CRISIS DE LAS
UNIVERSIDADES: VIRGINIA TECH, ESTADOS UNIDOS Y
UNIVERSIDAD DE NAVARRA, ESPAÑA".

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

C A S O

PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

P R E S E N T A

LIC. MARÍA DE LOS ÁNGELES FLORES URRUTIA

ASESORA: DRA. LETICIA BARRÓN DOMÍNGUEZ

MÉXICO, D.F.

2009



* 1 1 8 3 2 5 *

T
COM
2009
F58c
Ej. 2

CLASIF: 118325
ADQUIS.
FECHA.
COSTO.

El atentado ocurrido en la Universidad de Navarra, España el 30 de octubre del 2007 y los violentos acontecimientos suscitados en la Universidad Virginia Tech, Estados Unidos, el 16 de abril del 2007, son sucesos aislados que provocaron situaciones de crisis en los públicos de ambas universidades.

Fueron hechos aislados, sin embargo, ambas universidades enfrentaron el tener que comunicar los hechos a sus diferentes públicos (internos y externos) durante y después de que habían acontecido; por lo que se realizó una comparación de ambas situaciones y posteriormente se dan propuestas de solución para una adecuada estrategia de comunicación en crisis para cualquier universidad que enfrente este tipo de acontecimientos violentos.

ANTECEDENTES.

Historia de la Universidad de Navarra.

La Universidad de Navarra, institución privada, fue fundada por San Josemaría Escrivá de Balaguer en 1952, quien resumía la misión de la misma con estas palabras:

“...La Universidad de Navarra aspira a que en todas sus actividades esté presente la conciencia de que el trabajo es testimonio de la primacía del hombre sobre las realidades materiales, medio de desarrollo de la propia personalidad, vínculo de unión entre los seres humanos y un modo fundamental de contribución al progreso de la humanidad...”¹

Fundada como Escuela General de Navarra que inaugura la Escuela de Derecho el 17 de octubre de 1952, contaba con 48 alumnos y ocho profesores bajo la dirección de San Josemaría Escrivá quien describía los ideales a transmitir en la Universidad:

¹ Historia de la Universidad de Navarra, consultado en: <http://www.unav.es/servicio/informacion/>, el 3 de marzo del 2009.

“...Queremos que aquí se formen hombres doctos, con sentido cristiano de la vida; queremos que en este ambiente, propicio para la reflexión serena, se cultive la ciencia enraizada en los más sólidos principios y que su luz se proyecte por todos los caminos del saber...”²

ETA y la Universidad de Navarra.

La Universidad de Navarra ha tenido antecedentes con el grupo terrorista ETA a lo largo de su historia. El ataque ocurrido el 30 de octubre del 2008 fue el sexto de ETA contra la Universidad de Navarra.

La primera acción terrorista tuvo lugar el 4 de octubre de 1979, contra las oficinas de la Editorial Universitaria (EUNSA) en la localidad de Barañain. El resto, perpetrados en 1980, 1981, 1983 y 2002, se produjeron en el campus. En el penúltimo atentado, el 23 de mayo del 2002, un coche bomba cargado con 20 kilos de explosivos estalló hacia las nueve de la noche, a muy pocos metros del lugar de la explosión del 30 de octubre del 2008, lo que causó heridas leves a dos policías y a la madre de un conserje. Además de estos ataques contra las instalaciones universitarias, ETA también atentó en el pasado contra otros inmuebles del Opus Dei, entidad católica a la que pertenece la Universidad de Navarra.³

Historia de Virginia Tech.

En 1872 fue fundada la Universidad de Virginia Tech con el nombre de “Virginia Agricultural and Mechanical College”.

Actualmente con el nombre de “Virginia Polytechnic Institute and State University”, ha sido una institución pública al servicio de la comunidad de Virginia y mundial, a través de su enfoque de enseñanza, aprendizaje y compromiso. La universidad crea, transmite y aplica el conocimiento para expandir el crecimiento personal y las

² *Ídem.*

³ETA atenta en Universidad de Navarra dos días después de la desarticulación, octubre 2008, consultado en: <http://www.elperiodico.com/>, el 3 de marzo del 2009.

oportunidades, el avance social y el desarrollo de la comunidad, fomentando la competitividad económica para mejorar la calidad de vida.

Mediante la combinación de sus tres misiones de aprendizaje, descubrimiento y compromiso, Virginia Tech se esfuerza para cumplir la carga de su lema “Ut Prosim” – Que yo pueda servir.⁴

Informe sobre Seung-Hui Cho.

Seung-Hui Cho, joven de 23 años, estudiante de Inglés en la Universidad de Virginia Tech tenía antecedentes psiquiátricos antes de la masacre.

Cho, ciudadano de Corea del Sur se mudó a los Estados Unidos con su familia a la edad de 8 años, fue un residente legal que creció en las afueras de Washington en Centreville, Virginia. Se graduó de la preparatoria Westfield High en el 2003.

En un informe realizado por un grupo de expertos convocados por el gobernador de Virginia, Tim Kane, encontraron que durante la preparatoria, profesores de Cho observaron indicios homicidas y suicidas en sus escritos y pensamientos, por lo que recomendaron el asesoramiento psiquiátrico. Según el informe, también recibió medicación en aquellos años por un corto período de tiempo.

Durante su estancia en la Universidad, en el 2005, dos estudiantes mujeres se quejaron de la conducta de Cho, y por lo que fue enviado a una unidad psiquiátrica para evaluación y le fue ordenado un tratamiento que no calificaba como obligatorio bajo las leyes de Virginia.⁵

Cho desarrolló interés por las armas de fuego. Según fuentes policíacas compró legalmente dos armas, una Walther P22 y una Glock 9mm, ambas armas caras y normalmente utilizadas por la policía. De acuerdo a fuentes federales, La efectividad del joven para matar sugería que se auto-entrenó.

⁴ Historia de la Universidad Virginia Tech, Mission Statement approved by the Virginia Tech Board of Visitors, 6/4/01; revised in 2006, consultado en: <http://www.vt.edu/about/about-university.html>, el 23 de febrero del 2009.

⁵ US Rules made killer intelligible to purchase guns, abril 2007, consultado en: <http://www.nytimes.com>, el 5 de Marzo del 2009.

El estado de Virginia, no permitía comprar más de un arma en un período de un mes, por lo que Cho tuvo suficiente tiempo para planear su ataque y entrenar su puntería.⁶

HECHOS.

Atentado en Universidad de Navarra.

El jueves 30 de octubre del 2008, ETA atacó las instalaciones de la Universidad de Navarra. A las 10:58 un coche bomba estalló en un estacionamiento de la institución cuando las aulas estaban llenas de alumnos y profesores y todo el personal se encontraba desempeñando su trabajo habitual.

La bomba no causó víctimas de gravedad pero el impacto emocional se extendió entre los miles de integrantes de la comunidad universitaria.⁷

Hubo una llamada desde Guipúzcoa a la DYA⁸ de Álava pero fue inexacta, el Departamento Vasco del Interior informó que un individuo a nombre de ETA alertó que iba a explotar una bomba colocada en un Peugeot blanco estacionado en el campus universitario sin especificar de qué ciudad se trataba. Otras fuentes informaron que el comunicante anunció que el atentado ocurriría en un campus de la Universidad del País Vasco sin dar más detalles del lugar.

Tanto la policía de Euzkadi como la policía local de Vitoria realizaron una inspección en el campus universitario de la capital alavesa. El Ministro del Interior Alfredo Pérez Rubalcaba explicó que las fuerzas de seguridad desplegaron un operativo de control en la Universidad de Álava sin que se detectara el vehículo. Una hora después de la alerta, la bomba explotó en el campus de Pamplona.

⁶ The Va. Tech Gunman: Well Prepared, abril 2007, consultado en: <http://www.time.com>, el 24 marzo del 2009.

⁷ ETA intenta una masacre en la Universidad de Navarra, 31 octubre del 2008, consultado en: <http://www.diariodenavarra.es>, el 3 de marzo del 2009.

⁸ DYA (Detente y Ayuda), asociación de ayuda en carretera que, sin ánimo de lucro, lleva 40 años ayudando a todos los conductores a circular más seguros por las carreteras, consultado en: http://www.dya.es/cas/que_es_la_dya.php, el 17 de marzo del 2009.

Desde que robaron el coche, la noche anterior, los terroristas tuvieron tiempo de desplazarse desde Guipúzcoa y estacionar el automóvil. Cabe destacar que el estacionamiento era de acceso público, a diferencia de otros del campus para los que se exigía poseer una tarjeta expedida por la universidad.⁹

Atentado después de 48 horas después de desarticular Comando de ETA.

Este atentado se produjo dos días después de la desarticulación del denominado “Comando Nafarroa”, con la detención de cuatro personas en Pamplona y Valencia.

Alfredo Pérez Rubalcaba, Ministro del Interior no quiso hacer declaraciones sobre la posible relación entre la desarticulación del comando y el atentado registrado en la Universidad de Navarra campus Pamplona. Rubalcaba sólo concretó que el coche había sido robado la noche anterior, en la localidad guipuzcoana de Zumaia y su sustracción se denunció en la comisaría de la Ertzaintza de Zarautz.¹⁰

El Ministro del Interior evitó especular con la posibilidad de que los terroristas hubieran querido mostrar su fuerza y capacidad operativa en la misma ciudad donde, el martes anterior, la policía había desarticulado un grupo de personas que tenía todo lo necesario para iniciar una campaña de atentados.

La comunicación en Crisis de la Universidad de Navarra.

Hubo diversas reacciones que tuvieron lugar después de ocurrido el atentado, se comunicó a los diferentes públicos (internos: estudiantes, profesores, empleados y directivos de la Universidad; externos: padres de familia, gobierno, instituciones educativas, medios de comunicación, policía.), se manifestaron y establecieron posturas respecto a lo sucedido.

⁹ Un atentado de ETA en la Universidad de Navarra deja al menos 17 heridos, octubre 2008, consultado en: <http://www.clarin.com/>, el 3 de marzo del 2009.

¹⁰ Un coche bomba en la Universidad de Navarra provoca 21 heridos leves, octubre 2008, consultado en: <http://www.elmundo.es/elmundo/>, el 3 de marzo del 2009.

Uno de ellos fue el discurso del Rector de la Universidad de Navarra (que se puede ver completo en el Anexo 1) en donde declaró:

“...Ante todo, quiero expresar mi condena de este acto terrorista. Este ataque a la institución universitaria merece el rechazo más enérgico (...) a los estudiantes, y a sus familias les hago llegar mi solidaridad y mi cercanía (...) nos proponemos recuperar cuanto antes la normalidad, retomar las actividades docentes, asistenciales y de investigación. Y lo haremos sin miedo ni rencor..”¹¹

La prelatura del Opus Dei, en su declaración, también comunicó mensajes clave como el agradecimiento a Dios porque las pérdidas eran sólo materiales y los heridos no pasaron a mayores, hizo hincapié en que además de un acto de solidaridad, sería ocasión de rezar y expresar el perdón.¹² (Ver Anexo 2)

La reacción de los públicos de la Universidad de Navarra.

Hubo diferentes respuestas de los públicos, tanto internos como externos, que ejemplifican la reacción que tuvieron ante la crisis y después los comunicados de la universidad, que se enlistan a continuación:

- a) El Rey, el Príncipe de Asturias, los gobiernos central, vasco y navarro condenaron el atentado, además de todos los partidos. La izquierda *abertzale* dijo que era una “muestra de la crudeza del conflicto político y armado que vive nuestro pueblo”.
- b) Los trabajadores y alumnos de la Universidad de Navarra mostraron su indignación por la explosión. Se encontraban como cada día en las aulas o en sus tareas habituales en las distintas facultades del centro cuando se produjo el estallido.

¹¹ Discurso del Rector de la Universidad de Navarra ante atentado terrorista consultado en <http://www.up.edu.mx/Default.aspx?doc=15279>

¹² OPUS DEI escribe al Rector de UNAV consultado en <http://www.opusdei.es/art.php?p=30396>

d) La Ministra de Ciencia e Innovación, Cristina Garmendia, expresó su “absoluto rechazo y repulsa” por el atentado y deseó que “la sinrazón de las armas no pueda nunca contra los valores que reclama la sociedad democrática española”.

e) El Presidente de Navarra, Miguel Sanz, rechazó que los “criminales” no respetaran “siquiera” una institución como ésta, “que tanto representa para la comunidad y para España”. No se puede “bajar la guardia bajo ningún concepto”.

f) La Alcaldesa de Pamplona, Yolanda Barcina, destacó “la tranquilidad” de los alumnos y del rector del centro, “que van a seguir trabajando como siempre con profesionalidad y sin rencor”, algo que, a su juicio, demuestra que la Universidad de Navarra “es uno de los pilares de la sociedad navarra y española”.¹³

Actos violentos en Virginia Tech.

El 16 de abril del 2007, Seung-Hui Cho, estudiante de la Universidad Virginia Tech asesinó a 33 personas dentro del campus. El incidente consistió en dos ataques, en dos diferentes horarios y dos edificios distintos dentro del campus.¹⁴

Treinta y tres personas fueron asesinadas en lo que se considera la matanza más grande dentro de una universidad en la historia de Estados Unidos. Las víctimas fueron estudiantes asesinados en un dormitorio y en un edificio de salones de clases.

El primer ataque ocurrió alrededor de las 7:15 de la mañana, cuando los estudiantes se preparaban para ir a sus clases. En ese momento dos personas fueron baleadas y asesinadas en un dormitorio. Media hora después, treinta y un personas, incluyendo el hombre armado, murieron en el edificio de salones de clases donde algunas puertas fueron encadenadas. Las víctimas fueron encontradas en diferentes partes del edificio.

La Universidad no evacuó el campus ni notificó a los estudiantes acerca del ataque hasta varias horas después.

¹³ ETA crea caos en la Universidad de Navarra, octubre 2008, consultado en: <http://www.elpais.com/>, el 3 de marzo del 2009.

¹⁴ What happened: The Virginia Tech Massacre, abril 2007, consultado en: <http://www.virginiatechmassacre.com/what-happened-virginia-tech-massacre.html>, el 5 de marzo del 2009.

En un inicio se pensó que el hombre armado no era estudiante ya que no portaba ninguna identificación. Declaró Wendell Flinchum, Jefe de la Fuerza Federal de Policía.

Dos horas después del primer ataque la universidad envió un correo a todo el campus con el siguiente mensaje:

“...Esta mañana ocurrió una balacera en West Ambler Johnston. La policía está en el lugar de los hechos investigando. Se pide a la comunidad universitaria que tome precauciones y contacte a la policía de Virginia Tech si observa algo sospechoso o si tiene información referente al acontecimiento...”.¹⁵

El Jefe de Policía Wendell Flinchum y el Rector de la Universidad, Charles W. Steger, trataron de explicar a las autoridades porqué no actuaron para asegurar al resto de la Universidad después del primer disparo.

El Jefe Flinchum dijo que inicialmente los policías pensaron que se trataba de un tiroteo “doméstico” sugiriendo que fue entre individuos que se conocían uno a otro y fue en un dormitorio aislado. El campus no fue cerrado porque pensaron que el que provocó los disparos había dejado el campus, e incluso el estado.

Flinchum dijo que los oficiales comenzaron a investigar a “una persona en específico” como resultado de la balacera en el dormitorio. La persona era un hombre descrito por uno de los amigos de una de las víctimas pero no lo detuvieron.

¹⁵ “...A shooting incident occurred at West Ambler Johnston earlier this morning. Police are on the scene and are investigating. The university community is urged to be cautious and are asked to contact Virginia Tech Police if you observe anything suspicious or with information on the case...”. Before deadly rage, a life consumed by troubling silence, abril 2007, consultado en <http://www.nytimes.com>, el 5 de marzo del 2009.

La policía recibió otra llamada del 911 informando de disparos en el edificio de salones de clases llamado “Norris Hall”. Cuando la policía llegó, el hombre armado ya se había suicidado.

Las autoridades policíacas creyeron que ambos tiroteos estaban relacionados pero dijeron que no podían confirmar hasta obtener los resultados de balística.

Mientras eran confirmados los detalles acerca del hombre armado y se aclaraba el motivo, algunos estudiantes comentaron a la televisión local “WTKR” que el coreano, estudiante de la universidad, había estado buscando a su novia en uno de los lugares donde disparó a los demás estudiantes.

A las familias se les dijo que se reunieran con los estudiantes en el Hotel Inn del Campus para facilitar el espacio y las habitaciones del hotel. A la comunidad universitaria se le indicó que se reuniera en el Coliseo Cassel para comenzar a trabajar con el manejo de crisis.

La policía evacuó a los estudiantes e instaló a muchos de ellos en hoteles locales, testigos dijeron que vieron a algunos estudiantes saltar por las ventanas.¹⁶

Comunicación en Crisis.

En torno a los acontecimientos en la Universidad hubo reacciones negativas respecto al mal manejo de la situación por parte de la institución, además de severas críticas en torno a la prevención del mismo.

Los comunicados de las crisis fueron a través de los medios de comunicación, y no fue hasta siete horas después de ocurrida la tragedia que la Universidad publicó

¹⁶ Virginia Tech Shooting leaves 33 dead, abril 2007, consultado en: <http://www.nytimes.com>, el 5 de marzo del 2009.

información de las instrucciones hacia la comunidad universitaria mediante su página web.¹⁷ (Ver anexo 3)

A las 10 de la noche del mismo día del evento, la Universidad dio a conocer, de nuevo en su página, la secuencia de acontecimientos sucedidos en el campus y el resto de la información la dio hasta el día siguiente en una conferencia de prensa. (Ver Anexo 4)

Reacción de los Públicos.

Al igual que en el caso de la Universidad de Navarra, los distintos públicos tuvieron reacciones diversas en torno a la crisis como las siguientes.

a) El Sr. Kaine, Gobernador del estado de Virginia comentó:

“...Conforme nuestra comunidad inicia el largo y difícil camino que es el proceso de recuperación, me voy llenando de imágenes de una comunidad de Virginia Tech resistente y unida. Les pido a todos en Virginia que hagan una pausa el viernes al medio día para ofrecer oraciones de apoyo para las víctimas, sus familias y todos los afectados por esta tragedia...”¹⁸

Kaine agregó “hay confusión por parte de las universidades en cuanto a cuáles son sus derechos para el establecimiento de políticas en relación con las armas en el campus”,

¹⁷ Campus remained closed, convocation on Tuesday, abril 2007, consultado en <http://vt.edu/achieve>, el 23 de marzo 2009.

¹⁸ “...As our Commonwealth begins the long and difficult healing process, I am filled with images of a Virginia Tech community that is resilient and unified,” said Governor Kaine. “I ask that everyone in Virginia pause at noon on Friday to offer prayers of support for the victims, their families, and for all those affected by this tragedy”...”. Governor Kaine announces statewide day of mourning, abril 2007, consultado en <http://vt.edu/achieve>, el 23 de marzo 2009.

recomendó que Virginia exija la verificación de antecedentes para la venta de armas de fuego mediante un ordenamiento jurídico del estado.¹⁹

b) Mensaje del Presidente de la Universidad Virginia Tech, Universidad Charles W. Steger siete horas después del incidente:

“...Hemos demostrado que no vamos a permitir que los eventos trágicos de ésta semana nos definan o dividan. En este tiempo cuidémonos unos a otros y caminemos juntos a “inventar el futuro...”.²⁰ (Ver anexo 6)

c) Mensaje especial para los alumnos de la Universidad Virginia Tech de Tom Tillar, Vice-presidente de Alumni Relations:

“...Este es un crimen impactante con escenas que han atraído a la prensa nacional e internacional (...) estoy seguro que Virginia Tech sanará de esto en el tiempo que sea necesario y lo hará con el apoyo de una familia de 200 mil alumnos, incluyendo a todas sus familias...”.²¹ (Ver Anexo 5)

d) Kristen Rand, Director Legislativo del Centro de Políticas de Violencia, manifestó que antes de la masacre, Virginia Tech debió haber tenido los reportes del historial psicológico de Seung-Hui Cho, autor del crimen, lo que le hubiera hecho más difícil comprar las dos pistolas que utilizó, agregó que tanto el estado como los oficiales

¹⁹ Virginia Tech Criticized for actions in shooting, abril 2007, consultado en: <http://www.nytimes.com>, el 5 de marzo del 2009.

²⁰ A message from president Charles W. Steger, abril 2007, consultado en: <http://www.vt.edu/remember/archive/>, el 23 de marzo 2009.

²¹ A special message to all alumni of Virginia Tech, abril 2008, consultado en: http://www.vt.edu/remember/archive/alumni_message.html, el 23 de marzo del 2009.

federales eran responsables por la confusión burocrática sobre la información que se reportó.

e) La lección más importante de Virginia Tech fue que demostró que eran necesarios los cambios legislativos. El Presidente de la Prevención de la Violencia con Pistola de los Estados Unidos, Thom Mannard comentó:

“...Parece no haber nunca una verdadera y profunda discusión sobre el hecho de que, frecuentemente, el único comun denominador en estas tragedias es el uso de revólveres. No hay otra arma legal que esté disponible y que pueda matar a tanta gente en un período tan corto de tiempo. Es increíble que no haya más gente que se de cuenta de esto...”²²

f) Durante la conferencia de prensa en la Universidad al día siguiente de los trágicos acontecimientos un padre de familia preguntó:

“...¿Puede explicar cómo es que 32 personas fueron asesinadas y en la Universidad nadie ha sido despedido ni responsabilizado?”. A lo que el abogado de la oficina del gobernador, Larry Roberts respondió: “...No puedo responder a esa pregunta, no es trabajo de los miembros del panel hacer recomendaciones personales...”²³

²² “...What never really seems to occur is a real, thorough discussion on the fact that often the only common denominator in these tragedies is the use of guns. There is no other weapon that is legally available that can kill so many in such a short period of time. It's amazing that more people don't make that simple acknowledgment...”. Ignoring Virginia Tech, abril 2007, consultado en, <http://www.time.com>, el 3 de marzo 2009.

²³ “...Can you explain how 32 people were killed and no one has been fired, no one has been held accountable at that university?” one family member on the conference call asked. “I can't answer that question,” responded Larry Roberts, the chief counsel in the governor's office, adding that panel members did not consider it their job to make personnel recommendations...”. Virginia Tech Criticized for actions in shooting, abril 2007, consultado en: <http://www.nytimes.com>, el 5 de marzo del 2009.

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Las decisiones de las autoridades de Virginia Tech fueron muy criticadas por los medios de comunicación y la opinión pública, ya que se podían haber salvado vidas, notificando a los estudiantes y a los miembros del campus acerca de la situación mental de Cho antes de la balacera, a continuación se muestran algunos ejemplos del conocimiento que tenían de esto:

1) De acuerdo con un reporte realizado por la gente del gobierno de Virginia, las autoridades de la Universidad entendieron mal las Leyes Federales de Privacidad, al prohibir cualquier tipo de intercambio de información referente a la salud mental de sus estudiantes. Virginia Tech pasó por alto los indicios de problemas mentales de Cho, pese a que contaba con su historial que señalaba conductas alarmantes.

2) Cho Seung-Hui tenía agendada una cita en el centro de consejo del campus para recibir atención debido a declaraciones suicidas en sus escritos de clase. El reporte decía que no se le dio seguimiento a los resultados de dicha cita. Sus padres nunca fueron informados por el campus ni por los oficiales locales de las declaraciones de la salud mental de su hijo.

Además, durante la tragedia, a la comunidad del campus sólo se le envió un correo electrónico acerca de una persona sospechosa que había disparado en los dormitorios y que tenía que ser reportada²⁴, pero no se dio ninguna descripción, por lo que no se le prestó mucha atención y se pensó que era parte de un simulacro; lo anterior permitió a Cho Seung-Hui trasladarse al edificio de aulas y seguir disparando, esto evidenció una inadecuada comunicación antes y durante la tragedia.²⁵

²⁴ Ver el mensaje en la página 8-

²⁵ U.S. rules made killer intelligible to purchase guns, abril 2007, consultado en: <http://www.nytimes.com>, el 5 de marzo del 2009.

SOLUCIONES.

Ambas Universidades fueron víctimas de circunstancias violentas que alteraron el curso normal de su funcionamiento como instituciones educativas de nivel superior y que de acuerdo a la definición, crisis es un evento repentino e imprevisto que afecta las operaciones normales de una organización y la coloca ante la atención y el escrutinio público poniendo en riesgo su crecimiento e incluso su imagen institucional y existencia.

En distintos niveles, ambas universidades tomaron acciones durante y después de las crisis para comunicar lo sucedido a sus públicos y lidiaron con los problemas que ocasionó cada crisis.

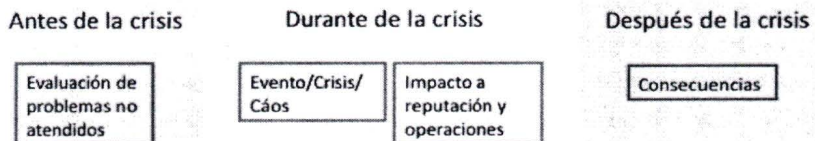
Es importante entender que en nuestra sociedad, no es cuestión de saber si una crisis ocurrirá a lo largo de nuestra vida, sino para estar preparado para lo que sea necesario hacer y sobre todo, comunicar.²⁶

Etapas de respuesta para el manejo de crisis:

La crisis está dividida en tres etapas y el impacto de la misma dependerá de cómo se maneje y se perciba por sus diferentes públicos.

Las etapas de la crisis son: antes, durante y después de la crisis.

Etapas de respuesta para el manejo de crisis



²⁶ Barton Lawrence, "Crisis in Organizations II" (Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing, Thomson Learning, 2001) p. 1.

a) Antes de la Crisis.

Los elementos a evaluar antes de una crisis son los siguientes:

1. Riesgos potenciales.
2. Plan de crisis.
3. Comité de crisis.
4. Infraestructura de respuesta.
5. Voceros.
6. Relación comunitaria.

b) Durante la Crisis.

Elementos durante la crisis:

1. Implementación del plan de crisis.
2. Convocatoria.
3. Análisis del impacto.
4. Estrategia de respuesta de la crisis
5. Comunicación en crisis.

El momento más difícil en una crisis es mientras sucede, ya que el impacto que puede tener, si no se tiene un buen manejo de crisis; afecta directamente a la reputación y operación de la organización.

El 90% del éxito en la comunicación en crisis depende de la preparación.

El control en el manejo de la información, así como de los niveles de operación en una crisis, contribuyen a disminuir la percepción de riesgo.

Las herramientas de manejo de crisis deben actuar con los mecanismos de respuesta en seguridad para responder inmediatamente, a la emergencia técnica y a la comunicación de crisis con las audiencias clave.

Es importante contar con herramientas de manejo de crisis para:

- Evitar la pérdida de control.
- Anticipar y prevenir crisis potenciales y/o evitar que progrese la severidad de la misma.

- Sistematizar la respuesta.
- Construir una estructura de toma de decisiones.
- Reducir el tiempo de reacción.
- Tener comunicación efectiva a los medios.
- Disminuir los costos e impacto negativo a la imagen de la organización.
- Acelerar el tiempo de retorno a la normalidad.

c) Después de la Crisis.

Los elementos después de la crisis son:

1. Estrategia de retorno a la normalidad.
2. Análisis post crisis.
3. Aprendizajes.
4. Acciones correctivas.

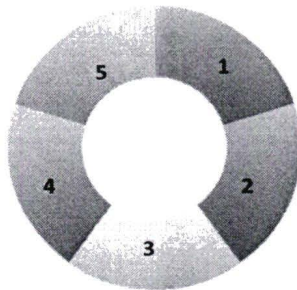
Crisis y públicos.

En una crisis es de muy importante conocer a los distintos públicos, este conocimiento es esencial para regresar la una organización a la normalidad.

Si antes de una crisis se conoce el rol de los jugadores (los intereses de cada público) se podrá diseñar una respuesta para el manejo de crisis que es “audien-céntrica”. Esto con la finalidad de tener congruencia y consistencia con los mensajes que se enviarán a cada audiencia para lo cual es necesario que los públicos se conviertan en el centro de nuestro modelo de crisis.²⁷

²⁷ Barton Lawrence, “Crisis in Organizations II”(Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing, Thomson Learning, 2001) p. 63.

Manejo de Crisis



- Diagnóstico del problema
- Segmentación de Públicos
- Diagnóstico por Segmento
- Mensajes Clave por Segmento
- Estrategia por Segmento

Acorde con lo anterior, a continuación se analiza un comparativo de la comunicación en ambas universidades para posteriormente sugerir las propuestas de la comunicación en crisis para cualquier universidad que atraviese esta etapa.

Universidad	Mensajes Clave	Qué hicieron	Reacciones	Criticas
Universidad de Navarra	Condenan al acto terrorista.	En cuanto sucedió el atentado, los mismos alumnos de la Universidad fueron los emisores de los acontecimientos.	Rector: "Condena a este acto terrorista", "...Nos proponemos recuperar cuanto antes la normalidad..", "Lo haremos sin miedo ni rencor"	Se habla en la prensa del lento desalojo de la comunidad universitaria, pero no pesa tanto debido al buen manejo de comunicación.
	Se proponen recuperar cuanto antes la normalidad.	La Información salió de la Universidad hacia el exterior.	Prelatura Opus Dei: "...agradecimiento a Dios porque las pérdidas son sólo materiales..", "...acto de solidaridad, será ocasión de rezar y expresar el perdón.."	Se habla de la falta de seguridad en estacionamiento
	Sin miedo ni temor.	Actuaron con rapidez.	Príncipe de Asturias: "...muestra de crudeza del conflicto político armado que vive nuestro pueblo.."	
	Expresar perdón.	La Universidad maneja una postura respecto al conflicto.	Ministra de Ciencia e Innovación: "...absoluto rechazo y repulsa por el atentado, deseo que la sinrazón de las armas no pueda nunca contra los valores que reclama la sociedad democrática española.."	
	Solidaridad con empleados, estudiantes y familias.	Atención médica rápida.	Presidente de Navarra: "...los criminales no respetan si quiera una institución como ésta que tanto representa para la comunidad.. No se puede bajar la guardia bajo ningún concepto.."	
	Sin rencor.	Repudio contra ETA.	Alcalde de Pamplona: "...destacó la tranquilidad de los alumnos y del rector del centro... que van a seguir trabajando como siempre con profesionalidad y sin rencor.."	
		El Rector habla de no tener miedos.		
		Tiene como antecedentes otros atentados.		
		La Universidad es la víctima del incidente.		

Universidad Universidad de Virginia Tech	Mensajes Clave	Qué hicieron	Reacciones	Críticas
	Proceso largo de recuperación, la comunidad está unida.	El primer comunicado por parte de la universidad fue siete horas después de ocurrido el incidente.	Gobernador de Virginia: "...Comienza un largo y difícil proceso de recuperación... La comunidad de Virginia Tech estamos unidos y resistentes..." "...Pido una pausa para ofrecer oraciones y apoyo por las víctimas, sus familiares y todos aquellos afectados por la tragedia..."	No hubo control ni seguimiento de un alumno con antecedentes de mala salud mental y focos rojos.
	No permitirán que eventos trágicos, los dividan o definan.	La comunicación hacia el exterior fue muy pobre, por lo que se generaron muchas especulaciones.	Presidente de Universidad de Virginia: "...Hemos estado demostrando que no permitiremos que los trágicos eventos... Nos dividan o nos definan, en este momento de sanación es importante que nos preocupemos unos por otros y sigamos adelante para "inventar el futuro"..."	Problema nacional, manejo de armas, falta de control al momento de otorgar un arma.
		La comunidad universitaria, del país y mundial estuvo muy indignada por lo ocurrido pero se critica el mal manejo de la seguridad.	Director Legislativo del Centro de políticas de Violencia: "... Virginia Tech debió tener los reportes del historial psicológico de Cho... lo que le hubiera hecho más difícil comprar armas..." "...tanto el estado como los oficiales federales son responsables por la confusión burocrática sobre la información que se reportó..."	Problema de privacidad de información.
		En Post-Crisis hay ayuda psicológica a los alumnos.	Presidente de Prevención de la Violencia con Pistola: "... lo que nunca pensamos que ocurriría, es real, a través del uso de armas de fuego..."	Universidad entendió mal las políticas de privacidad.
		Las acciones de la universidad no se dan a conocer.	Padre de familia: "¿Puede explicar cómo 32 personas fueron asesinadas y nadie ha sido despedido, nadie ha sido responsable en la universidad?..." Y un abogado del gobernador responde "...los miembros del panel no tienen incluido en su trabajo hacer recomendaciones personales..."	No se hizo nada al momento del primer incidente, se pensó como un incidente aislado.
		Los medios de comunicación critican severamente a la Universidad y al Gobierno de Virginia.		No se desalojó a los alumnos hasta horas después.
		La comunicación desde el primer incidente hacia públicos internos fue vía correo electrónico.		La información fue vía correo electrónico.
		Después del primer ataque la universidad pensó que fue un hecho aislado.		Mal manejo con los familiares de las víctimas.
		Se culpa a la Universidad por no dar acción rápida al primer incidente y no desalojar a los alumnos.		Los medios son los primeros que hablan y la universidad es atacada por los medios.
		La Universidad pierde el control de lo que pasa adentro de la universidad y no tiene cuidado con la información, los agarran en curva.		Se culpa a la universidad por no dar seguimiento a un alumno con fuertes indicios de problemas mentales.
		La Universidad lamenta las pérdidas pero no tuvo una postura al momento de la crisis.		
		Se le fue el problema de las manos con los públicos y los medios.		
		No se tiene experiencia con masacres en la universidad.		

Dado que ambas universidades no tuvieron un plan de crisis, lo que deben hacer las universidades cuando enfrenten una situación de crisis es lo siguiente:

1. Hacer un diagnóstico del problema:

Universidad de Navarra: Hubo un atentado en la universidad que sólo dejó daños materiales, la comunidad se encuentra afectada emocionalmente por los incidentes ocurridos. La universidad comunicó rápidamente lo sucedido lo que ayudó a tener un mejor control de la información.

Universidad de Virginia: 33 personas fueron asesinadas por un estudiante de la universidad, la comunidad estudiantil y las familias están muy afectadas por los sucesos ocurridos. La universidad dio una respuesta muy lenta. No se comunicaron las acciones tomadas por la universidad a los públicos externos. Los medios hicieron muchas especulaciones respecto a lo sucedido. Se ataca a la universidad y al estado de Virginia en temas de seguridad. La imagen de la institución está muy afectada.

2. Segmentar a sus públicos:

Ambas universidades:

Públicos internos: Estudiantes, profesores, empleados de la universidad, directivos de la universidad.

Públicos externos: Padres de familia, gobierno, instituciones educativas, medios de comunicación, policía.

3. Diagnóstico por segmento:

Universidad de Navarra:

a) Públicos internos:

1. Estudiantes: Los estudiantes están afectados emocionalmente por los hechos ocurridos, enterados de lo ocurrido.
2. Profesores y empleados: Igualmente afectados emocionalmente e informados de los acontecimientos.

3. Directivos de la universidad: Mantienen una postura desde que ocurre la crisis, apoyo a la comunidad universitaria. Buena comunicación con públicos internos y externos.

b) Públicos externos:

1. Padres de familia: Enterados de la situación y preocupados por la seguridad de la universidad.
2. Gobierno: Enterado de la situación y tiene una postura respecto a lo sucedido, desaprobandando totalmente las acciones de ETA. Apoyo a la institución y hace reconocimiento respecto a la forma en que la universidad manejó la crisis.
3. Instituciones educativas: Indignadas por el atentado a ETA y apoyo a Universidad de Navarra.
4. Medios de comunicación: Castigan severamente a ETA. Tuvieron información desde que ocurrió el incidente. Critican inseguridad del estacionamiento.
5. Policía: Criticada por no buscar en todos los campus, comunica las acciones realizadas.

Virginia Tech:

a) Públicos internos:

1. Estudiantes: Con miedo, descontrolados, no saben al momento de la crisis lo que ocurrió.
2. Profesores y empleados: Con miedo, descontrolados, no saben lo que ocurrió al momento de la crisis.
3. Directivos de la universidad: No hay ningún mensaje de los directivos hasta los públicos externos. Dos horas después del primer ataque, se envía un correo a la comunidad universitaria. Atacados por la prensa debido a no haber prestado atención a los focos rojos que presentaba el asesino. Criticada también por no compartir la información con el estado sobre la condición psiquiátrica de Cho.

b) Públicos externos

1. Padres de Familia: Molestos por la lenta reacción de la universidad e indignados porque nadie ha sido despedido y piensan que la universidad no ha tomado cartas en el asunto.

2. Gobierno: Cuestionado por la prensa respecto al uso y venta de armas en el estado y las políticas privacidad de información.
3. Medios de comunicación: Destrozan a la seguridad de la universidad, a la misma policía, al gobierno y hacen muchas especulaciones en torno al acontecimiento violento.
4. Policía: Cuestionada por no tomar en serio el primer incidente, no estaba preparada para atender a los medios. Se le fue el problema de las manos.

4. Mensajes clave por segmento

Universidad de Navarra:

a) Públicos internos:

1. Estudiantes: No tener miedo, retomar las actividades normales cuanto antes.
2. Profesores y empleados: No tener miedo, retomar las actividades normales cuanto antes.
3. Autoridades de la universidad: Apoyo a los estudiantes, sin miedo ni rencor, retomar actividades cuanto antes. Comunicar las medidas que tomó y tomará la universidad en temas de seguridad. Reconocer los aciertos de la comunidad universitaria.

b) Públicos externos:

1. Padres de familia: No hay heridos graves, se informan donde están todos los heridos y lo que hace la universidad.
2. Gobierno: Sin rencor, reprueba acción terrorista, apoyo a la comunidad de la Universidad de Navarra y las acciones que se realizan respecto a ETA.
3. Instituciones educativas: Apoyo a la universidad de Navarra.
4. Medios de comunicación: Comunicar lo que está sucediendo, mensajes transparentes para evitar especulaciones.
5. Policía: Comunicar las acciones de la policía, los avances en torno a las investigaciones y medidas en caso de otra alarma.

Virginia Tech:

a) Públicos internos:

1. Estudiantes: Comunicar lo que sucede por vías más directas. Comunicar las medidas de la universidad en torno a la seguridad de los estudiantes. Retorno a la normalidad lo antes posible. Apoyo y unión por parte de la comunidad estudiantil.
2. Profesores y empleados: Comunicar las medidas lo más pronto posible, ayuden a mantener la calma con los alumnos. Retorno a la normalidad lo antes posible. Apoyo y unión por parte de la comunidad universitaria.
3. Autoridades de la universidad: Mensajes directos hacia todos los públicos, reacciones inmediatas, mantener la calma, tener un manejo de la información, vocero institucional, comunicación directa con medios de comunicación para evitar especulaciones. Tener una postura como universidad en torno a la situación. Comunicar las acciones.

b) Públicos externos

1. Padres de Familia: Comunicar la situación y las medidas que tiene la universidad, hacer sentir que la universidad está velando por su comunidad, informar los mensajes claramente y de forma directa.
2. Gobierno: Comunicar claramente la situación y las medidas del gobierno respecto a la situación.
3. Medios de comunicación: Mensajes claros, directos para evitar especulaciones, comunicar las acciones que esta tomando la universidad y las autoridades gubernamentales. Comunicar las medidas que se tomarán a partir del atentado.
4. Policía: Comunicar acciones y medidas de la policía, nombrar a un vocero que esté preparado. Mensajes claros y congruentes. Asumir responsabilidades y comunicar medidas de seguridad.

5. Estrategia por segmento.

Universidad de Navarra:

a) Públicos internos:

1. Estudiantes: Comunicar la situación y las medidas. Conocer como se encuentran los estudiantes. Comunicar a los estudiantes los pasos a seguir en caso de un incidente parecido.
2. Profesores y empleados: Comunicar la situación y las medidas. Solicitar apoyo para mantener la calma con los estudiantes.
3. Autoridades de la universidad: Tener un plan de crisis, un vocero y realizar simulacros de crisis. Actuar de manera inmediata al momento que un incidente ocurra. Mantener control de la información (saliendo de la universidad). Comunicar información clara y rápida y eficaz. Conocer a todos los públicos que tienen algún interés con la universidad.

b) Públicos externos:

1. Padres de familia: Informar de las acciones que toma la universidad. Generar tranquilidad acerca de las medidas que tiene la universidad respecto a la seguridad de sus hijos.
2. Gobierno: Dar mensajes claros, tener el apoyo del gobierno para generar planes de emergencia.
3. Instituciones educativas: Plan de crisis para todas las instituciones de educación.
4. Medios de comunicación: Información clara y precisa para evitar especulaciones, mensajes clave definidos.
5. Policía: Manejar una buena comunicación, tener alerta a las universidades en caso de cualquier sospecha de atentado. No confiarse. Manejar información clara para evitar especulaciones.

Virginia Tech:

a) Públicos internos:

1. Estudiantes: Hacer más eficiente la comunicación a los estudiantes. Utilizar vehículos de comunicación más directos. Mantener alerta a

la comunidad estudiantil para que reporten cualquier problema. Dar a conocer la situación y las medidas de una forma efectiva.

2. Profesores y empleados: Comunicar las medidas de seguridad. Utilizar vehículos de comunicación más directos. Dar a conocer la situación y las medidas de una forma más efectiva.
3. Autoridades universitarias. Tener una postura respecto a la situación. Tener medidas de seguridad más eficientes. Hacer caso ante cualquier foco rojo. Establecer políticas de seguimiento a alumnos con problemas psicológicos. Control de armas dentro de la universidad.

b) Públicos externos:

1. Padres de Familia: Comunicar a las familias las medidas de la universidad. Mantener un contacto continuo con las familias. Comunicar los acontecimientos de forma clara y rápida.
2. Gobierno: Regular manejo de armas y leyes de privacidad. Tener mejor comunicación con universidades respecto a temas de seguridad.
3. Instituciones educativas: Mantener comunicación de las medidas a nivel nacional, mensajes claros y transparentes.
4. Medios de comunicación: Mensajes claros, transparentes e inmediatos para evitar especulaciones, comunicar las acciones que realiza la universidad al momento de la crisis y medidas después de la crisis.
5. Policía: No confiarse, mejorar la comunicación en tiempo. No generar especulaciones.

CONCLUSIÓN.

Los pasos anteriores pueden seguirse en cualquier universidad que presente una situación de crisis relacionadas con actos violentos.

El modelo audien-céntrico es muy útil ya que se conocen los vehículos para llegar mejor a cada una de las audiencias y de esta forma tener bajo control toda la comunicación que sale al exterior pudiendo manejar una congruencia con todos públicos teniendo una planeación previa de mensajes clave.

ANEXO 1

Declaración del rector de la Universidad de Navarra.

Con motivo del atentado, Ángel J. Gómez-Montoro, rector de la Universidad de Navarra, realizó la siguiente declaración:

“Ante todo, quiero expresar mi condena de este acto terrorista. Este ataque a la institución universitaria merece el rechazo más enérgico. Gracias a Dios, no ha habido que lamentar daños graves a personas. Quiero transmitir a todas ellas mi sincero deseo de una pronta recuperación.

Deseo también agradecer a los trabajadores de la Universidad de Navarra la serenidad que han demostrado en estos momentos. A ellos, a los estudiantes, y a sus familias les hago llegar mi solidaridad y mi cercanía. Pienso que reflejo sus sentimientos si digo que nos proponemos recuperar cuanto antes la normalidad, retomar las actividades docentes, asistenciales y de investigación. Y lo haremos sin miedo ni rencor. Precisamente en este momento, me parece oportuno recordar la importancia del perdón y queremos hacer un llamamiento a los terroristas para que dejen de hacer sufrir a tantas personas.

En estos momentos, nos sentimos muy arropados por las numerosas muestras de apoyo y cariño recibidas en las últimas horas desde instituciones e innumerables ciudadanos. A todos ellos deseo dar las gracias. No me resulta posible hacerlo personalmente, pero deseo que les llegue cuanto antes nuestro agradecimiento”.²⁸

²⁸ Discurso del Rector de la Universidad de Navarra ante atentado terrorista consultado en <http://www.up.edu.mx/Default.aspx?doc=15279>

ANEXO 2

El Prelado del Opus Dei escribe al rector de la Universidad de Navarra.

Con motivo del atentado en la Universidad de Navarra, el Gran Canciller ha enviado una carta al rector.

30 de octubre de 2008

Monseñor Javier Echevarría, Gran Canciller de la Universidad de Navarra, ha enviado una carta al rector en la que expresa su “cercanía total” y “participación más intensa en vuestro dolor, ante este penoso atentado”.

Mons. Echevarría ha rogado al rector que haga llegar su afecto “a todos: autoridades, profesores, estudiantes y trabajadores” de la Universidad.

El Gran Canciller da gracias a Dios porque las pérdidas son “sólo materiales, y los heridos de no gran trascendencia”.

Mons. Echevarría se ha referido concretamente a la concentración de esta mañana en la Universidad. Sugiere en su carta que, además de un “acto de solidaridad”, sea también ocasión de rezar y “expresión de perdón”.

La máxima autoridad de la Universidad de Navarra se une al deseo de lograr “una convivencia social justa y equilibrada, sabiendo respetar a todas las personas y contribuyendo a la paz en el mundo entero”.

Finalmente, el Gran Canciller recuerda que estos momentos son para los cristianos una oportunidad de convertirse en “sembradores de paz y alegría”.²⁹

²⁹ OPUS DEI escribe al Rector de UNAV consultado en <http://www.opusdei.es/art.php?p=30396>

ANEXO 3

Campus remains closed; convocation Tuesday

Posted 3:45 p.m., April 16, 2007

Virginia Tech remains closed on Monday, April 16, 2007. Vehicular entrances to campus are severely restricted to essential personnel only. Additional security remains on campus as the investigation continues.

Counseling assistance is available.

For students at West Ambler Johnston and McComas Hall until 9 p.m. Monday night. Students are encouraged to utilize these services. Students may also gather at the Old Dominion Ballroom in Squires Student Center.

For faculty and staff in the Bowman Room on the fourth floor of Jamerson Athletic Center, accessible from Jamerson or the Merryman Athletic Facility.

The university will also be closed on Tuesday, April 17. Essential personnel are to report for work. Classes are canceled.

A public gathering will be held on Tuesday, April 17 at Cassell Coliseum at 2 p.m. (a time change from the originally scheduled gathering).

All students are urged to contact their parents as soon as possible to let them know they are safe.

Students, faculty, and staff who may have any information related to the incident at West Ambler Johnston Hall and Norris Hall are encouraged to contact the Blacksburg Police Department to make statements in person, or by calling 540/231-6411.

Parents with concerns are asked to call the Dean of Students Office at 540/231-3787. Individuals injured in the two shootings have been taken to area hospitals.³⁰

³⁰ Campus remained closed, convocation on Tuesday, abril 2007, consultado en <http://vt.edu/achieve>, el 23 de marzo 2009

ANEXO 4

Conferencia de prensa.

17 de Abril 2007

Norris Hall gunman identified; ballistics match at both crime scenes.

Posted 9:15 a.m., April 17, 2007

The Virginia Tech Police Department has confirmed the identification of the gunman responsible for the multiple fatalities at Norris Hall on the Virginia Tech campus Monday, April 16, 2007.

The individual has been identified as Cho Seung-Hui, 23. Cho was enrolled as an undergraduate student in his senior year as an English major at Virginia Tech. Cho, a South Korean native, was in the U.S. as a resident alien with a residence established in Centreville, Va. Cho was living on campus in Harper Residence Hall.

A 9-milimeter handgun and 22-caliber handgun were recovered from Norris Hall. Ballistic tests on the evidence seized from the Norris Hall and the West Ambler Johnston Residence Hall scenes were conducted at the U.S. Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives (ATF) lab in Maryland. Lab results confirmed that one of the two weapons seized in Norris Hall was used in both shootings.

“At this time, the evidence does not conclusively identify Cho Seung-Hui as the gunman at both locations,” said Col. W. Steven Flaherty, Superintendent of the Virginia State Police. “With this newfound ballistics evidence, we are now able to proceed to the next level of this complex investigation”.

State, local, and federal investigators spent the night collecting, processing, and analyzing evidence from within Norris Hall. The deceased were recovered from at least four classrooms on the second floor and a stairwell of Norris Hall. The gunman, who took his life, was discovered by police in a classroom among the victims.

All of the deceased have been transported to the Medical Examiner's Office in Roanoke for examination and identification.

The names of the 32 deceased students and faculty will be released once *all* victims are positively identified and next-of-kin notified.

The Virginia Tech Police Department, Blacksburg Police Department, Montgomery County Sheriff's Office, Virginia State Police, FBI, ATF, and multiple other state and local agencies are all involved in the ongoing investigations at both Norris Hall and West Ambler Johnston Hall.³¹

³¹ Norris Hall gunman identified; ballistics match at both crime scenes, abril 2007, consultado en <http://vt.edu/achieve>, el 23 de marzo 2009

ANEXO 5

A special message to all alumni of Virginia Tech.

To our Virginia Tech alumni, I write the kind of message I never expected to have to write in my entire career serving the university. On Monday, the 16th of April, a campus resident senior student shot two students in Ambler Johnston residence hall and proceeded shortly thereafter to the other side of the Drillfield, entered Norris Hall and randomly shot more than 40 students and faculty in several classrooms. He then turned his gun on himself and took his own life. As I write this, 32 students and faculty who were among his victims have died. Others remain hospitalized. An ongoing investigation will answer so many facts and questions still unknown at this time.

This is the most horrific scene in the history of this or any university. Our hearts go out to the families and loved ones of the victims. Our hearts go out to the friends, classmates and others who witnessed this tragedy. A Memorial Convocation is scheduled today (Tuesday afternoon at 2:00 p.m. Eastern Time) and will be nationally televised. President and Mrs. George W. Bush are expected to attend, along with Virginia Governor and Mrs. Tim Kaine and other dignitaries.

This is a shocking crime with crime scenes that have attracted national and international press, all broadcasting their live news shows from the Holtzman Alumni Center. President Charles Steger, himself an alumnus, has personally expressed with utmost compassion his condolences to the families who have been notified and are still being notified. His leadership through this tragedy has been extraordinary. All of us at the university wish to demonstrate our compassion especially to our students who have experienced a kind of horror and tragedy that hopefully they never will again. We share in their deepest sorrow and grief.

Other universities and institutions across the country, and indeed around the world, have communicated with us to express their shock and sympathy. Many of our alumni have communicated with us and also with each other to share

expressions of support as well as their personal grief. I am confident that Virginia Tech will heal from this in whatever time it may take, and will do so because of its strong support from a family of caring alumni numbering over 200,000, including our current students and all their families. The faculty, staff and entire surrounding community are committed to helping our students and faculty recover from this terrible, terrible event. Those who will follow them will continue to embrace the true meaning of our motto “That I May Serve”, that bonds the entire Hokie Nation.

The Alumni Association placed a single wreath in the Campus Chapel within hours of the tragedy, and the Corps of Cadets has posted an honor guard with it to symbolize a university honoring those it has lost so tragically. It is but one symbol of the enormous grief that an entire campus and family of alumni around the world must bear.

Thank you for your genuine concern and expressions of support for all of us at the university. And please keep those who lost their lives and their grieving families in your thoughts and prayers.

Tom Tillar Vice President for Alumni Relations³²

³² A special message to all alumni of Virginia Tech, abril 2008, consultado en: http://www.vt.edu/remember/archive/alumni_message.html, el 23 de marzo del 2009.

ANEXO 6

A message from President Charles W. Steger.

Posted 2:30 p.m., April 21, 2007

Dear Fellow Members of the University Community:

I am very proud of the manner in which our faculty, staff, and students have united this week as a family. We have demonstrated that we are not going to allow the tragic events of this last week to divide or define us.

In this time of healing, it is important that we take care of one another, and together we can move forward to “Invent the Future.” Let us take a moment now to reflect on our Principles of Community—and reaffirm our commitment to strive to reject all forms of prejudice and discrimination in our community.

Together, we pledge our collective commitment to these principles in the spirit of our motto, *Ut Prosim* (That I May Serve).

We will prevail. We are Hokies!

Sincerely,

Charles W. Steger President.³³

³³ A message from president Charles W. Steger, abril 2007, consultado en: <http://www.vt.edu/remember/archive/>, el 23 de marzo 2009.

BIBLIOGRAFÍA.

- Barton Lawrence, "Crisis in Organizations II" (Cincinnati, Ohio, South-Western College Publishing, Thomson Learning, 2001) pp. 1-63.

WEBGRAFÍA.

- Historia de la Universidad de Navarra, consultado en: <http://www.unav.es/servicio/informacion/>, el 3 de marzo del 2009.
- ETA atenta en Universidad de Navarra dos días después de la desarticulación, octubre 2008, consultado en: <http://www.elperiodico.com/>, el 3 de marzo del 2009.
- Historia de la Universidad Virginia Tech, Mission Statement approved by the Virginia Tech Board of Visitors, 6/4/01; revised in 2006, consultado en: <http://www.vt.edu/about/about-university.html>, el 23 de febrero del 2009.
- US Rules made killer inteligible to purchase guns, abril 2007, consultado en: <http://www.nytimes.com>, el 5 de Marzo del 2009.
- The Va. Tech Gunman: Well Prepared, abril 2007, consultado en: <http://www.time.com>, el 24 marzo del 2009.
- ETA intenta una masacre en la Universidad de Navarra, 31 octubre del 2008, consultado en: <http://www.diariodenavarra.es>, el 3 de marzo del 2009.
- DYA (Detente y Ayuda) Asociación de Ayuda en Carretera que, sin ánimo de lucro, lleva 40 años ayudando a todos los conductores a circular más seguros por las carreteras, consultado en: http://www.dya.es/cas/que_es_la_dya.php, el 17 de marzo del 2009.
- Un atentado de ETA en la Universidad de Navarra deja al menos 17 heridos, octubre 2008, consultado en: <http://www.clarin.com/>, el 3 de marzo del 2009.
- Un coche bomba en la Universidad de Navarra provoca 21 heridos leves, octubre 2008, consultado en: <http://www.elmundo.es/elmundo/>, el 3 de marzo del 2009.
- Discurso del Rector de la Universidad de Navarra ante atentado terrorista consultado en <http://www.up.edu.mx/Default.aspx?doc=15279>

- OPUS DEI escribe al Rector de UNAV consultado en <http://www.opusdei.es/art.php?p=30396>
- ETA crea caos en la Universidad de Navarra, octubre 2008, consultado en: <http://www.elpais.com/>, el 3 de marzo del 2009.
- What happened: The Virginia Tech Massacre, abril 2007, consultado en: <http://www.virginiatechmassacre.com/what-happened-virginia-tech-massacre.html>, el 5 de marzo del 2009.
- Before deadly rage, a life consumed by troubling silence, abril 2007, consultado en <http://www.nytimes.com>, el 5 de marzo del 2009.
- Virginia Tech Shooting leaves 33 dead, abril 2007, consultado en: <http://www.nytimes.com>, el 5 de marzo del 2009.
- Campus remained closed, convocation on Tuesday, abril 2007, consultado en <http://vt.edu/achieve>, el 23 de marzo 2009.
- Governor Kaine announces statewide day of mourning, abril 2007, consultado en <http://vt.edu/achieve>, el 23 de marzo 2009.
- Virginia Tech Criticized for actions in shooting, abril 2007, consultado en: <http://www.nytimes.com>, el 5 de marzo del 2009.
- A message from president Charles W. Steger, abril 2007, consultado en: <http://www.vt.edu/remember/archive/>, el 23 de marzo 2009.
- A special message to all alumni of Virginia Tech, abril 2008, consultado en: http://www.vt.edu/remember/archive/alumni_message.html, el 23 de marzo del 2009.
- Ignoring Virginia Tech, abril 2007, consultado en, <http://www.time.com>, el 3 de marzo 2009.
- U.S. rules made killer inteligible to purchase guns, abril 2007, consultado en: <http://www.nytimes.com>, el 5 de marzo del 2009.
- Discurso del Rector de la Universidad de Navarra ante atentado terrorista consultado en: <http://www.up.edu.mx/Default.aspx?doc=15279>, marzo 2009.
- OPUS DEI escribe al Rector de UNAV consultado en: <http://www.opusdei.es/art.php?p=30396>, marzo 2009

- Campus remained closed, convocation on Tuesday, abril 2007, consultado en <http://vt.edu/achieve>, el 23 de marzo 2009
- Norris Hall gunman identified; ballistics match at both crime scenes, abril 2007, consultado en <http://vt.edu/achieve>, el 23 de marzo 2009
- A message from president Charles W. Steger, abril 2007, consultado en: <http://www.vt.edu/remember/archive/>, el 23 de marzo 2009.
- A special message to all alumni of Virginia Tech, abril 2008, consultado en: http://www.vt.edu/remember/archive/alumni_message.html, el 23 de marzo del 2009.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del vencimiento de préstamo señalado por el último sello

PRESTAMO		RENOVACION
----------	--	------------

31 AGO 2011
04 SEP 2011



DOCT4233761