



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO E INTERACCIÓN
SOCIAL EN COMUNICACIÓN (IpiCOM)

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Título: Comunicación de crisis y tratamiento de la conflictividad
Estudio de caso: Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB)
Gestión 2014

Autor: Lic. Edgar David Pomar Crespo
Tutora: M. Sc. Rigliana Portugal Escobar

La Paz - Bolivia

2021

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Edgar David Pomar Crespo, con Cédula de Identidad 1699707 BE, en mi calidad de cursante de la Maestría de “Gestión de la Comunicación”, declaro en honor a la verdad, que el documento presentado ha sido elaborado bajo mi autoría, revisando diversas fuentes, analizando soluciones y trabajando con cada uno de los casos de comunicación de crisis de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB), por tanto, dejo claro que se utiliza fuentes citadas adecuadamente.

Firma:



Nombre completo: Édgar David Pomar Crespo

C.I.: 1699707 BE

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado con todo cariño para mi familia quienes me han impulsado a seguir logrando un objetivo más en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia deseo agradecer a mi familia, a cada uno de ellos por la paciencia y el apoyo en este nuevo sueño. Gracias también a cada uno de mis formadores, personas de gran valía y de mucho conocimiento, quienes realmente se esforzaron para impulsarme y llegar en este punto en el que ahora me encuentro.

Tal proceso no ha sido sencillo, pero fue más llevadero y a la vez inspirador al contar con la motivación de cada uno de mis estudiantes, que ven en mí una guía, por tal razón este trabajo resulta un sincero agradecimiento y reconocimiento a ellos; valiosos jóvenes y señoritas que día a día me inspiraron a seguir.

Agradezco a Dios por sostenerme y ayudarme a llegar a este punto, cada uno de los momentos vividos durante este proceso es simplemente único, cada valiosa oportunidad de corregir un error ha sumado para concretar este anhelado paso.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar el manejo de la comunicación de crisis, para el tratamiento de la conflictividad ante los hechos de corrupción registrados en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia durante la gestión 2014. En ese sentido, el presente estudio se acerca a la realidad de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, a partir de tres denuncias de supuestas irregularidades.

La investigación fue de carácter cualitativo y de tipo descriptivo. Además, el estudio se enmarca en un diseño no experimental el cual se centra en observar el objeto de estudio tal y como se presentan en su contexto natural. Los datos fueron obtenidos a través de las técnicas de la entrevista, grupos focales y análisis documental, aplicando los métodos inductivo y analítico.

Los resultados de la investigación confirman que la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia no cuenta con un comité de comunicación de crisis y por ende carecen de un portavoz de comunicación oficial para emitir las conferencias de prensa. Otro desacierto cometido por la unidad de comunicación de la institución es el desconocimiento del proceso de compra y los parámetros de las normas de adquisición del inmueble y el software.

Por tanto, cuando una institución se ve afectada por una situación circunstancial que deriva en una crisis su imagen se ve amenazada. La relación con la opinión pública también puede verse alterada y es por eso que el comité de crisis en comunicación debe intervenir de manera rápida para minimizar o evitar posibles consecuencias adversas que afecten la imagen institucional. Finalmente se determinó que las denuncias de supuestas irregularidades al interior de la Fundación Cultural afectaron de manera negativa la imagen institucional.

PALABRAS CLAVE: Comunicación de crisis, Gestión de la comunicación, Crisis, Reputación Institucional, tratamiento de la conflictividad.

ABSTRACT

The present research aims to determine the management of crisis communication, for the treatment of conflict in the face of acts of corruption registered in the Cultural Foundation of the Central Bank of Bolivia during 2014. In this sense, this study approaches to the reality of the Cultural Foundation of the Central Bank of Bolivia, based on three complaints of alleged irregularities.

The research was qualitative and descriptive in nature. In addition, the study is framed in a non-experimental design which focuses on observing the object of study as it is presented in its natural context. The data were obtained through interview techniques, focus groups and documentary analysis, applying inductive and analytical methods.

The results of the investigation confirm that the Cultural Foundation of the Central Bank of Bolivia does not have a crisis communication committee and therefore does not have an official communication spokesperson to broadcast the press conferences. Another mistake made by the communication unit of the institution is the ignorance of the purchase process and the parameters of the rules of acquisition of the property and the software.

Therefore, when an institution is affected by a circumstantial situation that leads to a crisis, its image is threatened. The relationship with public opinion can also be altered and that is why the crisis communication committee must intervene quickly to minimize or avoid possible adverse consequences that affect the institutional image. Finally, it was determined that the complaints of alleged irregularities within the Cultural Foundation negatively affected the institutional image.

KEYWORDS: Crisis communication, Communication management, Crisis, Institutional Reputation, treatment of conflict.

ÍNDICE

	pág.
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Situación problemática	8
1.2.1. Problema de investigación	10
1.3. Objetivos.....	11
1.3.1. Objetivo general	11
1.3.2. Objetivos específicos	11
1.4. Objeto de estudio	11
1.5. Delimitación del objeto de estudio: espacial, temporal y temática	11
1.5.1. Delimitación espacial	11
1.5.2. Delimitación temática	12
1.5.3. Delimitación temporal.....	12
1.6. Justificación	12
CAPÍTULO II	14
MARCO TEÓRICO	14
2.1. La comunicación	14

2.2. La comunicación como variable organizacional	18
2.3. Teoría situacional de la comunicación de crisis	20
2.4. Conceptos clave en la comunicación de crisis.....	22
2.4.1. Definición de crisis	22
2.4.2. Comunicación de crisis	24
2.4.3. Proceso de crisis.....	26
2.4.4. Características de una crisis	28
2.4.5. Etapas de una crisis	29
2.4.6. Manejo de crisis	31
2.4.7. Estrategia de comunicación de crisis	33
2.4.8. La gestión de comunicación de crisis	34
2.4.9. Principales modelos de gestión de crisis.....	36
2.5. Comunicación Interna y Externa	38
2.5.1. Comunicación Interna	38
2.5.2. Comunicación Externa.....	41
2.6. Comunicación institucional	41
2.7. Comunicación organizativa	42
2.8. Comunicación corporativa.....	43
2.8.1. Imagen corporativa	44
2.8.2. Reputación institucional	44
2.9. Tratamiento de la conflictividad.....	47
2.9.1. Conflicto	49
2.9.2. Conflictividad	50
2.9.3. Corrupción	51
CAPÍTULO III	53

MARCO REFERENCIAL	53
3.1. Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia BCB.....	53
3.2. Centros culturales	55
3.2.1. Museo Nacional de Etnografía y Folklore (MUSEF).....	56
3.2.2. Casa Nacional de Moneda de Potosí (CNM).....	57
3.2.3. Archivo y Biblioteca Nacional de Bolivia (ABNB).....	58
3.2.4. Casa de la Libertad (CDL).....	59
3.2.5. Museo Nacional de Arte (MNA)	60
3.2.6. Centro Cultural Santa Cruz (CCSC).....	61
3.3. Rol de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia en el escenario de la Constitución Política del Estado.....	61
3.4. Objetivos Estratégicos de la Fundación Cultural del BCB.....	63
3.5. Estructura Organizacional	63
CAPÍTULO IV	64
MARCO HISTÓRICO	64
4.1. Dimensión cultural	64
4.2. Dimensión económica	67
4.3. Dimensión política.....	69
CAPÍTULO V	70
DISEÑO METODOLÓGICO	70
5.1. Enfoque de la investigación.....	70
5.2. Diseño de investigación.....	71
5.3. Tipo de investigación	71
5.4. Métodos de investigación	72
5.4.1. Método analítico e inductivo analítico.....	72

5.5. Población y muestra	72
5.5.1. Población	72
5.5.2. Muestra	73
5.6. Fuentes de información	73
5.6.1. Fuentes primarias	73
5.6.2. Fuentes secundarias	74
5.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	74
5.7.1. Revisión documental.....	75
5.7.2. Entrevista	75
5.7.3. Grupos focales	76
5.7.4. Guía de entrevista	77
CAPÍTULO VI	78
ANÁLISIS DE CASOS DE COMUNICACIÓN DE CRISIS EN LA FUNDACIÓN CULTURAL DEL BANCO CENTRAL DE BOLIVIA GESTIÓN 2014	78
6.1. Denuncia por proceso irregular de compra de inmueble.....	78
6.2. Irregularidades en la compra de software.....	81
6.3. Caso imprenta inactiva de la FCBCB.....	82
6.4. Análisis de la comunicación de crisis en la Fundación Cultural del BCB	83
6.5. Analizando el plan de comunicación de la Fundación Cultural del BCB	86
6.5.1. Legal	87
6.5.2. Financiero	87
6.5.3. Social	87
6.5.4. Cultural	87
6.5.5. Tecnológico	87
6.6. Relación de la Fundación Cultural del BCB con los medios de comunicación	88

CAPÍTULO VII	90
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	90
7.1. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a nivel comunicacional en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.....	90
7.2. Gestión de la comunicación y manejo de crisis comunicacional en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.....	92
7.2.1. Departamento o dirección que gestiona la comunicación.....	92
7.2.2. Personal de comunicación está sujeto a algún organigrama.....	93
7.2.3. Equipo de crisis.....	93
7.2.4. Plan o manual de comunicación de crisis	94
7.2.5. Canales de comunicación que fueron utilizados cuando se registraron las denuncias de irregularidades en la compra de software, inmuebles y el caso de imprenta inactiva ..	94
7.2.6. Fase de post- crisis	96
7.2.7. Aciertos y errores desde la dirección de comunicación tras registrarse las denuncias.....	97
7.2.8. La relación con los medios de comunicación	98
7.2.9. La imagen de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia	98
7.3. Gestión de la comunicación en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia....	99
7.3.1. La forma cómo se enteran los funcionarios de lo que ocurre en la FCBCB	99
7.3.2. Percepción de los funcionarios sobre el trato recibido de su jefe.....	100
7.3.3. Análisis interno y externo de la comunicación de la Fundación Cultural del BCB.....	101
7.3.3.1. Área de socialización	101
7.3.3.2. Área de información.....	102
7.3.3.3. Área de coordinación y organización.....	102
7.3.3.4. Área de trabajo en equipo.....	103
7.3.3.5. Área de relaciones humanas.....	104

7.3.3.6. Área de capacitación	104
7.3.4. Comunicación cuando se presentó las denuncias de inmuebles, caso imprenta inactiva digital.....	105
7.4. Conclusión de los grupos focales aplicados a los funcionarios de la Fundación Cultural	105
CAPÍTULO VIII	107
PROPUESTA.....	107
8.1. Propuesta de protocolo para el manejo de crisis comunicacional que responda a la gestión institucional de la Fundación cultural del Banco Central de Bolivia.....	107
8.1.1. Introducción	107
8.1.2. Objetivos	108
8.1.2.1. Objetivo general	108
8.1.2.2. Objetivos específicos	108
8.2. Esquema de las etapas para el manejo de crisis.....	108
8.3. Etapas para el manejo de crisis.....	109
8.3.1. La etapa de prevención	109
8.3.1.1. Análisis de los escenarios posibles	110
8.3.1.2. Condiciones de vulnerabilidad	110
8.3.1.3. Organizar un comité de crisis.....	111
8.3.2. La etapa de reacción.....	111
8.3.2.1. Mensajes a transmitir	112
8.3.2.2. Propuesta para estrategia de comunicación de crisis	112
8.3.3. La etapa de recuperación	115
8.3.4. Recomendaciones para mejorar la situación identificada en el objeto de estudio .	115
CAPÍTULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
9.1. Conclusiones.....	117
9.2. Recomendaciones	121

BIBLIOGRAFÍA.....	123
ANEXOS.....	131

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Marco Normativo	61
Cuadro N° 2: Análisis FODA.....	90
Cuadro N° 3: Primera propuesta de comunicación interna: reuniones internas semanales.....	112
Cuadro N° 4: Segunda propuesta de comunicación interna: resumen de prensa	113
Cuadro N° 5: Primera estrategia de comunicación externa: community management	113
Cuadro N° 6: Segunda estrategia de comunicación externa: redes sociales.....	114
Cuadro N° 7: Tercera estrategia de comunicación externa: relación con los medios de comunicación	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Ejecución presupuestaria Gestiones 2013-2015	68
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Etapas para el manejo de crisis	108
---	-----

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está orientado a ofrecer una visión amplia acerca de la comunicación en situación de crisis. Por lo que se buscó acercarse a la realidad de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. De acuerdo a un diagnóstico se determinó que la Fundación Cultural no cuenta con un plan o manual de comunicación de crisis tomando en cuenta que la unidad de comunicación, se reduce al trabajo de la comunicadora social y del diseñador gráfico de la FCBCB dependientes directamente de la presidencia del consejo de administración de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB).

A partir de ello, se incorpora un detalle de casos analizados desde el punto de vista de la comunicación de crisis, con indicación de los hechos, la identificación de los errores cometidos y aquello que se pretende cambiar o mejorar en el tema de comunicación. En la gestión 2014, salió a la luz pública una denuncia por el proceso irregular en la compra de un inmueble por parte de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB). Posteriormente, en la misma gestión según documentos públicos e internos a los que accedió el periódico Página Siete se detectaron irregularidades en la compra de un software para el archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia (ABNB) de Sucre, dependiente de la Fundación Cultural.

Una tercera denuncia fue presentada con relación a la imprenta digital adquirida por la FCBCB por más de 1,5 millones de bolivianos el cual según la denuncia no funcionó durante dos años. En tal sentido, la presente investigación es considerada pertinente, puesto que aporta a tener una visión más amplia acerca de la importancia que tiene la gestión de la comunicación de crisis, en instituciones como la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. Al mismo tiempo, la presente investigación explica cómo la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia ha enfrentado las crisis pasadas.

Cabe mencionar que la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia fue creada en 1995, es una entidad cultural del Estado Plurinacional que tiene por misión recuperar, fortalecer, proteger, custodiar, conservar, registrar, restaurar, promover y poner en valor el patrimonio

cultural tangible e intangible. En ese sentido tiene una importante participación en país en el campo de la gestión cultural, preservación difusión y promoción del patrimonio. En esa línea, se hizo cargo de diversos repositorios nacionales y centros culturales que poseían gran parte del patrimonio cultural del país.

En la presente Tesis de Maestría, el objeto de estudio es la comunicación de crisis, para el tratamiento de la conflictividad ante los hechos de corrupción registrados en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia durante la gestión 2014. Con relación a la fundamentación teórica la presente investigación se ha centrado en el ámbito específico de la comunicación en situación de crisis, para ello inicialmente se explica qué se entiende por crisis.

Con relación al trabajo de campo se buscó información para establecer si cuentan con políticas y protocolos para afrontar dichas situaciones y si estos son aplicados de manera efectiva. Además, mostrar a través de dicho estudio de caso, la realidad de la comunicación interna en la actualidad dentro de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia y cómo avanza en pro de la misma, junto a los funcionarios y representantes de la misma.

El presente estudio está conformado por nueve capítulos que se detallan a continuación:

El capítulo I, diseño de investigación comprende el campo temático para ello se describe el área temática, situación problemática, la formulación del objetivo general y los objetivos específicos, la justificación de la presente investigación explicando los motivos por el cual se considera importante el presente estudio. A partir de esta primera fase se estableció los límites de la investigación: Alcance temático, temporal y espacial o geográfico.

En el capítulo II se presenta el marco teórico y conceptual donde se recopila información bibliográfica referente a objeto de estudio de la presente investigación. Al respecto, el estudio acudió a la revisión de libros, revistas, periódicos y artículos que abordan la temática.

El capítulo III presenta el marco referencial donde se detalla las características del objeto de estudio. Además, se construye la historia del objeto de estudio.

Seguidamente, el capítulo IV muestra el marco histórico para facilitar al lector la comprensión del objeto de estudio. Considerando que este marco presenta las dimensiones cultural, económica y política sobre las cuales se sustenta el objeto de estudio.

En el capítulo V se presenta el diseño metodológico de la investigación donde se precisa el enfoque metodológico de investigación, el tipo de investigación, así como los métodos de investigación, técnicas e instrumentos aplicados; la población, y muestra respectiva.

El capítulo VI describe el análisis de casos de comunicación de crisis en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia durante la gestión 2014.

El capítulo VII comprende el análisis e interpretación de los resultados obtenidos producto de la aplicación de los instrumentos y técnicas de investigación.

En el capítulo VIII se presenta una propuesta para atender la comunicación de crisis sujeta a su aplicación en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.

Finalmente, en el capítulo IX se expone las conclusiones y recomendaciones a las que llegó la presente investigación.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

El estudio ha revisado y analizado bibliografía de estudios e investigaciones referentes a la comunicación de crisis. En ese sentido, a continuación, se presentan investigaciones científicas que se acercan al estudio planteado en el presente documento, por un lado, están las investigaciones internacionales y por otro, se presenta las investigaciones nacionales.

Mayra Sánchez Zambrano (2017), realizó un trabajo de investigación titulado “Gestión de la Comunicación Organizacional en situaciones de crisis en Importadora Industrial Agrícola S.A. IIASA y DITECA S.A.” sustentado en la Universidad Casa Grande que está ubicada en Guayaquil - Ecuador con la finalidad de optar el grado académico de Licenciado en Comunicación Social, con mención en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. El diseño de la investigación fue bajo el enfoque cualitativo, exploratoria - descriptiva, para lo cual se utilizaron entrevistas a profundidad, observación no participante y estudio de casos.

La investigación ha logrado concluir que dentro de las situaciones de crisis que han vivido las empresas estudiadas, no existe ningún escenario que haya afectado de manera considerable a su imagen y reputación, por ello su experiencia en gestión de comunicación de crisis es escasa. No obstante, existe una desigualdad en su preparación para enfrentar situaciones de crisis. Otra de las conclusiones a las que arribó fue que una crisis se puede presentar en cualquier momento en la vida de una organización, por ello es importante que esté preparada con medidas preventivas y/o manuales de crisis en donde se identifiquen los escenarios de riesgo a los que está expuesta con el propósito de generar estrategias comunicacionales proactivas que ayuden a disminuir el impacto de crisis sobre la organización.

Cinthia Montalvo (2016), en su tesis titulada “Análisis de la reputación corporativa en la comunicación de crisis. Caso de Estudio Cervecería Nacional”, investigación sustentada en la Universidad Central del Ecuador, para optar el grado de magister en Comunicación Organizacional Pública, Privada y no Gubernamental. La investigación tuvo como objetivo

principal analizar la presencia del caso de Cervecería Nacional en los periódicos. El Comercio y El Universo durante la fase aguda de la crisis que tuvo la organización. La metodología empleada en la investigación fue el enfoque cualitativo con método inductivo con carácter especialmente interpretativo de los hechos sobre la crisis de comunicación que tuvo la Cervecería Nacional por la demanda en su contra interpuesta por los ex trabajadores de la empresa.

Las conclusiones principales a las que llegó la investigación fueron las siguientes: La identidad de la imagen corporativa de la Cervecería Nacional son sumamente sólida razón por la cual, las estrategias de comunicación y las decisiones que se toman en el ámbito empresarial y del modelo de negocio no vulneran la reputación que se ha gestionado como uno de los principales intangibles de inmenso valor para la empresa. Otra conclusión a la que arribó el autor fue que toda organización debe identificar los riesgos que tienen de acuerdo a su modelo de negocio y saber cómo puede actuar frente a estas vulnerabilidades. Si bien no se puede prever las crisis, se las puede prevenir, a través de alertas oportunas. (Montalvo, 2016)

Jesús Merino Poyo (2016), realizó un trabajo de investigación, cuyo título fue “Comunicación y crisis: un plan estratégico”, tesis sustentada en la Universidad Complutense de Madrid, para optar el grado de doctor en Ciencias de la Información. El objetivo del trabajo de investigación estuvo orientado a profundizar en la comunicación de crisis, ahondar en los puntos y características que más pueden incidir en una buena y eficaz estrategia.

La investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo, con las técnicas de: análisis documental y entrevista: siendo su unidad de análisis las crisis que enfrenta la empresa Grupo Rayet S.A., empresa española del sector inmobiliario, que en pocos años se tuvo que afrontar a numerosas crisis empresariales de suma importancia para diferentes públicos.

Llegando a las siguientes conclusiones: El departamento de comunicación, durante una crisis la primera preocupación tiene que ser guardar la buena imagen corporativa de la empresa y la de sus productos. La base de una buena comunicación va a ser siempre el receptor al que nos dirijamos, pero también las capacidades del emisor para transmitir mensajes y para

escucharlos. Partiendo de esa base se pueden planificar las estrategias comunicativas mejor. Para enfrentarnos a la gestión de la comunicación en momentos de crisis hay que prepararse para ella antes de que aparezca. La prevención es la mejor defensa contra las crisis. Para el departamento de comunicación, durante una crisis la primera preocupación debe ser guardar la buena imagen corporativa de la empresa y la de sus productos.

Rosa Medina Mínguez (2017), en su Tesis Doctoral titulada: “Comunicación en situaciones de crisis: Factores de éxito que favorecen su eficacia. Estudio comparado de casos de comunicación de crisis en el sector público español entre los años 2010-2014”, sustentada en la Universidad de Murcia, realizó su investigación con el objetivo de descubrir las variables presentes en la gestión de comunicación de una situación de crisis que facilitan su eficacia. La metodología con el que se desarrolló la investigación fue de enfoque cualitativo y responde al tipo de estudio descriptivo, con las técnicas de la revisión documental y la entrevista en profundidad; siendo su unidad de análisis la gestión de comunicación de crisis en la Administración Pública Española.

La investigación de Medina ha logrado concluir que las Administraciones Públicas necesitan conocer para comprender lo que es una crisis y las consecuencias que un fenómeno de estas características provoca sobre su organización e imagen de sus líderes. Más allá de las variables e instrucciones de gestión y comunicación que compartimos con los procesos de comunicación de crisis del mundo de la empresa privada, se necesitan observar factores propios del espacio público donde nos movemos. Además, sus responsables públicos deben mostrar empatía y habilidades de liderazgo ante la presión pública, además de la correcta atención a los medios de comunicación que construyen la noticia.

Asimismo, tras la revisión realizada a nivel de producción nacional destaca el aporte de Martínez (2020) quien realizó un estudio intitolado “La gestión de comunicación en periodo de crisis en las empresas: Tipologías, soluciones y alternativas. Estudio de caso YPFB Corporación”, sustentada en el Instituto de Investigación Postgrado e Interacción Social en Comunicación (IPICOM) - Universidad Mayor de San Andrés (UMSA). El objetivo del estudio estuvo orientado a identificar las características de la gestión de comunicación en

periodos de crisis empresariales, a través de la identificación de tipologías de crisis y posibles alternativas de soluciones con la presentación de un estudio de caso de YPFB.

Llegando a las siguientes conclusiones: La mayor dificultad que presentan las crisis es el no poder predecir cuándo van a ocurrir un momento de crisis, por tanto, existen una incógnita sobre el momento en que puede producirse ciertos riesgos en una empresa o institución. En cuanto al estudio de caso de Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB) Corporación, del rubro de hidrocarburos, se ha identificado sus continuos hechos comprobados de corrupción que le ha comprometido en una situación de crisis Empresarial, involucrado a la alta gerencia de esta compañía y debilitando su imagen corporativa y su reputación ante sus públicos de interés y la opinión pública.

García (2020), realizó una investigación titulada “Manual de comunicación de crisis para organizaciones y entidades financieras y/o bancarias”, investigación sustentada en el Instituto de Investigación Postgrado e Interacción Social en Comunicación (IPICOM) - Universidad Mayor de San Andrés (UMSA). El propósito de la investigación fue informar sobre los principales hallazgos o vacíos de gestionar la comunicación de crisis y proporcionar un manual de gestión para una comunicación de crisis eficaz en todo tipo de situaciones críticas (desde anomalías a situaciones graves).

Las conclusiones principales a las que llegó la investigación de García fueron las siguientes: Las lecciones aprendidas después de describir las situaciones que se articulan en las organizaciones o entidades financieras del mundo, los simulacros de situación de crisis varían según las Organizaciones o entidades financieras (OEF) de la que se trate. Por otro lado, concluye que, aunque las prácticas de comunicación de crisis de las ORN han mejorado durante los últimos años, todavía hay margen de mejora, particularmente en el intercambio de información, coordinación con otras organizaciones, protocolos y procedimientos, y sobre el uso de los medios de comunicación emergentes. En la mayoría de países se percibe como necesario mejorar la cantidad y la claridad de la información disponible, así como la transparencia del proceso de comunicación.

1.2. Situación problemática

La situación problemática que se aborda en la presente Tesis, emerge del análisis desde la comunicación de crisis, sobre el tratamiento de la conflictividad ante hechos de corrupción registrados en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia durante la gestión 2014. Tomando en cuenta que cualquier institución se encuentra expuesta a sufrir situaciones de crisis que amenacen la estabilidad de la entidad. De acuerdo Vidal y Hernández (2013) “es una crisis, cuando este ya se hizo pública, es imposible que una empresa, institución e incluso algunos niveles de gobierno, pretendan controlar todo el flujo de la información, y, sobre todo, que se intente un confuso tono favorable en la cobertura del fenómeno crítico” (p. 153).

Lo mencionado por los autores permite concluir que toda organización debe definir una postura y una comunicación para cada tipo de público implicado en el proceso de crisis. En ese sentido, Mazo (1994) refiere que “comunicarse y comunicar es sobre todo un reflejo de cultura corporativa, es decir, un estilo de comunicación de la empresa más que un problema de la organización” (p. 319). Para ello, no únicamente se requiere conocer las debilidades de la organización, sino tener una evaluación sobre la responsabilidad de una crisis.

Al respecto, Coombs y Holladays (1996) proponen una de las teorías más influyentes en el campo de la gestión de crisis “la teoría situacional de la comunicación de crisis (TSCC). Su premisa es bastante simple: crisis son eventos negativos, los stakeholders harán sus evaluaciones sobre la responsabilidad de una crisis” (p. 98). Con relación a lo anterior los autores observan que cuanto mayor es la atribución de responsabilidad de la crisis a la organización, mayor es la probabilidad de que los públicos desarrollen imágenes negativas sobre la organización.

En el caso de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB), durante la gestión 2014 se presentaron varias denuncias de corrupción y compras irregulares. Es así que la Fundación Cultural afrontó una crisis de comunicación en el manejo estratégico de la información y en la comunicación ante situaciones que amenazaron su transparencia, pero por sobre todo su propia imagen.

En todo caso, toda crisis implica una pérdida de equilibrio y de control de la organización. Por ello, en el caso de la Fundación Cultural del BCB fueron fundamentales los comunicados de prensa que emitió la unidad de comunicación para disminuir la percepción de riesgo en su entorno más cercano, como en el resto de la población, porque su labor es aportar al fortalecimiento cultural y la confianza por parte de los públicos.

Al respecto, el problema de investigación nace de cada uno de los casos registrados durante la gestión 2014 que se han presentado en la Fundación Cultural, revelando una necesidad de gestión de la comunicación de crisis presentada para esa entidad pública y que repercute de forma significativa en el bienestar de su talento humano y de las iniciativas que como organización tienen y han tenido hacia los mismos. La presente investigación permite conocer la planificación y gestión de planes comunicacionales previos al surgimiento de las crisis, esto sirve para indagar acerca de por qué se utilizaron ciertas herramientas metodológicas y por qué otras se dejaron de lado.

Por tanto, a través del presente estudio se profundiza y amplía la mirada que se tiene acerca de la comunicación y del trabajo que en esta disciplina se realiza, comprendiéndola como una potente herramienta de gestión. Además, es necesario que la labor de las relaciones públicas sea aportar la máxima información a los periodistas en todo momento. Si no se establece esta colaboración, las informaciones de los medios todavía podrían resultar más negativas y se fundamentarían en rumores o comunicaciones de fuentes ajenas.

No obstante, desde esta perspectiva de la planeación institucional y sus metas estratégicas optamos por abordar el plan de bienestar social como eje del proceso de análisis, especialmente en torno a sus características, mecanismos de divulgación y los niveles de satisfacción que reportan sus beneficiarios, con el propósito de establecer algunas alternativas comunicacionales que favorezcan su difusión exitosa mediante un plan de comunicación de crisis y los respectivos indicadores de incidencia que permitan medir su impacto en los públicos cubiertos precisamente por la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.

En la gestión 2014, salió a la luz pública una denuncia por el proceso irregular en la compra de un inmueble por parte de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB). Posteriormente, en la misma gestión según documentos públicos e internos a los que accedió Página Siete se detectaron irregularidades en la compra de un software para el Archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia (ABNB) de Sucre, dependiente de la Fundación Cultural.

Una tercera denuncia fue presentada con relación a la imprenta digital adquirida por la FCBCB por más de 1,5 millones de bolivianos el cual según la denuncia no funcionó durante dos años. En tal sentido, la realización de la presente investigación es considerada pertinente, puesto que ayudará a tener una visión más amplia acerca de la importancia que le da la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia a la gestión de comunicación de crisis.

Por tanto, la situación de crisis implica una pérdida de equilibrio y de control de la institución, en tal situación en la Fundación Cultural del BCB ha sido fundamental la estrategia de comunicación que ha emitido para disminuir la percepción de riesgo en su entorno más cercano, así como en el resto de la población, ya que su labor es el aportar al fortalecimiento cultural.

En muchas ocasiones las crisis no llegan a aparecer en los medios de comunicación. En estos casos las crisis no se hacen públicas, con lo cual no distorsionan la imagen de la opinión pública con respecto a la organización. Al respecto, Costa (2004) afirma que “(...) ante casos de crisis el mejor antídoto en una cultura de comunicación bien asentada en la organización es la previsión y la proacción” (p. 177).

1.2.1. Problema de investigación

El problema de investigación se plantea a partir de la siguiente pregunta:

¿De qué manera se manejó la comunicación de crisis, para el tratamiento de la conflictividad ante los hechos de corrupción registrados en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia durante la gestión 2014?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar el manejo de la comunicación de crisis, para el tratamiento de la conflictividad ante los hechos de corrupción registrados en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia durante la gestión 2014.

1.3.2. Objetivos específicos

- ❖ Explicar el enfoque teórico de la comunicación de crisis vinculada al tratamiento de la conflictividad.
- ❖ Analizar las denuncias de hechos de corrupción registrados en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, durante la gestión 2014.
- ❖ Diagnosticar el manejo de crisis comunicacional en el marco de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia a partir de la experiencia de tres casos de denuncias que se sitúan en contextos de conflictividad en 2014.
- ❖ Desarrollar la propuesta de un protocolo para el manejo de comunicación de crisis, para el tratamiento de la conflictividad, que responda a la gestión institucional de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.

1.4. Objeto de estudio

En la presente Tesis de Maestría, el objeto de estudio es:

La comunicación de crisis, para el tratamiento de la conflictividad ante los hechos de corrupción registrados en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia durante la gestión 2014.

1.5. Delimitación del objeto de estudio: espacial, temporal y temática

1.5.1. Delimitación espacial

La presente investigación desarrolló su accionar de investigación en la ciudad de La Paz en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB).

1.5.2. Delimitación temática

La delimitación temática del objeto de estudio corresponde a la comunicación de crisis y tratamiento de la conflictividad.

- ❖ Área general: Comunicación
- ❖ Área específica: Comunicación de crisis
- ❖ Área particular: Comunicación de crisis para tratamiento de la conflictividad.

1.5.3. Delimitación temporal

La investigación trabaja dentro la temporalidad del objeto de estudio que corresponde a la gestión 2014, aunque el estudio realiza el levantamiento de información en las gestiones 2020 y 2021, por la relevancia de los casos registrados durante la gestión 2014 en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. A pesar, que gestiones posteriores a la del 2014 se registraron otros casos, cabe mencionar que las denuncias por proceso irregular de compra de inmueble, supuestas irregularidades en la compra de software, caso imprenta inactiva fueron los casos más relevantes que generaron repercusión hasta años posteriores.

1.6. Justificación

La comunicación debe ser comprendida desde una visión integral que permita a las instituciones articular todos los procesos de gestión de la comunicación de crisis. La presente investigación es necesaria pues permite acercarse a la realidad de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, a través de tres casos concretos. Con relación a ello durante la gestión 2014 salió a la luz pública varias denuncias de supuestas irregularidades. La primera denuncia se presentó por el proceso irregular en la compra de un inmueble. Posteriormente, se detectaron irregularidades en la compra de un software para el archivo y biblioteca nacional de Bolivia (ABNB) de Sucre. Una tercera denuncia fue presentada con relación a la imprenta digital adquirida por más de 1,5 millones de bolivianos el cual según la denuncia no funcionó durante dos años.

La comunicación de crisis y el tratamiento de la conflictividad en las instituciones son temas que no han sido ampliamente estudiados en comparación a otras investigaciones, como por ejemplo los que tienen que ver con el marketing. En tal sentido, analizar los casos de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia permite conocer la gestión de comunicación de crisis que se desarrolló durante la gestión 2014 tras registrarse las denuncias. Además, de conocer las acciones estratégicas para enfrentar la crisis y valorar la efectividad de las acciones realizadas.

Por tanto, la realización de la presente investigación es considerada pertinente, puesto que ayudará a tener una visión más amplia acerca de la importancia que le da la Fundación Cultural del BCB a la gestión de comunicación de crisis. Considerando que la Fundación Cultural tiene una participación en país en el campo de la gestión cultural, preservación difusión y promoción del patrimonio.

Aún hay mucho que analizar de la gestión de comunicación de crisis, pero este caso es un buen inicio para revelar la importancia que tiene la temática para las distintas instituciones. Además, lo relevante es que el presente estudio permite obtener estrategias para otras instituciones u organizaciones que se vean enfrentando una crisis. En ese sentido, se vio la necesidad de realizar el presente estudio, puesto que todas las instituciones u organizaciones en algún momento se encuentran expuestas a hechos como una crisis. De manera que la realización de la presente investigación es considerada pertinente y relevante debido a que existe una escasez de investigaciones referentes al presente estudio.

Además, la pertinencia e importancia de este trabajo de investigación, radica en aportar referencias teóricas sobre la comunicación en crisis y el tratamiento de la conflictividad a los estudiantes que se están formando en ciencias de la comunicación social, tomando en cuenta que uno de los perfiles profesionales de los titulados es la gestión de la comunicación. Es así que la presente investigación desarrolló su accionar de investigación en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB) y el levantamiento de información se desarrolló durante las gestiones 2020 y 2021.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. La comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual transmitimos información. Según Torrico (2010) la comunicación “es un elemento estructural de la sociedad. La comunicación es inherentemente social, puesto que implica una relación entre siquiera dos sujetos que exteriorizan mediante codificaciones simbólicas su predisposición para interactuar” (p. 15).

Berlo (1984) afirma que “la determinación del propósito del comunicador debe formularse en los siguientes términos: a quién trató de afectar el comunicador y en qué forma. Toda conducta de comunicación tiene por objeto producir una determinada respuesta por parte de una determinada persona o grupo de personas” (p. 9).

Con el fin de llegar a una aproximación clara y precisa de la comunicación, puesto que es de vital importancia entenderla en su total magnitud y alcance, se observa que la misma era vista como acto, para luego pasar a su consideración como proceso.

Los discursos alrededor del patrimonio giran alrededor de dos necesidades. En primer lugar, una necesidad de identidad. En segundo lugar, se observa una necesidad de solvencia: desde el ámbito del estado se debate qué hacer con los edificios, instalaciones, academias e institutos heredados que implican altos costos de mantenimiento, pero significan un valor cultural incuestionable, esta segunda necesidad requiere de la llamada gestión cultural. (Castillo, 2016, p. 61)

En la gestión de las instituciones es donde se suscitan los conflictos, aparecen en el espacio público en tanto son narrados por los medios de comunicación, cuyos discursos permiten habitar el cambio o lo reprimen. En la narración de la crisis pueden hallarse matrices ideológicas de larga tradición y la acusación de impericia cultural al neoliberalismo. (Castillo, 2016, p. 61)

Lo anterior permite concluir que la comunicación requiere de cierta reacción por parte del receptor: una toma de conocimiento que lo dirija hacia la acción. Solamente, el intento de significar y transmitir por parte del emisor y la respuesta específica de recibir y entender por parte del receptor define que se está ante un acto de comunicación.

a) La comunicación como acto

Existen muchas y muy variadas definiciones del concepto de comunicación, según el abordaje que se considere. Francois (1998), en su libro “El management de la comunicación” señala que un acto de comunicación es aquel en el curso del cual un individuo o un grupo emisor traduce un hecho, un concepto o un sentimiento, en un mensaje que dirige, a través del canal que considera más apropiado, a otro individuo o grupo receptor con la intención de que este pueda tomar conocimiento del hecho, concepto o sentimiento inicialmente expresado por el emisor. (p. 35)

Es decir, debe tenerse en cuenta que, si bien el acto de comunicación se basa en la información, ambos términos no deben considerarse como sinónimos. La comunicación se debe entender como algo más que la simple y objetiva transmisión de información sobre algo a otra persona; lo que se transmite es sentido.

b) La comunicación como proceso

Si bien no existen dudas sobre que la comunicación es un acto, conceptualizada como tal la comunicación es estática, incompleta. Entendida como proceso, la comunicación es una concatenación de actividades donde se da la siguiente secuencia: quién dice qué a quién, mediante qué canales de comunicación, con qué resultados. El estudio de la comunicación se centra en el análisis de cada uno de estos interrogantes. El primero se refiere al emisor, el segundo al contenido del mensaje, con respecto al tercero se deben analizar los medios de comunicación tomando el más favorable conforme al público al que va dirigido y finalmente se deben evaluar sus efectos en el receptor, en el sentido de determinar si lo que se transmitió produjo la respuesta esperada. (Aguado, 2004, p. 11)

Este es un proceso lineal de comunicación, cuyas etapas básicas son:

- ❖ Decisión sobre el mensaje
- ❖ Codificación del mensaje
- ❖ Transmisión
- ❖ Recepción del mensaje
- ❖ Decodificación del mismo. (Aguado, 2004, p. 11)

La comunicación se expresa a través de un mensaje que es el contenido general de la información transmitida, en un código determinado que es el lenguaje utilizado por el cual transmite un significado, que es el concepto, idea, información o pensamiento que se desea comunicar.

Es importante distinguir que el significado no está en el mensaje sino en las personas. De ahí que sea necesario aclarar que existe otro componente importante en el proceso: el de referente social, que es el objeto real, el pensamiento común, la situación o el contexto social a los cuales remite, implícita o explícitamente, el mensaje. (Aguado Terron, 2004, p. 13)

Para que pueda establecerse una comunicación, tanto el emisor como el receptor deben, al menos en parte, pertenecer al mismo referente social, porque en la determinación del significado entran a jugar valores que pueden ser distintos según el referente de cada uno y, por lo tanto, el sentido puede ser distinto.

El desarrollo de un proceso de comunicación suele estar condicionado por las actitudes de los actores que intervienen. Emisor y receptor interactúan en función de su propio sistema de actitudes personales. También pueden actuar y reaccionar en función de las normas que les dicte su rol en el seno del grupo social al que pertenecen. Por lo general, actuarán y reaccionarán en función de uno y de otro en una proporción que dependerá del contexto en el cual tenga lugar el proceso.

Kreps (1995) en su libro “La comunicación en las organizaciones” resume las características del proceso de comunicación:

- ❖ La comunicación humana ocurre cuando una persona responde a un mensaje y le asigna un significado.
- ❖ Es un proceso dinámico y continuo.
- ❖ Los seres humanos no pueden no comunicarse.
- ❖ En la comunicación humana, se envían y reciben simultáneamente muchos mensajes en diferentes niveles.
- ❖ La comunicación humana está ligada al contexto y es irreversible.
- ❖ Es un proceso de negociación.
- ❖ Es la herramienta básica que utiliza la gente para desarrollar un sentido de comprensión acerca de las personas y las situaciones.
- ❖ Todas las personas son únicas y también lo son sus percepciones de la realidad y sus creaciones de significado.
- ❖ Los significados están en las personas, no en las palabras, los objetos o las cosas. Los significados que creamos tienen valor de información para nosotros, al grado que nos ayudan a comprender, interpretar y predecir fenómenos. (Kreps, 1995, p. 61)

La información se deriva de las experiencias que tenemos y los significados que creamos al responder e interpretar mensajes. En coincidencia con lo expresado por Kreps, es interesante el aporte que hacen Watzlawick y Jackson (1997) en su libro “Teoría de la Comunicación Humana”, acerca de los axiomas de la comunicación.

A manera de síntesis de lo expresado en este tema por los autores, que estudian la pragmática de la comunicación humana, los axiomas de la comunicación pueden expresarse de la siguiente manera:

1. No es posible no comunicarse: si aceptamos que toda conducta es comunicación y que no hay nada que sea lo contrario de conducta - no hay “no conducta” o mejor aún, es imposible “no comportarse” y aceptando que toda conducta en una situación de

interacción tiene un valor de mensaje, es decir es comunicación, no se puede dejar de comunicar.

2. Toda comunicación implica un compromiso y, por ende, define una relación: es decir no solamente transmite información, sino que impone conductas. Tiene dos aspectos: referencial, toda vez que transmite datos, porque establece cómo deben entenderse
3. Interacción: Intercambio de mensajes entre los comunicantes. Es decir, una secuencia ininterrumpida de intercambios que siguen una secuencia ordenada.
4. Los seres humanos se comunican tanto verbal como analógicamente. El lenguaje verbal cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa, pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico (actitudinal, corporal) posee la semántica, pero no tiene una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones. (Watzlawick, Beavin y Jackson, 1997, p. 50)

2.2. La comunicación como variable organizacional

Es una variable aglutinante de aquellas otras que actúan interrelacionadas en el seno de una organización: poder, autoridad, liderazgo, cultura, clima, ambiente. Así, según las características de cada una, y su relación con la comunicación, será la forma en que la organización comunique.

a) Poder y autoridad

Sabido es que la información y el conocimiento son fuentes de poder. El poder legitimado por las bases constituye la autoridad que detenta la conducción de la organización, basado en su aptitud para dirigir, reconocida por los miembros de la organización, y que es su representación formal, o bien en sus atributos personales, en su carisma, que es la característica principal del liderazgo informal. (Kreps, 1995)

b) Conflicto

El tipo de conflicto que hay que tratar de evitar o prevenir es el hostil, el agresivo que lleva a la violencia y que, mal resuelto puede derivar en crisis. La intervención de un tercero no es otra cosa que el proceso de negociación, que es la mejor manera de solucionar un conflicto. Aquí también la comunicación asume roles importantes; el saber escuchar, el ponerse en el

lugar del otro, el interpretar y comprender el referente cultural y social del otro, lleva a lograr una posición conciliatoria que abre un camino de reflexión para llegar a un acuerdo que sea el mejor que se pueda lograr en ese momento, en esa situación y con esos actores. (Kreps, 1995)

c) Cultura

La comunicación es la variable primaria utilizada para promover el desarrollo y el mantenimiento de la cultura de la organización a través del proceso de socialización de sus miembros. Es un proceso de comunicación multidimensional que a través de la incorporación e institucionalización de los valores y creencias que se dan como verdaderos en la organización va gestando las presunciones básicas, en el nivel del subconsciente, que permitirán la alineación con los objetivos y metas fijados. (Kreps, 1995)

Son identificados por Deal y Kennedy (1985) en el libro las empresas como sistemas culturales como “los narradores, los sacerdotes que son los que transmiten positivamente la historia, las leyendas porque constituyen la memoria de la organización. Como aún entre ellos se dan luchas de poder, existen otros personajes que no actúan de manera positiva tales como los espías, los murmuradores que constituyen el poder detrás del trono y las cábalas o camarillas que trabajan en pos de ascensos (p. 91).

La comunicación es tanto el modo de recibir la cultura como el instrumento utilizado en su construcción. Por tanto, la cultura de cada organización vendrá definida por la atención que se da a la comunicación, la complejidad del modelo de comunicación que se aplique, especialmente por los directivos, la atención dada a la comunicación de retorno, a los medios de comunicación de masas y a la interrelación entre comunicación interna y externa.

d) Liderazgo

El liderazgo es uno de los roles más complejos desarrollados en la vida de la organización. Tanto coincida con la autoridad formal, como poder legitimado, o provenga de la red cultural informal, los líderes ejercen influencia sobre las actividades de los otros miembros de la organización por medio de la comunicación. (Kreps, 1995)

La fuerza del liderazgo depende de la influencia interpersonal y la comunicación es el único proceso a través del cual el líder puede ejercerla, con miras a la coordinación y cooperación interna. Actúa como vínculo y este vínculo debe estar de acuerdo con las necesidades de la organización y de sus miembros en un momento determinado, normal o de crisis, y por lo tanto el líder debe tener la habilidad para adaptarse a las situaciones.

e) Clima

El clima define el tono emocional interno de la organización basada en la comodidad que sienten sus miembros con los demás y la empresa. Existe una interesante relación circular entre el clima y la comunicación en una organización. Los climas de ésta son una influencia importante en la forma en que se comportan y comunican sus miembros. (Kreps, 1995)

El clima tiene que ver con la satisfacción de expectativas y necesidades que cada miembro tiene respecto de la organización, insertas en su contrato psicológico con la misma. Por lo tanto, están íntimamente relacionadas con la motivación.

f) Contexto

Ninguna organización puede, hoy día, quedar aislada de su entorno, cerrada en sí misma, porque no sobreviviría. La comunicación humana está ligada al contexto y depende fundamentalmente de la lectura que la organización haga de éste, principalmente en el escenario actual que se encuadra dentro de un contexto de crisis generalizada que lo condiciona con una serie de dimensiones de tipo político, económico, legal, demográfico, ambiental, y geográfico que actúan como restricciones a las que las organizaciones se deben adaptar. (Kreps, 1995)

2.3. Teoría situacional de la comunicación de crisis

En base a la teoría de la atribución, Coombs y Holladays (1996) proponen una de las teorías más influyentes en el campo de la gestión de crisis: la teoría situacional de la comunicación de crisis (TSCC). Su premisa es bastante simple: crisis son eventos negativos, los stakeholders harán sus evaluaciones sobre la responsabilidad de una crisis, y estas evaluaciones afectarán a cómo los stakeholders interactuarán con la organización en una crisis. Los autores observan

que cuanto mayor es la atribución de responsabilidad de la crisis a la organización, mayor es la probabilidad de que los públicos desarrollen imágenes negativas sobre la organización.

Los autores sugieren que algunas estrategias de comunicación específicas pueden ser más efectivas para abordar diferentes tipos de crisis y niveles de responsabilidad percibida. Según Coombs y Holladays (1996) las crisis pueden ser organizadas según tres tipos de situaciones: Víctima, Accidental y Prevenible, que funcionan como un modelo inicial para las estrategias de respuesta de los gestores de las crisis.

En el primer caso, es clasificada como víctima porque ella sufre una acción del tipo sabotaje, rumorero, desastres naturales, etc. Las crisis clasificadas como “accidentales” son aquellas en que hay una participación directa de la empresa, por mal funcionamiento de sus operaciones, o de sus productos. La tercera situación es donde la institución asume la mayor carga de responsabilidad, pues se refiere a errores intencionados y la mala gestión o negligencia. (Coombs y Holladays, 1996)

Por tanto, la situación de víctima ocurre cuando la institución es percibida como una víctima de la crisis. Por ejemplo, cuando existe rumores sobre la responsabilidad de la institución. En la situación de crisis accidental se produce cuando la institución es responsable de la crisis por mal funcionamiento de sus operaciones, sin embargo, las intenciones no fueron de manera intencional. Finalmente, la situación prevenible se produce cuando la institución toma de manera intencional un riesgo que conduce a un evento negativo debido a la mala gestión.

A diferencia de las estrategias de restauración de imagen y de gestión de impresiones. Las estrategias de respuesta que plantean Coombs y Holladay tienen su fundamento en la teoría de atribución que se basa en el hecho de que el hombre necesita establecer un sentido de control sobre un entorno y es parte de su naturaleza asignar causas a fenómenos para poder entenderlos. (Halpern, 2010, p. 240)

Además, de acuerdo a la teoría situacional, debe enfocarse en desarrollar mensajes capaces de cambiar la forma y el grado en que los públicos perciben estas tres dimensiones, ya que la

narrativa detrás del mensaje tiene el potencial de afectar el sentimiento que la responsabilidad atribuida hacia la organización. (Halpern, 2010, p. 241)

Coombs y Holladay citados por Costa (2019) enseñan que la selección de la mejor respuesta estratégica para una crisis debe estar relacionada a la situación y definen dos dimensiones de la crisis:

- ❖ La intencionalidad.
- ❖ El origen de la crisis. (p. 273)

Por otro lado, en base a la teoría de caos, Gilpin y Murphy citados por Costa (2019) proponen un abordaje desde la teoría de la complejidad. Las autoras observan que hay una concordancia entre los expertos, de una manera general, sobre que la crisis pone en riesgo dos activos organizacionales íntimamente relacionados: la legitimidad percibida de la organización y sus relaciones con los stakeholders. (p. 276)

Lo anterior permite concluir que la teoría situacional de la Comunicación de Crisis identifica las estrategias de respuesta que las instituciones aplican para gestionar una crisis y así minimizar los riesgos de una situación de conflicto. Además, la teoría presentada en los anteriores acápite busca responder a posibles crisis, para ello lo que se desarrolla es planificar respuestas.

2.4. Conceptos clave en la comunicación de crisis

2.4.1. Definición de crisis

La mayoría de autores sobre comunicación de crisis aportan definiciones propias sobre lo que es una crisis. En este apartado solo se revisan las definiciones consideradas más relevantes. Al respecto, Robins (1999), define crisis como “un punto de regreso a algo mejor o peor; un momento decisivo o crítico” (p. 34). Las crisis vienen en tiempos diferentes, algunas pueden preverse, algunas pueden llegar a ser inimaginables; algunas crisis se desarrollan en largos períodos de tiempo, otras pueden darse de un día a otro.

Pauchant y Mitroff citado por Saura (2005) definen la crisis como “una situación que afecta físicamente a la totalidad del sistema y amenaza sus valores fundamentales y sus existencias misma” (p. 23). Por tanto, la crisis puede durar un día o años. Pueden registrarse por sucesos relacionados con asuntos políticos, económicos y sociales en cualquier institución o empresa del mundo. La crisis son circunstancias que amenazan “puede haber mucha subjetividad: alguien podría calificar una situación negativa determinada como un problema serio, mientras que otra persona podría afirmar que es una crisis” (Remy, 2015, p. 15).

De acuerdo a Elizalde (2004) la crisis es “una situación en la que alguien puede cambiar su posición relativa de poder. (...) Cuanto más debilita y pone en peligro el poder relativo de una persona, de una corporación, de un grupo o de toda una sociedad, más profunda y grave es la crisis” (p. 19).

La crisis tiene mayor capacidad que un conflicto para activar una serie de comportamientos que son difíciles de controlar. En el conflicto, tiene tiempo para pensar o puede tenerlo. Si aprender a negociar y a entender el conflicto puede tener más. En cambio, con la crisis no sucede de esta manera, en la mayoría de situaciones definidas como crisis, los participantes pueden controlar y definir muy poco de lo que hacen o dejan de hacer. (Elizalde, 2004, p. 48)

Según Carrillo (2004) la crisis “es un suceso que altera el ritmo de la empresa y que puede afectar su imagen corporativa (a corto plazo) y a su reputación corporativa (a largo plazo) y también a sus productos y a las relaciones con sus grupos de interés (stakeholders)” (p. 70). Por tanto, para enfrentar cualquier crisis es necesaria una gestión de comunicación de crisis, debido a que cualquier empresa o institución en algún momento de su vida puede someterse al veredicto de la opinión pública.

Por otro lado, Piñuel citado por Belandria y Rojas (2008) refiere que la crisis “es un momento decisivo y peligroso en la evolución de las cosas y de las situaciones. La crisis entonces sugiere un cambio favorable o desfavorable, percibida a partir de manifestaciones. En una crisis existe una situación inicial y una situación terminal y entre ella un acontecimiento súbito

e inesperado” (p. 9). Es así que durante ese momento se tendrá que demostrar una capacidad de relación y comunicación similar a las desarrolladas en otras áreas.

“Se presenta la necesidad de incursionar en la visión tradicional de la gestión de las situaciones de crisis, como una serie de medidas urgentes puestas en práctica para reaccionar ante acontecimientos negativos y puntuales” (Fita Trias, 2000, p. 48). Es así que la gestión de la comunicación de crisis se encuentra supeditada a la filosofía de gestión de crisis.

Tomando en cuenta que la gestión de crisis significa, por un lado, “prever los posibles riesgos que corre la empresa y que pueden convertirse en posibles factores de crisis y, por otro lado, planificar una serie de medidas proactivas que deberán ser llevadas a término en caso de producirse una situación de crisis” (Fita Trias, 2000, p. 56).

Lo mencionado por los anteriores autores permite concluir que una situación de crisis es aquella que sitúa en riesgo la estructura organizacional, actividad institucional y procedimientos operativos de todas y cada una de las áreas de una institución y organización, circunstancias que pueden amenazar los valores fundamentales y la existencia misma de la Institución y su imagen. Por tanto, una crisis pone en riesgo la estructura organizacional de la actividad institucional.

2.4.2. Comunicación de crisis

El verdadero riesgo en una crisis está en no hacer nada. La comunicación de crisis pretende prever los posibles daños que pueden surgir en las empresas y anticipar soluciones al mal ocasionado. Una vez ocurrida la crisis, la comunicación de crisis y los responsables de ella, son las personas encargadas de su gestión. Al respecto, Gonzáles (1998) afirma que “la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación” (p. 38).

La comunicación de crisis debe asumirse como uno de los grandes programas de la comunicación corporativa, como un elemento estratégico en la gestión de las organizaciones, porque las crisis las afectan en su totalidad, impactan la imagen de las mismas y porque, además, tienen una gran influencia en todo su desempeño. El no gestionarlas desde las comunicaciones, conlleva a la pérdida de autonomía, identidad y cohesión no solamente en su interior, sino frente a todos sus públicos. (Reyes & Gómez, 2011, p. 205)

De acuerdo a Marín (2000) “la opinión pública demanda conocer el desarrollo de los acontecimientos y el tipo de decisiones que se adoptan para afrontarlos; siendo el hecho de tener que decidir bajo la presión del ritmo rápido de los acontecimientos, lo que obliga a implementar un abanico de acciones de comunicación” (p. 269).

Por su parte, Cruz (2004) refiere que “la comunicación de crisis es la que se da entre la organización y sus públicos, ya sea antes, durante o después de los acontecimientos negativos. Este tipo de comunicación está diseñada para reducir el daño de imagen de la organización”. Lo anterior permite concluir que la crisis puede generar inestabilidad en el desenvolvimiento de la institución u organización.

Para Carrillo citado por Montalvo (2016) para diferenciar un conflicto de una crisis, se tiene que evaluar que una crisis no existe si esta no es relevante para los grupos de interés. Es así que a través del análisis de mapa de actores es posible identificar las reacciones para analizar cuál es el público más susceptible de afectación para de esta manera preparar una salida comunicacionalmente efectiva con los grupos de interés, siempre tomando en cuenta sus diferencias y sus necesidades particulares y diferenciadas. (p. 26)

Las organizaciones se enfrentan a distintas amenazas generando incertidumbre, es más las crisis se podrían generar en cualquier área de una organización. Al respecto, Reyes y Gómez (2011) mencionan que “las crisis se manejan desde dos frentes: el operacional o funcional y el comunicativo. El primero atacará el origen mismo de la situación que, indefectiblemente, implicará el manejo desde la comunicación, porque las crisis se convierten en crisis de imagen

al poner en riesgo la reputación, el desarrollo, la expansión o crecimiento de la empresa o institución y la imagen de la corporación” (p. 201).

Por tanto, lo anterior permite concluir que una organización que se comunica cotidianamente con credibilidad hacia sus públicos encontrará mejores condiciones para enfrentar una crisis.

Cabe mencionar que la comunicación efectiva en todo tipo de organizaciones es crucial, tanto en la cotidianidad como en situaciones de crisis, pero la organización permanente de un programa de comunicación institucional hará que una situación crítica o en crisis pueda ser manejada de mejor manera.

Es así que la comunicación en una crisis requiere tanto del desarrollo estratégico como de la ejecución táctica. Sin embargo, en una crisis, cierta comunicación táctica puede ser necesaria, deseable y apropiada antes que se conforme la estrategia concreta, para ello se necesita por lo menos una mínima preparación o planeación antes que ocurra la crisis.

2.4.3. Proceso de crisis

El proceso de las crisis abarca tres etapas: precrisis, crisis y poscrisis. A continuación, se detalla cada una de las etapas.

a) Precrisis

Organizar internamente sobre temas delicados para ello plantear estrategias dirigidas a aún determinado público. Al respecto, Fita citado por Reyes y Gómez (2011) dice que “una organización o empresa que utiliza todos sus mecanismos de comunicación puede generar unos mecanismos defensivos importantes para conseguir contrarrestar la crisis porque podrá conocer mejor su cultura, su situación dentro de la sociedad” (p. 206).

Lo anterior permite concluir que las instituciones u organizaciones deben enfocarse en fortalecer la cultura organizacional. Al respecto, Pizzolante (2004) refiere que se entiende por cultura a un conjunto de valores y principios, “que, junto con la identidad y la imagen, construyen, consolidan y sostienen la confianza de la empresa en el tiempo” (p. 45).

b) Crisis

Reyes y Gómez (2011) refiere que “en la crisis se efectúa un diagnóstico riguroso de su origen, se movilizan todos los recursos para combatirla y se anticipan las consecuencias, que, en todos los órdenes, afectarán la actividad de la organización” (p. 210).

Nada enseña más que las crisis, y más aún si son vividas en carne propia. Por ello es necesario analizar cuáles fueron las señales que la precedieron y resultaron inadvertidas, que áreas las subestimaron o malinterpretaron, que factores operativos y psicológicos los determinaron y, finalmente, cómo se reaccionó ante la crisis. (Remy, 2015)

c) Poscrisis

Las crisis dejan siempre un aprendizaje, que implica realizar evaluaciones y análisis del suceso, de la efectividad del plan, del funcionamiento del comité, de la participación de las autoridades, de la efectividad de las respuestas ofrecidas y de la percepción de la comunidad sobre la crisis y sobre la organización.

En la poscrisis, que se prolonga durante un largo periodo de tiempo, los principales objetivos son recuperar rápidamente la normalidad previa a la situación, restablecer el equilibrio, restablecer la imagen y la reputación corporativa, comprobar las compensaciones a terceros, hacer un balance de la eficacia y retroalimentar el dispositivo anticrisis frente al comité. (Reyes y Gómez, 2011, p. 223)

Es así que en la etapa de postcrisis todavía quedan muchas actividades que hacer. Al respecto, Remy (2013) refiere que “la tarea de recuperación consiste en recobrar los niveles de credibilidad y reputación preexistentes o incluso superarlos. La reputación constituye un soporte fundamental para la legitimidad social de una organización” (p. 36).

2.4.4. Características de una crisis

Una situación de crisis pone en riesgo la estructura organizacional. Al respecto, Ramírez (2010) presenta las características de una crisis:

a) Sorpresa

Las crisis institucionales afectan en menor y mayor grado todas las instancias de la empresa, por lo que se hace importante tener en cuenta que nada hay más presente para una Institución que la misma incertidumbre, priorizando la evaluación constante como método para actuar ante situaciones inesperadas. (Ramírez, 2010, p. 11)

b) Falta de información

Es imprescindible que los funcionarios cuenten con información general y específica de la Fundación Cultural tanto para prever como para resolver situaciones de crisis, un conocimiento determinado que les permita hacerse partícipes de las decisiones que encausen la solución. (Ramírez, 2010, p. 11)

c) Escalada de acontecimientos

Generalmente, las crisis traen consigo más situaciones o efectos secundarios que perturbarán aspectos claves; por lo cual es indispensable comenzar a actuar en la fase inicial y a la par del inconveniente, con un seguimiento detallado de lo que ocurra para regular el efecto en cadena. (Ramírez, 2010, p. 11)

d) Sensación de pérdida de control

En medio de una crisis se genera la sensación de que las cosas parecen haberse salido de las manos, impaciencia, desconcierto e imposibilidad para mejorar; es importante para ello, inculcar en los funcionarios de la Fundación Cultural del BCB una actitud de alerta y prevención, que los capacite en la detección temprana de los síntomas de una eventual dificultad en conjunto, con planes de contingencia aplicables de acuerdo al problema y sus posibles consecuencias. (Ramírez, 2010, p. 11)

e) Foco de atención

Si bien es cierto que cuando llega una crisis, la Institución debe centrar su atención en esta, ello no implica que se descuiden los demás aspectos que podrían parecer ajenos a esta situación, pero que, ante la desatención, pueden o bien aumentar el problema, o bien generar uno nuevo que abarque otras esferas. (Ramírez, 2010, p. 11)

f) Sensación de persecución

Habitualmente se presenta cuando se culpa a terceros de la crisis por la que pueda atravesar; no hay una responsabilidad clara en los hechos y se llega a suponer que grupos de interés como los medios de comunicación y similares, están buscando afectar a la Institución de alguna manera sin que sea cierto. Que la prevención y la alerta no sobrepasen a los terrenos extremos. (Ramírez, 2010, p. 11)

g) Pánico

Las primeras percepciones que se tienen ante el arribo de una crisis son de pánico y miedo, ya que se vive una incertidumbre y en mayor grado por el desconocimiento del tema; sumado a ello, las pocas muestras de resultados positivos. Lo anterior, acrecienta dicho sentimiento de impotencia que sólo podría aminorarse con el desarrollo del plan de respuesta para la crisis; y que puede presentarse en un menor grado al estar dispuesto y alerta para cualquier situación. (Ramírez, 2010, p. 12).

h) Enfoque a corto plazo

En primera instancia, se suele trabajar y pensarse única y exclusivamente en respuestas a corto plazo frente a la crisis, es decir, buscando “borrar” tajantemente la situación problema, sin detenerse a observar qué consecuencias podría desencadenar esta vicisitud a futuro. Se requiere crear un historial para la crisis, con el propósito de no perderle de vista. (Ramírez, 2010, p. 12)

2.4.5. Etapas de una crisis

Antes de que se presente una situación de crisis en una institución existen fases previas. Ramírez (2010) clasifica las etapas de una crisis de la siguiente manera:

a) Detección de señales

Sondear, escuchar y examinar de forma permanente y con los medios internos y externos con que cuenta la institución. (Ramírez, 2010, p. 13)

b) Preparación y prevención

Implementar campañas en la Institución que formen, informen, alerten y prevengan a los funcionarios; para que puedan hacer todo lo posible en impedir y estar preparados con la llegada de las crisis evitables e inevitables en cualquier instancia organizacional. (Ramírez, 2010, p. 13)

c) Gestión (Comunicación)

Con la llegada de la crisis, se requiere manejarla de manera cautelosa con herramientas comunicativas que permitan difundir, interpretar y tratar tanto el problema presentado como el Plan de Respuesta para aminorarlo. (Ramírez, 2010, p. 13)

d) Contención o control

De surgir la crisis en dependencias específicas, se tratará en lo posible de evitar que afecte otras instancias de la organización; tratando la emergencia exclusivamente con los funcionarios responsables, sin excluir a los demás. (Ramírez, 2010, p. 13)

e) Recuperación

Aplicar programas de reanudación de la actividad laboral en las nuevas circunstancias resueltas, sin descuidar el seguimiento que se le aplique a los resultados obtenidos luego de la emergencia. Esta actividad debe incluir balances y sondeos alrededor de lo ocurrido. (Ramírez, 2010, p. 13)

f) Aprendizaje

Implementar exámenes a los funcionarios para medir las lecciones aprendidas de las experiencias vividas durante el proceso crítico de la empresa; para establecer los niveles de respuestas que se tendrían para futuras crisis internas y externas. (Ramírez, 2010, p. 13)

2.4.6. Manejo de crisis

Cualquier evento o circunstancia que amenaza la imagen de una institución u organización pone en peligro la continuidad del desarrollo. Por tanto, “cualquiera que maneje una crisis tendrá que comunicar información acerca de la situación al público en general o sus empleados inmediatos, los proveedores y los clientes. De todos modos, tendrá que comunicar a sus subordinados directos cómo la crisis los impactará a ellos y lo que deben hacer” (Harvard, 2009, p. 39).

Los equipos de dirección no necesariamente están físicamente juntos. Pueden estar cada uno por su lado intentando, con información fragmentada, tomar decisiones e incluso hacer declaraciones que pueden resultar contradictorias e incluso contraproducentes. Todo esto podría resultar contraproducente, ya que las acciones a tomar no pueden implementarse con existentes problemas de comunicación y sin saber quién está al mando, menos cuando no se dispone de mucho tiempo. (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2013)

El manejo de crisis, según Fierros (2005) “incluye planeación, organización, liderazgo y control de las actividades en los momentos críticos: inmediatamente antes, durante y después de una crisis potencial o real, a fin de reducir la pérdida de recursos necesarios para que la organización vuelva a la normalidad” (p. 7).

La crisis en una institución u organización inestabiliza. Al respecto, “mientras se organiza el equipo de dirección, muchas cosas están simultáneamente ocurriendo: los afectados requieren atención, por ejemplo, la prensa está cubriendo los hechos, las autoridades preparan sus medidas en base a la información de los medios, los accionistas ven con preocupación si el impacto acarreará” (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2013).

Lo anterior permite concluir que la acción ante una crisis no puede ser improvisada, todo lo contrario, debería asumirse acciones de manera rápida y ser un proceso claro, directo y bien entendido por los equipos de dirección quienes deben además estar entrenados en su utilización. Por tanto, cada organización debe tener su propio plan de manejo de crisis. “Con

frecuencia no se tiene una clara noción de la crisis, su causa, su nivel de daño o su potencial de escalada y es imprescindible tener claro el problema para poder enfrentarlo” (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2013).

Por su parte, García (1998) menciona que “es un ambiente que requiere, no solo la elaboración de un programa de comunicación de crisis, sino un programa global de identidad, comunicación e imagen corporativa, en el que debe articularse el programa de comunicación interna” (p. 22).

Davara citado por Merino (2016) refiere que “una situación de crisis comprende un conjunto de hechos desfavorables para una institución. La crisis y los conflictos atentan directamente contra los objetivos institucionales y provocan una pérdida de imagen, de credibilidad y de prestigio, afectando a las estructuras profundas de la institución” (p. 146).

Más allá que el plan de crisis redactado tenga quince páginas o doscientas, lo esencial de su contenido pasa por definir una serie de aspectos claves:

- ❖ La composición, responsabilidad y funciones del Comité de Crisis de y de los Comités de Respuesta Local.
- ❖ Flujograma de proceso de manejo de crisis.
- ❖ Nivel de riesgo para notificación de crisis.
- ❖ Evaluación interna de preparación para manejar crisis.
- ❖ Centro de control de crisis.
- ❖ Registro de llamadas de medios e interesados y formato de seguimiento.
- ❖ Hoja de registro de hechos.
- ❖ Guía de mensajes claves.
- ❖ Modelo de declaración preliminar para los medios.
- ❖ Información de soporte.
- ❖ Lista de contactos interna y externa.
- ❖ Consejos para conducirse ante los medios de prensa. (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2013)

2.4.7. Estrategia de comunicación de crisis

Cualquier institución requiere un plan de comunicación. Al respecto, se entiende por estrategia de comunicación a “la forma en que unos determinados objetivos de comunicación son traducidos en lenguaje inteligible para nuestro público receptor, para que los pueda asimilar debidamente” (Ferré y Ferré, 1996, p. 11).

La presente investigación entiende que la estrategia son acciones específicas de comunicación que realiza una institución en mediano o largo plazo. Es así que son acciones orientadas a cumplir un determinado objetivo institucional. Las crisis se superan tomando en cuenta estrategias de comunicación para ello se debe programar actividades en situaciones normales como en situaciones de crisis en una institución. La estrategia también es entendida como aquellas acciones y decisiones programadas en base a objetivos comunicacionales identificando el público al que se presente llegar y los mensajes a transmitir.

Una estrategia consiste en una planificación general que determina la naturaleza y los principios generales que habrá que aplicar en las acciones de comunicación, dirigidas a los públicos objetivos, concretando los medios que habrá que utilizar para llegar a resultados satisfactorios en el medio y largo plazo. (Alcat, 2015, p. 58)

Piñuel citado por Reyes y Gómez (2011) clasificó en cinco “las estrategias de comunicación en una crisis: del silencio, de negación, de transferencia de responsabilidades, de confesión y de discreción controlada” (p. 211).

- ❖ El silencio, dice, es necesario cuando existen actitudes provocativas como rumores infundados; de esta manera la crisis se termina por falta de “contrincante”. El silencio también es bueno en caso de un rumor halagador. Por el contrario, el silencio es mala estrategia cuando hay una crisis profunda porque se presta para interpretaciones negativas.
- ❖ La negación es un método bastante efectivo cuando hay rumores sin sustento. Esto hace que no se dedique tiempo ni interés a la situación, pero no se debe utilizar cuando hay acusaciones argumentadas, ya que se devolvería en contra de la organización. El

rechazo no se justifica sino cuando las acusaciones son infundadas o producto de lo irracional.

- ❖ La transferencia de responsabilidades la organización hace que un tercero asuma la responsabilidad con el fin de ganar tiempo y enfilar baterías para afrontar la crisis. Esta actitud no es ética porque debe suponerse que una organización tiene claridad sobre sus actividades.
- ❖ La confesión es la actitud de asumir las responsabilidades, pero, mostrando que se están realizando actividades para contrarrestarla.
- ❖ La discreción controlada es la estrategia de informar a cuenta gotas. No podrá ser practicada más que en el caso de crisis de mediana importancia y por empresas que dispongan de un perfecto control de las técnicas de comunicación. (Reyes y Gómez, 2011, p. 211)

2.4.8. La gestión de comunicación de crisis

Existen diferentes acercamientos teóricos relacionados a la gestión de comunicación de crisis. A continuación, se presenta las perspectivas de algunos autores.

Según Hanpern (2010) “la gestión de crisis puede ser definida como la estrategia detrás de la interacción verbal, visual o escrita que mantiene una organización con sus públicos de interés antes, durante y después de la ocurrencia de un evento que tiene el potencial de restarle el apoyo que necesita de ellos para alcanzar objetivos” (p. 28).

La gestión comunicacional de crisis debe ser vista desde una perspectiva sistémica que considera para tomar cualquier tipo de decisión el contexto social y el entorno en el cual la organización está inserta y no solo el aspecto organizacional de la empresa como unidad de análisis. Ello quiere decir que las propiedades del sistema no pueden ser inferidas estudiándolas según sus partes, sino a través de la relación entre ellas (Hanpern, 2010, p. 17).

La gestión de la comunicación de crisis “forma parte del área de comunicación de las empresas e instituciones. En España la comunicación en las organizaciones es una disciplina joven, que no ha conseguido aún un nivel de consenso, dirección y prescripción en las

diferentes empresas y organizaciones” (Saura, 2005, p. 14). Lo anterior demuestra que no existen ninguna empresa o institución por gran prestigio e imagen positiva que tengan, que estén exentas de la amenaza de una crisis. Por tanto, la gestión de comunicación de crisis tiene como objetivo defender la imagen de la institución u organización ante la opinión pública.

Dentro de este contexto, tanto en el sector público como en la esfera privada “se coincide que la aparición de una situación de crisis, altera la relación con los públicos de la organización y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la organización para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas” (Crespo y Medina, 2017, p. 28).

No existe una regla exacta que relacione la estrategia de comunicación improvisada con una nefasta gestión de conflicto, si bien la gestión resulta más fácil si la estrategia responde a una planificación previa. En algunos casos la estrategia resulta adecuada, pero en estos casos han jugado un papel relevante otras variables presentes en la comunicación de una situación de crisis. (Crespo & Medina, 2017, p. 28)

La planificación de las crisis a partir de los escenarios y conflictos potenciales requieren estrategia de comunicación basada de máxima información, comunicación bidireccional simétrica, estrategia de pedir disculpas y evitar la clásica estrategia defensiva del silencio. En un proceso de comunicación, una decisión clave es quién asume la responsabilidad de portavoz. Según Crespo y Medina (2017) la designación de un portavoz debe llevar aparejada una profunda reflexión donde se tenga en cuenta, entre otras, los siguientes aspectos:

- ❖ Habilidad comunicativa
- ❖ Capacidad de liderazgo en la dirección de la gestión de la crisis, autoridad para tomar decisiones.
- ❖ Credibilidad ante el público de la organización administrativa y ante los medios de comunicación.
- ❖ Prescindir de portavoces con un pasado que proyecte una imagen negativa en la sociedad y en los medios de comunicación, pues estos hechos estarán como telón de fondo a la hora de valorar la gestión del conflicto. (p. 180)

2.4.9. Principales modelos de gestión de crisis

Es pertinente presentar algunos modelos de gestión de crisis, a partir de ello extraer una conclusión sobre gestión de comunicación de crisis.

a) Modelos Onion de Pauchant y Mitroff

El modelo Onion reconoce la existencia de cuatro niveles convergentes:

Nivel 1. El carácter de los individuos trabajando en la organización (Mecanismo de defensa individual), que afirman puede estudiarse desde la psicología.

Nivel 2. La cultura organizacional, a estudiar desde la sociología y la antropología.

Nivel 3. Las estructuras organizacionales (infraestructura dedicada a la gestión de crisis), a estudiar desde la teoría de la organización.

Nivel 4. Las estrategias de organización (planes, mecanismos y procedimientos de gestión de crisis), a estudiar desde la gestión de negocios y la gestión estratégica. (Losada, 2010, pp. 39-40)

b) Modelo de siete capas o Layered de Hurd

En 1992, Hurd establece este modelo en base a siete capas, un modelo unido exclusivamente a la fase de reacción ante una crisis. En ese sentido el autor habla de las siguientes fases:

1. La conectividad (capa central o de partida), que incluye las reuniones iniciales del equipo de crisis.
2. La corrección de datos, que incluye la obtención de información sobre los daños de la crisis.
3. El filtrado, que convierte los datos disponibles (palabras, números, fotos) en información útil para la gestión de crisis.
4. La elección de los medios, que incluye la selección de la herramienta de comunicación de crisis que sea mejor para el mensaje llegue de forma correcta al receptor,
5. La memoria organizacional, que convierte en útiles los aprendizajes de crisis anteriores y facilita la toma de decisiones.
6. Los valores que ayudan a establecer las prioridades de las crisis.
7. El proceso de grupo, que unifica todos los elementos anteriores para la toma de decisiones del comité de crisis. (Losada, 2010, p. 41)

c) Modelo de relaciones públicas de crisis de Marra

Este modelo se basa en que la organización tenga relaciones estrechas con sus públicos relevantes para poder medir su éxito en gestión y comunicación de crisis. El autor refiere las siguientes fases:

- ❖ La planificación de la comunicación de crisis
- ❖ Las relaciones previas a la crisis con los públicos relevantes.
- ❖ Los procesos y prácticas de comunicación de crisis.
- ❖ La relación posterior a las crisis con los públicos relevantes. (Losada, 2010, p. 42)

d) Modelo de objetivos de comunicación de Lukaszewski

Según Lukaszewski en las crisis existen unos principios de comunicación, que se pueden resumir en:

- ❖ 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.
- ❖ Cooperar con los medios, respondiendo a sus preguntas.
- ❖ Tomar decisiones sólidas y razonadas.
- ❖ Si hay dilemas éticos, actuar en consecuencia. (Losada, 2010, p. 43)

2.5. Comunicación Interna y Externa

2.5.1. Comunicación Interna

La comunicación interna de las organizaciones está formada por canales de comunicaciones formales e informales. Los primeros están determinados por la estructura establecida por la organización que incluye el diseño de niveles, divisiones y departamentos, responsabilidades específicas, posiciones laborales, y descripciones de trabajo que se asignan a los miembros de la misma. Al respecto, García (1998) refiere que la comunicación interna “actúa sobre las conductas de tarea (redes de actividades) y sobre las conductas de relación (redes de comunicación). Gracias a la comunicación ambas conductas se ven inter afectadas. La comunicación interna configura, alimenta y retroalimenta el circuito de la información/comunicación efectiva” (p. 23).

Según García (1998) la comunicación interna desempeña funciones básicas al servicio de la organización estructural:

- ❖ Da consistencia a los órganos de coordinación.
- ❖ Facilita la adaptación a los objetivos.
- ❖ Facilita la unidad de dirección.
- ❖ La comunicación interna ascendente revela el grado de credibilidad y el grado de aceptación de la política de la empresa y estimula a los empleados a participar y a trabajar con más entusiasmo.
- ❖ La comunicación interna hace posible la integración en unidades lógicas.
- ❖ La comunicación interna logra el equilibrio estructural. (p. 41)

De acuerdo a García (2004), en su libro *La Comunicación Interna* es:

Un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio, una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones. (p. 53)

Además, la comunicación interna es una actividad al interior de una organización. Al respecto, Andrade (2002) refiere que se denomina comunicación interna al “conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos” (p. 32).

Borrini (1997) refiere que “la comunicación interna tiene que ser omnidireccional, porque va más allá de proporcionar información. Se tienen que cambiar hábitos y conductas. Entonces, la idea es que los comunicadores se conviertan en verdaderos agentes de cambio” (p. 108).

La comunicación interna para Muñiz, es aquella que está:

Dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados. (Muñiz, 2017)

Lo principal es controlar el desequilibrio que puede provocar la crisis, si bien controlarla es pretencioso al menos se debería contenerla con sistemas que ya estén establecidos anticipadamente.

En paralelo a la atención a los medios es necesario informar a las audiencias internas. Si el personal accede a la información únicamente por los medios, es probable que decaiga la moral y se sientan heridos. Es un caldo de cultivo para potenciales filtraciones a la prensa, ya que se trata de personas que serán buscadas por los periodistas. Por el contrario, informados y cuidados, su voz puede encontrar múltiples canales de multiplicación las redes sociales o las cadenas de mails. (Barbas, 2012, p. 21)

La comunicación interna está relacionada con el desarrollo de las teorías de la gestión o management participativo. Su principal función es apoyar el proyecto institucional. La comunicación interna tiene una función descendente y otra ascendente. (Báez Evertsz, 2000, p. 108)

La comunicación interna para Báez (2000) tiene una función descendente y otra ascendente:

- ❖ La comunicación descendente debe proporcionar a los empleados de la institución un conocimiento de la organización: historia, normas, política de personal, política remunerativa, horarios, normas disciplinarias, etc.
- ❖ La comunicación interna ascendente se propone que los miembros de la institución participen en la misma y colaboren más activamente en la consecución de los objetivos de la institución u organización. (p. 109)

La comunicación interna es la más difícil porque el público interno conoce la organización, sus defectos, sus problemas. Además, la comunicación interna está a cargo de personas que también forman parte de ese público interno. En consecuencia, la comunicación interna se alimenta de todos los campos informativos de la empresa, incluyendo el operacional, el normativo, el cognitivo y también el informal, pero la información que se canaliza en forma específica como comunicación interna es direccionada, es decir, tiene una intención y está puesta al servicio de la política, las estrategias y los intereses de la institución.

Es este el sentido Borrini (1997) refiere que “la comunicación interna tiene que ser omnidireccional/, porque va más allá de proporcionar información. Se tienen que cambiar hábitos y conductas. Entonces, la idea es que los comunicadores se conviertan en verdaderos agentes de cambio” (p. 108). Por tanto, la comunicación interna debiera usarse como herramienta de gestión para apuntar al fortalecimiento de la integración, el sentido de pertenencia, la identificación con la empresa, la motivación y también a definir el significado y el logro del trabajo.

2.5.2. Comunicación Externa

La comunicación externa es la acción hacia el entorno del cual la institución y organización participa, el ambiente en que habitualmente se mueve. Según Van (1997) la comunicación externa eficaz “pasa por construir una imagen positiva del organismo, para ello hay que hacer un estudio de la imagen y su posicionamiento, identificar los públicos externos, mantener relaciones constantes con los medios de comunicación y reuniones y visitas con los periodistas” (p. 65).

La comunicación con los públicos externos es de vital importancia, porque de la estrategia de comunicación que la organización elija depende su credibilidad y su reputación. Es así que la comunicación externa “va dirigido al público externo: clientes, intermediadores, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general. Viene determinada por las personas que no tienen ninguna relación con la empresa o institución” (Publicaciones vértice, 2008, p. 5).

2.6. Comunicación institucional

Hablar de comunicación institucional “implica hablar de comunicación estratégica. En el terreno de la comunicación, sería el método de selección, preparación y difusión de mensajes, previendo la reacción de la audiencia para la mayor eficacia en el logro de los objetivos” (Burgueño, 2015, p. 25).

Al margen de las definiciones de comunicación institucional, es relevante entender que institución “es toda organización en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social superior, a la que sirve” (Sotelo Enríquez, 2008, p. 24).

Según Dolphin citado por Rodrich (2012) la Comunicación Institucional o Corporativa “es una disciplina y un proceso de gestión que integra la actividad comunicativa de la organización. Se basa en la comunicación de la institución con stakeholders, aspira a una mayor toma de conciencia, comprensión y aprecio de su identidad y sus principios fundamentales” (p. 221).

Cada organización, “tiene su propia identidad y reputación. Por lo tanto, la principal función de la Comunicación Corporativa es la gestión de la reputación de la empresa, ayudando a construir un consenso público sobre la organización y sus respectivos negocios” (Rodrich, 2012, p. 221).

Según Adecec citado por Burgueño (2014) afirma que la Comunicación Institucional es un “conjunto de actividades que persiguen que la proyección de la imagen de una organización, tanto hacia el exterior como hacia el interior, sea siempre la correcta” (p. 58).

Para castro citado por Apolo y Pasquel (2017) la comunicación corporativa “se divide en dos: la comunicación Interna y la Comunicación Externa. La primera trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa. La segunda se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer a la sociedad” (p. 526).

Los anteriores conceptos permiten concluir que la comunicación institucional es un proceso de gestión planteada para lograr determinados objetivos, puesto que se encarga de crear una imagen de la institución. Además, la comunicación institucional se ocupa de mantener las adecuadas relaciones hacia adentro como hacia fuera de la organización. Para ello es relevante determinar qué es lo que se pretende comunicar, cuál es el mensaje que se quiere transmitir.

Al respecto, “la comunicación es concebida por tanto como una serie de instrumentos y herramientas al servicio de objetivos de las corporaciones e instituciones y que, poco a poco, van instaurándose como factores internos de valor estratégico” (Álvarez, 2013).

2.7. Comunicación organizativa

La comunicación organizativa “ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado con el medio e implica: mensajes, flujos, su propósito, su dirección y el canal empleado, personas, actitudes, sus pensamientos, sus relaciones y habilidades” (Fajardo y Nivia, 2016, p. 70).

La comunicación organizativa cuenta con áreas de acción, como lo expresa Fernández Collado citado por Fajardo y Nivia (2016):

- ❖ Comunicación estratégica.
- ❖ Comunicación interna y externa.
- ❖ Comunicación externa. (p. 76)

Según De Castro (2014) la comunicación organizativa “es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados y los directivos con el resto de la organización deberá ser fluida” (p. 5).

Es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas. Entre los medios de comunicación más conocidos en el ámbito de las empresas está el memorándum (correspondencia escrita) entre departamentos, las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras. (De Castro, 2014, p. 6)

2.8. Comunicación corporativa

La comunicación corporativa “es un instrumento de gestión por medio del cual forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende” (Apolo y Pasquel, 2017, p. 526).

Para Costa citado por Apolo y Pasquel (2017) la comunicación corporativa se encuentra ligada a la acción y la conducta global de la organización (...) es holista e integradora, es decir que en ella se coordinan, se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo” (p. 526).

La comunicación corporativa es la gestión de identidad, imagen y reputación que a través de la investigación permite identificar valores agregados, atributos, diferenciadores y ventajas competitivas; que mediante el direccionamiento estratégico de las herramientas

comunicacionales contribuyen a la notoriedad y a la construcción de vínculos hacia los stakeholders, aportando al logro de los objetivos planteados. (Apolo y Pasquel, 2017, p. 527)

Lo mencionado por los anteriores autores permite concluir que la comunicación institucional tiene como objetivo establecer relaciones entre la institución y los públicos a fin de velar la imagen de la institución. Sin embargo, la comunicación corporativa se encarga de la comunicación interna y externa de la institución para ello se enfoca en enviar mensajes a un público determinado para establecer una conexión. Es relevante mencionar que la comunicación institucional y la comunicación corporativa tienen varios objetivos en común tales como mantener la reputación de una institución.

2.8.1. Imagen corporativa

Para Capriotti citado por Rodrich (2012) la formación de la imagen institucional en los públicos “se genera a partir de los rasgos o atributos que se otorgan a una institución, como resultado de un proceso de información cognitivo que se genera a través de determinadas fuentes que transmiten, y que son en sí mismas, un ejercicio de influencia que se realiza sobre los públicos” (p. 225).

La imagen corporativa se trata de la percepción que se tiene de la organización. Al respecto, De la Fuente (2019) refiere que “cuando hablamos de imagen corporativa de una organización nos referimos a la concepción psicológica que tenemos hacia la citada entidad, lo dicho de otro modo, a la actitud que demuestra la institución en relación a los valores que pretende representar” (p. 41). Lo mencionado por De la Fuente permite concluir que la imagen corporativa es el reflejo de una institución de sus valores y principios que lo identifican. Por tanto, la imagen se crea en la mente del público.

2.8.2. Reputación institucional

Otro elemento relacionado con la imagen institucional es el concepto de reputación institucional. Para Fombrun, la reputación de una institución puede ser entendida como “suma de percepciones que los stakeholders tienen de una compañía” (Rodrich Portugal, 2012, p. 226).

Antes de continuar con la reputación Institucional es necesario aclarar que el término stakeholder, que muchas veces se confunde con el término público. Freeman citado por Costa (2019) refiere que “los stakeholders son individuos o grupos que son afectados por las decisiones de una organización, o pueden afectarla con sus decisiones” (p. 53).

De un modo general stakeholder y público es considerado lo mismo. Sin embargo, Gruning y Hunt citado por Costa (2019) consideran que “el término es poco preciso a la hora de identificar los públicos clave de una organización y proponen una clasificación de los públicos o audiencias de una organización” (p. 53).

Cuando se difunde información negativa sobre una empresa o institución, o sobre el entorno que la rodea, se pone en riesgo la reputación de la misma, que es uno de sus activos más valiosos y actualmente constituye una ventaja competitiva para todo tipo de organizaciones. Para ello es crucial tener establecido un sistema de prevención de crisis para evitar la afectación del prestigio de la corporación o institución, conocido también como reputación corporativa. Al respecto, Tennie citado por Costa (2019) refiere que “la reputación es una de las muchas señales que generan información sobre el probable comportamiento de un individuo” (p. 44).

Por su buena reputación la organización puede conseguir el favor de la gente, de los medios, del gobierno y demás grupos de interés; una empresa cuyo desarrollo sea “excelente” (en palabras de Grunig), gozará de una opinión favorable y en caso de crisis puede echar mano de ella para salir a flote; siempre y cuando la reputación haya sido construida sobre una base sólida y confiable. (Larkin, 2003, p. 32)

La reputación es la opinión que la gente tiene de una organización, es considerado como una evaluación que surge sobre la imagen institucional. Por eso la reputación se construye con hechos y en cómo estos son decodificados por el público.

Por otro lado, Villafañe (2004) asegura que conceptualizar la reputación exige una visión más integradora. Según sus estudios, la reputación implica una triple dimensión. En primer lugar, una dimensión axiológica que incluye los valores culturales de la organización y un planteamiento ético en sus relaciones y responsabilidades sociales. Una segunda condición es un comportamiento corporativo comprometido con clientes, empleados y accionistas (si se trata de una sociedad que cotiza en bolsa). Por último, una actitud proactiva de la organización respecto a la comunicación de la reputación.

La gestión de la reputación es benéfica, según Larkin (2003), por las siguientes razones:

- ❖ Reduce la tensión entre la organización, sus accionistas y sus clientes.
- ❖ Reduce las barreras de competencia y desarrollo de mercado.
- ❖ Crea un ambiente favorable para las inversiones.
- ❖ Atrae a los mejores empleados, proveedores y socios.
- ❖ Permite ofrecer precios en sus productos y servicios.
- ❖ Reduce el precio de las acciones y la volatilidad del mercado.
- ❖ Minimiza la amenaza más regulaciones adicionales
- ❖ Reduce el riesgo de crisis.
- ❖ Establece confianza y credibilidad con los grupos de interés. (p. 67)

“Esencialmente, la reputación es el reflejo bueno o malo que los grupos de interés ven en un nombre comercial (...) Implica un juicio de valor acerca de los atributos de la organización y generalmente se establece con el tiempo” (Larkin, 2003, p. 67) criterios que otorgan una buena reputación.

De acuerdo a Fombrum (2014) “está claro que una buena reputación se construye sobre acciones que son, en principio, éticas y responsables, como en el diálogo con los públicos”.

Bonilla (2001), señala que cuando la gente otorga una buena reputación, lo hace teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- ❖ Un sentido de distinción.
- ❖ La tendencia a enfocarse en un tema central.

- ❖ Una percepción de consistencia entre la actuación y la comunicación.
- ❖ Un enfoque en la integridad y autenticidad en la comunicación entre organización y grupos de interés.
- ❖ Compromiso de transparencia como prerequisite para una efectiva actuación social y financiera que fomente las relaciones y el apoyo de los grupos de interés. (Bonilla Gutiérrez, 2001)

Por tanto, la reputación la forjan cada uno de los miembros de la organización, la identidad y la cultura corporativa deben ser sólidas y coherentes con la imagen que se muestra al exterior para que no haya discrepancias.

La reputación es inversa: va de las personas hacia la organización. Y depende de muchos actos cotidianos de interrelación. La recuperación debe alcanzar todos los frentes que resultaron afectados por la crisis. Puede estar en la operación física o en los servicios que se prestan, en el lado de los recursos humanos, en la logística, las finanzas, los sistemas, en las relaciones con los proveedores, clientes, accionistas, ciudadanos, o reguladores. (Remy, 2015)

Hatch y Schultz citado por Costa (2019) refiere que la reputación institucional “tiene origen en la búsqueda por parte de los empleados en encontrar un sentido para la organización y en este caso entran aspectos tales como la cultura y la identidad, donde el alineamiento es fundamental para la creación de sentido para los empleados”.

2.9. Tratamiento de la conflictividad

En la gestión de las instituciones es donde se suscitan los conflictos, aparecen en el espacio público en tanto son narrados por los medios de comunicación. La conflictividad puede surgir de manera inesperada, pero en ocasiones puede ser prevenida desde una adecuada gestión de riesgo. Por tanto, el tratamiento de la conflictividad debe realizarse de manera correcta. Al respecto, Costa (2019) aclara que los riesgos e incertidumbre no son lo mismo. Los riesgos conocidos son pequeñas variaciones que el gestor sabe que van a ocurrir en función de su experiencia. Por otro lado, los riesgos desconocidos son eventos cuya ocurrencia es previsible y es posible asociar una probabilidad de ocurrencia. (p. 284)

Para Carrillo citado por Montalvo (2016) para diferenciar un conflicto de una crisis, se tiene que evaluar que una crisis no existe si esta no es relevante para los grupos de interés. Es así que a través del análisis de mapa de actores es posible identificar las reacciones para analizar cuál es el público más susceptible de afectación para de esta manera preparar una salida comunicacionalmente efectiva con los grupos de interés, siempre tomando en cuenta sus diferencias y sus necesidades particulares y diferenciadas. (p. 26)

El conflicto se considera como algo negativo. Sin embargo, el conflicto es algo inevitable en las relaciones sociales y puede adoptar un curso constructivo o destructivo. Se adopta un curso constructivo cuando se obtiene algún beneficio de la situación de crisis. Se adopta un curso destructivo cuando se convierte en un círculo vicioso, el cual perpetúa las hostilidades y fomenta el antagonismo entre las partes. Por lo tanto, la cuestión no es eliminar o prevenir el conflicto, sino enfrentarlo de tal manera que salgamos enriquecidos. (Fierro, 2018, p. 10)

Además, el tratamiento de la conflictividad en las organizaciones puede ser una fuerza positiva. La aparición y solución puede conducir a un resultado constructivo del problema. La necesidad de solucionar el conflicto lleva a que la gente busque formas de cambiar cómo hace las cosas. El proceso de solución de conflictos es un estímulo para el cambio positivo dentro de la organización. (León, 2016, p. 8)

Lo anterior permite concluir que los conflictos se deben asumir como una oportunidad y de esta manera gestionarla para iniciar con las estrategias de comunicación de crisis partiendo de la toma de decisiones. De acuerdo a Redorta (2004) “La filosofía ha señalado que el conflicto es parte inherente de la convivencia entre seres conscientes. Resulta de una diferencia de percepciones, intereses o creencias que las partes involucradas consideran que no pueden alcanzarse simultáneamente” (p. 20).

El conflicto también llega a presentar efectos negativos importantes, con lo que desvía los esfuerzos para el logro de las metas. Según León (2016) “Si son graves las opiniones, ideas y creencias enfrentadas, afectan también, el bienestar psicológico de las personas ocasionando altos niveles de resentimiento angustia, tensión, ansiedad y Estrés” (p. 9).

Frente a un conflicto el tratamiento de la situación sea cual sea el caso existen distintas posibilidades de reacción a nivel institucional. Por ello para evitar discusiones y preocupaciones que atenten la imagen de una institución es pertinente reaccionar de manera rápida y oportuna. Además, para el manejo de conflictos se debe acudir a utilizar técnicas y estrategias para reducir los efectos negativos de un problema específico, procurando prevenir conflictos. Para ello no es suficiente con emitir comunicados de prensa en todo caso se requiere contar con un portavoz que de la explicación correspondiente a la opinión pública. Sea cual sea la causa el conflicto es necesario contar con una persona que represente a la institución u organización.

2.9.1. Conflicto

La mayor parte de conflictos en instituciones u organizaciones no salen a la luz pública. De acuerdo a Macdonald (2000) el conflicto “por sí mismo no es ni bueno ni malo. El conflicto reside en la naturaleza de los negocios. La clave reside en gestionar el conflicto en todas sus formas para motivar el constructivo e intentar eliminar el destructivo” (p.13).

Además, tanto la crisis como el conflicto ha sido estudiado desde la antigüedad. El conflicto, como fenómeno genérico, se ha explicado desde ópticas diferentes que, en principio, no son contradictorias por obedecer a enfoques y ámbitos de explicación científicos dispares. Nos encontramos, en primer lugar, con un planteamiento estrictamente psicológico del conflicto, ya sea desde el ángulo intraindividual, o desde análisis interindividuales. (Xifra, 2009, p. 22)

Los conflictos “surge por las fallas en la comunicación en donde o bien la información no fluye de modo transparente entre los involucrados, hay una carencia de información o asimetrías de información entre las partes. También es posible que la información resulte incompatible” (Fierro, 2018, p. 15).

El conflicto social es, a la vez, un riesgo y una oportunidad: riesgo porque se corre el peligro de repetir una y otra vez un error, por cuanto la investigación sobre el conflicto es menos fecunda de lo que sería deseable, con frecuencia extremadamente repetitiva y, tanto desde el punto de vista conceptual como metodológico, bastante dispersa. (Redorta, 2007, p. 20)

Además, observar el conflicto desde la comunicación institucional es identificar los riesgos a los que podría estar expuesta la imagen institucional. Según Cuesta (2011) el conflicto “tiene dos formas de verse: de una forma positiva y una negativa. La primera, implica verlo como una oportunidad, como una posibilidad de cambio, de transformación, de perfeccionamiento” (p. 9). Por tanto, la estrategia que se aplique no debe ser repetida al contrario debe ser la combinación de diferentes estrategias anticipadas a un conflicto.

La comunicación es fundamental para evitar conflictos dentro de la interacción con el público. De acuerdo a Xifra (2009) el conflicto “constituye una parte inevitable de las interacciones sociales debido a los objetivos y valores incompatibles y competitivos de los individuos y las organizaciones. En cualquier realidad nos enfrentamos a un aspecto positivo y otro negativo” (p. 22). Lo mencionado por Xifra permite concluir que el conflicto es el principal factor de cambio social que se produce tras situaciones inestables en un determinado contexto. Además, la falta de información puede generar en la sociedad percepciones falsas o erróneas.

2.9.2. Conflictividad

Barton citado por Costa (2019) “observa que la conflictividad forma parte de una rutina de todas las instituciones, pero lo que diferencia una crisis de un problema, o un dilema gerencial extraordinario, está abierto al debate” (p. 281). Por tanto, la conflictividad puede afectar a la situación institucional, es así que puede dañar, quizás de manera severa el desempeño de una organización.

Cuando se habla de conflictividad, llama la atención sobre la percepción que los gestores de la organización tienen sobre la amenaza que se presenta. Al respecto, Costa (2019) menciona “si los stakeholders acreditan que hay una crisis, la organización está en una crisis, a menos que

consiga persuadir a estos stakeholders de lo contrario una crisis viola las expectativas” (p. 283).

La conflictividad es considerada como aquella capacidad de generar conflictos. Al respecto Costa (2019) explica que la conflictividad “puede ser provocada por un acontecimiento en las relaciones internas con el entorno humano en una organización, o por un acontecimiento en las relaciones externas de una organización con el entorno humano” (p. 286).

En estos casos las crisis no se hacen públicas, con lo cual no distorsionan la imagen de la opinión pública con respecto a la organización. Al respecto, Costa (2004) afirma que “(...) ante conflictos el mejor antídoto en una cultura de comunicación bien asentada en la organización es la previsión y la proacción” (p. 177).

Lo mencionado por los autores permite concluir que toda institución u organización debe definir una postura y estrategias de comunicación para cada tipo de conflictividad que se podría presentar. Es así que cuando un conflicto se hizo pública, es imposible que una institución no pretenda controlar todo el flujo de la información con la que cuenta acerca de hecho que derivo en conflictividad.

2.9.3. Corrupción

Corrupción hace referencia a la impureza moral, la palabra misma deriva del verbo latino que, dependiendo del contexto significa arruinar, contaminar, maltratar o destruir. Pero el concepto de corrupción ha cambiado a lo largo de los siglos y también varía un poco entre diferentes culturas. Ha sido usado en forma amplia para describir cualquier desviación de la norma que se considere impropia vinculado con la posición de una persona en el gobierno. (Amparo, 2019, p. 7)

“A veces, la corrupción se conecta con la mentira, el abuso de poder o alguna falla de integridad. En otras ocasiones, sin embargo, se usa un término muy preciso y se considera tan sólo un abuso de poder que conlleva un beneficio o ganancia económica para el corrupto” (Villoria, 2019, p. 12).

La presente investigación entiende que la corrupción es el abuso de confianza para obtener un beneficio. Con relación a la corrupción en las organizaciones esta genera inestabilidad dentro de la misma organización, generando pérdida de reputación. Además, la corrupción llega a detonar crisis y en algunos casos genera el desprestigio de la institución y en otros casos se inician procesos penales para los presuntos involucrados provocando conflictividad institucional. Una de las principales causas de la corrupción es la falta de ética e integridad. Por tanto, una institución puede correr el riesgo de dañar su reputación si se ve involucrado en presuntos hechos de corrupción.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1. Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia BCB

La Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia fue creada en 1995, es una entidad cultural del Estado Plurinacional que tiene por misión recuperar, fortalecer, proteger, custodiar, conservar, registrar, restaurar, promover y poner en valor el patrimonio cultural tangible e intangible. La Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (2016) “es una persona colectiva estatal de derecho público, bajo tuición del Banco Central de Bolivia (BCB), con personalidad jurídica y patrimonio propios, con competencia administrativa, técnica y financiera. Las políticas y actividades de la FCBCB, se enmarcarán en las políticas culturales del Órgano Ejecutivo” (p. 4).

En esta línea, se hizo cargo de diversos Repositorios Nacionales y/o Centros Culturales que poseían gran parte del patrimonio cultural del país. Estos antes de pasar a tuición del Banco Central de Bolivia se encontraban en difícil situación económica y deterioro físico, es así que el BCB se hace cargo de los mismos, prestando un soporte económico, que ha sido sostenible en el tiempo. De esta manera, debido a que requerían una atención especializada para su crecimiento y modernización, en octubre de 1995 se impulsó la creación de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB), como ente especializado en el campo de la gestión cultural, preservación, difusión y promoción del patrimonio. (Fundación Cultural del BCB, 2016, p. 33)

“Las políticas y actividades de la FCBCB, se enmarcarán en las políticas culturales del Órgano Ejecutivo, representado por el Ministerio de Culturas y Turismo, los programas y proyectos de la institución serán ejecutados en un ámbito permanente de coordinación” (Fundación Cultural del BCB, 2016, p. 4). Por tanto, como toda Institución requiere adaptarse a las nuevas demandas legales, políticas y sociales, así como el de reflejar cuál será la estrategia a seguir en el mediano plazo para la consecución de los objetivos planteados.

Cabe destacar que la construcción del PEI se enmarque en los parámetros de la Constitución Política de Estado (CPE), pero que al mismo tiempo responda a las necesidades sociales y que todo ello se traduzca a través de la visión y misión institucional.

Visión

Es visión de la FCBCB, una sociedad plural, intercultural, igualitaria, equitativa, descolonizada, con acceso democratizado a las fuentes culturales para el desarrollo integral del país. Es visión de la FCBCB, una institución expandida en su vocación, alcances, servicios e infraestructura a todas las regiones del país. (Fundación Cultural Banco Central de Bolivia, 2016, p. 75)

Misión

Somos una entidad cultural del Estado Plurinacional que tiene por misión recuperar, fortalecer, proteger, custodiar, conservar, registrar, restaurar, promover y poner en valor el patrimonio cultural tangible e intangible bajo responsabilidad de sus repositorios. (Fundación Cultural Banco Central de Bolivia, 2016, p. 76)

Somos una entidad cultural del Estado Plurinacional que tiene por misión:

- ❖ Gravitar en la dinámica presente de las culturas, desde los contenidos del patrimonio de los pueblos conservado en los Repositorios Nacionales y/o Centros Culturales.
- ❖ Abrir espacios de intercambio igualitario entre las culturas que conforman la plurinacionalidad/diversidad.
- ❖ Estimular la producción cultural contemporánea como consecuencia de continuidades históricas.
- ❖ Fortalecer la investigación como detonante de las tres misiones precedentes.
- ❖ Generar diálogos de saberes y conocimientos entre los actores sociales y la FCBCB con el objetivo de precautelara la memoria en el proceso social. (Fundación Cultural Banco Central de Bolivia, 2016, p. 76)

3.2. Centros culturales

Un centro cultural es entendido como aquel espacio, edificio o conjunto multifuncional que alberga un conjunto de espacios culturales donde se pueden encontrar todos los servicios relacionados con la cultura, las artes, el desarrollo y el encuentro social en general. Es la sede de las actividades culturales de la comunidad. En este lugar se vuelca el carácter de la comunidad en su expresión más clara y directa. Los centros culturales nacen a raíz de la necesidad de crear espacios para el encuentro y la participación del público y a raíz de la evolución de la difusión de la cultura de manera globalizada.

Un centro cultural no solo es conocido como el conjunto de actividades culturales dentro de un mismo edificio, sino también es sinónimo de turismo y atracción, así estimula el surgimiento de ciudades, pero al mismo tiempo se convierte en la mejor forma de recuperar tradiciones que estaban cayendo al olvido. Además, se encuentra ligado a la educación debido a que comprende generalmente la inclusión de personas involucradas en la educación escolar, universitaria y extra académica.

De esta forma, la Casa Nacional de Moneda de Potosí; el Archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia en Sucre; la Casa de la Libertad de la misma ciudad; el Museo de Etnografía y Folklore de La Paz; el Museo Nacional de Arte de La Paz; y el Centro Cultural Santa Cruz cumplen la función de ser representantes de la cultura, promotores, educadores y difusores de ella, al tiempo que también fortalecen y consolidan el Bien Vivir y la interculturalidad social, todo ello bajo la guía, supervisión, colaboración, protección y promoción de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. Estos Centros Culturales no pierden su condición de patrimonio cultural e histórico de los bolivianos y bolivianas al estar bajo la administración de la FC-BCB. (Fundación Cultural del BCB, 2016).

Asimismo, en estos centros y a través de ellos, la Fundación se empeña en incrementar y modernizar los espacios dedicados a la cultura, ampliar su equipamiento, rescatar, restaurar y difundir importante parte del patrimonio nacional y llevar adelante intensas actividades culturales como exposiciones, seminarios, conferencias, apoyos a festivales, etc.

3.2.1. Museo Nacional de Etnografía y Folklore (MUSEF)

El Museo Nacional de Etnografía y Folklore se encuentra ubicado en la ciudad de La Paz está dedicado a la preservación, conservación, estudio y difusión del patrimonio etnológico del país. Ocupa el Palacio de los Marqueses de Villaverde y un nuevo y amplio edificio en espacio anexo inaugurado el año 2005; este edificio comprende lo que fue el terreno de la llamada casa Guidi (casona antigua contigua al Museo Nacional de Etnografía y Folklore), que permitió la ampliación hacia un costado y detrás del museo. Posee más de 25 mil piezas antropológicas, arte plumario, cuero, madera, cerámica, platería, materiales folklóricos, máscaras, fotografías y un archivo documental importante. Además, presta servicio con una biblioteca especializada, así como una videoteca, entre otros. (Fundación Cultural del BCB, 2016, p. 34)

Por determinación del Directorio del Banco Central de Bolivia, el Museo Nacional de Etnografía y Folklore recibió un inmueble en la ciudad de Sucre con la finalidad de tener una regional que permita a más personas (entre investigadores, visitantes y usuarios) para que puedan acceder a la riqueza de las muestras del Centro Cultural.

Cabe destacar que ese inmueble se encuentra ubicado en la calle España en el centro de la ciudad de Sucre; cuenta con dos patios y dos plantas con varias habitaciones y baños que fueron habilitados y acondicionados para los fines del Centro Cultural. Entre otros aspectos de relevancia es posible mencionar los siguientes:

- ❖ Cuenta con una Unidad de Museología, otra de Investigación (en danzas folklóricas, comunidades, antropología, entre otros) y una de Extensión, que provee de un sistema de información científica (incluye la biblioteca, hemeroteca, mapoteca, sistemas etnológicos y centro de documentación).
- ❖ La necesidad de mantener y preservar las piezas ha obligado a la implementación de un departamento de conservación y el control del microclima, con equipos de tecnología de punta.
- ❖ Con base en programas tales como el “MUSEF portátil” no sólo es posible socializar y difundir la cultura en comunidades.

- ❖ Se produce material bibliográfico y audiovisual (para colegios y medios de comunicación).
- ❖ Al interior del MUSEF se llevan a cabo exposiciones, conferencias, conciertos y demostraciones de baile, entre muchas otras actividades.
- ❖ Se tiene diversidad de convenios con universidades, colegios y otras instituciones para apoyo de actividades culturales.
- ❖ La página web y las redes sociales Facebook y Twitter permiten que más personas visiten y opinen acerca de las actividades del Repositorio. (Fundación Cultural del BCB, 2016, p. 34)

3.2.2. Casa Nacional de Moneda de Potosí (CNM)

Se constituye en el Centro Cultural más grande del país; fue durante dos siglos la institución colonial y republicana de acuñación de moneda con la ingente producción de plata de su Cerro. “Es considerada el Repositorio Nacional más grande del país, pasó a tuición del Banco Central de Bolivia en 1969 hasta que la entregó al cuidado y administración de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia a partir de 1995” (Fundación Cultural del BCB, 2016, p. 35).

La Casa muestra también arte de platería, retablos, muebles, colecciones mineralógicas y posee un importante archivo histórico.

Además, podemos mencionar:

- ❖ Al margen de las exposiciones y el museo en sí mismo, se cuenta con un archivo y biblioteca; una sala de conservación/restauración y una hemeroteca.
- ❖ Se realizan actividades de extensión cultural como ser: ferias, proyecciones de videos, exposiciones itinerantes, entre otras.
- ❖ “La noche del museo y sus personajes” es una actividad que se la realiza una vez al año, en la que el personal del Repositorio Nacional caracteriza a personajes de la época colonial y ofrece un recorrido bajo una guía basada en la animación, el teatro y la historia.

- ❖ Se tiene relación interinstitucional con universidades del país y del extranjero. (Fundación Cultural del BCB, 2016, p. 35)

3.2.3. Archivo y Biblioteca Nacional de Bolivia (ABNB)

El Archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia, que es uno de los más importantes referentes culturales, es en gran medida resultado de la invaluable labor de don Gunnar Mendoza. El ABNB estuvo administrado directamente por el Banco Central de Bolivia desde 1986. Es depositario de la memoria de la Nación y de su producción documental, archivística y bibliográfica desde el inicio de la colonia a la fecha. A lo largo de su historia y a través de distintas gestiones, la ABNB ha hecho un monumental trabajo de conservación, organización y servicio de sus fondos y colecciones. (Fundación Cultural del BCB, 2016, p. 35)

El Archivo, además de recibir, preservar y hacer accesibles los recursos documentales de los cuatro poderes del Estado y no pocos del sector privado, custodia, conserva y actualmente digitaliza los fondos documentales a su cargo. También, en la ABNB se encuentra la denominada Biblioteca Boliviana de Gabriel René Moreno, así como libros y folletos, periódicos y revistas, publicaciones oficiales, y libros antiguos, raros y curiosos.

Además:

- ❖ Tiene una construcción con una superficie de 7800 m²; al interior del edificio hay once depósitos, salas para investigadores, reuniones, auditorio, salas de exposiciones y cafetería, ubicada en la calle Dalence N° 4.
- ❖ Cuenta con una librería de autores bolivianos especializados en áreas histórica, geográfica, sociológica y costumbrista.
- ❖ Posee material tecnológico de punta para la conservación de material y patrimonio que se encuentra a su cuidado.
- ❖ La biblioteca virtual “El Dorado”, está en red virtual con bibliotecas de América Latina.
- ❖ Posee una sala de estantería abierta, ubicada en la Biblioteca Pública
- ❖ “Gunnar Mendoza Loza” que funciona en el edificio antiguo ubicado en la calle España, en la que las personas pueden acceder a los libros sin que exista intermediario alguno (el usuario escoge de los estantes los textos que desea consultar, los retira y hace uso de ellos)

en sala). Asimismo, cuenta con una sala infantil especializada y un auditorio para 70 personas.

- ❖ Cuenta con un archivo fotográfico, una sala de investigadores patrimoniales, un taller de restauración, un aula para 30 personas, una sala de informática y un auditorio para 120 personas.
- ❖ Está proyectando la ampliación de espacios físicos a través de la construcción del nuevo edificio. (Fundación Cultural del BCB, 2016, p. 36)

3.2.4. Casa de la Libertad (CDL)

“Es el recinto al que los bolivianos se acercan con respeto y emoción: allí nació la República al proclamarse la independencia. Antigua residencia de los jesuitas como parte de la Universidad de San Francisco Xavier” (Fundación Cultural del BCB, 2016, p. 36). Contienen reliquias históricas, colección de documentos históricos, cuadros y efigies, mapoteca y salas de exposiciones. Con la adquisición del inmueble contiguo y su restauración, amplió considerablemente su espacio cultural.

- ❖ Realiza labores educativas e históricas con base en la información con la que cuenta: se llevan a cabo talleres, seminarios, conferencias y otros preparados en función a datos que son recogidos y procesados a partir de investigaciones realizadas por el mismo Centro Cultural.
- ❖ Cuenta con salas de exposición temporales de obras artísticas, plásticas, fotográficas, etc. En lo posible se realizan tres exposiciones por mes para difundir el arte y la cultura de diversos autores.
- ❖ Posee una pequeña biblioteca para investigaciones. Además, se tiene una videoteca con documentales sobre historia nacional y extranjera.
- ❖ Realiza actividades cívicas y culturales en el salón de la Independencia.
- ❖ Lleva a cabo actividades de manera externa al espacio físico del Centro. Así, se tiene el programa "la Casa de la Libertad visita su pueblo", talleres de información histórica en la comunidad y exposiciones itinerantes. (Fundación Cultural del BCB, 2016, pp. 37-37)

3.2.5. Museo Nacional de Arte (MNA)

Está ubicado en un palacio señorial del siglo XVIII que responde al estilo mestizo o barroco andino. Perteneció a don Tadeo Diez de Medina, Corregidor de la ciudad de la Real Audiencia de Charcas. El Museo Nacional de Arte se creó en 1964, cuenta con una exposición de arte boliviano de los siglos XVII al XXI y pintura latinoamericana contemporánea. Este museo dejó de depender del poder ejecutivo y pasó a la FCBCB el 01 de agosto de 2002, mediante Ley 2389, promulgada en mayo de ese mismo año. (Fundación Cultural del BCB, 2016, p. 37)

La Fundación emprendió a fines de 2003 las refacciones y adaptaciones necesarias en dicho inmueble a fin de ampliar allí las instalaciones de este importante museo.

- ❖ Ofrece exposiciones permanentes con arte pictórico y escultórico de los siglos XVII, XVIII, XIX y XX.
- ❖ Ofrece aproximadamente exposiciones temporales al año, logrando mostrar proyectos museográficos institucionales, retrospectivas, exposiciones en homenaje a artistas nacionales e internacionales y otros.
- ❖ Encara actualmente un proyecto de ampliación cuya infraestructura y museografía se pretende culmine para las siguientes dos gestiones.
- ❖ Cuenta con el área de conservación, que logra la restauración de importantes bienes culturales.
- ❖ Produce catálogos especializados para las exposiciones destacadas, así como material audiovisual que es parte del programa "museo visión".
- ❖ Desarrolla programas como "el museo con música", así como programas educativos "mi visita al museo" o "el museo donde tú estás", que se encargan de llevar a cabo exposiciones temporales con réplicas en diferentes instituciones culturales y educativas a lo largo y ancho del país.
- ❖ Promueve conferencias, seminarios, coloquios, presentaciones de libros, propuestas teatrales y cuanta actividad sea necesaria para la promoción y difusión cultural. (Fundación Cultural del BCB, 2016, p. 37)

3.2.6. Centro Cultural Santa Cruz (CCSC)

Este Centro en construcción aún, fue inaugurado en el año 2009; tiene como objetivo principal mostrar en la ciudad de Santa Cruz exposiciones temporales relacionadas con el carácter pluricultural de Bolivia; además, busca generar un debate acerca de visiones culturales diferentes, como la visión desde el género, lo generacional y lo indígena.

Por otra parte, se puede mencionar:

- ❖ Lleva a cabo exposiciones de artistas locales y nacionales.
- ❖ Posee una sala permanente en homenaje a Marcelo Callaú, escultor boliviano.
- ❖ El espacio es utilizado para diversas actividades culturales.
- ❖ Vinculación con diferentes actores y gestores de la escena cultural cruceña. (Fundación Cultural del BCB, 2016, p. 38)

3.3. Rol de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia en el escenario de la Constitución Política del Estado

En la Constitución Política del Estado (CPE) se insertan artículos relacionados con temas que hacen a la cultura; los artículos indican de manera textual:

Cuadro N° 1: Marco Normativo

DOCUMENTO	ARTÍCULOS
Constitución Política del Estado (CPE)	<p><i>Artículo 98°</i> I. La diversidad cultural constituye la base esencial del Estado Plurinacional Comunitario. La interculturalidad es el instrumento para la cohesión y la convivencia armónica y equilibrada entre todos los pueblos y naciones. La interculturalidad tendrá lugar con respeto a las diferencias y en igualdad de condiciones.</p> <p>II. El Estado asumirá como fortaleza la existencia de culturas indígena originario campesinas, depositarias de saberes, conocimientos, valores, espiritualidades y cosmovisiones.</p> <p>III. Será responsabilidad fundamental del Estado preservar, desarrollar, proteger y difundir las culturas existentes en el país (CPE, 2009).</p>

<p>Constitución Política del Estado (CPE)</p>	<p>Artículo 99 I. El patrimonio cultural del pueblo boliviano es inalienable, inembargable e imprescriptible. Los recursos económicos que generen se regularán por la ley, para atender prioritariamente a su conservación, preservación y promoción.</p> <p>II. El Estado garantizará el registro, protección, restauración, recuperación, revitalización, enriquecimiento, promoción y difusión de su patrimonio cultural, de acuerdo con la ley.</p> <p>III. La riqueza natural, arqueológica, paleontológica, histórica, documental, y la procedente del culto religioso y del folklore, es patrimonio cultural del pueblo boliviano, de acuerdo con la ley (CPE, 2009).</p>
<p>Constitución Política del Estado (CPE)</p>	<p>Artículo 100 I. Es patrimonio de las naciones y pueblos indígena originario campesinos las cosmovisiones, los mitos, la historia oral, las danzas, las prácticas culturales, los conocimientos y las tecnologías tradicionales. Este patrimonio forma parte de la expresión e identidad del Estado.</p> <p>II. El Estado protegerá los saberes y los conocimientos mediante el registro de la propiedad intelectual que salvaguarde los derechos intangibles de las naciones y pueblos indígena originario campesinos y las comunidades interculturales y afro bolivianas (CPE, 2009).</p>
<p>Constitución Política del Estado (CPE)</p>	<p>Artículo 101 Las manifestaciones del arte y las industrias populares, en su componente intangible, gozarán de especial protección del Estado. Asimismo, disfrutarán de esta protección los sitios y actividades declarados patrimonio cultural de la humanidad, en su componente tangible e intangible (CPE, 2009).</p>
<p>Constitución Política del Estado (CPE)</p>	<p>Artículo 102 El Estado registrará y protegerá la propiedad intelectual, individual y colectiva de las obras y descubrimientos de los autores, artistas, compositores, inventores y científicos, en las condiciones que determine la ley (CPE, 2009).</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020

3.4. Objetivos Estratégicos de la Fundación Cultural del BCB

- ❖ Contribuir a la puesta en valor y la salvaguarda del patrimonio cultural material e inmaterial a través de un mayor acceso a la población.
- ❖ Restituir, investigar, conservar, mantener y ampliar el patrimonio cultural material e inmaterial bajo tuición de la FCBCB.
- ❖ Fomentar y promocionar las expresiones y manifestaciones pluriculturales que constituyen el patrimonio material e inmaterial del Estado Plurinacional.
- ❖ Fortalecer los Repositorios Nacionales y/o Centros Culturales a través de una gestión, técnica, humana, administrativa y financiera transparente y eficiente. (Fundación Cultural Banco Central de Bolivia, 2016, pp. 78 -79)

3.5. Estructura Organizacional

El concejo de la Fundación Cultural del BCB, está dirigida por un Consejo de Administración y cuenta con distintas áreas y unidades organizacionales que son detalladas a continuación:

- ❖ Consejo de Administración
- ❖ Presidencia
- ❖ Auditoría Interna
- ❖ Secretaría General
- ❖ Asesoría Legal
- ❖ Administración General
- ❖ Coordinación Cultural
- ❖ Direcciones de los Repositorios Nacionales y/o Centros Culturales
- ❖ Subdirecciones de los Repositorios Nacionales y/o Centros Culturales
- ❖ Unidades de Museo, Museología, Archivo, Biblioteca, Extensión Cultural,
- ❖ Cultura y Comunicación y Educación
- ❖ Unidad de Investigación
- ❖ Unidades de Administración y Finanzas. (Fundación Cultural del BCB, 2016, pp. 43-44)

CAPÍTULO IV

MARCO HISTÓRICO

El presente capítulo tiene la finalidad de exponer y dar a conocer aspectos relacionados con la tesis para dar una idea general del objeto de estudio en determinadas dimensiones tales como política, económica y cultural los cuales son detallados a continuación:

4.1. Dimensión cultural

El Banco Central de Bolivia (BCB) ha dedicado interés y apoyo a la Cultura. En ese sentido, la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB) fue creada por Ley de la República en 1995 e inició sus actividades en 1997, teniendo bajo su tuición cuatro Repositorios Nacionales (Casa Nacional de Moneda (Potosí); Archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia; Casa de la Libertad (Sucre) y Museo de Etnografía y Folklore (La Paz) a los que se sumaron el Museo Nacional de Arte (La Paz) el año 2002 y el Centro Cultural Santa Cruz en 2006, hoy Centro de la Cultura Plurinacional (Santa Cruz de la Sierra). (Fundación Cultural Banco Central de Bolivia, 2016, p. 33)

La Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (2016) es una institución estatal de derecho público, bajo tuición del Banco Central de Bolivia (BCB), con personalidad jurídica y patrimonio propia. Las políticas y actividades de la FCBCB, se enmarcarán en las políticas culturales del Ministerio de Culturas y Turismo. Además, se encuentra inmersa en el sector de servicios culturales y artísticos para la ciudad, desde la práctica y puesta en marcha de proyectos y procesos creativos para artistas locales, nacionales y extranjeros, empíricos y profesionales con creaciones artísticas de óptimo nivel, residentes y no residentes en Bolivia.

La Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia “es una entidad cultural del Estado Plurinacional que tiene por misión recuperar, fortalecer, proteger, custodiar, conservar, registrar, restaurar, promover y poner en valor el patrimonio cultural tangible e intangible bajo responsabilidad de sus repositorios” (Fundación Cultural del BCB, 2016, p. 4).

La Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB) es una persona colectiva estatal de derecho público, bajo tuición del Banco Central de Bolivia (BCB), con personalidad jurídica y patrimonio propios, sin fines de lucro, con competencia administrativa, técnica y financiera. Se rige por la Ley N° 1670 de 31 de octubre de 1995, modificada por Ley N° 2389 de 23 de mayo de 2002 y Ley N° 389 del 3 de septiembre del 2013, las políticas culturales del Órgano Ejecutivo, su Estatuto y sus Reglamentos (Fundación Cultural Banco Central de Bolivia, 2016, p. 4).

La Agenda Patriótica 2025 también identifica las atribuciones de los Ministerios y Viceministerios en la participación de la construcción de la Agenda 2025, considerando el Decreto Supremo N° 29894, de 7 de febrero de 2009 de Organización del Órgano Ejecutivo. Esta identificación es importante por cuanto la FCBCB obedece a las políticas culturales del Estado Plurinacional a través del Ministerio cabeza de sector, el cual es el Ministerio de Culturas y Turismo (Fundación Cultural Banco Central de Bolivia, 2016, p. 18).

A partir de 1997, la FC-BCB entra en funcionamiento, conformada inicialmente por un Consejo de Administración que se constituye en la Autoridad Superior de la Entidad, una Secretaria Ejecutiva como Máxima Autoridad Ejecutiva y cuatro Centros Culturales bajo su tuición y administración: Casa de la Libertad, Archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia (Sucre), Casa Nacional de Moneda (Potosí) y Museo Nacional de Etnografía y Folklore (La Paz) (FCBCB, 2016).

En la gestión 2005, mediante Resolución No 276/2005 de 6 de diciembre de 2005 del Banco Central de Bolivia, se autoriza la transferencia a título gratuito del inmueble de propiedad del BCB, ubicado en la Calle Gabriel René Moreno No 369 de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, a favor de la FC-BCB, para establecer un Centro Cultural en dicha ciudad, a fin de apoyar el desarrollo cultural de la región (FCBCB, 2016).

En la gestión 2009 es inaugurado el Centro de la Cultura Plurinacional (CCP) mediante Ley N° 398, del 3 de Septiembre de 2013, se dispone la modificación del Art. 82 de la Ley N° 1670 de 31 de Octubre de 1995, donde se establece que la FCBCB tendrá la tuición y administración de los siguientes repositorios nacionales: Casa Nacional de Moneda (Potosí), Casa de la Libertad (Sucre), Archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia (Sucre), Museo Nacional de Etnografía y Folklore (La Paz), Museo Nacional de Arte (La Paz) y el Centro de la Cultura Plurinacional (Santa Cruz), sin que pierdan su condición de patrimonio cultural e histórico del Estado Plurinacional (Fundación Cultural Banco Central de Bolivia, 2016, p. 18).

En fecha 9 de junio de 2015, mediante Resolución de Directorio del BCB No 095/2015, se aprueba el nuevo Estatuto de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, norma interna de mayor jerarquía, donde se establece que la Fundación tendrá por objeto mantener, proteger, conservar, promocionar y administrar los Repositorios Nacionales, estará dirigida por un Consejo de Administración compuesto por siete consejeros de reconocido prestigio en el ámbito cultural e histórico (Fundación Cultural Banco Central de Bolivia, 2016, p. 18).

En la gestión 2016 la FCBCB recibió la oferta de transferencia a título gratuito de la Casa Museo Marina Núñez del Prado y de todos los bienes culturales que alberga, por parte de miembros del Directorio de la Fundación Marina Núñez bajo la Presidencia del artista Gil Imaná Garrón, institución que administró este repositorio hasta el cierre del museo hace más de 15 años.

En enero de 2019 fue inaugurado el Museo “Fernando Montes” fue formado con base en una donación de obras y bienes de la familia del pintor paceño, y la asignación de espacios exclusivos en la casa de la FCBCB ubicada en el barrio de Sopocachi de La Paz. Ambos factores coincidieron para el emplazamiento de un pequeño museo donde se exhibe la obra donada, se cuenta con una tienda para la promoción y difusión de publicaciones de todos los repositorios de la FCBCB, y un jardín interior de acceso libre. (Fundación Cultural Banco Central de Bolivia, 2016, p. 18)

En la gestión 2019 cursa la primera gestión es espacios de la Ex Estación Central mediante la firma de un convenio con la Empresa Estatal “mi Teleférico”. El Centro de la Revolución Cultural, nueva dependencia de la FCBCB, creada como plataforma con fines de estímulo a la creación y la difusión de producciones culturales en artes visuales, audiovisuales, escénicas, musicales, literarias, investigativas y editoriales. (Fundación Cultural Banco Central de Bolivia, 2016, p. 18)

En fecha 27 de septiembre de 2019, habiéndose promulgado la Ley N° 1231 y dando cumplimiento a sus disposiciones, la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia recibió en propiedad la Casa Museo Marina Núñez del Prado y todos los bienes culturales que en ella se conservan, para su gestión y administración.

4.2. Dimensión económica

La FCBCB incorporará en su presupuesto el soporte financiero otorgado por el BCB, que no podrá ser menor a la partida presupuestaria ejecutada con recursos provistos por el BCB en la gestión anterior, por concepto de gastos corrientes. En la gestión 2013 tiene un presupuesto vigente de 49.024.478,77, de los cuales se ha ejecutado 38.601.923,96 que representa 78,74%; para la gestión 2014 se ha presupuestado Bs72.874.165.16 y se logró ejecutar Bs49.025.554.44 que constituye un 67,27% y para 2015 se ha obtenido una ejecución del 76,53% de un total de Bs82.330.583,00, habiéndose ejecutado Bs63.006.205,67. (Fundación Cultural Banco Central de Bolivia, 2016, p. 32)

Cabe resaltar que la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia es una organización constituida sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.

El BCB incorporará en su Presupuesto anual un soporte financiero destinado a la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB), que no podrá ser menor a la partida presupuestaria ejecutada en la gestión anterior por concepto de gastos corrientes. Podrá también afectar en beneficio de la fundación, por resolución de su Directorio, otros derechos y

títulos valores que apoyen el sostenimiento financiero de dicha institución (Ley de Banco Central de Bolivia, 1995, Art. 82).

El cual ha sido detallado en gasto corriente, gasto de capital y gasto de inversión el mismo que se representa en la siguiente tabla:

Tabla N° 1: Ejecución presupuestaria Gestiones 2013-2015

GESTIONES	2013		2014		2015	
	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado
Gasto Corrientes						
Total gasto corriente	36.991.644,77	31.803.239,73	44.654.558,95	38.594.694,42	65.757.348,00	52.887.776,65
Gasto de Capital						
Total gasto de capital	10.848.276,00	6.487.123,56	23.957.531,33	8.572.323,78	10.034.682,00	7.247.012,15
Gasto de Inversión						
Total Gasto de Inversión	1.184.558,00	311.560,67	4.262.074,88	1.858.536,24	6.538.553,00	2.871.416,87
TOTAL GENERAL	49.024.478,77	38.601.923,96	72.874.165,16	49.025.554,44	82.330.583,00	63.006.205,67

Fuente: Fundación Cultural Banco Central de Bolivia, (2016)

Por tanto, el FCBCB cuenta con soporte financiero asignado anualmente por parte del Banco Central de Bolivia, lo que le permite una estabilidad económica, el cual permite que la fundación pueda cumplir con sus gestiones considerando que la fundación tiene la responsabilidad de administrar varios repositorios nacionales y centros culturales del país.

4.3. Dimensión política

La visión política de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia está relacionada en concordancia con la Agenda Patriótica, Plan de Desarrollo Económico y Social en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien (PDES) y Plan Sectorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien (PSDI), emitido por el Ministerio de Culturas y Turismo. (Fundación Cultural Banco Central de Bolivia, 2016, p. 5)

El Ministerio de Culturas y Turismo es cabeza de sector de la protección del patrimonio, la promoción de las expresiones artísticas (no solo de las reconocidas como cultura en el concepto occidental) y del turismo, la descolonización a través de la lucha contra el racismo y la discriminación, para ejercer una verdadera interculturalidad con base en el respeto de la diversidad. Por lo tanto, su labor es la elaboración de políticas, planes y programas a ser seguidos por el conjunto de las instancias estatales, así como de todos los actores públicos y privados que deseen intervenir en estas áreas. (Fundación Cultural Banco Central de Bolivia, 2016, p. 29)

CAPÍTULO V

DISEÑO METODOLÓGICO

En este acápite presentamos la metodología empleada en el desarrollo de la presente Tesis de Maestría. De acuerdo a Coller (2005) “investigar significa conocer mejor la realidad que nos rodea, e investigar desde el punto de vista de lo social, consiste en producir representaciones que describan y expliquen la realidad haciendo referencia a fenómenos que sean relevantes” (p. 45). Por tanto, la fundamentación metodológica del trabajo es la guía y el esquema que brinda el soporte necesario para el proceso de investigación en torno a la comunicación de crisis en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.

5.1. Enfoque de la investigación

En la presente investigación se vio por conveniente la aplicación del enfoque cualitativo. “La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández, 2014, p. 358).

Por su parte, Barragán (2001), indica que en el enfoque cualitativo “lo que más se busca son las visiones, percepciones y significados porque los objetos que las ciencias sociales examinan son seres humanos pensantes y parlantes” (p. 95). En ese sentido, el investigador también se involucra cercanamente con los sujetos que son parte de la investigación para lograr comprender el entorno en el que el sujeto se desenvuelve, con lo que además permite desarrollar técnicas adecuadas para lograr de manera eficaz el objetivo planteado con relación con la problemática detectada.

En resumen, la información obtenida de este tipo de investigación permite obtener datos acerca del objeto de estudio que son seres humanos pensantes y parlantes, de su forma de vida, su entorno y contexto social, en fin, datos que no pueden ser medidos numéricamente.

Barragán (2001) afirma:

La investigación cualitativa se considera confiable y capaz de demostrar credibilidad. La confiabilidad se relaciona con la realidad que se analiza y el margen de error; a mayor confiabilidad menor error. La forma con la que se lograría aquello es realizando réplicas en las técnicas utilizadas, la réplica consistiría en aplicar alguna técnica al mismo individuo, pero por personas diferentes. (p. 98)

Por tanto, el presente estudio es esencialmente de enfoque cualitativo. En resumen, la investigación de enfoque cualitativa tiene como mayor ventaja, que según la necesidad del investigador se permite recurrir a métodos y técnicas según al tipo de información que se busca.

5.2. Diseño de investigación

Para el presente trabajo de investigación se empleó el diseño no experimental. Según Hernández et al (2014) las investigaciones no experimentales son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152). Por tanto, el cual se centra en observar y comprender los fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural.

Cabe mencionar que el estudio ha tenido dos fases:

En principio, la fundamentación metodológica del trabajo fue la guía y el esquema que dio soporte conceptual al proceso de investigación. La investigación respondió al esfuerzo por consolidar un proceso cuyas fases principales consistieron en la formulación del problema de investigación, el diagnóstico de comunicación. La segunda fase responde al trabajo de campo y sistematización de los datos recogidos.

5.3. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo, porque se describen situaciones, hechos y eventos en un tiempo y espacio determinado. La investigación descriptiva “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos” (Hernández et

al., 2014, p. 92). Además, por las características del objeto de estudio el análisis de comunicación de crisis en una institución pública del país el tipo de estudio es el descriptivo.

5.4. Métodos de investigación

Para la realización de la presente Tesis de Maestría los métodos de investigación a los que se recurrió fueron los siguientes:

5.4.1. Método analítico e inductivo analítico

En la presente Tesis de Maestría se optó por dos métodos de investigación. Al respecto, el método analítico “es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular” (Labajo, 2016, p. 23). Por tanto, el método analítico es la observación de un hecho particular, en el caso en concreto de la presente investigación el hecho particular vendría a ser las denuncias de supuestas irregularidades al interior de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.

También se recurrió al método inductivo – analítico, es decir, que se parte de los casos de conflicto y crisis mencionados, su observación, reflexión y análisis para luego llegar a las conclusiones generales. De acuerdo a Cegarra (2012) el método inductivo – analítico “consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales tales como hipótesis o teorías” (p. 83). Cabe mencionar que la información obtenida de este método de investigación también permite obtener datos acerca del objeto de estudio que son “seres humanos pensantes y parlantes”, de su entorno y contexto social.

5.5. Población y muestra

5.5.1. Población

En la presente Tesis de Maestría la población está constituida por la unidad de comunicación de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. Según Hernández, “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández et al., 2014, p. 174).

5.5.2. Muestra

La “muestra es en esencia, un subgrupo de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido por sus características al que llamamos población” (Hernández et al., 2014, p. 175). Para la presente investigación se utilizó el tipo de muestreo no probabilístico considerando que los informantes fueron seleccionados de manera intencional y bajo las condiciones que permite hacer el muestreo. Este tipo de muestras, también son llamadas dirigidas o intencionales.

Considerando que la presente investigación optó por el enfoque cualitativo se vio conveniente usar un muestreo no probabilístico y más en el caso en concreto de la presente investigación donde se optó por el estudio de caso donde se selecciona personas con determinadas características. Al respecto, la muestra está constituida por los ex comunicadores de los centros culturales dependientes de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.

Para seleccionar a los entrevistados se utilizó criterios de selección que se detalla a continuación:

- ❖ Comunicadores de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia que hayan desempeñado sus funciones en la gestión 2014.
- ❖ Consejeros de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia que hayan desempeñado sus funciones en la gestión 2014.

5.6. Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas en el presente estudio fueron fuentes primarias y secundarias.

5.6.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias responden al acercamiento que se tuvo con la institución a través de los instrumentos que fueron aplicados para el relevamiento de la información a través de la entrevista y grupos focales. (Ver Anexo).

5.6.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias han sido todas las fuentes documentales escritas que hacían referencia al tema de estudio entre ellos se destacan artículos de periódicos, documentos publicados por la institución.

Esta técnica es frecuentemente utilizada en ciencias sociales, y se pueden clasificar en cinco tipos, según Barragán (2001) afirma:

- ❖ Fuentes oficiales de carácter gubernamental: información generada por el gobierno para el consumo público como para el uso. Tales como censos, datos cuantitativos, publicaciones oficiales, informes, discursos y correspondencia, entre otros.
- ❖ Fuentes empresariales: En este tipo de fuentes están la constitución de sociedades (testimonios), informes anuales de empresas a accionistas, correspondencia, etc.
- ❖ Fuentes privadas: Documentos creados por instituciones privadas, ONG's por ejemplo, familias e individuos.
- ❖ Publicaciones periodísticas: producción de los periódicos, revistas y folletos periodísticos (pp. 171-172).

Para el estudio se recurrieron principalmente a fuentes documentales entendidas como a todos aquellos documentos producidos por la Fundación Cultural BCB, entre normativas, reglamentos, planes estratégicos, estatutos, páginas digitales y otros. Y publicaciones periodísticas de periódicos que dieron cobertura a las noticias que generó la institución sobre la situación de crisis, entre los que están el periódico La Razón, Página Siete, Correo del Sur entre otros.

5.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de investigación según Avendaño (2005) son “instrumentos y herramientas que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos” (p. 41). Por tanto, entendemos a la técnica como un instrumento que facilita la obtención de datos. Es así que las técnicas utilizadas en la presente investigación son: La revisión documental, la entrevista y grupos focales, los cuales son detallados a continuación.

5.7.1. Revisión documental

La revisión documental consiste en la revisión de escritos como documentos académicos, libros, revistas, artículos y otros. Según Mercado (2011) “La revisión documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información” (p.76).

La revisión documental ha sido fundamental en la presente investigación tomando en cuenta que se revisaron documentos que hacen referencia al tema de estudio entre ellos se destacan libros, artículos, documentos científicos. Además, en referencia a la comunicación de crisis en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, debido a su trascendencia en los medios de comunicación, se tuvo acceso a un número elevado de noticias en medios impresos de prensa escrita. Por otro lado, a través de la revisión documental se logró consultar bibliografía respecto a crisis, crisis en las instituciones, comunicación de crisis, gestión de la comunicación de crisis y conflictividad.

5.7.2. Entrevista

La entrevista es una técnica que sirve para recabar información sobre el objeto de estudio. Esta técnica se caracteriza porque se trabaja con preguntas abiertas. Según Quiroz (2013) “la entrevista como constructo comunicativo, permite la interrelación de posibilidades desde la conversación, donde uno de estos registra información, y el otro genera discurso, o más bien manifiesta, experiencias específicas” (p. 105). El mismo autor refiere que los principios elementales de la entrevista, además de los tipos de intervenciones que realiza el entrevistador deben ser guiados por un instrumento específico en el que se traduce la entrevista.

Con relación al presente estudio se aplicó la entrevista semiestructurada dirigida a los comunicadores y consejeros de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia que hayan desempeñado sus funciones en la gestión 2014. Según Hernández “la entrevista semiestructurada se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández et al., 2014, p. 403).

Las entrevistas a los comunicadores y consejeros de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia se realizaron en fecha 3, 4 y 5 de mayo del 2021 mismas que fueron coordinadas anteriormente. La entrevista permitió obtener información respecto de la situación de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia a nivel comunicacional durante la gestión 2014, periodo en la que se registraron denuncias de supuestas irregularidades en la compra de software, inmuebles e imprenta inactiva.

Las preguntas planteadas a los comunicadores y consejeros de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia giran en torno a la gestión de la comunicación de crisis. Como actores principales dentro de esta problemática se busca determinar el manejo de la comunicación de crisis, para el tratamiento de la conflictividad ante los hechos de corrupción registrados en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia durante la gestión 2014.

La entrevista facilitó el proceso de recolección de datos del presente estudio, considerando que se aleja de la manipulación de la información y se acerca al conocimiento generado a través del diálogo. En la entrevista también influyó el lenguaje no verbal e incluso los silencios que transmitieron los entrevistados.

5.7.3. Grupos focales

El grupo focal, es una técnica cualitativa de investigación que consiste en “la realización de entrevistas a grupos de personas que ha sido reunida a través de una convocatoria abierta para tratar un determinado tema relacionado con el objeto de estudio, en los cuales el moderador desarrolla de manera flexible un conjunto de temas o tópicos con relación al objeto” (Barragán, 2001, p. 159).

De acuerdo a Barragán esta técnica busca recrear procesos colectivos de producción y reproducción de imágenes, sentimientos y actitudes frente a un tema o conjunto de temas específicos. En torno a los procesos colectivos se parte del supuesto de que en la vida cotidiana las personas forman sus imágenes, sus sentimientos y sus actitudes sobre sí mismos,

sobre su entorno inmediato y sobre la sociedad en su conjunto a través de la interacción cara a cara con otros, es por tanto un proceso subjetivo. (Barragán, 2001, p. 160)

Para esta técnica de investigación cualitativa se desarrolló una guía de 10 preguntas. La sesión tuvo fecha el 20 de marzo de 2020 a horas 19:00 y para iniciar con el grupo focal el moderador dio la bienvenida a los participantes, Posteriormente los participantes se presentaron y después se dio paso a las preguntas. A través de esta técnica de investigación cualitativa se obtuvo información que ayudaron a realizar el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la institución.

El grupo focal está formado por un grupo de personas que debaten sobre un tema que el moderador va introduciendo en la sesión. En el caso concreto de la presente investigación se realizaron dos grupos focales en marzo de la gestión 2020, en cada grupo focal se reunió a 8 funcionarios de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia y la participación fue en función a la disponibilidad de tiempo con que ellos contaban, entonces se establecieron horarios de tal manera que puedan participar de los grupos focales. El objetivo de utilizar esta técnica fue el de conocer la perspectiva de los funcionarios sobre la comunicación interna y externa de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.

5.7.4. Guía de entrevista

En la presente investigación se elaboró una guía de entrevista de 9 preguntas el cual permitió organizar de manera anticipada las interrogantes que se realizó a los ex consejeros y a los ex comunicadores de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. El número de entrevistas desarrolladas fueron tres, tomando en cuenta que el tipo de muestreo aplicado a la presente investigación es “no probabilístico”, considerando que los informantes son seleccionados por conveniencia, sin embargo, condicionados bajo un criterio de selección. Además, la entrevista permitió obtener datos respecto a los elementos que son parte de esta investigación como ser la gestión de comunicación de crisis.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE CASOS DE COMUNICACIÓN DE CRISIS EN LA FUNDACIÓN CULTURAL DEL BANCO CENTRAL DE BOLIVIA GESTIÓN 2014

6.1. Denuncia por proceso irregular de compra de inmueble

A un par de semanas de finalizar el año 2014, salió a la luz pública una denuncia por el proceso irregular en la compra de un inmueble por parte de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB). Jorge Aliaga, ex subdirector del Centro Cultural de Santa Cruz, ahora Centro de la Cultura Plurinacional, fue quien presentó la denuncia:

Aliaga señaló que la compra del inmueble, que finalmente fue paralizada por el consejo de la fundación a pedido del Banco Central de Bolivia, hubiera costado Bs 10 millones. Uno de los hechos que más llamó la atención de esta transacción era que la casa a comprarse pertenecía a la madre de Óscar Vega Camacho, uno de los siete miembros del consejo de la FCBCB, presidida por el escritor Homero Carvalho. (La Razón, 2014)

Es así que el consejo de Administración de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia canceló el proceso de compra de un inmueble para oficinas administrativas considerando que el inmueble que se iba a adquirir era propiedad de la madre de uno de los consejeros. Por otro lado, el dinero para la compra de dicho inmueble iba a salir del presupuesto anual asignado al Centro de la Cultura Plurinacional, a la cabeza de Silvana Vázquez.

De acuerdo con la denuncia de Aliaga, Vázquez, quien asumió la dirección del centro, habría ejecutado solamente 6 de los Bs 20 millones destinados para gastarse en proyectos culturales en Santa Cruz. Los restantes Bs 14 millones habrían sido devueltos a La Paz. En cuanto a las respuestas, sobre este particular desencuentro, Homero Carvalho respondió que el consejo sí decidió la compra del inmueble con el dinero que se estaba revirtiendo del Centro de la Cultura Plurinacional para unas nuevas oficinas de administración, ya que desde hace 17 años la fundación funciona en un lugar prestado. (La Razón, 2014)

De ahí en adelante, continuó Carvalho, quien se encargó de realizar los trámites administrativos fue la secretaria ejecutiva de la FCBCB, a cargo de Daniela Guzmán. Sobre cómo llegó a adjudicarse la compra de la casa de un familiar en primer grado el escritor argumentó que no sabía nada y que prefería que el mismo Vega respondiera esto, pero que ese fue uno de los motivos para que el consejo suspendiera la compra. (La Razón , 2014)

Según el acta de la reunión, Carvalho declaró que la adquisición fue iniciada, según datos del Sistema de Información de Contrataciones Estatales (Sicoes), el 20 de octubre de 2014, por la sección de administración de la FCBCB, y no por el Consejo. Carvalho aseguró “Este es un trabajo de responsabilidad de la secretaria general” (La Razón, 2014). Al respecto, según la nota informativa del periódico La Razón, la secretaria de la fundación cultural, Daniela Guzmán, aseguró que tiene en su poder toda la documentación que corresponde al procedimiento legal para su revisión.

El detalle más importante, lógicamente, tiene que ver con el tema de los Bs 14 millones que no fueron ejecutados por la dirección del Centro de la Cultura Plurinacional en esta gestión, tanto Silvana Vázquez como Carvalho declararon que lo que se hizo en realidad fue recuperar ese monto, destinado a la compra del terreno donde se iba a realizar la ampliación del centro cultural, porque existía un sobreprecio en ese presupuesto, que fue hecho en la gestión de Aliaga.

Según un avalúo hecho a pedido de Vázquez, los Bs 7 millones eran un sobreprecio tremendo para ese terreno. Los otros Bs 6 millones también fueron observados por expertos a pedido de Vázquez, que vieron que no procedía la segunda fase de ampliación del centro porque se debía subsanar varias fallas. Aliaga refutó las acusaciones de sobreprecio en su gestión, porque, principalmente, el presupuesto de Bs 14 millones que había programado ejecutar con la arquitecta María del Carmen Veizaga para esta gestión fue aprobado por la misma Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB). (La Razón, 2014)

Aliaga concluyó “lo que nos interesa es que estos señores no sigan manejando la cultura. La fundación es una institución que ha hecho mucho en el ámbito cultural. No puede seguir en manos de gente que la utiliza para su beneficio personal, para su palestra” (La Razón, 2014). Tal como lo habíamos señalado, es la afectación cultural por manejos poco claros, lo que deja malestar. A través de un comunicado emitido por la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB) detalla todo el proceso que siguió para la compra de un bien inmueble en la ciudad de La Paz y las razones por las que suspendió dicha adquisición, negando de ese modo las denuncias hechas en días pasados por Jorge Aliaga, ex subdirector del ahora Centro de la Cultura Plurinacional Santa Cruz.

En el comunicado expresan que, siguiendo normativas internas, el Consejo de Administración de la FCBCB emitió el 10 de septiembre la resolución N° 173/2014 autorizando la firma de contratos administrativos necesarios para la adquisición de un inmueble destinado a oficinas de Secretaría Ejecutiva, de acuerdo a lineamientos básicos establecidos según necesidades determinadas en ese momento y a disposiciones legales vigentes. (Los Tiempos, 2014)

El 7 de noviembre, según el comunicado, el FCBCB designó una comisión de calificación para evaluar las propuestas presentadas. “El Responsable de Procesos de Contratación aprobó el informe y adjudicó la contratación por Resolución Administrativa N° 87/14 de 17 de noviembre de 2014. Siendo adjudicada la propuesta de la ciudadana Magaly Camacho de Vega que cumplía con todos los requisitos solicitados” (Los Tiempos, 2014).

El 19 de noviembre, en Sesión de Consejo se puso en conocimiento la adjudicación del inmueble señalado, pero “debido a que la FCBCB inició por esas fechas un profundo proceso de reestructuración institucional, se dejó sin efecto dicha adquisición del inmueble y también se advirtió que la persona adjudicada tenía vinculación familiar con uno de los consejeros” (Los Tiempos, 2014).

6.2. Irregularidades en la compra de software

Según documentos públicos e internos a los que accedió Página Siete se detectaron al menos ocho irregularidades en la compra de un software para el Archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia (ABNB) de Sucre, dependiente de la Fundación Cultural del Banco Central (FCBCB). Se trata de la adquisición de un software para gestión documental del archivo patrimonial y archivos de oficina del Archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia. (Página Siete, 2015)

De acuerdo a la nota informativa este proceso se realizó entre el 26 de noviembre y el 26 de diciembre de 2014. La compra tuvo un costo de 556.800 bolivianos. El caso fue investigado por gente que conoce de cerca el trabajo del Archivo y que prevé entregarlo al Ministerio de Transparencia. Al respecto, el director del Archivo de Sucre, Juan Carlos Fernández, explicó que el proceso de adquisición del software ha sido público. (Página Siete, 2015)

Durante la gestión 2014, el director del Archivo de Sucre, Juan Carlos Fernández desmintió las denuncias y afirmó que el proceso de adquisición de la compra del software fue transparente.

Por procedimiento, en la Fundación del Banco Central de Bolivia se hace una auditoría anual de las actividades del año anterior. En este sentido, esa adquisición es objeto de esa auditoría, y me parece que esa información fue públicamente divulgada porque tampoco es confidencial o secreta. Como usted sabe, la gestión pública está totalmente expuesta a la transparencia, es una obligación. Entonces, el proceso de adquisición ha sido absolutamente público y la evaluación de esta compra se ha hecho por las instancias correspondientes de la fundación. (Página Siete, 2015)

Ya en 2016, a raíz de irregularidades detectadas en la compra de software, dejó su cargo el director del Archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia (ABNB), Juan Carlos Fernández y se eligió a su reemplazo a Judith Terán. La Fundación Cultural del Banco Central FCBCB anunció un proceso por el caso.

En los primeros días de marzo de la gestión 2016, el director del Archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia (ABNB) de Sucre, dependiente de la Fundación Cultural del Banco Central (FCBCB), Juan Carlos Fernández, dejó su cargo por los indicios de irregularidades en la compra de un software para dicho repositorio. La exautoridad debe enfrentar un proceso

civil y penal por el caso, dijo Homero Carvalho, el entonces presidente de la institución. (Página Siete, 2016)

Según una nota informativa publicada por Página Siete (2016) "La Unidad de Transparencia hizo su informe y encontró algunos indicios de responsabilidad civil y penal en la compra de ese software", explicó Carvalho. Además, dicha instancia investigó el caso a raíz de una nota publicada el 29 de septiembre de 2015 por Página Siete. En esa fecha este medio, que accedió a documentos públicos e internos del BNB, publicó la investigación y en la nota se identificaron anomalías en la adquisición de un software para gestión documental del archivo patrimonial.

6.3. Caso imprenta inactiva de la FCBCB

Una investigación del periódico, Página Siete, estableció que la imprenta digital adquirida por la FCBCB por más de 1,5 millones de bolivianos no funcionó durante dos años. Al respecto, Página Siete difundió una nota periodística "Imprenta que FCBCB compró en 2014 todavía no funciona". En la nota se detalla que en diciembre de 2014 dicha institución compró una imprenta digital por más de 1.5 millones de bolivianos con el objetivo de reducir gastos, según la auditoría interna de ese año. (Página Siete, 2016)

Página Siete publicó otra nota en la que detalla que desde el 7 de julio de 2015, la FCBCB paga un alquiler mensual de 10.780 bolivianos por los ambientes de la casa donde se encuentra la imprenta digital. Al respecto, Homero Carvalho, presidente del Consejo de Administración de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCBC), reconoció que la institución paga ese monto por el alquiler del inmueble. (Página Siete, 2016)

El costo del alquiler de los ambientes donde se halla la imprenta es revelado en el Contrato de Arrendamiento N°21/15, documento al que tuvo acceso Página Siete. En los papeles se lee que el arrendamiento se realizó el 6 de julio de 2015 y se observan las firmas de Carvalho, Guillermo Álvarez, propietario de la infraestructura y Suzet Gamarra Pineda, funcionaria de asesoría legal de la fundación. (Página Siete, 2016)

El presidente de la FCBCB, Homero Carvalho, aseguró al respecto que “hemos hecho el proceso correspondiente para que la imprenta entre en funcionamiento. Hicimos una serie de trámites y tuvimos un operario hasta final del año pasado y principios de este año que renunció, y eso nos perjudicó” (La Razón, 2016). Carvalho justificó que exista una demora en la puesta en marcha porque el equipo necesita otros implementos e incluso afirmó que se presentaron problemas con el presupuesto para adquirir elementos extras que son necesarios para que la maquinaria funcione.

Con relación al gasto adicional de alquilar el lugar donde se encuentra la imprenta digital, Carvalho dijo “pagamos alquiler porque no tenemos dónde meterla. Nosotros estamos en la Biblioteca y Archivo del Banco Central. Nos tienen de huéspedes hace más de 20 años. Por eso, necesitábamos comprar o alquilar una casa” (La Razón, 2016). Además, Carvalho dijo “Lamentablemente debo reconocer que fue así. La imprenta por muchas razones no entró en funcionamiento por razones administrativas y técnicas” (Página Siete, 2016).

Con relación a esta denuncia el Ministerio de Culturas y Turismo accedió a información para continuar la investigación de supuestas irregularidades económicas y administrativas detectadas por una auditoría en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB). Al respecto el viceministerio de Interculturalidad del Ministerio de Culturas y Turismo, Ignacio Soquera, informó que dicha cartera de Estado investigará la compra de una imprenta digital que no funciona por parte de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.

Al ser consultado sobre qué medidas se tomará respecto al caso, Soquere respondió: “El Ministerio de Culturas va a hacer lo que corresponde: realizar una minuciosa investigación para saber lo que ha pasado dar a conocer (la información). Y, por supuesto, subsanar, si hubo alguna irregularidad con respecto al alquiler de los ambientes” (Página Siete, 2016).

6.4. Análisis de la comunicación de crisis en la Fundación Cultural del BCB

Para adentrarnos en el trabajo de investigación se analiza la comunicación de crisis en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia a partir de tres casos de denuncias de malos manejos. El primer caso responde a la compra de un bien inmueble denunciado por tráfico de

influencias en la ciudad de La Paz. Posterior a la denuncia rápidamente se generó una cobertura mediática intensa de la que fue objeto la Fundación Cultural. Sin embargo, a través de un comunicado emitido por la unidad de comunicación se detalló todo el proceso que siguió la institución para la compra de un bien inmueble en la ciudad de La Paz y las razones por las que se suspendió dicha adquisición, negando de ese modo las denuncias hechas en días pasados por Jorge Aliaga, ex subdirector del ahora centro de la cultura plurinacional de Santa Cruz.

La institución asumió responsabilidades de manera oportuna a través de un comunicado donde se expresa las normativas internas del consejo de administración de la FCBCB autorizando la firma de contratos administrativos necesarios para la adquisición de un inmueble destinado a oficinas de secretaría ejecutiva, de acuerdo a lineamientos básicos establecidos según necesidades determinadas en ese momento y a disposiciones legales vigentes.

Una vez analizado los distintos escenarios en los que se presentó las denuncias de supuestas irregularidades en la compra de software, inmuebles e imprenta inactiva, se concluyó que la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia no contaba con ningún equipo de crisis durante la gestión 2014. Los medios escritos nacionales realizaron el seguimiento de las denuncias, ante ello por instrucción de presidencia se convocó al periodista del periódico que realizó la nota informativa de la denuncia de sobre precio para la compra de un inmueble en la avenida 6 de agosto de la ciudad de La Paz.

Al respecto, en ese escenario organizacional, una denuncia marca un punto decisivo que aparece cuando no se cuenta con un comité de crisis en la Fundación Cultural, lo que obliga a asumir acciones inmediatas para evitar que afecte la estructura interna de la institución. Frente a una crisis lo importante es asumir acciones rápidas y lo que desarrolló en ese entonces la comunicadora de la Fundación Cultural fue convocar al periodista que redactó la denuncia para dar la versión institucional con relación a la compra del inmueble.

Con relación a la denuncia de supuestas irregularidades en la compra de Software, según documentos públicos e internos a los que accedió Página Siete aparentemente se detectaron al menos ocho irregularidades en la compra de un software. Una vez que se hizo pública la denuncia la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia emitió una nota informativa aclaratoria. La actuación de la comunicadora fue oportuna sin embargo la ausencia de un comité de crisis reflejo la ausencia de un portavoz que salga a dar respuestas a los medios de comunicación. Además, la falta del comité de crisis derivó a que la institución no anticipó posible crisis como las que se generó en la gestión 2014.

La tercera denuncia se genera tras la adquisición de una imprenta digital por más de 1,5 millones de bolivianos el cual supuestamente no funcionó durante dos años. Al respecto, Página Siete difundió una nota periodística “Imprenta que FCBCB compró en 2014 todavía no funciona”. Al igual que en los otros casos la comunicadora de la Fundación Cultural se limitó a emitir comunicados de prensa. Por tanto, al no contar con un comité de crisis no se asumió otra estrategia comunicacional.

El análisis de los tres casos permite concluir que la comunicación no se constituye en prioridad tomando en cuenta que la gestión comunicacional se encontraba a cargo de una sola persona, y no así de un comité de crisis que pueda responder a las demandas y necesidades institucionales. Por ello, es fundamental para la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia afrontar una crisis de la comunicación, a través del manejo estratégico de la información y de la comunicación ante situaciones que puedan amenazar la transparencia institucional, pero por sobre todo de su propia imagen.

Lo anterior nos permite concluir que la gestión de la comunicación institucional no puede quedarse a la improvisación, ya que para elaborar una estrategia eficaz es necesario marcar y conocer el problema de antemano. Por lo tanto, se hace necesario, comprender de qué manera juega las variables organizacionales en un contexto de crisis, como así también la comunicación interna y externa.

6.5. Analizando el plan de comunicación de la Fundación Cultural del BCB

El plan de comunicación de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia recoge políticas y estrategias de comunicación relacionada a dimensiones culturales con el fin de rescatar, conservar y difundir actividades de extensión y difusión cultural. Es así que la unidad de comunicación y educación tiene a su cargo las funciones de prensa, difusión y promoción institucional. Por otro lado, la unidad de comunicación y educación de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia se enfoca en organizar actividades culturales dirigidas a diferentes públicos y comunidades.

Cabe mencionar que la unidad de comunicación, se reduce al trabajo de la comunicadora social y del diseñador gráfico de la FCBCB quienes dependían directamente de la presidencia del consejo de administración de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB). Con relación al plan o manual de comunicación de crisis, los entrevistados mencionaron que la Fundación Cultural no cuenta con un plan de comunicación de crisis. Sin embargo, el departamento de comunicación es el encargado de la relación con los medios de comunicación.

Visto lo expuesto por los entrevistados se deduce que es importante que se cuente con un plan o manual de comunicación de crisis mismo que se encargue de estrategias comunicacionales a fin de evitar eventos negativos para la institución. El plan de comunicación, se constituye un documento importante para determinar las acciones y objetivos de comunicación tanto interna como externa. En el caso de la Fundación Cultural el plan de comunicación estaba dirigido en su mayoría a estrategias relacionadas con la difusión de actividades culturales. Es así que los boletines institucionales y comunicados se encuentran orientados a mantener, proteger, conservar, promocionar y administrar los Repositorios Nacionales y Centros Culturales bajo su tuición.

Por otro lado, en este acápite podremos identificar los elementos centrales que hacen al plan de comunicación de la Fundación Cultural BCB, en este sentido el análisis será en distintas áreas.

6.5.1. Legal

La Fundación fue constituida legalmente como entidad sin ánimo de lucro obligada a cumplir con las disposiciones legales según su naturaleza, entre las cuales presenta informes de gestión a la entidad de vigilancia y control, presenta impuestos y realiza contratos con artistas y personal a contratar para sus diferentes actividades culturales.

6.5.2. Financiero

Actualmente las oportunidades financieras para una entidad como la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, radican en la participación en convocatorias públicas y privadas que aporten y apoyen con recursos económicos para su desarrollo, también aplica ocasionalmente programas o actividades de educación no formal para su sostenimiento.

6.5.3. Social

Con la creación de la página web de la entidad, ha sido posible que las acciones y actividades de la entidad sean visibles para personas a nivel local, nacional y en el extranjero. Algunos proyectos de terceros se han logrado por receptividad desde la página web, redes sociales y referidos de la entidad que la conocen, lo que le ha dado posibilidad de tener apertura a nuevos públicos, sin embargo, no han sido medios suficientes para llegar a todo público.

6.5.4. Cultural

La entidad se encuentra inmersa en el sector de servicios culturales y artísticos para la ciudad, desde la práctica y puesta en marcha de proyectos y procesos creativos para artistas locales, nacionales y extranjeros, empíricos y profesionales con creaciones artísticas de óptimo nivel, residentes y no residentes en Bolivia.

6.5.5. Tecnológico

A nivel tecnológico la entidad entró en contacto con propuestas de artes visuales, en el marco de la realización de uno de sus proyectos, con esta innovación la entidad ha promovido talleres y eventos en torno a las artes digitales, facilitando su conocimiento a través del desarrollo de

talleres y encuentros con artistas extranjeros que implementan software y elementos técnicos de niveles avanzados en la música como en las artes visuales.

6.6. Relación de la Fundación Cultural del BCB con los medios de comunicación

Dentro de la comunicación externa un aspecto importante es el de la relación con los medios, relación que en muchos casos se tiene bastante olvidada, si nos vamos al caso de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, podríamos decir, que tiene una relación estrecha con los medios de comunicación en el marco de informar las actividades culturales programadas durante toda la gestión.

Con relación a los tres casos analizados la comunicación fue fluida tomando en cuenta que oficialmente se respondía a las solicitudes de entrevistar al presidente del consejo de administración de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, por tanto, existía una buena relación con los medios de comunicación.

Además, en los tres casos la comunicadora de la Fundación Cultural emitió comunicados de prensa para aclarar aspectos técnicos relacionados con las denuncias de supuestas irregularidades. Sin embargo, al no contar con un comité de crisis y peor aún con un portavoz no se llegó a gestionar conferencias de prensa. Por tanto, el no convocar a conferencia de prensa llegó a ser contraproducente para la institución, porque los medios de comunicación televisivos y radiales no obtuvieron la versión institucional sobre las tres denuncias.

Una conducta proactiva ante estas posibles situaciones de crisis es la de prepararse para aparecer ante los medios. Por tanto, se debe cultivar una imagen adecuada y positiva para que cuando la crisis surja se tenga capacidad de respuesta. El resultado es muy efectivo cuando se trata de tomar contacto con los medios de comunicación, especialmente en una situación de crisis como las que se presentó en la gestión 2014 en la Fundación Cultural. Para ello se puede incluir las siguientes consideraciones:

- ❖ No ver a los medios con desconfianza. Por el contrario, considerarlos como aliados.
- ❖ Construir una relación permanente de mutua confianza con los medios de comunicación.

- ❖ Seleccionar y entrenar a un vocero o portavoz para hacer contactos con los medios. Esta persona deberá mantener contactos permanentes con los medios y suministrar información que sea requerida.
- ❖ Obtener espacio en los medios de comunicación para la realización o publicación periódica de entrevistas.

En los tres casos analizados se pudo observar que la institución no realizó un buen manejo de comunicación con los medios, considerando que en ninguno de los tres casos se convocó a conferencia de prensa. Para ello es necesario comprender el papel del periodista, para saber a qué atenerse en materia comunicacional.

Por otro lado, la relación entre identidad e imagen se trata de una relación de causa - efecto, donde la causa es la identidad existente que hay que proyectar a través de los medios de comunicación. La imagen tiene una serie de funciones básicas, ese debería ser por lo menos el centro de lo que busque transmitir la Fundación Cultural del BCB.

Cabe mencionar que la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB), no contaba con ningún equipo de crisis durante la gestión 2014, periodo en la que se registraron denuncias de supuestas irregularidades en la compra de software, inmuebles e imprenta inactiva. Sin embargo, las entrevistas se coordinaban con presidencia y el coordinador cultural de la institución.

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

7.1. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a nivel comunicacional en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia

En el presente acápite se muestra el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual nos permite tener visión más precisa respecto de la situación de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia a nivel comunicacional.

Cuadro N° 2: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">✓ Trayectoria de la Fundación.✓ La comunicación organizacional con la que cuenta la Fundación Cultural.✓ Capacidad de la institución para establecer relaciones con otras instituciones.	<ul style="list-style-type: none">✓ Posicionamiento de la Fundación Cultural.✓ La Fundación es reconocida por su excelencia.✓ Fortalecer y consolidar la imagen institucional en la percepción de la opinión pública.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">✓ No cuenta con un equipo de crisis.✓ No cuenta con un plan o manual de comunicación de crisis.✓ No cuenta con un comité de crisis.✓ Algunas autoridades al interior de los centros toman decisiones de manera autónoma.✓ No se cuenta con políticas de capacitación para los funcionarios.✓ No hay recursos humanos capacitados.	<ul style="list-style-type: none">✓ Nuevas denuncias de supuestas irregularidades en la Fundación Cultural.✓ Denuncias en contra del directorio de la Fundación Cultural.✓ Investigaciones en el Ministerio Público que ponen en duda la imagen de la Fundación Cultural.✓ Posibles hechos de corrupción.

Fuente: Elaboración propia, 2020

En el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se observa que en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia con relación a las Fortalezas están detallados varios aspectos entre ellos la trayectoria de la Fundación, la comunicación organizacional con la que cuenta la Fundación Cultural y la capacidad de la Institución para establecer relaciones con otras instituciones. Los aspectos antes mencionados son las capacidades especiales con las que cuenta la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. Cabe destacar que la comunicación organizacional es una de las fortalezas más importantes de la Fundación Cultural considerando que se cuenta con una comunicadora que se encarga del proceso comunicativo y que gestiona el intercambio de información interna y externa en la Fundación.

Las oportunidades son aquellos factores favorables para la Fundación Cultural y que permiten obtener ventajas competitivas. Entre las oportunidades más importantes observadas está el posicionamiento de la Fundación Cultural, fortalecimiento y consolidación de la imagen institucional en la percepción de la opinión pública y la Fundación reconocida por su excelencia.

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable para la Institución en el caso de la Fundación Cultural se observa que en cuanto a comunicación de crisis existe debilidad por cuanto no cuenta con un equipo de crisis, la fundación cultural no cuenta con un plan o manual de comunicación de crisis. Además, algunas autoridades al interior de los centros toman decisiones de manera autónoma. Asimismo, no se cuenta con políticas de capacitación para los funcionarios, por cuando, no hay recursos humanos capacitados para encarar conflictos que pongan en duda la imagen institucional.

Tras el análisis realizado de la existencia o no de un plan de comunicación de crisis ejecutado por la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, concluimos que no cuenta con uno. Por otro lado, el análisis interno y externo de la Fundación Cultural dieron como resultado que no se prioriza la comunicación en esta institución. Puesto que al no contar con un plan de comunicación los encargados no saben qué publicar o qué dar a conocer.

Otro aspecto a resaltar es que la Fundación Cultural no cuenta con un comité de crisis para que puedan asumir eventos inesperados. Al no contar con un comité de crisis se necesita de un líder que sea capaz de sobrellevar cualquier tipo de crisis en el que se ve envuelto la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. Además, el comité debe reunirse y actuar de manera rápida. Lo anterior permite concluir que la comunicación no se constituye en prioridad ya que esta se encuentra en su gestión en manos de una sola persona, y no en una unidad o un equipo que pueda responder a las demandas y necesidades institucionales.

Con relación a las amenazas son aquellas situaciones que podrían atentar contra la Fundación. En el caso concreto de la presente investigación las amenazas están relacionados con posibles hechos de corrupción, nuevas denuncias de supuestas irregularidades en la Fundación Cultural, denuncias en contra del directorio de la Fundación Cultural y las investigaciones en el Ministerio Público que ponen en duda la imagen de la Fundación Cultural.

7.2. Gestión de la comunicación y manejo de crisis comunicacional en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia

A continuación, se presenta los resultados producto de las entrevistas realizadas a los comunicadores de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia estos manifestaron varias opiniones importantes que expresaron sus sentimientos, actitudes y percepciones.

7.2.1. Departamento o dirección que gestiona la comunicación

Con respecto al departamento o dirección, la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB) se gestiona desde una Unidad de Comunicación, que se reduce al trabajo de la comunicadora o comunicador social de la FCBCB y el diseñador gráfico. Tal como lo refiere uno de los entrevistados Informante N° 1 “En la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, FCBCB, se gestionaba desde una Unidad de Comunicación, que se reducía a mi persona y un diseñador gráfico” (Ver anexo 1).

Por su parte el informante N° 2 indicó “prácticamente se gestionaba desde una unidad de comunicación” (Ver anexo 2). Lo anterior permite concluir que la dirección de comunicación no está consolidada como otros departamentos institucionales.

7.2.2. Personal de comunicación está sujeto a algún organigrama

La unidad de comunicación, que se reduce al trabajo de la comunicadora social y del diseñador gráfico de la FCBCB dependía directamente de la Presidencia del Consejo de Administración de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB). Al respecto, Informante N° 1 dijo “dependíamos directamente de la Presidencia del Consejo de Administración de la FCBCB” (Ver anexo 1). Por su parte el informante N° 2 señaló “Técnicamente dependíamos directamente de la Presidencia del Consejo de Administración de la FCBCB” (Ver anexo 2).

7.2.3. Equipo de crisis

La Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB), no contaba con ningún equipo de crisis durante la gestión 2014, periodo en la que se registraron denuncias de supuestas irregularidades en la compra de software, inmuebles e imprenta inactiva. Sin embargo, las entrevistas se coordinaban con Presidencia y el coordinador cultural de la Institución. Al respecto Informante N° 1 refiere “No había ningún equipo de crisis, sin embargo, las notas prensa o la relación con la prensa se coordinaba con Presidencia y el coordinador cultural, eventualmente con Asesoría Jurídica y administración, cuando el caso lo ameritaba” (Ver anexo 1).

Por otro lado, el informante N° 3 manifestó “(...) no se contaba con ningún equipo de comunicación de crisis” (Ver anexo 3). En ese sentido el equipo de crisis tiene por objetivo liderar el manejo de crisis de una institución y en el caso concreto de la presente investigación es el equipo de trabajo que debe asumir decisiones desde la detección de la crisis hasta la evaluación de la post crisis. Para ello este equipo de trabajo debe estar conformado por distintos profesionales con capacidades de decisión en la organización. Cabe mencionar que el equipo debe asumir decisiones rápidas incluso fuera del horario de trabajo, para ello el comité de crisis puede tener un vocero determinado.

7.2.4. Plan o manual de comunicación de crisis

Al consultar si contaban con la existencia de un plan o manual de comunicación de crisis la respuesta fue negativa. Es así que, con relación al plan o manual de comunicación de crisis, los entrevistados refieren que la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB) no cuenta con un plan de comunicación de crisis. Sin embargo, el departamento de comunicación es el encargado de la relación con los medios de comunicación. Es así que la experiencia en la gestión de crisis anteriores permitió asumir medidas necesarias ante una situación como las que atravesó la Fundación Cultural tras registrarse varias denuncias durante la gestión 2014.

Visto lo expuesto por los entrevistados se deduce que es importante la apuesta del departamento de comunicación realizar todas las actuaciones necesarias para que la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia cuente con un plan o manual de comunicación de crisis. Que se muestren a la opinión pública inmediatamente después de producirse eventos negativos para la institución. Es así que en toda situación de crisis se debe identificar a la persona que se encomienda la responsabilidad de la comunicación. En el caso de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, el portavoz de la institución la ejerce su presidente.

7.2.5. Canales de comunicación que fueron utilizados cuando se registraron las denuncias de irregularidades en la compra de software, inmuebles y el caso de imprenta inactiva

Los canales de comunicación que fueron utilizados cuando se registraron las denuncias de irregularidades en la compra de software, inmuebles y el caso de imprenta inactiva, fueron emitir comunicados de prensa. Además, por instrucción de presidencia se convocó al periodista del periódico que había realizado la denuncia de sobre precio para la compra de un inmueble en la avenida 6 de agosto de la ciudad de La Paz. Con relación a los casos de la imprenta y el software libre la unidad de comunicación emitió comunicados de prensa que permitió aclarar aspectos relacionados con las denuncias.

En el primer caso ya había llegado la licitación de la compra del inmueble a instancias del SICOES, transacción que fue detenida por la Presidencia del Banco Central de Bolivia, institución de la que depende presupuestariamente la FCBCB. Para los casos de la imprenta,

esta compra estaba en su “primera fase”, esto quiere decir que la compra fue incompleta y en el caso del software libre, no se emitió explicación alguna.

Al respecto Informante N° 1 dijo “Por instrucción de Presidencia se convocó al periodista del periódico que había realizado la denuncia de sobre precio para la compra de un inmueble en la avenida 6 de agosto de la ciudad de La Paz, para los casos de la imprenta y el software libre se emitieron comunicados aclaratorios” (Ver anexo 1).

Por su parte Informante N° 3 señaló “El Presidente del Consejo de Administración de la Fundación instruyó que se convoque al periodista del periódico que había realizado la denuncia pública de sobre precio para la compra de un inmueble. Posteriormente, se emitieron notas de prensa” (Ver anexo 3).

Con relación a la compra de inmuebles, a través de un comunicado emitido, la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB) puntualiza todo el proceso que siguió para la compra de un bien inmueble en la ciudad de La Paz negando las denuncias realizadas por Jorge Aliaga, exsubdirector del ahora Centro de la Cultura Plurinacional Santa Cruz. En el comunicado expresan que, siguiendo normativas internas, el Consejo de Administración de la FCBCB emitió el 10 de septiembre la resolución N° 173/2014 autorizando la firma de contratos administrativos necesarios para la adquisición de un inmueble destinado a oficinas de Secretaría Ejecutiva, de acuerdo a lineamientos básicos establecidos según necesidades determinadas en ese momento y a disposiciones legales vigentes. (Los Tiempos, 2014)

El 7 de noviembre, según el comunicado, el FCBCB designó una comisión de calificación para evaluar las propuestas presentadas. “El Responsable de Procesos de Contratación aprobó el informe y adjudicó la contratación por Resolución Administrativa N° 87/14 de 17 de noviembre de 2014. Siendo adjudicada la propuesta de la ciudadana Magaly Camacho de Vega que cumplía con todos los requisitos solicitados” (Los Tiempos, 2014).

El 19 de noviembre, en Sesión de Consejo se puso en conocimiento la adjudicación del inmueble señalado, pero “debido a que la FCBCB inició por esas fechas un profundo proceso de reestructuración institucional, se dejó sin efecto dicha adquisición del inmueble y también se advirtió que la persona adjudicada tenía vinculación familiar con uno de los consejeros” (Los Tiempos, 2014).

Con relación a la denuncia de supuestas irregularidades en la compra de Software, según documentos públicos e internos a los que accedió Página Siete aparentemente se detectaron al menos ocho irregularidades en la compra de un software para el Archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia (ABNB) de Sucre, dependiente de la Fundación Cultural del Banco Central (BCBCB). Se trata de la adquisición de un software para gestión documental del archivo patrimonial y archivos de oficina del Archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia. (Página Siete, 2015)

Tras registrarse la denuncia de manera pública la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia emitió una nota informativa en el cual detalla el proceso que se realizó entre el 26 de noviembre y el 26 de diciembre de 2014. Además, informó el costo para la compra del software el cual asciende a 556.800 bolivianos.

Con relación al tercer caso la Fundación del Banco Central de Bolivia aclaró la situación de la imprenta digital inicialmente a través de un comunicado de prensa.

7.2.6. Fase de post- crisis

La Unidad de Comunicación de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB), propuso un organigrama interno y otro externo. Al respecto Informante N° 1 dijo “En el caso del interno una relación más estrecha entre Presidencia, Asesoría Jurídica y la Unidad de Comunicación. En el caso externo una cohesión entre las unidades de comunicación de los centros culturales dependientes de la FCBCB” (Ver Anexo 1).

Por su parte, informante N° 2 manifestó “recuerdo que la Unidad de Comunicación de la FCBCB, propuso un organigrama interno para que exista una relación más estrecha entre Presidencia, Asesoría Jurídica y la Unidad de Comunicación. (...) asumir estrategias comunicacionales y superar cualquier conflicto. Y tener una institución que sepa gestionar la comunicación en situación de crisis” (Ver Anexo 2).

Por tanto, el plan de comunicación debe estar relacionado con los espacios de interacción y acción de los miembros de una empresa, contribuyendo a la consecución de los objetivos organizacionales a través de la participación de públicos internos y externos, donde la planeación de medios y canales de comunicación tienen un papel protagónico.

Por otro lado, las políticas públicas hacen referencia a las respuestas que las instituciones estatales asumen frente a situaciones consideradas como socialmente problemáticas. Para lo anterior, dichas entidades se dan a la tarea de construir y generar unas condiciones en pro del bienestar social a través de la consecución de unos objetivos determinados.

7.2.7. Aciertos y errores desde la dirección de comunicación tras registrarse las denuncias

Al respecto, las entrevistas permiten concluir que los casos denunciados no fueron ampliamente conocidos por la Unidad de Comunicación, tomando en cuenta que las compras del software eran transacciones decididas por el Consejo de Administración, las direcciones de los Centros culturales y las Unidades de Administración y Asesoría Jurídica. Al respecto Informante N° 1 dijo “El desacierto fue confiar que los procesos de compra estaban realizados bajo normas de adquisición. El acierto fue contactarse con la prensa, aunque no en el marco de un comité de comunicación de crisis” (Ver Anexo 1).

Por su parte Informante N° 2 señaló “la Unidad de Comunicación no tuvo conocimiento a profundidad de los contratos que se realizaban para la compra de inmuebles y también de materiales como el software, ya que eran actividades que se encargaba las Unidades de Administración y Asesoría Jurídica. Por otro lado, el acierto fue emitir notas de prensa (...)” (Ver Anexo 2). Lo anterior permite concluir que una vez dada la situación de crisis el comité

de comunicación debe recabar toda la información posible para comunicar adecuadamente las acciones de la Fundación Cultural de Banco Central de Bolivia.

7.2.8. La relación con los medios de comunicación

La Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB) tiene una relación estrecha con los medios de comunicación en el marco de informar las actividades culturales programadas durante toda la gestión. Al respecto Informante N° 1 dijo que “la relación es fluida en el marco de la comunicación cultural, como también a través de los centros culturales, que son los que más eventos culturales realizan” (Ver Anexo 1). Por su parte, Informante N° 3 manifestó “oficialmente se respondía a las solicitudes de entrevistar al presidente del Consejo de Administración de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, por tanto existía una buena relación con los medios de comunicación” (Ver Anexo 3).

Cada institución debe elaborar su propio programa destinado a los medios de comunicación. Al respecto, “al preparar los comunicados, conviene identificar temas que tengan un interés potencial y el gancho que permitirá, un día determinado, transformarlos en noticia. El resultado es un calendario de actividades de comunicación que podemos llamar Plan de Acción para Medios” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2003, p. 18).

7.2.9. La imagen de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia

Tras las denuncias de supuestas irregularidades que se habrían cometido durante la gestión 2014 los resultados de la entrevista permiten concluir que la imagen institucional se vio afectada negativamente. En ese sentido, los entrevistados coincidieron que la imagen institucional fue afectada. Al respecto Informante N° 1 dijo “La imagen y la reputación fue afectada, ya que se la consideraba como una institución creíble. Peor aún, cuando los recursos de la cultura son mal utilizados, recursos desde ya siempre son mermados, ya que el Estado destina recursos limitados” (Ver Anexo N°1).

Por otro lado, Informante N° 2 manifestó “la imagen de la FCBCB fue perjudicada, ya que se la consideraba como una institución creíble sin embargo se puso en duda la imagen de la institución. Creo que si genero repercusiones a nivel nacional” (Ver Anexo N° 2). Por su parte Informante N° 3 señalo que “Si, es evidente que la imagen de la FCBCB fue afectada, ya que las denuncias fueron de conocimiento público. Pero las aclaraciones por notas de prensa se desarrollaron manera oportuna y en su momento” (Ver Anexo N° 3).

En síntesis, los datos obtenidos en el presente estudio, muestran que dentro de la comunicación externa un aspecto muy importante es el de la relación con los medios, relación que muchos casos se tiene bastante olvidada, si nos vamos al caso de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, podríamos decir, que la dejaron olvidada, por ello puede transformarse en situaciones de crisis, como las que se planteó en el estudio de caso.

7.3. Gestión de la comunicación en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia

El grupo focal fue de gran utilidad para obtener información de la gestión de la comunicación en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. En el desarrollo de los grupos focales llevados a cabo con los funcionarios de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia estos manifestaron varias opiniones, expresaron sus sentimientos, actitudes y percepciones con relación a la gestión de la comunicación.

7.3.1. La forma cómo se enteran los funcionarios de lo que ocurre en la FCBCB

Con relación a este primer punto tras la realización del grupo focal, tratamos de explicar y conocer en detalle cómo es que los funcionarios se enteran de lo que ocurre o la información que se genera al interior de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia:

Con relación a esta pregunta los funcionarios indicaron que la manera en la que ellos reciben la información es de su institución. La mayoría de los trabajadores indican que reciben la información de manera oficial, es posible que esto se deba a que cada dirección de la institución tiene a su cargo un responsable, tomado en cuenta que cada una unidad o dirección es independiente como para que las relaciones entre los empleados sea lo suficientemente fluida de manera que el contacto jefe dependiente sea permanente.

Como es lógico a nivel del área ejecutiva la recepción de la información es oficial, en las áreas de los trabajadores administrativos y operativos la información percibida por los funcionarios es también carácter oficial.

Si bien la mayoría de los funcionarios indica que la información que reciben es oficial, es posible que deban diseñarse mecanismos para que las decisiones, en especial las que emana el Directorio de la FCBCB lleguen de manera rápida y oficial a conocimiento del mayor número de trabajadores de los diferentes centros culturales, esto en razón de que las determinaciones de las políticas institucionales son aprobadas en dicha instancia. Esta apreciación surge de las percepciones dadas en los grupos focales en los cuales se pide que presenten su perspectiva con relación a la pregunta.

7.3.2. Percepción de los funcionarios sobre el trato recibido de su jefe

En general es importante tener en claro cuál es la percepción que los funcionarios tienen de la persona a cargo del área, para ello la pregunta realizada fue cuál es la percepción que tienen los funcionarios del trato que reciben:

Al respecto, refieren que se encuentra bien con el trato recibido de parte de los jefes, no deja de ser importante notar que en el grupo focal se escucharon comentarios acerca de la necesidad de mejora en las relaciones interpersonales, de manera que se impulse la proactividad de los trabajadores y así como la capacidad de escucha de las ideas de los trabajadores que tienen una relación de dependencia.

La percepción que tienen los funcionarios al trato que les brinda sus superiores en función a las áreas de trabajo es la siguiente: un porcentaje de los funcionarios del área del ejecutivo consideran que son maltratados y una persona no respondió por lo que consideramos que no está satisfecha con el trato que tiene. Esto es importante tomar en cuenta, ya que se replicará la situación con sus subalternos.

Con relación al área administrativa los funcionarios consideran que son maltratados y dos personas no respondieron por lo que se deduce que no están satisfechos con el trato que reciben. Por otro lado, en el área operativa consideran que son maltratados y una persona no respondió por lo que consideramos que no está satisfecha con el trato que tiene. Todo lo anterior permite concluir que los funcionarios consideran que existe maltrato en la fundación y que esta conducta se da en las distintas áreas.

7.3.3. Análisis interno y externo de la comunicación de la Fundación Cultural del BCB

Con relación al análisis interno y externo de la comunicación dentro de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia los funcionarios manifestaron varias opiniones importantes de gran utilidad los cuales fueron detallados en distintas áreas los cuales se presenta a continuación:

7.3.3.1. Área de socialización

- ❖ Para cubrir con todos los objetivos y actividades que se desprenden al interior de los centros culturales es necesaria la creación de nuevos ítems.
- ❖ Se cuenta con una autonomía cultural, pero una dependencia económica con el Banco Central de Bolivia por lo que es preciso empezar a ser autofinanciables.
- ❖ Una vez que el POA es consolidado por la Fundación, pasa al Banco Central de Bolivia y luego al Ministerio de Economía y Finanzas, donde generalmente sufre recortes. Ante estas modificaciones los administradores cuentan con menos de 24 horas para la reformulación del POA lo que les imposibilita socializar la información y consensuar las actividades a priorizar.
- ❖ La Fundación plantea nuevos objetivos, pero no se asignan los recursos necesarios para realizarlos.
- ❖ Las jefaturas administrativas además de realizar la ejecución presupuestaria ocupan gran parte de su tiempo en la atención de otras actividades administrativas como son: auditorías, atención a otras áreas, sistemas de gestión, etc., lo que impide la ejecución presupuestaria.

- ❖ Actividades comprometidas por los consejeros o directores de cada centro que se deben cumplir y afectan el presupuesto, ante lo cual debería coordinarse la realización de actividades con cada centro.

7.3.3.2. Área de información

- ❖ Es una necesidad imperiosa el socializar las normativas institucionales y nacionales con todo el personal.
- ❖ Se tendrían que generar normas proactivas y socializarías.
- ❖ Socializar el Plan Comunicacional, Plan Operativo Anual (POA), Estatutos, normas de la Fundación y del Banco Central de Bolivia de tal manera que se permita al personal conocer el porqué de algunos trámites que demoran demasiado o la necesidad de llenar tantas planillas. De igual forma, socializar las leyes y normas que apoyan a los funcionarios.
- ❖ La socialización de las normativas, manuales de funciones y otros se constituyen en un punto de trabajo importante. Afirman que en muchos casos no existen protocolos para la compra de servicios, recepción de donaciones, etc., o que quizás ellos no los conocen.
- ❖ Socializar y trabajar en conjunto las metas y objetivos, lo cual implica, por supuesto, la planificación de actividades; así como hacer seguimiento o reprogramación de las mismas.
- ❖ En ocasiones, los estamentos administrativos o directivos no proporcionan la información completa al personal operativo, para llevar a cabo actividades o les comunican las mismas a destiempo de tal manera que no pueden prepararlas adecuadamente.

7.3.3.3. Área de coordinación y organización

- ❖ Se requiere llevar a cabo un proceso de reingeniería con relación a la coordinación y organización para optimizar las actividades y apoyar la cultura.
- ❖ Las actividades no son planificadas al interior de los centros culturales, ni entre estos y la Fundación, además no se cuenta con espacios de evaluación y de auditoría operativa.
- ❖ Las normas al interior de la Fundación deberían tener un carácter de proactividad.

- ❖ La secretaría ejecutiva es vista simplemente como un puente de comunicación entre los centros y el consejo. Este hecho en ocasiones genera problemas porque existen algunas normativas que no se conocen y por ello se toman decisiones arbitrarias e imposibles de llevar a cabo.
- ❖ La toma de decisiones es un aspecto en el que les agradaría verse involucrados a todos, especialmente al personal operativo, puesto que poseen experiencia en sus áreas de trabajo y asumen que están capacitados, en muchas ocasiones, para realizar aportes importantes. En este sentido resaltaron como un gran avance el haber sido tomado en cuenta para la elaboración del Plan de Comunicación.
- ❖ No existen canales de coordinación y organización para dar a conocer las nuevas propuestas existentes que permitan mejorar las actividades de los centros culturales.
- ❖ No existe medios para hacer alguna queja, el personal operativo por lo que directamente la presentan a los directivos quienes toman determinaciones sin conocer los pormenores de la situación.
- ❖ Se presenta desorganización interna y falta de coordinación, estando en el mismo centro las personas no se enteran de las actividades.
- ❖ No hay respuestas rápidas de parte de los ejecutivos de la Fundación con relación a los trámites que se realizan o a las consultas o información que se solicita.
- ❖ Sería preciso considerar una asignación de puntaje a actividades que no están en POA, al interior de las evaluaciones que se realizan al personal.

7.3.3.4. Área de trabajo en equipo

- ❖ Es necesario que todas las personas visualicen no solo el trabajo que se les asigna o se les encarga y les corresponde, sino que también sientan como parte de su responsabilidad las tareas que debe hacer el resto, retroalimentando así lo que se considera trabajo en equipo.
- ❖ No existe empatía lo que ocasiona que la solidaridad disminuya, puesto que no se apoyan para la consecución de metas.

- ❖ Para algunas personas existe competencia entre centros como si fueran instituciones rivales y eso les lleva a pensar que algunos centros acaparan recursos en desmedro de los otros.
- ❖ No existe cultura de democracia al interior de la Fundación donde la proactividad sea una conducta aceptada y motivada.
- ❖ Los directores y jefes no se molestan en saber lo que hacen las personas del área operativa, por lo que tampoco conocen las limitantes que pudieran demorar las actividades planificadas.

7.3.3.5. Área de relaciones humanas

- ❖ Algunas de las autoridades al interior de los Centros toman decisiones de manera autónoma.
- ❖ El trato brindado por los jefes podría ser más atento, en el sentido de saber reconocer los múltiples aportes que realizan, al tiempo de valorar sus habilidades.
- ❖ En muchos casos jefes y directivos son prepotentes, al punto de llamarles la atención de maneras bruscas aún en presencia de personas ajenas a la Institución.
- ❖ El trabajo no programado va en desmedro del cumplimiento de las metas propuestas; esto repercute al momento de evaluar el desempeño del funcionario por parte de sus supervisores.
- ❖ Es necesario contar o conocer el sistema de recursos humanos donde existan estímulos y sanciones.

7.3.3.6. Área de capacitación

- ❖ No se cuenta con políticas de capacitación para los funcionarios.
- ❖ Si bien se les pide llenar formularios de capacitación los mismos no son considerados o se les exige que llenen con posibles cursos que se impartirán al año siguiente.
- ❖ Muchas de las capacitaciones, especialmente si incluyen viajes, son otorgadas a jefes o directivos y vetadas para funcionarios de cargos menores.

7.3.4. Comunicación cuando se presentó las denuncias de inmuebles, caso imprenta inactiva digital

- ❖ La información fue dada a conocer por los medios de comunicación.
- ❖ No existió una información oficial relacionada con las denuncias presentadas a los funcionarios de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.
- ❖ Consideran que deberían aclarar la situación de las denuncias a los funcionarios.
- ❖ Los ejecutivos de la Fundación deberían hacer seguimiento a las consecuencias que produjo las denuncias al interior de la Fundación Cultural.

7.4. Conclusión de los grupos focales aplicados a los funcionarios de la Fundación Cultural

Las respuestas brindadas por los funcionarios permitieron concluir que es necesario hacer de la comunicación una herramienta fundamental cuyo papel se base en la difusión del mismo en términos de interacción, participación, retroalimentación y a su vez sea un instrumento de medición de resultados y satisfacción de las actividades desarrolladas al interior de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.

Por lo señalado en los grupos focales se puede observar que no existe una coordinación entre centros culturales y entre cada una de las direcciones de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. Por otro lado, tras el análisis realizado de la existencia o no de un plan de comunicación para situaciones de crisis ejecutado por la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, se concluye que no cuenta con uno. Además, el análisis interno y externo de la Fundación Cultural dieron como resultado que no se prioriza la comunicación en esta institución. Puesto que al no contar con un plan de comunicación en situación de crisis los encargados no saben qué publicar o qué acciones asumir ante una situación de crisis.

Los resultados del grupo focal también permiten concluir que la comunicación no se constituye en prioridad dentro de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, ya que esta se encuentra a cargo de una sola persona, y no en una unidad o un equipo de comunicadores que pueda responder a las demandas, necesidades institucionales o en última instancia en una situación de crisis.

Del grupo focal se concluye que no se prioriza la comunicación. Tomando en cuenta solo existe un comunicador o comunicadora y un diseñador gráfico. Lo que genera la ausencia de un Plan de Comunicación de Crisis. Además, de la importancia de fusionar la comunicación como elemento transversal aplicado a esta organización con su plan de situación de crisis, para dejar atrás los casos registrados y la manera en que es desarrollado actualmente.

CAPÍTULO VIII

PROPUESTA

8.1. Propuesta de protocolo para el manejo de crisis comunicacional que responda a la gestión institucional de la Fundación cultural del Banco Central de Bolivia

8.1.1. Introducción

En el presente acápite se plantea una propuesta, fruto del trabajo realizado tanto teórico como de los resultados obtenidos del proceso de investigación. Un plan de protocolo para el manejo de crisis comunicacional depende en gran medida de las actividades dadas en la Institución, permitiendo así una coordinación y articulación entre todas sus direcciones.

El Protocolo para el manejo de crisis en comunicación, se debe ajustar al objetivo de contribuir a la reducción de la vulnerabilidad por falta de Comunicación dentro de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. Es así que el protocolo para el manejo de crisis en comunicación debe estar consolidada por los siguientes componentes:

- ❖ La etapa de prevención.
- ❖ La etapa de reacción.
- ❖ La etapa de recuperación.

El Protocolo para el manejo de crisis comunicacional debe estar diseñado desde un concepto de flexibilidad, actualización permanente, reformulación de objetivos, y la constante consulta al equipo ejecutor. Para ello se debe desarrollar métodos de actuación rápida y oportuna ante cualquier situación que pueda afectar la imagen institucional. Es así que es necesario la creación de un comité de crisis, el cual debe estar conformado por un director, portavoz, asesores y secretarios.

Cabe destacar que el éxito de una gestión de crisis depende de la importancia que se da a las acciones inmediatas, considerando que la respuesta ante situaciones que afecten la imagen institucional debe ser rápida y permanente.

8.1.2. Objetivos

8.1.2.1. Objetivo general

Promover el fortalecimiento de las acciones estratégicas en comunicación de crisis de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, ante una probable situación de emergencia.

8.1.2.2. Objetivos específicos

- ❖ Diagnosticar los puntos débiles de la institución y establecer las situaciones de crisis en los que se vio envuelto en los últimos años.
- ❖ Identificar las características de comité de crisis, precisando las funciones para que actúe de manera oportuna ante cualquier situación que afecte la imagen institucional.
- ❖ Establecer los criterios desde comunicación de crisis para la preparación de declaraciones y respuestas a las preguntas que podrían generar los medios de comunicación.
- ❖ Establecer las características para el desarrollo de un proceso de seguimiento y monitoreo a la opinión pública, en un contexto de crisis.

8.2. Esquema de las etapas para el manejo de crisis

Gráfico N° 1: Etapas para el manejo de crisis



Fuente: Elaboración propia, 2021

La propuesta de un protocolo para manejo de crisis comunicacional en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, lejos de ser un simple trabajo constituye una alternativa que puede optar la citada institución para actuar ante situaciones que pretendan afectar la imagen institucional.

Esta propuesta se sustenta en la importancia de la relación de la institución con sus públicos internos y externos; relación que debe estar más fortalecida y a eso es lo que se va apuntando. En efecto, actualmente las instituciones optan por crear espacios comunicacionales para crear estrategias que permitan establecer armonía positiva entre los stakeholders, con el fin de cumplir de forma exitosa los objetivos planteados por la organización.

Adicional a esto, es preciso reconocer que, con el trabajo de campo realizado en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, se ha conocido las necesidades, sugerencias, observaciones y críticas que han presentado los funcionarios de dicha institución, desde luego que esto permite proponer acertadas estrategias comunicativas en este protocolo para el manejo de crisis comunicacional.

8.3. Etapas para el manejo de crisis

8.3.1. La etapa de prevención

Es fundamental hacer énfasis en la principal labor que tiene la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB) e inclusive marcarla como su presentación para Bolivia y el mundo. Lejos de los hechos negativos en el que se vio involucradas autoridades de la Fundación Cultural, es necesario destacar que la labor principal de esta institución es el de ofrecer novedades y actividades en los diferentes espacios culturales y algo no menos importante, el hacer visible las mismas. Hasta el momento su comunicación ha sido limitada, llevando a cabo acciones sobre ciertas convocatorias para personal, por lo demás poco se conoce de lo que realiza y cómo lo hace y sobre todo a quién beneficia con estas actividades.

Si bien cuenta con una página web, no resulta suficiente por la poca actualización de actividades y socialización de las mismas para sus seguidores y sobre todo para la ciudadanía en general. Por lo que, es indispensable una Unidad de Comunicación óptima, que esté dispuesta a cumplir su labor central: brindar y articular información dentro de la organización, que establezca herramientas y estrategias de comunicación eficaces para llegar a la mayor parte de la audiencia interna y a la sociedad en general ante cualquier situación que pretenda dañar la imagen institucional.

8.3.1.1. Análisis de los escenarios posibles

Es preciso establecer lo que comprenderá el Plan de Comunicación de Crisis como propuesta de mejoramiento institucional en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. El Plan permitirá que todas las acciones comunicativas que se han detectado se puedan articular y organizar dentro de una misma estrategia comunicacional. Esto permitirá direccionar de forma óptima todos los mensajes que son necesarios comunicar a todos los sectores de la población, adaptándolos a cada situación y cada realidad socioeconómica y cultural registrada.

Para ello inicialmente analizar todos los escenarios posibles que podría dañar la imagen institucional. Evidentemente nadie puede adivinar cuando podría presentarse una crisis es por ello pertinente analizar todos los escenarios posibles. Es así que anticiparse a una crisis en comunicación. El equipo de crisis será el que se encargue de establecer las respuestas prontas y oportunas.

8.3.1.2. Condiciones de vulnerabilidad

A continuación, se menciona algunas condiciones de vulnerabilidad:

- ❖ Ausencia de planificación.
- ❖ Errores de redacción y uso inadecuado de los términos.
- ❖ Errónea selección de los canales de distribución.
- ❖ En muchas organizaciones aún no se ha establecido e incluido en su estructura, el Área de Comunicación Institucional o una Dirección de Comunicaciones Integradas.
- ❖ Descuido en aspectos éticos y de prudencia informativa.
- ❖ No existe una estandarización informativa, adaptable a cada cultura.

8.3.1.3. Organizar un comité de crisis

Por todo lo expuesto en el presente trabajo, una de las labores importantes será conformar un comité de crisis, con el fin de resolver y tener un manejo de la gestión de crisis. La conformación del comité estará dada por un funcionario de la dirección de la Fundación, un asesor de comunicación, un portavoz oficial, un experto o técnico y un abogado para no dejar a un lado una situación de crisis o en momentos claves. El portavoz debe caracterizarse por ser un personaje público que dé la cara por la Fundación, que sea sólido al expresar sus ideas y elocuente en todo momento. Sus mensajes deben seguir el lema: decir la verdad y, sobre todo, decirla de prisa. De esta manera, la Fundación contará con equilibrio y respaldo ante situaciones de crisis que se presentaran.

En esta etapa es importante determinar quiénes formarán parte del comité de crisis, para ello es necesario establecer los roles y deberes de cada uno de los integrantes del comité de crisis. Equipo encargado de asumir las crisis en comunicación deben estar compuesto por:

- ❖ Asesor en comunicación
- ❖ Portavoz oficial
- ❖ Abogado
- ❖ Consejero
- ❖ Técnico

Otro aspecto fundamental en este escenario es capacitar al comité de crisis para que puedan asumir eventos inesperados. Es importante contar con un líder que sea capaz de sobrellevar cualquier tipo de crisis en el que se ve envuelto la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. Además, el comité debe reunirse y actuar de manera rápida.

8.3.2. La etapa de reacción

Con relación a la etapa de reacción se debe asumir acciones cuando surge la crisis, es decir cuando las denuncias salen a la luz pública. Para ello el comité de crisis debe informar cuál es la postura o posicionamiento de la crisis en la que se ve envuelto la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. Es así que el portavoz oficial debe dar la cara ante la opinión pública y emitir mensajes.

Se considera que no es suficiente con emitir comunicados de prensa por ello se requiere contar con un portavoz que de la explicación correspondiente a la opinión pública. Sea cual sea la causa de la crisis es necesario contar con una persona que represente a la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia el cual emita los comunicados a la opinión pública. Esta función la desempeña el director de la Institución o en su caso podría ser asumida por el director de comunicación de la Institución. Para ello es importante determinar los mensajes a ser transmitidos:

8.3.2.1. Mensajes a transmitir

Una vez identificado los riesgos se debe elaborar los mensajes a ser transmitidos a fin de optimizar la capacidad para lograr la conexión con sus seguidores y el público en general. El Comité de crisis debe anticiparse con los mensajes a transmitir en todos los escenarios posibles que puedan presentarse.

8.3.2.2. Propuesta para estrategia de comunicación de crisis

Cuadro N° 3: Primera propuesta de comunicación interna: reuniones internas semanales

ESTRATEGIA	REUNIONES INTERNAS SEMANALES
Detalle	El comité de crisis debe mantener reuniones internas semanales.
Finalidad	Mantener una actividad comunicacional activa en la que todos estén al tanto de lo que sucede en la Fundación y en cada uno de los escenarios que la conforman.
Aporte	Impedir el ingreso de rumores y malentendidos internos.
Actuación	Coordinar fecha y hora conforme a la disponibilidad de todos.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Cuadro N° 4: Segunda propuesta de comunicación interna: resumen de prensa

ESTRATEGIA	RESUMEN DE PRENSA
Detalle	Monitoreo de medios masivos. (Radio, TV, prensa, redes sociales).
Finalidad	Monitorear la información que se difunde diariamente en los medios de comunicación para su análisis.
Aporte	Analizar la información que se publica en los medios y conocer su impacto en la sociedad.
Actuación	Presentar informes sobre el monitoreo semanal para que pueda ser utilizado en la toma de decisiones y crear estrategias para lograr mejor aceptación e interés

Fuente: Elaboración propia, 2021

Cuadro N° 5: Primera estrategia de comunicación externa: community management

ESTRATEGIA	COMMUNITY MANAGEMENT
Detalle	Estar de la mano con la tecnología, informar por el medio digital y llegar a la opinión pública.
Finalidad	Crear una retroalimentación entre la Fundación y sus públicos externos.
Aporte	Consolidar la imagen institucional de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.
Actuación	Contar con una base de datos actualizada.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Cuadro N° 6: Segunda estrategia de comunicación externa: redes sociales

ESTRATEGIA	REDES SOCIALES
Detalle	Llegar a la opinión pública con la tecnología y medio digital.
Finalidad	Difundir de inmediato los comunicados de Prensa.
Aporte	Información inmediata de la actuación de toda la Fundación.
Actuación	Crear cuentas Institucionales en Twitter, Facebook, Instagram.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Cuadro N° 7: Tercera estrategia de comunicación externa: relación con los medios de comunicación

ESTRATEGIA	RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Detalle	Coordinar conferencias de prensa sobre coyuntura actual. Programar entrevistas con los medios de comunicación.
Finalidad	Mantener una mejor reciprocidad y compañerismo, estar presentes y dispuestos a facilitarles la información que soliciten los medios de comunicación.
Aporte	Difundir mayor cantidad de información de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.
Actuación	Boletines de prensa diarios, comunicados de prensa, redactar informe de gestión.

Fuente: Elaboración propia, 2021

8.3.3. La etapa de recuperación

Prácticamente en esta etapa lo esencial es evaluar los aciertos y los errores cometidos anteriormente. El comité de crisis es el encargado de analizar si la imagen institucional fue afectada ante las situaciones circunstanciales que deriva en una crisis. En esta etapa se puede plantear nuevas estrategias para prevenir futuras crisis comunicacional. Al respecto el comité de crisis debe adoptar nuevas medidas que inicialmente no habrían sido consideradas en la crisis acontecida. Para ello el comité debe reunirse y planificar actividades que fortalezcan la imagen institucional de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.

8.3.4. Recomendaciones para mejorar la situación identificada en el objeto de estudio

- ❖ Para una gestión en comunicación de crisis en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia se sugiere designar al personal del comité de crisis.
- ❖ Se recomienda capacitar a los profesionales de la unidad de comunicación sobre el tratamiento de la gestión de la comunicación de crisis.
- ❖ Se sugiere realizar un plan de comunicación de crisis para hacer frente a una situación conflictiva.
- ❖ Se recomienda el desarrollo de un manual o documento base ante situaciones de crisis para cuidar la imagen y reputación de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia.
- ❖ Se sugiere identificar todos los escenarios previstos para los planes de comunicación en situación de crisis, incluso los casos más críticos en los que se podría ver envuelto la Fundación Cultural.
- ❖ También, se propone designar un portavoz de comunicación oficial para emitir las conferencias de prensa.
- ❖ Se sugiere identificar procedimientos para la coordinación de los esfuerzos de comunicación en situaciones de crisis.
- ❖ Se recomienda identificar los canales de comunicación adecuados en situación de conflictividad.

- ❖ Se sugiere identificar a expertos técnicos (consejeros y asesores) que puedan ser llamados de emergencia para apoyar en la gestión de la comunicación de crisis.
- ❖ Se sugiere monitorear a los medios de comunicación nacional y local para determinar el impacto generado por la situación de crisis.
- ❖ Se sugiere emitir comunicados de prensa informando la versión institucional de los hechos.
- ❖ Finalmente, se recomienda evaluar la efectividad del plan de comunicación de crisis implementado.

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

Las conclusiones a las que se llegaron con relación a los objetivos de la presente investigación son:

Con relación al primer objetivo específico, se explicó el enfoque teórico de la comunicación de crisis vinculada al tratamiento de la conflictividad, tras una revisión teórica de las principales corrientes de la gestión de comunicación de crisis. Con relación a ello se pudo concluir que la comunicación de crisis debe asumirse como uno de los grandes programas de la comunicación corporativa y también como un elemento estratégico en la gestión de la comunicación. Es así que la comunicación de crisis pretende prever los posibles daños que pueden surgir en una institución.

Por otro lado, la variedad de conceptos sobre el manejo de crisis, permitieron en este trabajo de investigación potenciar la propuesta que está relacionado con las estrategias de comunicación de crisis. Tomando en cuenta que este tipo de comunicación está diseñada para reducir el daño de la imagen de la organización, considerando que las instituciones se enfrentan a distintas amenazas que podría generar inestabilidad al interior de las distintas direcciones de la organización. Por tanto, lo anterior permite concluir que una organización que se comunica cotidianamente con credibilidad hacia sus públicos encontrará mejores condiciones para enfrentar una crisis.

Por otro lado, una vez revisado el material histórico de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia y su gestión podemos concluir que el Banco Central de Bolivia incorporará en su presupuesto anual un soporte financiero destinado a la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB), que no podrá ser menor a la partida presupuestaria ejecutada en la gestión anterior por concepto de gastos corrientes. Además, el Banco Central de Bolivia (BCB) ha dedicado interés y apoyo a la Cultura. En ese sentido, la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB) fue creada por Ley de la República en 1995 e inició sus actividades en 1997 teniendo como tuición cuatro Repositorios Nacional.

Con relación al segundo objetivo específico, se pudo analizar las denuncias de los hechos de corrupción registrados en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, durante la gestión 2014. Al respecto, el presente trabajo de investigación optó tomar en cuenta el tipo de investigación descriptivo, con enfoque metodológico cualitativo. Los datos fueron obtenidos a través de las técnicas de la entrevista, grupos focales y análisis documental, aplicando los métodos inductivo y analítico. Además, la investigación se enmarca en un diseño no experimental el cual se centra en observar el objeto de estudio tal y como se presentan en su contexto natural.

Con relación a ello en la gestión 2014, salió a la luz pública una denuncia por el proceso irregular en la compra de un inmueble por parte de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB). Posteriormente, en la misma gestión según documentos públicos e internos a los que accedió Página Siete se detectaron irregularidades en la compra de un software. Una tercera denuncia fue presentada con relación a la imprenta digital adquirida por la FCBCB por más de 1,5 millones de bolivianos el cual según la denuncia no funcionó durante dos años.

Respecto al tercer objetivo específico, se realizó un diagnóstico del manejo de crisis comunicacional en el marco de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia a partir de la experiencia de tres casos de denuncias que se sitúan en contextos de conflictividad en 2014. Al respecto, los resultados de la investigación determinaron que la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia no cuenta con un plan o manual de comunicación de crisis. Sin embargo, el departamento de comunicación es el encargado de la relación con los medios de comunicación.

Con relación a los canales de comunicación que fueron utilizados cuando se registraron las denuncias de supuestas irregularidades en el proceso de compra de inmuebles, irregularidades en la compra de software y caso de imprenta inactiva se concluye que la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia emitió comunicados de prensa días después de hacerse público las denuncias por medios impresos. Es así que tras registrarse las denuncias de manera pública se emitió notas de prensa para aclarar las situaciones del proceso de contrato para la adquisición de los inmuebles.

Por otro lado, los resultados muestran que la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia no cuenta con un comité de comunicación que pueda recabar toda la información posible de los casos denunciados durante la gestión 2014 para las acciones correspondientes ante una situación de crisis que afecte la imagen de la institución. Con relación a ello uno de los desaciertos que se cometió cuando se produjo la situación de crisis es que los comunicadores de la institución desconocían el proceso de compra y los parámetros de las normas de adquisición. Lo que permite concluir que los casos denunciados no fueron ampliamente conocidos por la Unidad de Comunicación tomando en cuenta que las compras de software se desarrollaron bajo transacciones decididas por el Consejo de Administración y las direcciones de los Centros Culturales y las Unidades de Administración y Asesoría Jurídica.

Una importante conclusión que vale la pena resaltar es que la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia no cuenta con un comité de crisis en comunicación. Es más no se estableció roles que cumplir; cuando se presente una crisis que amenace la imagen institucional.

Con relación al grupo focal los resultados muestran que la mayoría de los funcionarios reciben la información de manera oficial por parte de los responsables de cada dirección o unidad. Sin embargo, si bien la información que reciben es oficial, es posible que deban diseñarse mecanismos para que las decisiones, en especial las que emana el Directorio de la FCBCB lleguen de manera rápida y oficial a conocimiento del mayor número de trabajadores de los diferentes centros culturales.

De la misma manera **se cumplió con el cuarto objetivo específico**, tomando en cuenta que se desarrolló la propuesta de un protocolo para el manejo de comunicación de crisis, para el tratamiento de la conflictividad, que responda a la gestión institucional de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. Al respecto, cuando una institución se ve afectada por una situación circunstancial que deriva en una crisis su imagen se ve amenazada. La relación con la opinión pública también puede verse alterada y es por eso que el comité de crisis en comunicación debe intervenir de manera rápida para minimizar o evitar posibles consecuencias adversas que afecten la imagen institucional. De aquí surge la necesidad de

contar con un comité de crisis en comunicación que permita establecer protocolos o actividades necesarias.

Además, se considera que no es suficiente con emitir comunicados de prensa por ello se requiere contar con un portavoz que de la explicación correspondiente a la opinión pública. Sea cual sea la causa de la crisis es necesario contar con una persona que represente a la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia el cual emita los comunicados a la opinión pública. Esta función la desempeña el director de la institución o en su caso podría ser asumida por el director de comunicación de la institución.

Finalmente, **se logró el objetivo general**, considerando que se determinó el manejo de la comunicación de crisis, para el tratamiento de la conflictividad ante los hechos de corrupción registrados en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia durante la gestión 2014. Al respecto, se determinó que la denuncia de supuestas irregularidades en la Fundación Cultural afectó de manera negativa la imagen institucional provocando que los recursos económicos destinados por el Banco Central de Bolivia sean disminuidos. Considerando que no se aplicó una estrategia de crisis para afrontar los momentos de tensión registrados durante la gestión 2014.

Es así que la comunicación en una crisis requiere tanto del desarrollo estratégico como de la ejecución táctica. Sin embargo, en una crisis, cierta comunicación requiere una estrategia concreta, para ello se necesita por lo menos una mínima preparación o planeación antes que se presente la crisis. Para ello los comunicadores deben ser capaces de generar propuestas que mejoren la comunicación ante una situación de crisis, emitir mensajes pertinentes acorde a las circunstancias que puedan dañar o afectar la imagen institucional. Si no existe un plan de comunicación de crisis adecuado la institución corre el riesgo de no consolidar una cultura corporativa adecuada que permite afrontar una posible crisis. Además, la organización permanente de un programa de comunicación institucional hará que una situación en crisis pueda ser manejada de mejor manera para no alterar la estabilidad de la organización.

Cuando surge una situación de crisis en una institución siempre resulta algo inesperado. No se trata de algo que podamos calendarizar y saber qué sucederá, por eso la parte más complicada es estar listo para lo que va a venir. Pero es importante tener en claro las probabilidades de que ocurra una crisis de comunicación no son reducidas, sino una posibilidad muy real.

9.2. Recomendaciones

Una vez concluida la presente investigación se considera pertinente recomendar algunos aspectos:

- ❖ Se sugiere plantear los escenarios de crisis más probables y designar al equipo encargado de gestionar la situación de crisis.
- ❖ En la investigación, se establece la necesidad de contar con un comité de crisis que pueda poner en marcha una estrategia de planificación ante una posible crisis de comunicación como se presentó en la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia durante la gestión 2014.
- ❖ Se recomienda no descuidar la gestión en comunicación de crisis y consolidar los mejores equipos de respuesta a la crisis. Al respecto, es importante preparar el discurso y establecer los mensajes clave que se quieren transmitir, ya que serán los que interesa que recojan los medios.
- ❖ También se sugiere designar un portavoz apropiado para la situación, cuando se produce una crisis. Es fundamental elegir una persona que representa los intereses de la empresa de la forma más adecuada. No siempre un alto cargo de la compañía es el representante apropiado, ya que puede no ser un buen orador. Para ello es importante que sea una persona con dotes de comunicación y que transmita credibilidad, que de confianza a los demás.

- ❖ Además, se sugiere comunicar lo que se pueda, cuando se pueda, es decir, ser honesto acerca de la situación de crisis y las medidas que se van a adoptar por parte de la organización para remediar la situación y evitar incidentes en el futuro. Si no se puede compartir dicha información, es recomendable explicar por qué no se puede dar todos los detalles y que el público sepa cuándo podrán esperar más información al respecto.

- ❖ Finalmente, este trabajo de investigación puede ser considerado como punto de referencia para otras investigaciones académicas que deseen profundizar en torno a la comunicación de crisis.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, J. M. (2004). *Teorías de la comunicación e información*. Madrid: Alianza Editorial.
- Alcat, E. (2015). *Comunicación de crisis*. España: Editorial Calíope.
- Álvarez, J. (2013). *Manejo de la Comunicación Organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. España: Díaz de Santos.
- Amparo, M. (2019). *¿Qué es la corrupción?* México: Leslie Holmes.
- Andrade, H. (2002). *Definición y alcance de la comunicación organizacional*. México D.F.: Trillas.
- Apolo, D., & Pasquel, G. (2017). "Gestión de comunicación corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica". *Revista Latina de comunicación social*, 521 - 539.
- Arcienega, P. (12 de febrero de 2021). "Análisis de comunicación en crisis" Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia gestión 2014. (E. Pomar, Entrevistador)
- Avendaño, R. (2005). *Metodología de la Investigación*. Cochabamba - Bolivia: Educación y Cultura.
- Báez Evertsz, C. (2000). *La comunicación efectiva*. República Dominicana: Búho.
- Barbas, M. (2012). *La comunicación en las crisis*. Buenos Aires - Argentina: Atlántida.
- Barragán, R. (2001). *Metodos de investigación*. La Paz-Bolivia: Pieb.
- Belandria , R., & Rojas, L. (2008). Comunicación aplicada al manejo de crisis y conflictos: un componente posible de los postgrados gerenciales. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Recuperado el 5 de abril de 2021
- Berlo, D. (1984). *El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica*. Argentina: EL ATENEO.
- Bonilla Gutierrez, C. (2001). *La Comunicación - Función básica de las Relaciones Públicas*. EE.UU.: Ethics and Communication in Organizational. Harvard University.

- Borrini, A. (1997). *La empresa transparente*. Buenos Aires - Argentina: Atlantida.
- Burgueño, J. (2014). *Comunicación Institucional para periodistas: Manual práctico de comunicación y relaciones públicas*. Barcelona - España: UOC.
- Capriotti. (2005). *Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa*. Barcelona España.
- Carazo, M., & Piedad, C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la Investigación Científica. *Pensamiento y Gestión. Red de Revistas Científicas de América Latina el Caribe, España y Portugal*, 165 -193.
- Carrillo, M. (2004). Medicina preventiva en tiempos de crisis, basada en la gestión de la marca - empresa. *Revista de Estudios de Comunicación*, 70.
- Castillo, P. (2016). *Comunicación en la educación*. Argentina: Stella.
- Cegarra Sánchez, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Coller, X. (2005). *Estudios de caso*. Madrid: Centro de investigaciones sociológicas.
- Correo del Sur. (7 de julio de 2015). Fundación del BCB aportará al Festival de la Cultura 2015. *Correo del Sur*, pág. 1.
- Costa, C. (2019). *Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa*. Madrid - España: ESIC.
- Costa, J. (2004). *Comunicación de Crisis y Crisis de Comunicación*. La Paz - Bolivia: Desing.
- CPE. (2009). *Constitución Política del Estado*. Bolivia.
- Crespo, I., & Medina, R. (2017). *¿Estamos preparados? La gestión de la comunicación de crisis en la administración pública española*. España: Innep Investiga.
- Cruz Sandoval, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Cuesta, Ó. (2011). *La comunicación en la transformación de los conflictos*. Bogotá - Colombia: usantomas.
- D'Aprix, R. (1999). *La Comunicación para el cambio*. Buenos Aires: Granica.

- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias*. Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- De la Fuente, C. (2019). *Comunicación e imagen corporativa*. España: Elearning S.L.
- Deal, & Kennedy. (1985). *Las empresas como sistemas culturales*. Buenos Aires.: Sudamericana.
- Elizalde, L. (2004). *Estrategias en las crisis públicas. La función de la comunicación*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Fajardo, G., & Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional: Ejes de la comunicación "Guía de conceptos y saberes"*. Colombia: Utadeo.
- FCBCB. (2016). *Historia de la Fundación Cultural Banco Central de Bolivia* . Obtenido de <http://www.fundacionculturalbcb.gob.bo/I-historia.php>
- Ferré, J., & Ferré, J. (1996). *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad*. Madrid - España: Diaz de Santos.
- Fierro, A. (2018). *Manejo de conflictos y mecanismos alternativos de solución de controversias*. México: Grijalbo.
- Fierros, S. (2005). *Manual de manejo de crisis*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.
- Fita Trias, J. (2000). *Comunicación en Programas de Crisis*. Barcelona: Alianza.
- Fombrum, C. (2014). *Reputación para las organizaciones*. Charles Fombrum. Reputación para las organizaciones. 2014 Universidad del Pacífico.: Universidad del Pacifico.
- Francois, E. (1998). *El management de la comunicación*. Buenos Aires: Edicial.
- Fundación Cultural Banco Central de Bolivia. (2016). *Plan estratégico institucional 2016-2020*. La Paz: Fundación Cultural BCB.
- Fundación Cultural del BCB. (2016). *Plan Estratégico Institucional*. La Paz- Bolivia: FCBCB.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid - España: Díaz de Santos, S.A.

- García Sanabria, L. (2020). *Manual de comunicación de crisis para organizaciones y entidades financieras y/o bancarias*. IPICOM - UMSA, La Paz - Bolivia.
- García, J. (2004). *La Comunicación Interna*. Madrid - España: Díaz de Santo S.A.
- Garrido, & Javier, F. (2000). *Comunicación Estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Argani Editorial.
- González, H. (1998). “*Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*”. Buenos Aires: Atlántida Editorial.
- Grunig, & Hunt. (1984). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Orlando Florida EEUU: Hartcourt.
- Halpern, D. (2010). *Gestión de Crisis: Teoría y práctica de un modelo comunicacional*. Chile: RIL Editores.
- Harvard Business Press. (2009). *Manejo de Crisis: Soluciones prácticas para los desafíos del día a día*. Chile: Media Comercial S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Herrero, A. G. (1998). *Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. España: Bosch Casa.
- Herrero, G. (1988). *Hacia un nuevo paradigma: la era de la información fragmentada*. México: Editorial Valegra.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware. USA: Addison-Wesley.
- La Razón. (Diciembre de 2014). Edgar Arandia denuncia malos manejos en la FCBCB. 1. La Paz, Bolivia.
- La Razón. (29 de noviembre de 2014). La Fundación Cultural del Banco Central frente la compra de inmueble. La Paz, Bolivia.
- La Razón. (6 de junio de 2015). Denuncia de malos manejos FCBCB. *La Razón*, pág. 1.

- La Razón. (1 de mayo de 2016). Culturas accederá a datos para investigar denuncias en la FCBCB. La Paz, Bolivia.
- La Razón. (2 de abril de 2016). La imprenta de la FCBCB no funciona tras dos años de su compra. La Paz, Estado Plurinacional de Bolivia.
- León, C. (2015). *La gestión del conflicto en las organizaciones complejas*. España: Alganí Editorial.
- Ley de Banco Central de Bolivia. (1995). *Ley de Banco Central de Bolivia, 31 de octubre de 1995*. Estado Plurinacional de Bolivia.
- Los Tiempos. (2 de diciembre de 2014). FCBCB niega denuncias sobre compra irregular. La Paz, Bolivia.
- Losada, J. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Alianza.
- Losada, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona - España: Editorial UOC.
- Macdonald, J. (2000). *Resolver los conflictos con éxito en una semana*. España: Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L.
- Marin, F. (2000). *Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos*. Barcelona: Bayer.
- Martínez Balderrama, R. (2020). *La gestión de comunicación en periodo de crisis en las empresas: Tipologías, soluciones y alternativas*. IPICOM - UMSA, La Paz - Bolivia.
- Mazo, J. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos*. Barcelona: Arcibel.
- Medina Mínguez, R. (2017). *Comunicación en situaciones de crisis: Factores de éxito que favorecen su eficacia. Estudio comparado de casos de comunicación de crisis en el sector público español entre los años 2010 -2014*. Universidad de Murcia, España.
- Mercado, S. (2011). *¿Cómo hacer una tesis?* México: Mirahadas.
- Merino, J. (2016). *Comunicación y crisis: un plan estratégico*. Universidad Complutense de Madrid, España.

- Merino, M. (2016). *Comunicación y Crisis: Un Plan Estratégico*. Universidad Complutense de Madrid, España.
- Montalvo, C. (2016). *Análisis de la reputación corporativa en la comunicación de crisis. Caso de estudio cervecería nacional*. Universidad Central del Ecuador, Quito - Ecuador.
- Muñiz, R. (2017). *Curso de analítica web y redes sociales*. Recuperado el 15 de noviembre de 2020, de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Página Siete. (7 de Abril de 2016). La FCBCB paga Bs. 10.780 al mes por predio de imprenta inactiva. La Paz, Bolivia.
- Página Siete. (28 de septiembre de 2015). Detectan ocho irregularidades en compra de software del Archivo. La Paz, Bolivia .
- Página Siete. (12 de Abril de 2016). Culturas investigará el caso de imprenta inactiva de la FCBCB. La Paz, Bolivia.
- Página Siete. (22 de diciembre de 2016). El 2016, el año difícil de la Fundación Cultural del BCB. La Paz, Estado Plurinacional de Bolivia.
- Página Siete. (8 de abril de 2018). Cada consejero de la FCBCB gana Bs 9.990 por 4 reuniones al mes. *Página Siete*, pág. 1.
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Ediciones Pontificia Universidad Javeriana.
- Publicaciones vértice. (2008). *Comunicación interna*. España: Vértice.
- Ramírez, A. (2010). *Manual de gestión de la comunicación en situaciones de Crisis*. Bogotá - Colombia: Legis S.A.
- Redorta, J. (2004). *Cómo analizar conflictos: La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Madrid - España: Paidós.
- Redorta, J. (2007). *Entender el conflicto: La forma como herramienta*. España: Paidós Ibérica, S.A.

- Remy, P. (2013). *Manejo Estratégico de Crisis en Organizaciones: Cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas*. Perú: Colmena Editores.
- Reyes Albarracín, F., & Gómez Montañez, P. (2011). *Comunicación, sociedad y crisis: Escenarios e itinerarios transicionales*. Bogotá - Colombia: INPAHU.
- Robins, W. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Alias Editorial.
- Rodrich Portugal, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 221.
- Rodriguez, G., & Gil, J. (1996). *Metodología Cualitativa*. Málaga-España: Aljibre.
- Sánchez Zambrano, M. (2017). *Gestión de la Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis en Importadora Industrial Agrícola S.A. IIASA y DITECA S.A.* Universidad Casa Grande Facultad de Comunicación Mónica Herrera, Guayaquil - Ecuador.
- Saura, P. (2005). *La gestión y la comunicación de Crisis en el sector de alimentos y bebidas*. Madrid - España: Servicios Editoriales S.L.
- Sotelo Enríquez, C. (2008). *Introducción a la Comunicación Intitucional*. Barcelona - España: Editorial Ariel, S.A.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: MORATA S.L.
- Torrico, E. (2010). *Comunicación de las matrices a los enfoques*. Quito - Ecuador: "Quipus", CIESPAL.
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. (2013). *Manejo estratégico de Crisis en Organizaciones: Cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas*. Recuperado el 10 de febrero de 2021, de <https://revistas.upc.edu.pe/>
- Van, R. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Vidal, F., & Hernández, H. (2013). *Investigando la comunicación en crisis*. México D.F.: Tecnológico de monterrey.
- Villoria, M. (2019). *Combatir la corrupción*. Barcelona España: Editorial Gedisa S. A.

Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1997). *Teoría de la Comunicación Humana*. España: Herder Editorial.

Xifra, J. (2009). *Comunicación proactiva: La gestión de conflictos potenciales en las organizaciones*. España: Gedisa S.A.

ANEXOS



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO E INTERACCIÓN SOCIAL
EN COMUNICACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL EX RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN
(COMUNICADOR/A)

“Análisis de Comunicación de Crisis”

Estudio de caso: Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB) Gestión 2014

Nombre: Lic. Patricia Arcienega Tito

Edad: 47 Sexo: Femenino

Profesión: Comunicadora Social

Cargo desempeñado: Ex Comunicadora Social de la FCBCB

1. ¿Desde qué departamento o dirección se gestiona la comunicación?
R. En la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, FCBCB, se gestionaba desde una Unidad de Comunicación, que se reducía a mi persona y un diseñador gráfico.
2. ¿El personal de comunicación está sujeto a algún organigrama?
R. Dependíamos directamente de la Presidencia del Consejo de Administración de la FCBCB.
3. ¿El equipo de crisis, por quienes está conformado?
R. No había ningún equipo de crisis, sin embargo, la nota prensa o la relación con la prensa se coordinaba con Presidencia y el coordinador cultural, eventualmente con Asesoría Jurídica y administración, cuando el caso lo ameritaba.
4. ¿En la Fundación cuentan con algún plan o manual de comunicación de crisis?

R. No se cuenta.

5. ¿Qué canales de comunicación fueron utilizados cuando se registraron las denuncias de irregularidades en la compra de software, inmuebles y el caso de imprenta inactiva denuncias durante la gestión 2014?

R. Por instrucción de Presidencia se convocó al periodista del periódico que había realizado la denuncia de sobre precio para la compra de un inmueble en la avenida 6 de agosto de la ciudad de La Paz, para los casos de la imprenta y el software libre se emitieron comunicados aclaratorios. En el primer caso ya había llegado la licitación de la compra del inmueble a instancias del SICOES, transacción que fue detenida por la Presidencia del Banco Central de Bolivia, institución de la que depende presupuestariamente la FCBCB.

Para los casos de la imprenta, esta compra estaba en su “primera fase”, esto quiere decir que la compra fue incompleta y en el caso del software libre, no se tuvo explicación alguna.

6. En la fase de post- crisis ¿se propusieron acciones de comunicación para su tratamiento?

R. La Unidad de Comunicación de la FCBCB, propuso un organigrama interno y otro externo. En el caso del interno una relación más estrecha entre Presidencia, Asesoría Jurídica y la Unidad de Comunicación. En el caso externo una cohesión entre las unidades de comunicación de los centros culturales dependientes de la FCBCB.

7. ¿Cuáles fueron los aciertos y errores que se cometieron desde la dirección de comunicación tras registrarse las denuncias de irregularidades en la compra de software, inmuebles y el caso de imprenta inactiva denuncias durante la gestión 2014?

R. Los casos denunciados no fueron ampliamente conocidos por esta Unidad, ya que eran transacciones decididas por el Consejo de Administración, las direcciones de los Centros culturales (caso software) y las Unidades de Administración y Asesoría Jurídica. El desacierto fue confiar que los procesos de compra estaban realizados bajo normas de adquisición. El acierto fue contactarse con la prensa, aunque no en el marco de un comité de comunicación de crisis.

8. ¿De qué manera se establecen la relación con los medios de comunicación?

R. La relación es fluida en el marco de la comunicación cultural, como también a través de los centros culturales, que son los que más eventos culturales realizan.

9. ¿Considera que la imagen de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia se vio afectada negativamente por todo lo que pasó tras registrarse las denuncias de irregularidades en la compra de software y de inmuebles, imprenta inactiva casos que se denunciaron durante la gestión 2014?

R. Si, la imagen y la reputación de la FCBCB fue afectada, ya que se la consideraba como una institución creíble dentro del ambiente cultural. Peor aún, cuando los recursos de la cultura son mal utilizados, recursos desde ya siempre son mermados, ya que el Estado destina recursos limitados.



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO E INTERACCIÓN SOCIAL
EN COMUNICACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EL EX RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN
(COMUNICADOR/A)

“Análisis de Comunicación de Crisis”

Estudio de caso: Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB) Gestión 2014

Nombre: Lic. Gustavo Comte

Edad: 40 Sexo: Masculino

Profesión: Lic. en Comunicación Social

Cargo desempeñado: Asistente en Comunicación de la FCBCB

1. ¿Desde qué departamento o dirección se gestiona la comunicación?

R. Prácticamente se gestionaba desde una Unidad de Comunicación.

2. ¿El personal de comunicación está sujeto a algún organigrama?

R. Técnicamente dependíamos directamente de la Presidencia del Consejo de Administración de la FCBCB.

3. ¿El equipo de crisis, por quienes está conformado?

R. Bueno, pues lo que recuerdo es que no había un equipo de crisis, sin embargo, con relación a las conferencias de prensa se coordinaba con Presidencia y el coordinador cultural.

4. ¿En la Fundación cuentan con algún plan o manual de comunicación de crisis?

R. Yo recuerdo que no se contaban con ningún plan o manual de comunicación de crisis.

5. ¿Qué canales de comunicación fueron utilizados cuando se registraron las denuncias de irregularidades en la compra de software, inmuebles y el caso de imprenta inactiva denuncias durante la gestión 2014?

R. En varias ocasiones se difundía comunicados de prensa. Además, por instrucción del presidente del consejo de administración de la Fundación Cultural se convocó al periodista del periódico Página Siete que había redactado la nota sobre la compra de un inmueble para brindar información del proceso de adquisición de inmueble. Además, también gestionábamos con los medios de comunicación una entrevista aclaratoria.

6. En la fase de post- crisis ¿se propusieron acciones de comunicación para su tratamiento?

R. Yo recuerdo que la Unidad de Comunicación de la FCBCB, propuso un organigrama interno para que exista una relación más estrecha entre Presidencia, Asesoría Jurídica y la Unidad de Comunicación. Tomando en cuenta que se debería asumir estrategias comunicacionales y superar cualquier conflicto Y tener una institución que sepa gestionar la comunicación en situación de crisis.

7. ¿Cuáles fueron los aciertos y errores que se cometieron desde la dirección de comunicación tras registrarse las denuncias de irregularidades en la compra de software, inmuebles y el caso de imprenta inactiva denuncias durante la gestión 2014?

R. Yo creo que la Unidad de Comunicación no tuvo conocimiento a profundidad de los contratos que se realizaban para la compra de inmuebles y también de materiales como el software, ya que eran actividades que se encargaba las Unidades de Administración y Asesoría Jurídica. Por otro lado, el acierto fue emitir comunicados de prensa para aclarar algunos aspectos de las denuncias y brindar información de los procesos.

8. ¿De qué manera se establecen la relación con los medios de comunicación?

R. A diario, varios medios de comunicación estaban llamándome, es así que tenía que coordinar con la comunicadora para gestionar entrevistas con el presidente del Consejo de Administración de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia para dar información sobre las denuncias presentadas. Los medios de comunicación hacían un seguimiento diario, por lo menos Página Siete y también La Razón.

9. ¿Considera que la imagen de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia se vio afectada negativamente por todo lo que pasó tras registrarse las denuncias de irregularidades en la compra de software y de inmuebles, imprenta inactiva casos que se denunciaron durante la gestión 2014?

R. Claro que sí, la imagen de la FCBCB fue perjudicada, ya que se la consideraba como una institución creíble sin embargo se puso en duda la imagen de la institución. Creo que si genero repercusiones a nivel nacional. Durante ese tiempo pudo haber tenido una pequeña bajada en relación a su imagen.

Anexo N° 3 ENTREVISTA A EX CONSEJERO DE LA FUNDACIÓN CULTURAL



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO E INTERACCIÓN
SOCIAL EN COMUNICACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA PARA EX CONSEJERO

“Análisis de Comunicación de Crisis”

Estudio de caso: **Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB) Gestión
2014**

Nombre: Juan Carlos Cordero

Edad: 46 Sexo: Masculino

Profesión: Lic. en Comunicación Social

Cargo desempeñado: Ex consejero de la FCBCB

1. ¿Desde qué departamento o dirección se gestiona la comunicación?

R. Se gestionaba desde una Unidad de Comunicación.

2. ¿El personal de comunicación está sujeto a algún organigrama?

R. La comunicadora y el diseñador gráfico dependían directamente de la Presidencia del Consejo de Administración de la FCBCB.

3. ¿El equipo de crisis, por quienes está conformado?

R. Bueno, no se contaba con ningún equipo de comunicación de crisis.

4. ¿En la Fundación cuentan con algún plan o manual de comunicación de crisis?

R. Recuerdo que no se contaba con ningún plan o manual de comunicación de crisis.

5. ¿Qué canales de comunicación fueron utilizados cuando se registraron las denuncias de irregularidades en la compra de software, inmuebles y el caso de imprenta inactiva denuncias durante la gestión 2014?

R. El Presidente del Consejo de Administración de la Fundación instruyó que se convoque al periodista del periódico que había realizado la denuncia pública de sobre precio para la compra de un inmueble. Posteriormente, se emitieron notas de prensa.

6. En la fase de post- crisis ¿se propusieron acciones de comunicación para su tratamiento?

R. Recuerdo que la Unidad de Comunicación de la FCBCB, propuso un organigrama interno y otro externo.

7. ¿Cuáles fueron los aciertos y errores que se cometieron desde la dirección de comunicación tras registrarse las denuncias de irregularidades en la compra de software, inmuebles y el caso de imprenta inactiva denuncias durante la gestión 2014?

R. Considerando que la Unidades de Administración y Asesoría Jurídica eran los directos encargados de la compra de inmuebles y materiales, sin duda la comunicadora desconocía de los procesos y como estos estaban realizados. Sin embargo, la comunicadora se encargó de emitir notas de prensa.

8. ¿De qué manera se establecen la relación con los medios de comunicación?

R. Que yo sepa oficialmente se respondía a las solicitudes de entrevistar al presidente del Consejo de Administración de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, por tanto, existía una buena relación con los medios de comunicación.

9. ¿Considera que la imagen de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia se vio afectada negativamente por todo lo que pasó tras registrarse las denuncias de irregularidades en la compra de software y de inmuebles, imprenta inactiva casos que se denunciaron durante la gestión 2014?

R. Sí, es evidente que la imagen de la FCBCB fue afectada, ya que las denuncias fueron de conocimiento público. Pero las aclaraciones por notas de prensa se desarrollaron manera oportuna y en su momento.

Anexo N° 4 GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL GRUPO FOCAL



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN, POSTGRADO E INTERACCIÓN SOCIAL
EN COMUNICACIÓN

GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL GRUPO FOCAL

“Análisis de Comunicación de Crisis”

Estudio de caso: Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB) Gestión 2014

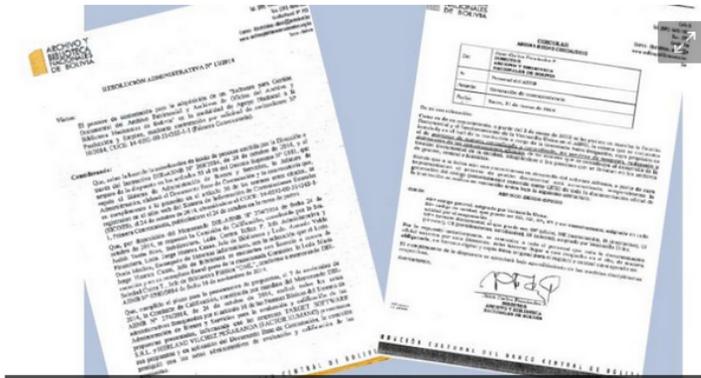
1. ¿La forma cómo se enteran los funcionarios de lo que ocurre en la FCBCB?
2. ¿La percepción de los funcionarios sobre el trato recibido de su jefe?
3. ¿En relación al análisis interno y externo de la comunicación área de socialización?
4. ¿Cómo evalúa la información que se brinda al interior de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia?
5. ¿Qué actividades deberían desarrollarse para mejorar la socialización al interior de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia?
6. ¿Cómo evalúa la coordinación y organización que existe al interior de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia?
7. ¿En relación al trabajo que se desarrolla en cada dirección consideran que existe interacción y trabajo en equipo?
8. ¿En relación a las actividades de interacción cuál es la perspectiva que tienen sobre los jefes o responsables de su dirección?
9. ¿Considera que debería existir actividades de capacitación para los funcionarios?
10. ¿Desean exponer alguna perspectiva más relacionada a lo que se habló en este grupo focal?

NOTAS PERIODÍSTICAS

PÁGINA SIETE ACCEDIÓ A DOCUMENTOS PÚBLICOS DEL ABNB

Detectan ocho irregularidades en compra de software del Archivo

En diciembre de 2014, el Archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia adquirió un programa por 556.800 bolivianos. Su director declaró que el proceso ha sido público.



Documentos de contratación (izq.) y circular interna (der.).

CULTURA

Por Redacción Diario Pagina Siete

lunes, 28 de septiembre de 2015 · 21:33



laRazón

La Revista

Portada Nacional Voces La Revista Ciudades Marcas Economía

La imprenta de la FCBCB no funciona tras dos años de su compra

Denuncia. La máquina costó Bs 1.580.000 y está parada en una casa alquilada de la zona Norte



6°
mas info



SECCIONES -

OPINIÓN -

CAMPEONES

SUPLEMENTOS -

RASCACIELO

Culturas investigará el caso de imprenta inactiva de la FCBCB

Ignacio Soquere informó que se indagará si hubo o no alguna irregularidad.



Alvaro Valero / Página Siete. El viceministro de Interculturalidad, Ignacio Soquere..



6°
mas info



SECCIONES

OPINIÃO

CAMPEONES

SUPLEMENTOS

RASCACIELOS

ANUARIO 2016 DE PÁGINA SIETE

El 2016, el año difícil de la Fundación Cultural del BCB

Los directores del Archivo y Biblioteca Nacionales de Bolivia y el Museo Nacional de Arte, instituciones dependientes de la FCBCB, renunciaron a sus cargos tras escándalos.



Victor Gutiérrez / Página Siete. Machicao, en la inspección del Museo de Arte.

ESPECIAL01



Por Redacción Diario Pagina Siete

jueves, 22 de diciembre de 2016 · 00:00



Anuncios Google

Dejar de ver anuncio ¿Por qué este anuncio? ⓘ

FCBCB niega denuncias sobre compra irregular

Cultura



Redacción Central

Publicado el 02/12/2014 a las 21h07

0 < Comentar

A través de un comunicado emitido ayer, la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia (FCBCB) detalla todo el proceso que siguió para la compra de un bien inmueble en la ciudad de La Paz y las razones por las que suspendió dicha adquisición, negando de ese modo las denuncias hechas en días pasados por Jorge Aliaga, exsubdirector del ahora Centro de la

La Fundación Cultural del Banco Central frena la compra de inmueble

Caso. Se denunciaron irregularidades procesales

