

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN Y DESARROLLO



Proyecto de innovación profesional

“ESTRATEGIA Y PLANES DE COMUNICACIÓN DE IMAGEN INSTITUCIONAL PARA GENERAR FLUJOS INFORMATIVO/NOTICIOSOS ENTRE UNA ENTIDAD FINANCIERA Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA EN LA PAZ, COCHABAMBA Y SANTA CRUZ”

PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN Y DESARROLLO

Postulante: Edwin Flores Aráoz

Docente tutora: Msc. Lic. Norah Villena Almendras

LA PAZ – BOLIVIA

2011

DEDICATORIA

A mis hijos Marcelli y Quinny, la
razón de mi vida...

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB) y a su Rector, Dr. Rafael Vergara, por darme la oportunidad de concluir el proceso de formación académica en el nivel de post grado.

Al Dr. Luís Ramiro Beltrán por su orientación profesional y humana permanentes.

A la Msc. Lic. Norah Villena por su apoyo metodológico en la sistematización de este trabajo.

A Extend Comunicaciones Bolivia por abrirme sus puertas para ejercer a plenitud la disciplina de la comunicación.

A mis padres, por sus recomendaciones incansables para caminar en las sendas del servicio al bien común, el respeto al próximo y la honestidad.

A Dios por su iluminación y bendición presentes en mi cotidianidad.

RESUMEN

La inexistencia de una comunicación corporativa en la entidad estudiada fue la razón para que el postulante diseñara y operativizara marcos estratégicos y planes para generar flujos informativo/noticiosos.

Las matrices teóricas de comunicación, comunicación organizacional, comunicación para el desarrollo y comunicación de crisis; categorías conceptuales sobre fuente, noticia e información, sirvieron para desarrollar lineamientos estratégicos con principios, ejes discursivos, mapas de medios, mapas de públicos, planes, herramientas y acciones.

Esto permitió una presencia positiva de la institución financiera en los medios masivos escritos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz el 2010, frente a otras empresas del sector, permitiendo generar flujos comunicacionales entre la entidad y los medios para contribuir a la defensa, mantenimiento y mejoramiento de la imagen corporativa.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
RESUMEN.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PARTE I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. Presentación de la Institución.....	2
1.1.1. Características Generales.....	2
1.1.2. Rasgos Históricos.....	3
1.1.3. Objetivos Institucionales.....	4
1.1.4. La entidad en el mercado nacional.....	5
1.2. PROBLEMA DETECTADO	7
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN PROFESIONAL... ..	10
1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN PROFESIONAL.....	13
1.4.1 Objetivos generales.....	13
1.4.2. Objetivos específicos.....	13
1.5. MÉTODO.....	14

PARTE II. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN PROFESIONAL

2.1. MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL.....	16
2.1.1. La Comunicación.....	16
2.1.2. La Comunicación Organizacional.....	28
2.2. MEDIDAS DE GESTIÓN PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA DETECTADO.....	39
2.2.1. Diseño estratégico comunicacional.....	39

2.2.2. Diseño de Planes de Comunicación.....	56
A. Plan de Comunicación para el lanzamiento del Microseguro de Salud.....	56
B. Plan de Comunicación de Requerimiento de los medios.....	67
C. Plan de Comunicación de Crisis.....	71
2.2.3. Herramientas para la acción comunicativa.....	75
2.3. RESULTADOS	80
2.3.1. Establecimiento de una Dirección de Comunicación Externa.....	81
2.3.2. Generación de Flujos Informativo/Noticiosos.....	82
2.3.3. Contribución a la imagen institucional de la entidad.....	99
2.4. CONCLUSIONES	100
2.5. RECOMENDACIONES	104

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aspectos generales.....	39
Tabla 2. Mapa de públicos.....	47
Tabla 3. Plan de Ecosalud.....	57
Tabla 4. Componente 1.....	65
Tabla 5. Actividad 1.....	65
Tabla 6. Componente 2.....	65
Tabla 7. Actividad 2.....	66
Tabla 8. Actividad 3.....	66
Tabla 9. Aspectos generales.....	67
Tabla 10. Momentos de crisis.....	73
Tabla 11. Cuadro Comparativo Gestión 2007 – 2010.....	83
Tabla 12. Cuadro comparativo general Gestión 2010.....	84
Tabla 13. Cuadro general de resultados Gestión febrero – marzo 2010.....	85
Tabla 14. Cuadro general de resultados Gestión abril – mayo 2010.....	86
Tabla 15. Cuadro general de resultados Gestión junio – agosto 2010.....	87
Tabla 16. Cuadro general de resultados Gestión sep-oct-nov-dic de 2010.....	88
Tabla 17. Cuadro general comparativo Cobertura 2010.....	90
Tabla 18. Cuadro por tema.....	92
Tabla 19. Cuadro por espacio.....	93
Tabla 20. Cuadro por costo.....	95
Tabla 21. Cuadro comparativo noticias críticas.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas de Planeamiento Estratégico.....	21
Figura 2. Riesgos de una situación de crisis.....	31
Figura 3. Dispositivos Anticrisis.....	32
Figura 4. Errores de la DirCom.....	34
Figura 5. Estrategias de comunicación de imagen.....	49
Figura 6. Diseño estratégico.....	50
Figura 7. Comunicación de crisis.....	50
Figura 8. Foto conferencia de prensa.....	63
Figura 9. Foto conferencia de prensa.....	63
Figura 10. Comparativo general gestiones 2007 – 2010.....	83
Figura 11. Comparativo general gestión 2010.....	84
Figura 12. Comparación según medio.....	91
Figura 13. Comparación según tema.....	92
Figura 14. Comparación cm/col.....	94
Figura 15. Comparación según costo.....	96

INTRODUCCIÓN

Luego de un largo transitar epistemológico de producción de conocimientos, de revisión de distintas matrices teórico-conceptuales; un andar metodológico-procedimental y la permanente aplicación de técnicas y herramientas, el carácter ontológico del comunicador o la competencia actitudinal frente a los grandes desafíos de investigar, pensar, hacer y ser en un mundo comunicacional cada vez más complejo, exige abordar la comunicación corporativa desde un enfoque sistemático para alcanzar resultados óptimos en el desafío permanente de cuidar, defender y mejorar la imagen institucional de las organizaciones.

Ese abordaje, no obstante, requiere de una base conceptual en torno a la comunicación. Gracias a los estudios persistentes y aportes variados de los comunicólogos bolivianos Torrico, E. y Beltrán, R. en los últimos años, está cobrando consistencia una posición definitoria de la comunicación producida por el primero que concibe la comunicación como “una práctica social de producción significativas que posibilitan la interacción humana bajo ciertas condiciones históricas (...)” identificando el objeto de estudio de la comunicación como “el proceso social de producción, circulación mediada y uso de significaciones y sentidos (...)”.

Esos elementos teóricos, aplicados a la comunicación corporativa, resultan de gran beneficio a la hora de encarar sistemas organizacionales desde la comunicación, escenario en el que, de manera cotidiana y bajo “ciertas condiciones históricas”, económicas, culturales y políticas, se generan procesos de intercambio de prácticas sociales, de significaciones, mensajes y sentidos tanto a nivel interpersonal y de la institución con sus públicos de interés internos y externos y, entre ellos, los medios masivos por cuyos conductos ocurre la “circulación mediada”.

En este ámbito, el presente Proyecto de Innovación Profesional encarar la comunicación organizacional como un proceso de intercambio de un conjunto de mensajes con los medios masivos de comunicación con el propósito de generar flujos permanentes, a través de una planificación estratégica.

A partir de esas líneas comunicativas, se desarrolló el presente documento “Estrategia y planes de comunicación de imagen institucional para generar flujos informativo/noticiosos entre una entidad financiera y los medios de comunicación masiva de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz”.

Este estudio de sistematización se organizó en dos partes. La primera identifica los Aspectos Metodológicos iniciando con la presentación de las características centrales de la institución estudiada contextualizándola para luego clarificar los rasgos problemáticos de la entidad que dieron pie a la búsqueda de soluciones planificadas y sistemáticas; justificando la investigación desde la práctica institucional, metodológica y temática y, finalmente, planteando los objetivos.

En la segunda parte, se detallan los hitos que implica la Implementación del Plan de Innovación Profesional que, a su vez, desarrolla el Marco Referencial Conceptual pertinente, las Medidas de Gestión para solucionar los problemas detectados, para luego precisar los resultados y plantear, de manera concisa, las conclusiones y recomendaciones.

PARTE I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

A continuación se describen las características de la entidad financiera donde se llevó a cabo el proyecto de Innovación Profesional. Tanto en este punto como en el resto del documento, se tuvo especial cuidado de no hacer referencia al nombre de la institución, bajo la consideración y respeto al principio ético del mantenimiento de la intimidad en la publicación de una investigación científica. Según Salkind N. (1998, p. 37-38), este principio básico se relaciona directamente con el anonimato, el mismo que implica que el investigador asegure que no se pueda vincular los resultados de la investigación con los sujetos o grupos o, en el caso del proyecto, con la entidad. En este marco de referencia, se resguarda la identidad de la empresa al no citar su nombre en el cuerpo principal del documento.

1.1.1. Características generales

La entidad financiera objeto de estudio de este Proyecto de Innovación Profesional fundada hace dos décadas, cuenta con doble calificación de riesgos en el rubro de seguros generales confirmando así su capacidad financiera y su solidez patrimonial.

Ha desarrollado una treintena de productos y servicios entre los que se destacan: accidentes personales, automotores, incendio, salud, salud internacional para enfermedades graves, aeronavegación, agrícola, casco y embarcación, fidelidad de empleados, microseguros y protección bancaria.

La acción y la gestión están orientadas por cuatro valores fundamentales: transparencia, excelencia en servicios, eficiencia y responsabilidad social corporativa.

Ofrece a sus clientes las soluciones más relevantes del mercado asegurador boliviano con calidad, profesionalismo y liderazgo en la prestación de servicios y en la innovación y desarrollo de nuevos productos, apoyados por la mejor tecnología y una administración eficiente que genere valor para los accionistas, empleados y la sociedad.

La entidad considera que mantiene una posición de liderazgo a nivel nacional con una calificación de riesgo que confirma su capacidad financiera y solidez patrimonial. Al momento, en el campo de Seguros Generales, la empresa cuenta con dos calificaciones de riesgo (AA2-Estable) otorgadas por Moody's Latin America y Fitch Raiting. Tiene una presencia empresarial con gerencias regionales en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. En Potosí, Sucre, Tarija y Puerto Suárez cuenta con sucursales. Toda la estructura es administrada desde La Paz donde se encuentra la sede del Directorio Institucional. (Organograma de la entidad, Anexo 1).

1.1.2. Rasgos históricos

La empresa se constituyó a principios de la década de los años noventas. Su presencia ha revolucionando el mercado boliviano con una propuesta agresiva y renovadora enfocada en la excelencia en servicios que colocan al cliente como la principal prioridad de la compañía.

Logró una rápida expansión de carácter nacional en el año 2000, a través de una de las adquisiciones más destacadas en la historia de las entidades de ese tipo que le permitió afianzar su presencia en todo el territorio, duplicar el número de empleados, ampliar selectivamente su gama de productos y servicios y, consolidar su liderazgo como la empresa número uno del sector.

Entendiendo la importancia de su rol en la sociedad boliviana, asumió a partir del 2005 el reto de la responsabilidad social corporativa como uno de los pilares adicionales de su filosofía. Ello implica, más que una obligación de brindar un servicio genuinamente transparente y eficiente, un compromiso en ser parte activa de la sociedad, aportando a la construcción de un mejor país bajo los preceptos de legalidad, institucionalidad y democracia.

1.1.3. Objetivos institucionales

a) Objetivos generales

- **Visión:** Ser la mejor compañía del mercado boliviano por la excelencia institucional, calidad de servicios y atención diligente a los clientes.
- **Misión:** Ofrecer a los clientes las soluciones más relevantes del mercado boliviano con calidad y profesionalismo, proporcionando productos y servicios óptimos, apoyados por la mejor tecnología y una administración eficiente que genere valor para los accionistas, los empleados y la sociedad. (Manifiesto Institucional, Anexo 2)

b)Objetivos específicos

De Transparencia

- Mantener un flujo informativo permanente hacia los públicos estratégicos sobre la situación de la empresa, los servicios y los productos.
- Proporcionar una información veraz, clara, oportuna, completa y comprobable en fuentes oficiales.

De Eficiencia

- Aplicar un modelo de gestión con criterios de planificación, innovación, flexibilidad y riguroso control administrativo.
- Actuar con sentido de oportunidad y de manera preventiva
- Capacitar los RRHH para lograr mayores niveles de conocimiento, innovación y habilidades.

- Promover la comunicación, coordinación y colaboración interna para generar y medir resultados institucionales.

De Excelencia

- Considerar a los clientes como la primera y principal prioridad de la compañía concediendo especial atención a la satisfacción de sus requerimientos.
- Colocarse en sintonía con las necesidades de sus clientes y solucionar oportunamente sus demandas.
- Tratar a los clientes con rapidez, calidad, cordialidad y respeto
- Generar en los clientes una sensación de seguridad, que cuentan con la solidez y el respaldo de la mejor compañía de seguros generales del país.

De RSE

- Generar valor para los clientes, accionistas, empleados y para la sociedad
- Desempeñar un rol fundamental en la sociedad boliviana manteniendo una relación positiva y constructiva con sus públicos a los que les devuelve parte de su beneficio a través de aportes impositivos, generación de empleo, inversiones y cumplimiento estricto de las leyes y aportes laborales.
- Cumplir con el Código de Ética institucional cuyo contenido es público.

1.1.4. La entidad en el mercado nacional

De acuerdo con los indicadores oficiales, durante el primer semestre de 2009 y sin considerar las ventas del seguro obligatorio, la compañía lidera la producción del

sector, con ventas superiores a los \$us 17 millones, lo que representa el 22 % del mercado de seguros generales. (Indicadores de Mercado, 2009, Anexo 3)

También encabeza la lista de las compañías aseguradoras en cuanto a utilidades obtenidas en los seis primeros meses del año, al igual que en el pago de siniestros. La compañía es igualmente una de las que mayor patrimonio tiene y de las que asigna mayores montos para la inversión.

En el ámbito corporativo del sector, es considerada una de las mejores de Bolivia. Ha logrado consolidar un liderazgo en el mercado, a través de una conjunción entre iniciativas innovadoras, calidad de servicio y políticas prudentes y selectivas en cuanto al riesgo que asume.

De acuerdo con los indicadores del mercado durante el primer semestre de 2009 y sin considerar las ventas del seguro obligatorio, la empresa está liderando los niveles de producción del sector. También encabeza la lista de las compañías en cuanto a utilidades obtenidas en los seis primeros meses de 2009, al igual que en el pago de siniestros.

Asimismo, fue la primera en contar con calificación internacional y actualmente es la única del mercado boliviano con la calificación AA2 otorgada por Moodys Latin America y Fitch Ratings. (Documento de Raiting, 2009, Anexo 4)

Tiene una variedad de productos tanto para personas y familias, como para empresas de distinto tamaño y rubro, siendo una de sus principales características la flexibilidad que ofrece a sus clientes para acomodar su oferta a las necesidades o requerimientos de cada uno de ellos.

Actualmente, está en procura de mantener y renovar su cartera pero también de expandirla hacia nuevos nichos de mercado. Para ello implementa una serie de medidas que incluyen importantes mejoras de su infraestructura y sistemas tecnológicos.

1.2. PROBLEMA DETECTADO

Las principales indagaciones realizadas para detectar una situación problemática estuvieron apuntadas a determinar qué instancias de la institución tenían relación con la comunicación. Inicialmente se constató que no contaba con una Unidad de Comunicación ni de Relaciones Públicas. El personal tampoco tenía entre sus miembros profesionales del área que se ocuparán de tratar la interrelación de la entidad con los medios masivos.

No obstante de tener una posición expectante en el mercado de Seguros Generales de Bolivia, hasta el 2009, la entidad no contaba con elementos centrales para orientar sus acciones de comunicación a través de los medios de comunicación masiva.

Antes de la intervención de la asesoría de comunicación externa, la entidad utilizaba solamente un sistema de Intranet para informar a sus públicos internos sobre las actividades sociales e institucionales y un servicio de Asistencia Corporativa para coordinar las actividades de Publicidad a través de una empresa especializada en el ramo. En pocas ocasiones, la Asistente Corporativa recibía requerimientos informativos escritos de los medios de comunicación para viabilizarlos a los ejecutivos de la compañía quienes determinaban si serían o no atendidos.

No hubo una actitud comunicacional proactiva para comunicar, ni siquiera los resultados positivos de gestión ni los atributos fundamentales de la institución. La difusión institucional se limitó al ámbito publicitario para promocionar el lanzamiento de algún producto nuevo.

Debido a la carencia de una respuesta oportuna a los requerimientos, los medios bajaron su interés en utilizar a la entidad como una fuente de información permanente. Por ello, la presencia de la compañía en los medios, masivos de comunicación ha sido mínima.

Los temas de crisis institucional se atendieron sólo en los ámbitos administrativos y, algunos, en los jurídicos. El componente comunicacional en función de crear y mantener una interrelación permanente con los medios masivos era casi inexistente. Una serie de entrevistas realizadas a los ejecutivos principales de la compañía concluyó que había la necesidad premiosa de contar con lineamientos básicos de una estrategia de comunicación e información pública con la finalidad de contribuir a la defensa, mantenimiento y mejoramiento de la imagen institución de la compañía.

Revisado el organigrama de la institución (Anexo 1) y realizadas las consultas a través de entrevistas con técnicos y ejecutivos, se llegó a la conclusión de que la empresa no contaba con una Unidad de Comunicación ni de Relaciones Públicas. En consecuencia tampoco tenía entre su equipo de profesionales un Comunicador o Periodista especializado.

Las causas, según entrevistas realizadas al Vicepresidente de la Compañía, a Gerentes Regionales y algunos directores y técnicos, pueden tener también relación con la falta de una conciencia comunicacional, cultura comunicacional mediática o simplemente un falta de interés de contar con un asesoramiento en planificación y ejecución comunicacional que administre los mensajes internos y externos de la institución.

En ese marco, se hizo imprescindible trabajar un proyecto en áreas relacionadas con la Comunicación Institucional, Planificación en Comunicación, Estrategias y Planes de Comunicación y, en alguna medida tácita, con la Comunicación para el Desarrollo Institucional.

Si no se contaba con el plan de comunicación institucional como el que se diseñó ni con los principios, estrategias y acciones de comunicación, la institución estaría ausente del ámbito mediático masivo en las tres ciudades; no tendría una imagen institucional positiva en los medios y, en casos de crisis, la credibilidad institucional frente a sus públicos quedaría frágil hasta el extremo de que estos factores representen riesgos de pérdida económica para la empresa. Por tanto, la inexistencia de una gestión de imagen institucional mediante la generación de flujos noticiosos a través de los medios masivos podría haber afectado a la imagen institucional en términos globales.

Una institución de servicios y productos públicos tiene, quiera o no, una visibilidad social determinada, una imagen institucional. Por tanto, la disyuntiva en una empresa no es tener o no tener una imagen, sino, gestionar o no gestionar la imagen institucional de manera planificada y sostenida. Si la empresa decide no gestionar su imagen, tendría como consecuencia inmediata una “mala imagen” o una imagen disminuida entre sus públicos de interés; su credibilidad bajaría hasta provocar incluso la “salida” de clientes de algunos rubros de servicios o productos o la “migración” a otras empresas de la competencia. En esa línea, las consecuencias podrían ser financieras y/o sociales.

Como efecto de lo anterior, el desafío planteado fue encontrar los enfoques y procedimientos comunicacionales más adecuados para generar flujos informativo/noticiosos entre la institución y los medios de comunicación de manera que en algún momento se contribuya, desde la comunicación, al mantenimiento y mejoramiento de la imagen pública de la entidad objeto de estudio.

En síntesis, los rasgos más notables del problema detectado a través de una investigación inicial en la institución mediante entrevistas a sus ejecutivos y una observación directa, se resumen en los siguientes indicadores:

- Inexistencia de una estrategia de comunicación, planes de comunicación; acopio, producción y gestión de medios para vincular a la institución con los medios masivos de comunicación.
- Inexistencia de áreas y profesionales relacionados con la comunicación institucional y periodística.
- Bajo relacionamiento entre los departamentos de redacción de los medios de comunicación y la entidad.
- Bajo índice de apariciones de la entidad en las páginas informativas de los medios de comunicación en las ciudades del eje central.
- Inexistencia de producción de mensajes periodísticos en la entidad sobre el tema de seguros, acordes con las exigencias de los medios de comunicación y en

consonancia con la agenda de medios en los ámbitos sociales y económico-financieros.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN PROFESIONAL

El proyecto de Innovación Profesional fue elaborado y ejecutado ante la carencia del componente comunicacional en términos integrales aspecto que estaba provocando una falta de relación entre la institución y los medios con efectos negativos para la imagen institucional.

Con relación a la justificación socioeconómica del proyecto y considerando que la compañía cuenta con cerca de 40.000 clientes en las tres ciudades del eje nacional y unos 300 empleados directos, los beneficios sociales de la aplicación del proyecto traducidos en la contribución al mantenimiento y mejoramiento de la imagen, repercuten también en la estabilidad de la institución cuyos resultados positivos aportan al sistema financiero nacional, a la seguridad de las empresas y a los niveles de certidumbre en las familias y personas aseguradas. En general, de acuerdo a los datos de la Asociación Boliviana de Aseguradoras (ABA), el sector contribuye con el 1.4 % al Producto Interno Bruto en promedio puesto que genera un movimiento financiero de alrededor de \$us 200 millones anuales. La entidad estudiada participa con cerca del 25% del mercado nacional, según los últimos datos.

Por ejemplo, entre los productos difundidos por la entidad está el rubro de Siniestros Pagados. Hasta diciembre de 2010, la empresa pagó cerca de \$us 20 millones a empresas, familias y personas devolviéndoles la certidumbre y evitando el colapso de sus negocios, viviendas o propiedades de distintas naturaleza. Al conocer este dato – que es el más alto de las empresas del sector en Bolivia – la imagen de credibilidad, seriedad y cumplimiento mejora, según las percepciones de los ejecutivos de la compañía. La comunicación a través de la interrelación positiva con los medios, contribuyó en alguna medida al logro de esos resultados institucionales. Los informes transmitidos por los medios ayudan también a cumplir con los principios de transparencia informativa y rendición de cuentas a la sociedad.

En referencia a la justificación práctica institucional, el proyecto contribuyó a la defensa, al mantenimiento y el mejoramiento de la imagen en los medios de comunicación masiva planificando, difundiendo, monitoreando y evaluando los resultados de gestión en el ámbito de la economía financiera del rubro de los seguros generales.

Hasta antes de la aplicación del proyecto, por ejemplo, la aparición positiva de la institución en los medios era deficiente, cerca de 10 unidades en diferentes medios, alguno de los cuales tenían contenidos críticos a la institución, según datos de monitoreo en la gestión 2008. Durante la primera fase de la aplicación de la estrategia, desde abril de 2009, la aparición positiva de los mensajes periodísticos en los medios masivos directamente relacionados con la institución subió a 67 unidades en diferentes medios de comunicación y los temas de ataque negativo bajaron de manera considerable. En la segunda fase de ejecución del proyecto, los mensajes institucionales positivos en los medios ascendieron a 107 en diferentes medios escritos y televisivos, fundamentalmente. (Informe de Difusión y Gestión de Comunicación 2010, Anexos).

En casos de crisis, se optó por un perfil bajo y en algunos pocos fue suficiente la emisión de un solo mensaje para contener la demanda de los medios. Se trabajó más con públicos internos (funcionarios) y con internos – externos (Clientes y Brockers) con textos especialmente elaborados en sesiones de evaluación y toma de decisiones.

En síntesis, el proyecto permitió mostrar la eficiencia del manejo comunicacional desde una perspectiva planificada y sistémica para beneficio de la institución y sus públicos de interés.

En cuanto a la justificación metodológica, el Proyecto de Innovación Profesional (PIP) sirve como una brújula comunicacional mediática de manera que algunas empresas del rubro podrían seguir los pasos, procesos y secuencias para tomar decisiones y actuar en el marco de la generación de flujos informativos y noticiosos con los medios masivos.

La implementación del proyecto permitió identificar, por ejemplo, un proceso de producción de mensajes institucionales relacionados desde la determinación temática, la planificación, los objetivos, la investigación, determinación de fuentes, aplicación de entrevistas, sistematización temática, construcción de notas de prensa, edición, sistemas de corrección, aprobación, difusión, monitoreo, evaluación y ajustes.

Las instituciones de este rubro contarán con un instrumento comunicacional que, a la hora de su implementación (planes de comunicación y uso de herramientas de comunicación) sistematizará la información dispersa existente en la institución y la traducirá en mensajes periodísticos de acuerdo a los géneros y subgéneros requeridos por los medios.

Un plan de comunicación que formará parte de una planificación estratégica de crisis permitirá enfrentar asuntos complejos que podrían afectar negativamente la imagen institucional.

En términos temáticos, el proyecto se justifica porque la comunicación institucional en el ámbito financiero, es un campo poco trabajado desde la perspectiva teórica académica. El sector de seguros está tomando perfil muy lentamente en los medios masivos y hace falta contribuir, desde la comunicación, al mejoramiento de una cultura social en materia de seguros.

La comunicación institucional, entendida como una disciplina de las llamadas ciencias de la comunicación social requiere de un abordaje global por conducto de los marcos teóricos naturales: Comunicación, Comunicación Corporativa, Comunicación y Desarrollo, Comunicación Masiva, Comunicación Periodística, Periodismo, Géneros Periodísticos, Climas de Opinión, Públicos de Interés, Comunicación de Crisis, Vocerías Institucionales y la Comunicación para la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esas categorías se han abordado en varios módulos de la Maestría en Comunicación y Desarrollo de la Universidad Andina Simón Bolívar (UASB).

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN PROFESIONAL

1.4.1 Objetivos generales

- Generar flujos informativo/noticiosos mediante el diseño y la ejecución de líneas estratégicas de comunicación de imagen institucional entre una entidad financiera y los medios de comunicación masiva (MMC) en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

- Elaborar planes de comunicación de imagen institucional para la producción de mensajes periodísticos, gestión de medios y la interacción comunicacional entre una entidad financiera y los medios de comunicación masiva (MMC) en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

1.4.2 Objetivos específicos

- Contextualizar el rubro económico financiero de la entidad objeto de estudio con la finalidad de establecer los marcos históricos, sociales, económicos y políticos.

- Establecer una Dirección de Comunicación Externa para la entidad como una instancia de asesoramiento permanente en materia de relacionamiento con los medios.

- Determinar las Acciones/Herramientas de Comunicación a ser implementadas para la difusión de los mensajes institucionales.

- Construir mensajes de comunicación en determinados géneros periodísticos para satisfacer las demandas de los medios masivos de comunicación (MMC).

- Generar un proceso de interrelación fluida y permanente con MMC a través de una gestión de medios.

- Difundir información y noticias sobre los resultados institucionales relacionados a los servicios y productos de la entidad.

1.5 MÉTODO

El método deductivo fue el elemento orientador del Proyecto de innovación profesional. Éste consiste en obtener conclusiones particulares a partir de leyes universales (Munch, L., 2000). Para el diseño del proyecto, se consideraron los lineamientos teóricos con relación a la comunicación como una disciplina en general, luego como una especialidad en el ámbito institucional y la relación de la comunicación organizacional con la comunicación periodística, el género informativo, la fuente informativa y la noticia en tanto componentes centrales que hacen al marco conceptual para la construcción de mensajes. Asimismo, se desarrollaron matrices teóricas sobre políticas, estrategias y planes, herramientas y acciones de comunicación; siguiendo en cada momento una secuencia que parte de lo genérico para llegar a lo específico.

Además del método deductivo utilizado en el que se hizo una revisión de las teorías generales de la comunicación, pasando por la comunicación corporativa y el periodismo para llegar a las definiciones particulares de fuente y noticia como unidades últimas que sirvieron de vehículos para lograr flujos comunicantes entre la entidad y los medios, el proyecto de innovación profesional fue construido en base a los principios del enfoque comunicacional sistémico.

Es decir que el conjunto de los componentes utilizados para la elaboración de la estrategia y los planes de comunicación fueron ordenados en elementos diferenciados cuya interacción e interrelación conformaron un todo global, de manera que la suma de las partes logró un valor superior a cada una de ellas.

Así, el método deductivo estuvo acompañado de las técnicas de sistematización u ordenamiento lógico de cada uno de los procesos, etapas y secuencias seguidas tanto para elaborar el marco teórico, las medidas de gestión, los resultados, las conclusiones y las recomendaciones a las que se arribaron. Cada uno de estos elementos está íntimamente relacionado de modo que el conjunto de los elementos cobra mayor valor.

PARTE II

IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN PROFESIONAL

2.1. MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

Los fundamentos teórico conceptuales aquí expuestos tendrán, primero, una relación directa con la disciplina de la comunicación en general, entendida como un proceso de intercambio de conocimientos, experiencias, datos, mensajes y noticias entre una fuente a través de un emisor, mediante un canal o medio, por conducto de un mensaje dirigido hacia un destinatario con capacidades de respuesta o retroalimentación. Luego, se revisará de manera somera los marcos teóricos naturales de las políticas, estrategias, planes, sistemas de comunicación; del periodismo, de la fuente y la noticia como ejes fundamentales que serán desarrollados durante la aplicación de los planes específicos en la relación dinámica entre una institución privada y los medios de comunicación masiva.

En un segundo momento, construirán marcos conceptuales referenciales relativos a la comunicación organizacional, institucional, empresarial y/o corporativa, sus características, sus funciones, sus niveles de interacción; sus pasos procedimentales, estratégicos y de planificación desde la óptica de connotados estudiosos de la materia y la combinación intermitente de las experiencias acumuladas por el autor de este Proyecto de Innovación Profesional sobre la base del conocimiento adquirido durante la Maestría de Comunicación y Desarrollo de la UASB y la práctica permanente en el desarrollo laboral.

Las temáticas referidas a las Estrategias de Comunicación Organizacional, a los Planes de Comunicación Organizacional, la Comunicación para el Desarrollo y, finalmente, la Comunicación de Crisis, serán debidamente abordadas.

2.1.1. La Comunicación

a) Definición

No obstante de que los primeros estudios teóricos de la comunicación datan de finales de la década de los 20 del siglo pasado con el paradigma “fundador” de Harold D. Lasswell (además de otros impulsores de la corriente funcionalista de la comunicación como Charler R. Wright, Paul Lazarfeld, Wilbur Schramm, Bernard Berelson y David K. Berlo) y a pesar de las centenas de fuentes bibliográficas existentes

sobre el particular (muchas de ellas estructuralistas y críticas de los flujos comunicativos) en varias latitudes del mundo, hoy, casi 90 años después, la comunicación sigue adoleciendo de una “debilidad epistemológica” referida básicamente a la identidad de su objeto de estudio, de sus teorías, métodos y técnicas. Es por ello que aún es considerada una disciplina y no una ciencia como tal, sino, “un campo en construcción, un espacio de confluencias... cuyas teorías son derivaciones aplicadas de las matrices teóricas sociológicas” (Torrigo, E., 2010 p. 3). El esquema funcionalista de Lasswell ha marcado tendencias –y persiste en los sistemas prácticos de la comunicación de masas– al haber dejado un cimiento de estudio con los siguientes elementos centrales: quién – dice qué – por qué canal – a quién y con qué efectos.

Pero si en algo coinciden la mayoría de los teóricos es que la Comunicación es un proceso de interacción. El consenso tácito en este sentido va tomando cuerpo desde que en 1960, David K. Berlo hizo famosa la frase: “la comunicación es un proceso”. Casi 50 años después, el comunicólogo boliviano Torrigo, E. (2009 p. 18) y luego de hacer una monumental sistematización de más de 200 fuentes sobre la definición conceptual de la disciplina, llega a la conclusión de que:

“La comunicación es una práctica social de producción significativas que posibilitan la interacción humana bajo ciertas condiciones histórica...el objeto de la comunicación es el proceso social de producción, circulación mediada, intercambio desigual, intelección y uso de significaciones y sentidos...”

El mismo autor aclara que esta definición corresponde al objeto teórico de la comunicación siendo que “los objetos concretos serán los procesos comunicacionales reales sometidos a observación y estudio, dejando así una amplia posibilidad de aplicar esta precisión conceptual a casos específicos. (Idem.)

En cambio, Hernández R. (1998, p. 245) asegura que conceptualmente, la comunicación es “un sistema integrado por varios subsistemas que interactúan entre sí para producir como resultado el envío y recepción entre un ser humano o varios”. Hernández, al igual que la mayoría del ramo entiende como subsistemas: a) fuente, b) emisor, c) mensaje d) canal y e) receptor. Habrá que añadir un sexto elemento: la retroalimentación, respuesta o el feed back de manera que la interacción entre estos elementos marcará el nivel cualitativo y cuantitativo de la efectividad comunicativa.

b) Las Políticas de Comunicación

Entre finales de la década de los 70 y principios de los 80, Luís Ramiro Beltrán Salmón, reportero, periodista, comunicador, maestro y comunicólogo internacional, revolucionó el mundo de la planificación en comunicación en América Latina, Estados Unidos y Europa con su propuesta denominada el “reino del planeamiento comunicacional” para contribuir a los procesos de desarrollo en un ambiente de libertades democráticas.

"Las políticas, estrategias y los planes comparten una característica primordial: son herramientas para trazar comportamientos conducentes a logros de determinados propósitos. Son artefactos normativos para moldear conductas como en la religión católica lo son el credo, los mandamientos y el catecismo", define el autor boliviano (Beltrán, R. 1987 p. 4).

Precisa: "La política es un conjunto de principios, normas y aspiraciones; la estrategia es un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos y el plan es un conjunto de prescripciones para regir operaciones. La política (objetivos generales) es doctrinaria, la estrategia (objetivos específicos) es metodológica y el plan (metas cuantitativas, tempo-espaciales y medibles) es ejecutivo". "La política es raigal, la estrategia es troncal y el plan es ramal" (Idem.)

Delimita: La política es un mandato, la estrategia es un diseño y el plan es un aparato. La política tiende a ser más profunda que amplia, se expresa normalmente en enunciados cortos (slogans o lemas). La estrategia tiende a ser más amplia que profunda y el plan amplio y profundo con mayor precisión."

Ilustra: "La política suele enunciarse por medio de discursos individuales o declaraciones colectivas y formalizarse mediante acuerdos firmados o disposiciones legales de alto nivel. Las estrategias siendo más de orden técnico que político, se enuncian generalmente por decretos o resoluciones reglamentarias o simplemente por manifestaciones de los planes que sirven a programas y proyectos. Los planes son normalmente documentos técnicos y financieros".

Recomienda: "Para ser efectivas, las políticas deben ser explícitas, integrales y estables. Una política sólida y fértil puede inspirar acciones por dos o tres decenios. En cambio, las estrategias suelen perder validez, siquiera parcialmente, en uno o dos lustros. Los planes más largos rara vez pasan el trienio. Por lógica el plan debe mencionar la política en que se basa y las estrategias de las que se derivan antes de provisiones operativas".

Concluye: "Las políticas de comunicación son un conjunto de normas integradas y duraderas para regir la conducta de todo sistema de comunicación de un país, entendiendo por sistema la totalidad de las actividades de comunicación masiva o no masiva. Un conjunto integrado y explícito armonizadas en un cuerpo coherente de principios y normas dirigidos a guiar las conductas de las instituciones especializadas en el manejo del proceso general de comunicación" (Idem., pp. 4-10).

De acuerdo con el documento COM-MD-24 presentado por la UNESCO en 1972, se entiende por políticas de comunicación a "una serie de principios y normas establecidas (Ideologías políticas, condiciones sociales, económicas y valores de un país) para orientar el comportamiento de los sistemas comunicacionales, moldeando tales principios en el contexto del concepto general que tiene la sociedad de lo comunicacional", (CIESPAL 1981 p. 629).

Sobre esa base conceptual, se pueden entender las políticas de comunicación como un conjunto de normas que sirven para ligar entre sí una cantidad de variables sociales, económicas e ideológicas en función de las necesidades reales presentes y futuras de comunicación.

Autores como Schenkel, (citado por Ciespal 1981 p.111) considera que la formulación de una política de comunicación debe contemplar "el respeto al pluralismo, la participación libre de todas las fuerzas sociales, con las consignas de progreso, justicia y pleno respeto a los derechos humanos en el marco de la comunicación democrática".

La visión de que las políticas corresponden estrictamente al Estado y a sus gobiernos, es cuestionada por la comunicóloga Rosa María Alfaro Moreno. Ésta propone una visión descentralizada y participativa de comunicación en sentido de que a todas las instituciones (también las privadas y ONGs) les corresponde definir sus propias políticas "con respecto a las relaciones a construir, entre quiénes y con qué sentido". Considera que esas políticas deben contener estrategias como "rectoras del comportamiento comunicacional de las instituciones...". (Alfaro, R., 1993 p. 95).

c) Las Estrategias de Comunicación

La palabra estrategia se origina en la voz antigua 'strategus' que era el general o jefe del ejército al final de la Edad Media. Pensadores como Jean Bodin y Nicolás Maquiavelo, entre otros, iluminan la relación entre política y estrategia. "Se visualizó el concepto moderno de esta estrategia como disciplina o herramienta del conflicto. Pero su campo no es sólo militar sino político, económico, social y sicosocial." (Tórres I. (1996 p. 74)

Los diferentes estudiosos de la materia, recomiendan que las estrategias deban tener correctas definiciones de los fines, objetivos generales y específicos. Que se basen en un diagnóstico de la situación del problema dentro del contexto socioeconómico y cultural de la región. Se asienten en sólidas investigaciones y en las necesidades de comunicación. Beltrán considera válida las siguientes etapas del planeamiento de estrategias (Beltrán, R. 1993: p. 35).

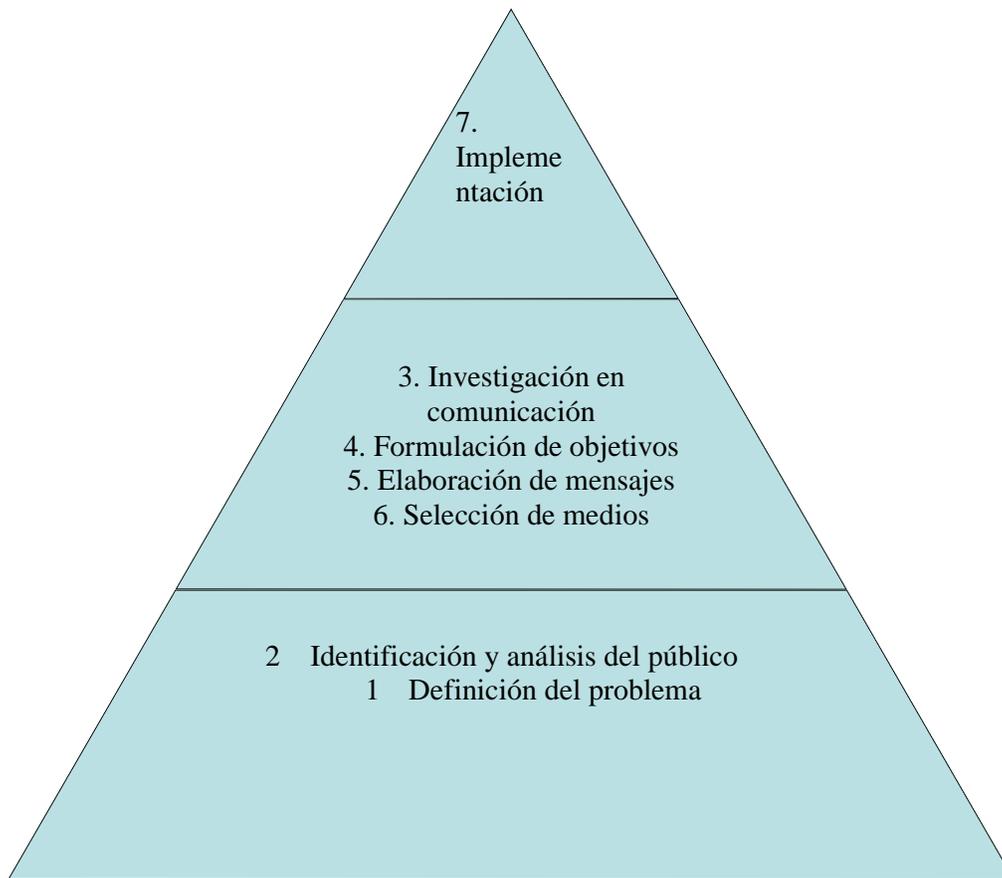


Figura 1. Etapas del Planteamiento Estratégico

Elaboración propia en base a Beltrán R. (1993)

El plan de comunicación social (Beltrán, L. 1993 p. 36) es un aparato operativo y ejecutivo del diseño de las estrategias que busca metas específicas en un marco cuantitativo y tempo-espacial (cronograma). Es el producto final de las políticas y de las estrategias. En la Figura 1, se muestran los pasos a seguir aclarando que las fases de Evaluación y Ajustes juegan un rol transversal a los puntos señalados.

d) Comunicación Sistémica

Basado en la teoría general de sistemas, en su obra "*Comunicación, un enfoque sistémico*", Rivadeneira R. (1995, p. 195) define:

"Un enfoque sistémico de la comunicación consiste en la aplicación de los principios generales de la teoría de los sistemas al estudio de la comunicación humana. La comunicación es un sistema constituido por el mensaje elaborado con elementos de un código determinado, emitido por el comunicador, transmitido por un medio y recibido por el receptor. Por tanto, la comunicación humana es un sinónimo de interacción social y, al mismo tiempo, campo de interdependencias, de influencias recíprocas. Las posibilidades de influencia difieren según la totalidad de los códigos empleados...".

Con su Teoría General de Sistemas, fundamentos, desarrollo y aplicaciones Bertalanffy L. (1987; citado en Rivadeneira R. 1995 p. 33) se constituye en el fundador de esta teoría, reflejada en 1930, para la biología. Este autor defiende la validez aristotélica de que "el todo es más que la suma de las partes".

Bertalanffy llegó a la conclusión de que "habían numerosas propiedades de los sistemas que no eran específicas de una ciencia determinada, ni siquiera de sí mismas. Había principios, instrumentos, métodos y técnicas que eran comunes a muchos sistemas de forma que los resultados de los estudios de cualquiera de ellos podían ser inmediatamente transferidos a cualquier disciplina científica".

El mismo autor señala que la palabra "sistema" proviene del griego "systema" y representa al vocablo "conjunto". Sobre esa base, define al sistema como "un conjunto organizado de elementos diferenciados cuya interrelación e interacción supone una función global" (Idem. 1995 p. 35).

Sus características, según el autor, se sintetizan en: Totalidad, consistente en que la modificación de uno de sus elementos modifica a los demás. Dinamismo, que conforma una estructura funcional modificándose sus elementos tanto hacia adentro como hacia afuera. Estabilidad, admitidas sus funciones tienden a estabilizar su

dinámica. Flexibilidad, admiten modificaciones y cambios. Finalidad, orientación prevista o teleológica. Retroalimentación, retroacción o feedback que implica autocontrol del sistema tanto del proceso como del resultado.

Bertalanffy, define: "La Teoría General de Sistemas es un cuerpo de proposiciones conceptuales y metodológicas que tratan de encontrar el orden lógico subyacente en la naturaleza y en la organización de los seres vivos" (Idem. 1995 p. 32).

En la variedad de los "paradigmas", las teorías de la comunicación social van cobrando tendencias hacia los llamados enfoques positivista y enfoque crítico. La primera corriente se identifica con el método general de las ciencias naturales en sentido de que los fenómenos comunicacionales responden a las "leyes universales". Por tanto, los científicos de este enfoque deberían mantener una posición neutral. El enfoque crítico, en cambio, cuestiona los factores sociales, económicos, políticos y de control del poder.

No obstante, es necesario utilizar con cautela los términos "positivista" y "crítico" debido a que los enfoques comunicacionales contemporáneos se ubican, generalmente, en un punto intermedio de estos grandes "paradigmas".

Los enfoques positivistas han tendido a usar las técnicas cuantitativas mientras que los críticos han preferido las cualitativas para comprobar, rechazar o modificar determinados estudios científico-sociales. En la actualidad, muchos investigadores de ambas tendencias aceptan y utilizan las dos técnicas por considerar que permiten la triangulación de resultados y un conocimiento mayor.

e) Comunicación y desarrollo

El grupo de investigación en comunicación "CALANDRIA" del Perú define el concepto de desarrollo cuando éste tiene una estrecha relación con lo comunicacional pero que no se restringe a lo económico. Define la comunicación como un "quehacer relacional" en el que se valora la importancia de las relaciones intersubjetivas, la información de los proyectos de desarrollo y "el rol de los medios masivos en la gestación de cambios culturales y políticos que provoquen progreso".

La comunicación para el desarrollo está conformada por políticas y estrategias comunicativas para distintos ámbitos instituciones y múltiples actores sociales y políticos percibidos como agentes potenciales de desarrollo, sujetos de aprendizaje y negociación. "Nadie puede obtener sus beneficios sin el de otros", señalan los integrantes de este grupo de estudio.

"La comunicación para el desarrollo puede ser aplicada desde dos ámbitos de acción: en el nivel local, con diálogo entre los actores-objetivo, capacitando a las instituciones en la formulación de estrategias y el uso de medios fomentando la participación ciudadana y la relación de los municipios con la población; apoyo a las movilizaciones y en la implementación de campañas con evaluación y mediciones de impacto" (Alfaro, R., 1993 p. 120)

La investigadora en comunicación social Rosa María Alfaro Moreno, sobre la base de experiencias concretas, asegura que la comunicación para el desarrollo por conducto de los medios masivos tiene una relación directa con el factor educativo. Sus objetivos son: "Generar debates, orientar sobre políticas en relación con profesionales de los medios masivos, análisis crítico de los medios y generar propuestas educativas para padres y maestros" (Idem. 1993, p 121).

Según Alfaro, la comunicación está ligada al desarrollo no sólo como aporte auxiliar y metodológico sino "como objeto mismo de la transformación de la sociedad y de los sujetos que la componen". En ese plano, plantea un concepto de desarrollo que no sólo esté relacionado con un conjunto de coordenadas y objetivos socioeconómicos y políticos, sino como:

"una apuesta cultural de cambio. Desarrollo es una perspectiva, una mirada común, una actitud individual y colectiva, un método y un estilo que sella el actuar, una cualidad de la manera de trabajar; busca dialogar, articular, negociar, progresar entre diversos actores; resolver, prevenir y asegurar el futuro. En suma, vivir mejor, con independencia y con capacidad para crecer". (Alfaro Idem. 1993, p. 14)

Por su parte, Salamanca aporta a la comunicación para el desarrollo recomendando que:

"Hay que reconocer que los procesos de comunicación social son básicos en la apertura participativa, en el mejoramiento de la calidad de vida y convivencia y en la construcción de una democracia legítima. Esto significa asumir estratégicamente el uso de los medios y las prácticas comunicativas dentro de una visión de desarrollo social y humano que lejos de la imposición de puntos de vista ajenos a las características culturales y de la diversidad etnogeográfica y ético-política de las comunidades, favorece a una actitud constructiva basada en la consulta regional, en la generación de espacios para la interlocución y en el más estricto respeto a los derechos humanos" (Salamanca, H. 1993: p. 1).

f) Periodismo y Comunicación

Raúl Rivadeneira definió al periodismo como "una parte de la comunicación humana destinada a la transmisión de noticias cuyas características esenciales son la actualidad, universalidad temática, social y geográfica, periodicidad y de acceso al público". Lo define también "como un sistema abierto de la comunicación tecnificada que procesa acontecimientos, ideas y sentimientos de una o varias fuentes para transmitirlos a destino mediante un canal llamado periódico" Rivadeneira, R. (1977 p. 34).

También es definido como un fenómeno social que conteniendo informaciones de actualidad, es un instrumento de "interrelación entre individuos y grupos" Martínez J. (1993, p. 42).

Se pueden resumir las características del periodismo en: periodicidad, cada medio periodístico en cuanto a su aparición en público como material impreso, es regular y permanente en el tiempo; actualidad, está ligada a la teoría de la noticia y universalidad, tiende a cubrir espacios geográficos y temáticos ilimitados. Sus funciones primordiales, entre muchos otros, son informar, educar, orientar, entretener y coadyuvar

en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales, económicos, políticos y culturales bajando a mínimas expresiones los grados de incertidumbre. Por naturaleza, el periodismo asume el rol de fiscalizador social de los distintos niveles del poder para defender y preservar los derechos y garantías ciudadanas.

De acuerdo a sus propias características ideológicas y de propiedad, en menor o mayor grado, explícita o tácitamente, tanto en su proceso de producción, selección y tratamiento, el periodismo tiende también a desinformar. Los mecanismos propios de la desinformación pueden ser, entre otros, “la omisión, la analogía como sustituto del razonamiento; la metáfora y las generalizaciones” (Borrat, 1989 p. 99).

En consecuencia, periodismo es un subsistema de la comunicación, una actividad comunicacional que con un alto grado de periodicidad, actualidad, veracidad, interés social y universalidad transmite para el público noticias, informaciones, opiniones y otros mensajes contruidos en diferentes géneros mediante el periódico, la radio, la televisión, el cine, Internet y otros medios de difusión masiva y alternativa con la finalidad de generar climas de opinión favorables o desfavorables para los actores comunicacionales.

g) La Noticia

Proviene del vocablo inglés “news” que significa nuevo y su estructura básica está conformada por el “lead” que quiere decir encabezamiento, guía o líder. Es decir que la noticia implica una estructura de composición que contenga un lead o encabezamiento cuyo contenido debe conllevar las cualidades de novedad, veracidad, actualidad e interés social, básicamente. Estas características la diferencian de la información que es sólo un dato que tiene la finalidad de reducir la incertidumbre; en cambio, la noticia tiene una estructura que apunta a un producto social, es fundamentalmente el núcleo, la materia prima del periodismo. Existen varias definiciones: "La noticia es la expresión de un hecho social capaz de interesar hasta el punto de suscitar comentarios" (Gomis, 1991 p. 49).

"Es todo acontecimiento que afecta al conjunto de intereses individuales o colectivos en situaciones concretas de relación hombre-ambiente. Tiene un carácter

prismático al poner de manifiesto muchas identidades y relaciones" (Rivadeneira R. 1995 p. 50)

Rivadeneira explica que "el terreno de la información linda con el de la noticia en el momento en que se considera a ésta elemento de reducción de incertidumbre". Precisa que "no toda información es noticia periodística, pero sí que toda noticia periodística pertenece al mundo de la información (Idem, 1995 p. 55).

Asegura que por "sinonimia" una primera aproximación al término noticia es "la novedad".

Por todas las definiciones revisadas y las experiencias propias acumuladas, la noticia periodística es una unidad comunicacional que en su estructura conlleva mensajes de difusión masiva con alto grado de novedad e interés social. La noticia es la materia prima del periodismo cuya finalidad es reducir la incertidumbre, mantener un nivel de actualización en un marco general de servicio al bien común y de los valores humanos socioeconómicos y políticos. La estructura de la noticia connota también marcos constitucionales, legales, éticos y estéticos; teóricos, metodológicos y técnicos.

h) La Fuente

Del latín Fons o Fontis, etimológicamente significa "manantial" de donde brota algo en abundancia. Aplicada a las necesidades conceptuales del periodismo o la comunicación, fuente es el inicio o principio de algo de donde brotan datos, mensajes, informes y otros elementos suficientes como para construir unidades redaccionales. Por naturaleza, la sociedad o una parte (una institución) de ella se convierten en una fuente inagotable para la comunicación.

El periódico (o una institución determinada) hace las veces de emisor y fuente en el proceso de la comunicación social. Son elementos de donde se recogen unidades informativas mediante señales físicas, los mismos que son decodificados mediante la selección y el tratamiento. La fuente es generadora de hechos y acontecimientos. La

fuerza es el elemento estratégico del contenido de la noticia por cuanto connota credibilidad y marca el sello de la responsabilidad del texto.

De una adecuada selección de fuentes noticiosas dependerá el grado de imparcialidad, universalidad, pluriculturalidad y pluralidad democrática de un medio de comunicación social.

2.1.2. La Comunicación Organizacional

a) Definición

Esta disciplina –entendida como conjunto de conocimientos sistematizados sobre una materia– está centrada en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre éstos y el público externo y así fortalecer y mejorar su identidad y desempeño.

La doctora en Ciencias de la Comunicación, Irene Trelles Rodríguez recorre históricamente el desarrollo de la comunicación organizacional y marca su evolución inicialmente en Estados Unidos (con autores como Charles Redding, Frederick Jablin, Linda Putnam, Kreps) y Europa (Joan Costa, Justo Villafane, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel). Recientemente se ha enraizado en América Latina (Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota), donde México, Brasil y Argentina han protagonizado producción teórica y experiencia práctica.

Fernández C. (1998 p. 3) define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. También la entiende como:

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Esta visión designa como componentes que conforman la comunicación institucional, a los siguientes:

- La comunicación interna: actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- La comunicación externa: actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- Las relaciones públicas: actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización.
- La publicidad: mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- La publicidad institucional: actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización.

b) Enfoque estratégico

Una organización que quiera gestionar su imagen no puede prescindir de un sistema de comunicación explícitamente planificado. Tironi E. (1999, p. 12) define la comunicación estratégica como “la creación y ejecución de acciones que le permitan a una organización representarse simbólicamente en el medio que lo rodea. Su objeto de estudio son las instituciones, las personas en tanto actores públicos y su objetivo es convertir la relación con el entorno en una ventaja competitiva”.

La gestión de marca corporativa o de imagen busca lograr valores de credibilidad, efectividad y legitimidad; la buena comunicación con los públicos

internos, con la prensa y la comunidad circundante o con el entorno es un factor competitivo.

En determinado momento ya no existe más una separación compartimentada entre comunicación interna y comunicación externa. La primera busca cultivar la identidad institucional y la segunda proyectar esa identidad en una imagen corporativa.

La comunicación estratégica debe imprescindiblemente dotarse de las herramientas necesarias: información de prensa, comunicación cara a cara, diseño corporativo, marketing directo, publicidad corporativa y RRPP. Tironi E. (1999 p. 12).

c) Comunicación de Crisis

En el ámbito de la comunicación estratégica, el manejo de crisis y la contribución de la comunicación a una situación compleja, es fundamental. Para Sonntag H. (1989 pp 16-17) en su sentido original, crisis, es entendido como un concepto relacionado con “tiempo de decisión”. Se refiere a las contradicciones de un sistema social determinado que hacen cada vez más difícil que el sistema institucional vuelva a “ajustarse” nuevamente a su normalidad para resolver sus dilemas y problemas. Por ello, el autor inspira a que en tiempos de crisis las instituciones deben repensarse a sí mismas de modo integral.

Entre la variedad conceptual sobre crisis, Lozada J. (2005 p. 165) la define como “un cambio súbito que afecta al equilibrio y a la normalidad que pone en peligro la imagen de la organización”. Lozada J. (2005; citando a Piñuel J. 1997) señala que ese cambio inesperado deja a la organización ante una situación extraordinaria en la que tiene que “reaccionar comprometiendo su imagen ante sus públicos”. Por tanto una crisis, dependiendo de la magnitud, puede llegar al extremo de marcar el futuro y la vida misma de una organización.

Villafane J. (1999 p. 265) entiende por crisis “cualquier disfunción que atenta contra el proyecto empresarial, altera el normal desenvolvimiento de la actividad corporativa” y perfila una morfología de este fenómeno por lo que señala que una crisis

debe encararse desde tres perspectivas: “1. Los efectos que origina; 2. Las causas que la originan y 3. El ciclo de su desarrollo”.

El autor español, catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, acude a otros estudiosos de la materia como Bernard Robert y Daniel Verpeaux para alertar sobre las consecuencias que puede acarrear una situación crítica-mediática para una organización:

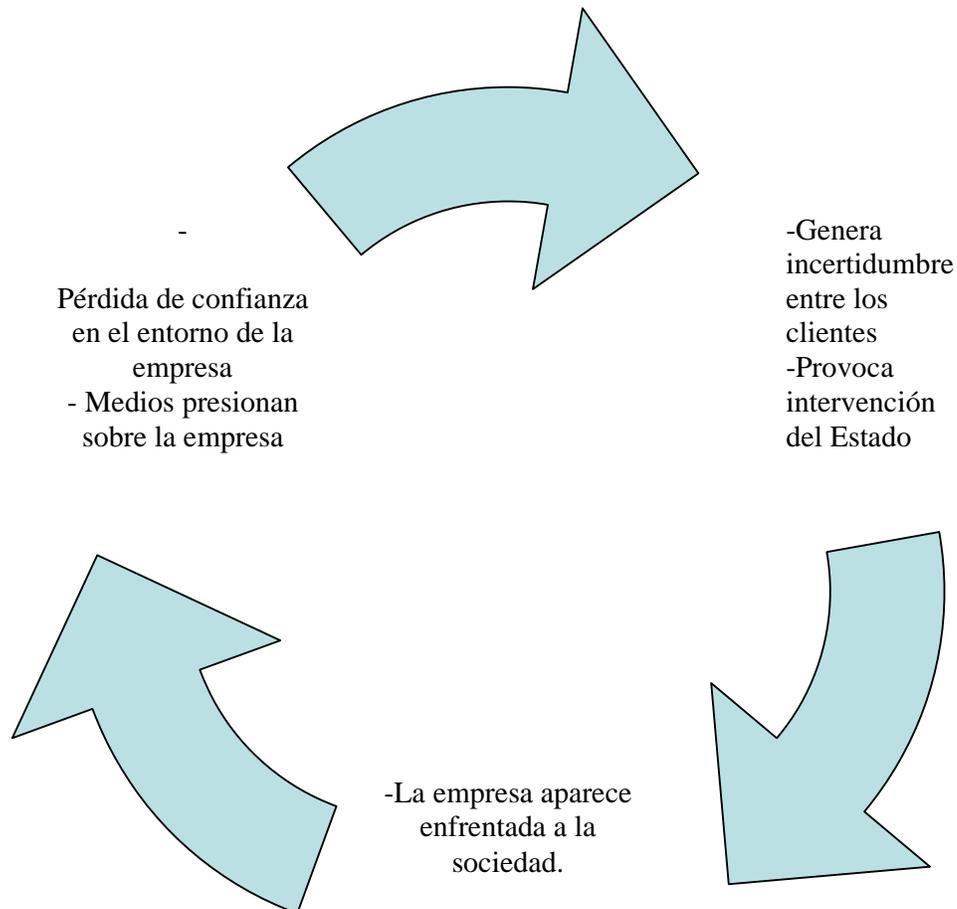


Figura 2. Riesgos de una situación de crisis para la imagen de una institución

Para evitar estos costos como se advierte en la Figura 2, Villafane J. (Idem. 1999 p. 266) propone la confección de una estrategia de crisis o un manual que básicamente contemple dos aspectos: 1. Los principios que han de regir a la

organización en casos de crisis y 2. Las acciones e instrumentos que se implementarán en la fase de pre crisis. Por ello, plantea los siguientes:

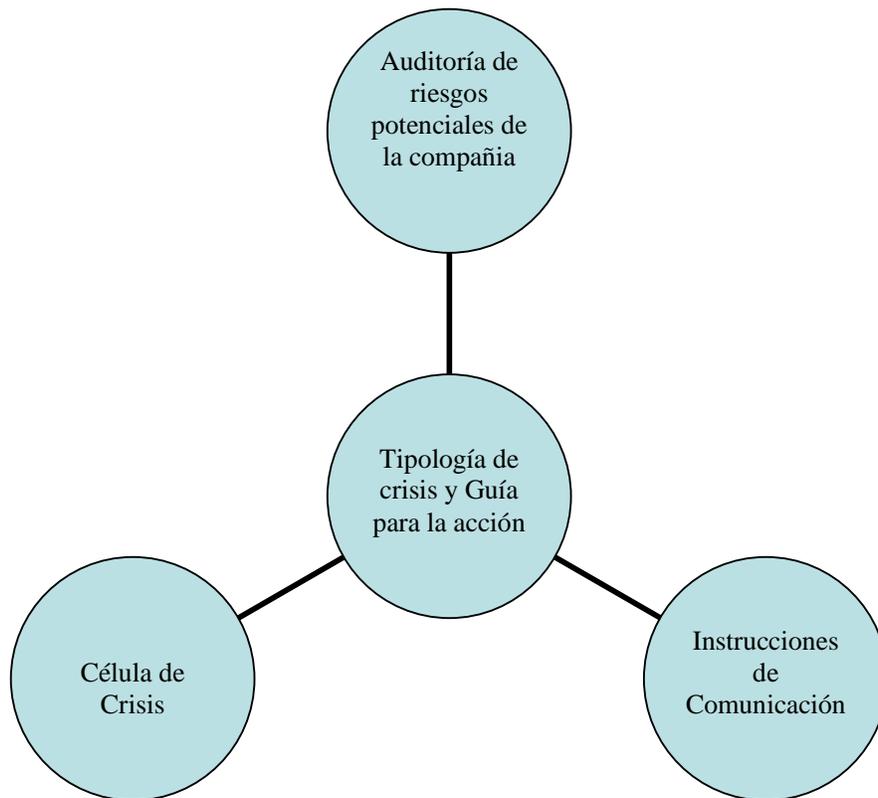


Figura 3. Dispositivos anticrisis.

Cuando una institución ve, de manera súbita, que su imagen-marca es aludida negativamente por los medios de comunicación masiva debido a la ocurrencia de algún imprevisto que podría poner en riesgo el prestigio y el patrimonio de la misma y, cuando los medios, demandan explicaciones importantes y urgentes, es el instante en el que una crisis comunicacional se ha desatado. Estas situaciones críticas contemporáneas de la modernidad que surgen en un clima de globalización económica y

cultural, son exacerbadas por los medios masivos de comunicación que en sus agendas cotidianas priorizan lo espectacular, impactante, negativo y sensacional haciendo que la crisis de una institución cobre ribetes mayores de lo que realmente está ocurriendo. Para ello, se plantean los dispositivos anticrisis tal como muestra la Figura 3.

Tironi E. (1999 p. 4) apunta, no obstante, que el problema no está en la crisis en sí, sino, en la forma de gestionarla consciente de que los consumidores y las audiencias relevantes juzgan a las empresas por la naturaleza de la crisis que enfrentan y, sobre todo, “por la calidad de las soluciones que las dan”. Y estas audiencias son las que, en definitiva, construyen o destruyen las imágenes institucionales, en gran medida, mediante constructos perceptuales basados en mensajes, tendencias, y enfoques propalados por los medios masivos de comunicación.

Por ello es que al igual que todos los autores que estudian esta especialidad de la comunicación corporativa, Tironi E. (Idem.) asegura que los costos de una crisis mal manejada, irresuelta o dejada al azar son “elevadísimos” hasta el extremo que puede implicar pérdida de credibilidad, “confianza dañada, clientes insatisfechos, desmoralización interna” e incluso amenazas serias para la estabilidad patrimonial.

En una estructura organizacional la existencia de un Comité de Crisis debe ser permanente y no conformada cada que se presente un problema. Además debiera ser multidisciplinar y su rol preventivo en tiempos de paz y proactivo en ocasiones complejas. De tal manera, Tironi E. (1999 p. 13) recomienda detectar las áreas de mayor vulnerabilidad para proyectar escenarios de crisis con alto grado preventivo de manera que el manejo de la crisis tenga sustentos sólidos a la hora de la acción sistemática, planificada y mediante procesos certeros.

Con la finalidad de encarar un plan de crisis y consciente de que la acción comunicacional debe estar presente en las tres fases (precrisis, crisis y postcrisis), Villafane propone el siguiente esquema secuencial dividido en cuatro momentos de gestión y acción: Diagnóstico, Identificación, Administración y Resolución.

No obstante que las situaciones de crisis se caracterizan por la generación de flujos de incertidumbre, tensión, carencias, conflictos, urgencias, presiones y ataques de desestabilización casi permanentes, estos escenarios, al momento de resolverlos sistemática, racional y planificadamente deben ser revertidos de tal modo que, luego, en el corto y mediano plazo, representen oportunidades para que la empresa recupere y mejore uno de los activos más estratégicos: la imagen institucional.

c) Planes de Comunicación

Aljure A. (2005 p. 55) profesor de Comunicación Corporativa en las universidades Pontificia Javeriana (Colombia) y de las Américas (México) señala como punto de partida de un Plan Estratégico de Comunicación varias etapas básicas del proceso comenzando por el diagnóstico interno y externo de una organización lo que implica un nivel de análisis en esas dos dimensiones; la determinación y análisis del método FODA; la Definición de Objetivos; la Definición de Estrategias y la Definiciones de los Planes de Acción Táctica.

Tal como muestra la Figura 4 para llegar a esa primera meta -que posteriormente tendrá otros componentes de monitoreo, evaluación y ajustes- recomienda no incurrir en los siguientes seis errores que según su experiencia los Directores de Comunicación suelen caer:

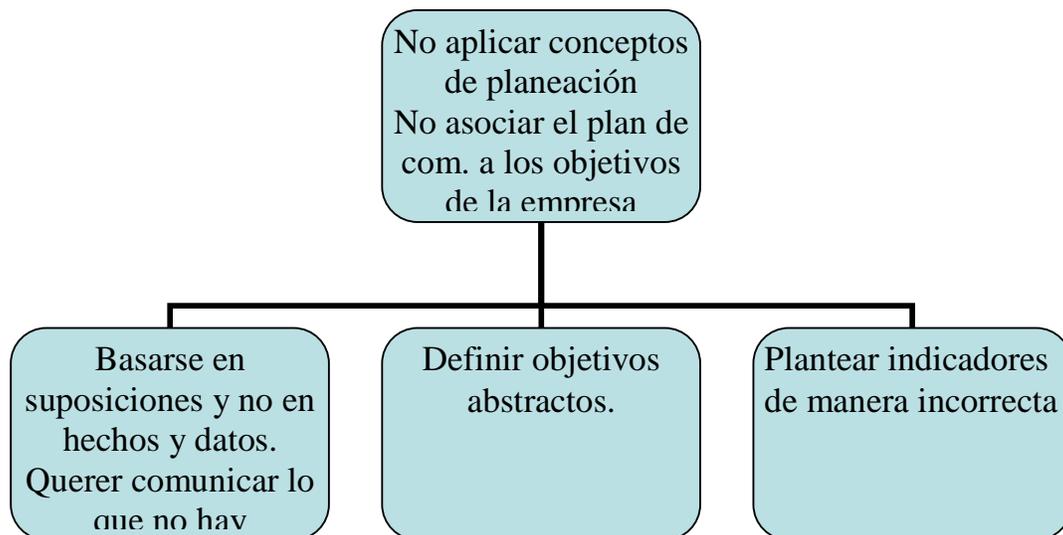


Figura 4. Errores en las que las DirCom no deben incurrir.

Para comprender las advertencias de la Figura 4, el mismo autor propone algunos elementos informativos que se deben tomar en cuenta antes de ingresar en el plan estratégico como tal: “Filosofía Corporativa (Misión, Visión, Valores); Objetivos Estratégicos Anuales (planes y proyectos); Características del Entorno (Públicos) y las Características internas de la organización.

Asimismo, Aljure (2005 Idem.) que entre otras actividades maneja la Dirección de Comunicación de Siemens para la región andina, recomienda mantener siempre un nivel de coherencia casi triangular entre la Identidad (ser), la Comunicación (decir) y la Acción (hacer) de la corporación. Para una mayor comprensión lanza tres lecciones valiosas: a) no “decir” lo que no se “es” ni lo que no se “hace”; b) no “hacer” algo diferente a lo que se “dice” ni algo diferente a lo que se “es” y “se quiere ser” y, c) no “ser” algo diferente a lo que se “dice” ni a lo que se “hace”.

En su criterio, ese nivel de coherencia entre los tres elementos citados debe también irradiar hacia los tres grandes ámbitos de la Comunicación en las organizaciones tales como:

- a) Comunicación Institucional que implica la atención de las relaciones corporativas, cuida la reputación corporativa y contribuye al desarrollo corporativo;
- b) Comunicación Organizacional que se ocupa de la cultura corporativa y de la comunicación interna y,
- c) Comunicación Mercadológica concentrada en desarrollar la publicidad y la promoción comercial.

Estos tres conjuntos estratégicos deben estar sistemáticamente relacionados e interconectados de manera que el epicentro permanente sea la dirección de comunicación.

e) Estrategias de Acción

Una vez definidas las líneas básicas de la planificación en comunicación (política, estrategias y diseño de planes de comunicación corporativa) llega el instante de la puesta en marcha de los procesos de comunicación a través de dos elementos centrales: los procedimientos de relacionamiento con los medios y la generación de flujos informativo/noticiosos entre la entidad pública y los medios. Esto es posible, además de una definición estratégica de objetivos, mensajes, niveles de visibilidad, definición de voceros, periodicidades y previsión de costos y efectos, precisando la determinación de las herramientas y géneros periodísticos más adecuados para llegar a los públicos a través de los medios escritos (impresos y virtuales) y audiovisuales.

Para implementar el o los planes de comunicación, la corporación deberá determinar el nivel de visibilidad por el que optará de manera que luego se construyan los mensajes y seleccione los medios para difundirlos mediante una gestión de medios debidamente planificada cuidando que la temática abordada tenga un sentido de oportunidad periodístico y se haga eco de la agenda mediática logrando espacios y tratamientos adecuados en función de cuidar y mejorar la imagen institucional, entendida como “la integración en la mente de los públicos de todos los inputs emitidos por una empresa (explícita o tácitamente) en su relación ordinaria con ellos o como la suma de experiencias que uno tiene de una institución” que la conoce a través de los medios. (Villafane E. Idem. p. 30).

a) Relacionamiento con los medios

Uno de los primeros pasos que en este sentido da una institución es la segmentación o selección de los públicos de interés. Luego de trazar este mapa de audiencias en el que los medios de comunicación ocupan un componente fundamental del sistema, se fijarán los objetivos relativos a la inducción de los medios con la finalidad de lograr un tratamiento informativo/noticioso favorable a los intereses corporativos a través de un procedimiento para establecer una comunicación eficaz que contribuya a la construcción de una imagen positiva.

El protagonista principal de este proceso de interacción entre la empresa y los medios es el asesor de comunicación o Director de Comunicación (DirCom) que

desarrollando un papel externo y/o interno se constituye en el responsable “holístico, transversal, generalista y polivalente” de la planificación y de la acción comunicacional en función de los objetivos estratégicos y de la imagen/reputación de la corporación. Depende del Presidente de la compañía (MAE) y define el modelo de comunicación del cual es guardián permanente “así como de la reputación ante los públicos estratégicos. Sobre todo, es corresponsable de los códigos deontológicos de la empresa y del comité de crisis, función clave y única que permite alcanzar la virtud del equilibrio”, asegura Alain Maurech-Siman, Director de Estudios de European Communication School ECS/ECA. Buselas. (citado por Acosta J. 2005 p.11).

Para desarrollar un relacionamiento eficiente es necesario que el DirCom conozca a plenitud los procesos, la naturaleza y las prácticas y rutinas comunicativas y periodísticas; además de la cultura, la identidad, las características y los resultados de gestión de la empresa de manera que articulando ambos componentes produzca, gestione, monitoree, evalúe y ajuste los mensajes más adecuados en el marco de un contexto histórico, social, económico y cultural.

b) Generación de flujos informativo/noticiosos

A lo largo del desarrollo teórico de la comunicación, las formas de cómo generar una fluidez de contenidos entre uno y otro elemento ha adquirido distintas denominaciones. Algunos como Erick Torrico lo llaman “circulación de elementos significantes. Torrico E. (2010, p. 33). Otros la denominan intercambio de mensajes; interacción de conocimientos; interrelación horizontal de experiencias. En fin, de lo que se trata es de descubrir los métodos y las técnicas más apropiadas para que un plan de comunicación institucional logre un nivel de acercamiento o sistemas de nexos entre la institución y los medios masivos de comunicación y, dependerá del grado de relacionamiento alcanzado para que la misma ingrese en la llamada agenda mediática con la finalidad de mantener o mejorar sus niveles de prestigio en los públicos. Es decir que, en términos teóricos, estamos tratando con los “procesos sociales de interacción (objeto de estudio de la comunicación)” entre una institución (fuente – emisor) un plan estratégico (objetivos-mensajes) y un destinatario (medios de comunicación masiva) con la finalidad de generar respuestas (percepciones públicas) que contribuyan a la construcción paulatina de una imagen institucional positiva en los públicos de interés.

Tal como asegura Villafane E. (199 p.222) no existen modelos únicos destinados a la generación de flujos de acercamiento con los medios o de “relaciones informativas; es más podría decirse que no existe ningún modelo formalizado de relaciones informativas como tal. La bibliografía existente y la experiencia profesional ponen énfasis en la discreción de las tareas y de los formatos informativos empleados por las empresas en su relación con los medios de comunicación”.

En este sentido, el mismo autor establece algunos parámetros para determinar las funciones de la DirCom:

- El suministro permanente de información a los medios
- La atención a las demandas de los periodistas
- El diseño y ejecución de campañas informativas
- El conocimiento de las rutinas productivas de los medios.

Enmarcado en estos principios teóricos, la Dirección de Comunicación de la entidad estudiada desarrolló un papel de asesoría externa y empleó un modelo similar al gabinete de prensa y, al mismo tiempo, el de una agencia de noticias de seguros y reaseguros optando –para tiempos normales– por un perfil medio–bajo de visibilidad mediática para comunicar sus resultados de gestión y la realización de promociones de nuevos productos y servicios. En tiempos de crisis, determinó un nivel de visibilidad bajo, lo suficientemente prudente para defender la imagen corporativa de manera que el flujo fue medido con alta precisión. Así, los mensajes emitidos fueron pocos: uno de contención al principio, otro de desarrollo y, finalmente, de cierre una vez concluidos los procesos administrativos, legales, constitucionales y técnicos.

2.2 MEDIDAS DE GESTIÓN PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA DETECTADO

2.2.1 Diseño estratégico comunicacional

En la Tabla 1 se presentan los aspectos generales del diseño estratégico comunicacional.

Tabla 1. Aspectos Generales

Nombre del proyecto:	“Estrategia de Comunicación para una entidad financiera”
Ubicación geográfica:	La Paz, Cochabamba y Santa Cruz
Organismo responsable:	Extend Comunicaciones – (Anexo 6)
Responsables:	-Director de Comunicación Externa -Asistencia Corporativa de la Vicepresidencia de la Entidad.
Beneficiarios:	Accionistas, empleados y clientes.
Periodo de ejecución:	2009 - 2010

El desarrollo de las nuevas tecnologías mediáticas dejan a disposición de los públicos básicamente dos tipos de imágenes: las de la realidad captadas por los sentidos humanos y las que existen en la mente de las personas de donde nacen las llamadas “percepciones ciudadanas”. Las primeras, son una representación visual de la realidad y, las segundas, son una representación ideológica de la realidad

En una mayor proporción, los públicos se alimentan de las imágenes visuales que transmiten los medios de comunicación masivos. Éstos a su vez, se proveen de imágenes captadas de la realidad social: procesos, sucesos, instituciones y personas, que en suma, constituyen una fuente inagotable desde donde fluyen señales que construyen o destruyen imágenes de personas e instituciones.

Por tanto todo núcleo social, persona, familia, empresa o institución que existe e interactúa en un espacio público tiene una determinada imagen institucional independientemente de que sus ejecutivos o componentes lo sepan o no, lo quieran o no. Entonces, la alternativa no es tener o no tener una imagen, sino, gestionar o no gestionar una imagen institucional en la sociedad. En este caso, la entidad objeto del presente estudio, determinó gestionar su imagen institucional a través de un proceso comunicacional generando flujos informativo/noticiosos con los medios masivos escritos de tres ciudades del eje.

La presente estrategia de comunicación está orientada a convertir los atributos y resultados de gestión de la entidad financiera en unidades comunicacionales capaces de

producir una imagen positiva de la empresa en los medios masivos. De esta manera se busca contribuir, desde la comunicación, la gestión de medios y la producción periodística al desarrollo eficiente de la institución en el rubro de su especialidad.

Es bueno precisar que esta estrategia no contiene los mensajes específicos que deben ser comunicados a los medios; en cambio prescribe los temas globales, los principios y el modo en que deben ser producidos, divulgados, monitoreados y evaluados.

El proceso de planificación de la estrategia de comunicación contempla una secuencia lógica deductiva que comienza con un enfoque del contexto histórico, social, político, legal, económico y cultural del ámbito de los Seguros en Bolivia; pasando por un diagnóstico del mercado de seguros y la ubicación de la entidad estudiada en este mapa nacional del sector. Toma en cuenta además la interacción permanente que debe existir entre los objetivos corporativos y el diseño de los principios de comunicación institucional, un mapa estratificado de públicos de interés de la entidad; ejes discursivos, un diseño de las líneas estratégicas y los planes de comunicación; la determinación de los niveles de visibilidad mediática y, finalmente, las herramientas para aplicar los planes a través de acciones concretas con el propósito de alcanzar el objetivo general propuesto.

La estrategia diseñada para la entidad objeto de estudio está conformada por un conjunto global de directrices, estrategias, planes y acciones comunicacionales que se ordenan y articulan de manera sistemática para alcanzar los propósitos establecidos. Hace referencia a tres campos de acción comunicacionales claramente diferenciados y estrechamente interrelacionados:

- La Estrategia de Comunicación e Información Pública que gestiona el relacionamiento de la institución con los medios de comunicación masiva.
- La Comunicación Organizacional que encara los procesos de comunicación e información internos y
- La Comunicación Publicitaria que se ocupa de la producción y difusión de contenidos sustentados financieramente por la institución.

Este documento, desarrolla el primer (1) campo de acción: La Estrategia de Comunicación e Información Pública. El segundo (2) campo está a cargo de El Departamento de Recursos Humanos (RRHH) de la empresa; mientras que el tercer (3) campo está a cargo de un operador publicitario externo. Entre los tres niveles existió una coordinación sistemática y permanente.

Si bien estos lineamientos estratégicos abren caminos para la interrelación de la entidad con sus públicos de interés (fundamentalmente los medios de comunicación) en ningún caso, pretendió solucionar los problemas estructurales o coyunturales de origen técnico, jurídico, administrativo-financiero o de gestión que la institución enfrenta o podría enfrentar. No obstante de ello, contribuyó en la búsqueda de soluciones institucionales mediante procesos de planificación, coordinación y generación de flujos comunicativos en los niveles de audiencia internos, externos y mixtos.

La presente síntesis de las líneas estratégicas elaborada por Edwin Flores Aráoz, Director de Comunicación de Extend Comunicaciones Bolivia, constituye un instrumento de apoyo institucional que busca orientar la planificación, los procesos de producción y la difusión de mensajes para desarrollar acciones comunicacionales dirigidas a gestionar, proteger y seguir construyendo la buena imagen institucional en la nueva coyuntura sociopolítica y económica que caracteriza al país.

Con el propósito de proyectar pautas de solución a estos problemas de comunicación detectados, se propusieron las líneas centrales de una estrategia de comunicación para generar flujos informativo/noticiosos que contribuyeron al mejoramiento de la imagen institucional de la compañía en los medios de comunicación masivos de las ciudades del eje del país.

El desarrollo del planteamiento estratégico está organizado considerando los siguientes elementos secuenciales:

a) Contexto socioeconómico y político

- Análisis de Coyuntura

En los últimos cuatro años, previos al 2010, la economía boliviana mantuvo niveles de desempeño positivos debido a que las condiciones internas y externas permitieron un crecimiento del PIB promedio de alrededor del 4%. Las exportaciones superaron los \$us 6.000 millones, los depósitos bancarios ascendieron a \$us 6.271 millones y las reservas internacionales netas pasaron los \$us 8.000 millones. Los sectores de mayor aporte a las ventas nacionales siguen siendo hidrocarburos, manufacturas y minería, de acuerdo a los datos difundidos por el Ministerio de Economía y Finanzas.

En este cuadro de situación económica, el sector asegurador mantuvo un ritmo competitivo en el mercado. La entidad, objeto de estudio, según sus ejecutivos, supo mantener una posición de liderazgo con el fortalecimiento de su estructura técnico-financiera y administrativa, con el mejoramiento cualitativo de sus recursos humanos y el crecimiento dinámico de sus servicios y productos.

A pesar de las adversidades que encara el sector privado boliviano debido al cambio paulatino de modelo de administración estatal, los ataques “políticos” persistentes del partido de Gobierno, la falta de una sensación de seguridad jurídica, el empoderamiento de los “sectores sociales” y las corrientes ideológicas impulsadas desde el poder central contra la economía de mercado y las empresas privadas, mantuvo un buen nivel de capacidad financiera y solidez patrimonial, según establecen documentos internos de la empresa.

Sin embargo, podría lograr mejores niveles de posicionamiento en la actual coyuntura política implementando proyectos de nuevos productos y servicios en el ámbito de los microseguros, que implica ingresar en el mercado masivo otorgando mejores oportunidades a sectores sociales masivos y vulnerables.

- El mercado de Seguros en Bolivia

En el mercado nacional de seguros trabajan 13 compañías, de las cuales 7 son de Seguros Generales y de Fianzas, y 6 de Seguros de Personas.

En conjunto, durante el primer semestre de 2009, produjeron primas por más de 101 millones de dólares, de los cuales el 75 % corresponde a Seguros Generales y el 25% a Seguros de Personas.

La última semana de agosto de 2009, el semanario de economía y finanzas Bolivian Business en el suplemento especializado “Finanzas”, apoyado por la empresa de encuestas Focaliza, realizó un sondeo entre 1.300 ciudadanos de La Paz, El Alto, Santa Cruz, Tarija y Cochabamba. Algunos resultados sobresalientes, fueron los siguientes:

- El 78% de la población urbana no cuenta con seguros generales
- El 74.4% no tiene seguros de Vida
- En la clase media baja y en la clase baja el 88.3% no tiene seguro de vida.
- En El Alto el 86.6% no tiene seguro de vida
- En Tarija el 83.7% no tiene seguro de vida
- El 21.7% considera que un seguro privado es caro
- El 40% no sabe si las empresas cumplirán con lo prometido
- El 57.2% no sabe qué seguro le gustaría para su familia
- El 81% no tiene idea de la calidad del seguro

El semanario concluyó que a pesar de los esfuerzos desarrollados por algunas aseguradoras para desmitificar que el sistema de seguros en Bolivia es costoso, el mensaje de que existe un seguro de vida de Bs 20 por mes, por ejemplo, aún no llegó a los estratos sociales medio bajos y bajos. Por ello, consideró que a pesar de existir seguros de bajo costo y convenios entre aseguradoras y microfinancieras “al sector todavía le queda un largo camino por recorrer”.

Por su lado, la Asociación Boliviana de Aseguradoras (ABA) informó que el 2008, las compañías de seguros pagaron por concepto de siniestros más de \$us 111 millones a unos 500.000 clientes que “pudieron afrontar esos momentos de sufrimiento de un imprevisto con un respaldo garantizado gracias a la solvencia y la solidez del sistema. Este es una señal contundente de credibilidad”. Justino Avendaño, gerente general de ABA dijo que el sector creció en 11.3% en relación al primer trimestre del 2008 lo que marca una tendencia evolutiva ascendente.

De acuerdo a la Asociación, los seguros generales (Incendios, Robo, Automotores, Fianzas y Soat) crecieron en 14.2% y los de personas sólo el 2.7%. Advierte que las empresas ingresaron en el campo de los microseguros que tienen gran acogida en segmentos de mercado no explotados. Está consciente de que existe la necesidad de transformar la cultura aseguradora transparentando más la información y divulgando más educación en seguros. En ese sentido, el Directorio de ABA determinó continuar con las campañas “ABC del Seguro” y “Seguros Ilegales” para concienciar sobre los valores y beneficios del seguro y de los posibles riesgos y fraudes de servicios sin fiscalización.

Por tratarse de uno de los pocos estudios mediáticos realizados sobre el sector, se realizó un análisis pormenorizado del suplemento Finanzas para fines comparativos.

b) Datos sobre el diagnóstico de la Compañía

. Análisis FODA de la entidad

El análisis realizado a través del método FODA demuestra que la entidad tiene la suficiente fortaleza para hacer frente a sus propias debilidades internas como a las amenazas del exterior, de modo tal que puede aprovechar las oportunidades que ofrece actualmente el mercado asegurador boliviano.

El análisis fue elaborado de acuerdo con la propia percepción de los distintos ejecutivos de la compañía quienes fundamentalmente coincidieron en identificar los sistemas de cotización y emisión de pólizas como una de las mayores deficiencias o

debilidades de la compañía, al mismo tiempo que destacaron la importancia del nuevo software para superar ese obstáculo.

Pese a su buena posición en el mercado asegurador boliviano, la compañía no tiene un perfil público muy difundido o en muchos de casos –en los que tiene- el desafío es superar las debilidades y amenazas identificadas, a través de los componentes y objetivos establecidos en la matriz FODA.

- Percepción sobre el perfil actual de la entidad

Pese a su destacada posición en el mercado asegurador boliviano, la compañía no contaba con un perfil público muy difundido o en muchos casos el conocimiento de sus servicios es limitado y normalmente reducido a los automotores.

Las causas de esta situación pueden encontrarse en la decisión expresa de la compañía de bajar el perfil público debido a la coyuntura política, social y económica del país y, paralelamente, en la poca presencia mediática de las empresas aseguradoras en general, ya que el tema es limitado en la agenda noticiosa e incluso es abordado de manera tangencial o intermitente por aquellos más especializados. A esto se debe añadir el poco conocimiento y la falta de cultura que amplios sectores de la población tienen respecto al tema de los seguros.

Otro factor que incide es la falta de definiciones estratégicas y políticas claras de la propia compañía respecto a su comunicación corporativa, una carencia que afecta tanto su relación con los públicos externos cuanto con los internos, convirtiéndose en unos de los obstáculos más importantes para establecer una imagen institucional fuerte.

c) Objetivos Corporativos

No obstante de que los objetivos institucionales se han desarrollado en la primera parte de este Proyecto de Innovación Profesional, en adelante se hará una breve referencia del mismo para no perder la correlación lógica con el resto del planteamiento.

La empresa se planteó el desafío de constituirse en la mejor compañía del mercado asegurador boliviano por la excelencia institucional, calidad de servicios y atención diligente a los clientes a quienes ofrece las soluciones más relevantes del mercado asegurador boliviano con calidad y profesionalismo, proporcionando productos y servicios óptimos, apoyados por la mejor tecnología y una administración eficiente que genere valor para los accionistas, los empleados y la sociedad.

Esos objetivos pretenden ser alcanzados a través de sus valores de transparencia manteniendo un flujo informativo permanente hacia los públicos estratégicos sobre la situación de la empresa, los servicios y los productos. Proporcionando una información veraz, clara, oportuna, completa y comprobable en fuentes oficiales.

Asimismo, se plantea el valor de eficiencia aplicando un modelo de gestión con criterios de planificación, innovación, flexibilidad y riguroso control administrativo. Se propone también criterios de excelencia considerando a los clientes como la primera y principal prioridad de la compañía concediendo especial atención a la satisfacción de sus requerimientos.

d) Mapa de Públicos de Interés

- Segmentación

El Manifiesto Institucional (2005) en cuya elaboración participó la alta dirección de la entidad tomando en cuenta el proyecto organizacional y los objetivos estratégicos de la empresa, identificó el siguiente mapa de públicos divididos en siete segmentos:

TABLA 2.
Mapa de Públicos de Interés

1. SOCIOS	2. GENERADORES DE NEGOCIO	3. VEHICULIZADORES	4. COMPETENCIA
- Accionistas Reaseguradoras -Entidad del rubro aliada	-Clientes empresariales y personales -Corredores de Reaseguro -Corredores de Seguro Directo -Agentes	-Calificadores de Riesgo y Auditores Externos -Entes Reguladores, Autoridades y Gremios	-Empresas Líderes
5. PROVEEDORES	6. SENSIBLES	7. ALIADOS	
-Tecnología y Comunicaciones -Asistencia al Cliente -Talleres -Proveedores de Repuestos -Ajustadores e Inspectores de Pre-riesgo -Imagen, Comunicación Corporativa y Publicidad -Servicios Complementarios -Asistencia Vehicular, Asistencia al Hogar y Call Center.	-Empleados -Clientes -Medios de Comunicación -Opinión Pública	-Asociación Boliviana de Aseguradores -CEPB -Cámara de Comercio Boliviano-Americana -CAINCO	

FUENTE: Manifiesto Institucional.

Públicos Internos

Como se observa en la Tabla 2, sólo en dos de los siete segmentos se advierte la presencia de públicos internos (1. Socios: Accionistas y 6. Sensibles: Empleados) que mantienen una relación de dependencia organizacional directa con la entidad. Por tanto, los públicos internos de la organización estarían focalizados en los accionistas y los empleados de la institución.

- Públicos Externos

Los públicos externos o entidades con los que la empresa mantiene una relación de interdependencia cotidiana y directa, sin que formen parte de su estructura organizacional, están dispersos en los siete segmentos. Los medios de comunicación son considerados “públicos externos sensibles”.

- Públicos Mixtos

Los grupos de interés que, como los Socios (Reaseguradoras y otra entidad del rubro aliada) forman parte del nivel de decisiones de la empresa pero que tienen sus propias estructuras institucionales y los Agentes, que son técnicamente formados y trabajan exclusivamente para ella, son considerados públicos mixtos.

- Opinión Pública

La segmentación de los grupos de interés realizado por la entidad toma en cuenta también a la Opinión Pública, que es el elemento disperso y masivo al que esta Estrategia de Comunicación Corporativa preliminar aspira, también, llegar por conducto de un relacionamiento óptimo con los medios.

En el propósito de apoyar a la construcción de la buena imagen institucional de la empresa, los climas de opinión, son también públicos estratégicos u epicentro de los nuevos desafíos que se le presentan a la compañía: la democratización y masificación de los servicios.

e) Estrategias de Comunicación para la entidad



Figura 5. Estrategias de Comunicación de Imagen

La Comunicación Organizacional garantiza la coherencia que debe existir en los flujos informativos y comunicacionales intra y extra institucionales, tal como muestra la Figura 5. A continuación, la Figura 6 esquematiza el diseño estratégico:



Figura 6. Diseño Estratégico

La Figura 7. esquematiza los pasos centrales de la comunicación para casos de crisis.

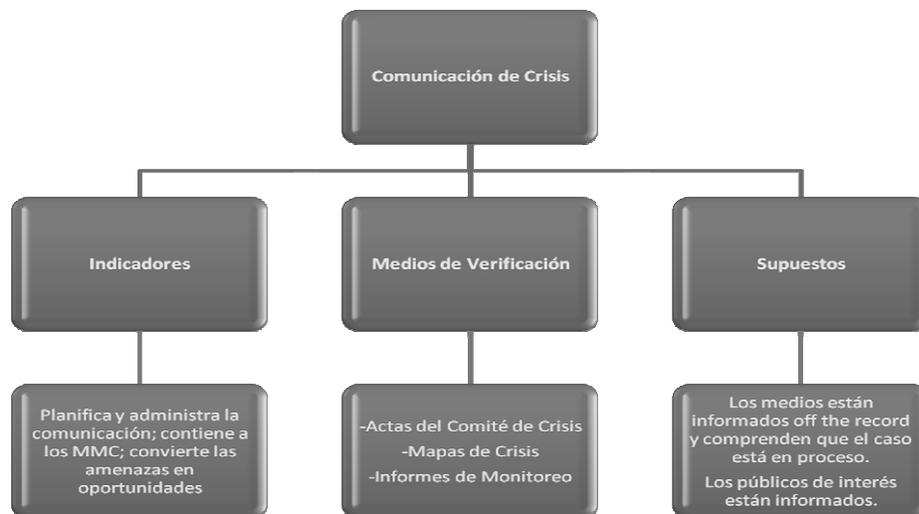


Figura 7. Comunicación de Crisis

- **Estrategia de Comunicación e Información Pública (Externa-MMC)**

➤ **Hacia una nueva perspectiva de expresión institucional**

En general, uno de los desafíos pendientes es el desarrollo de un proceso planificado y sistemático de interlocución de la entidad con sus públicos de interés y con los medios de comunicación masiva. Por ello, la Estrategia de Comunicación e Información Pública busca garantizar que la empresa se exprese y comunique sus mensajes respetando las siguientes características:

- Información de interés para los medios
- Relacionamiento de respeto mutuo
- Transparencia Informativa
- Calidad Informativa
- Precisión Informativa
- Veracidad y Oportunidad Informativas

➤ **Objetivos Estratégicos de Comunicación**

Objetivo general

Fortalecer el posicionamiento de la entidad en los medios de comunicación masiva, a través de canales externos de interrelación y generación de flujos informativo/noticiosos como compañía líder en la innovación del mercado asegurador boliviano por su calidad de servicios y atención eficiente a los clientes, apoyada con la mejor tecnología y una administración que genera valor para los accionistas, los empleados, el Estado y la sociedad.

Objetivos específicos

- Mantener un proceso de interrelación fluida y permanente con los MMC a través de una información transparente, mostrando resultados de eficiencia y acciones de Responsabilidad Social

- Generar una relación de respeto y beneficio mutuo entre la empresa y los medios.
- Constituir a la entidad en voz autorizada de mensajes especializados y de alta credibilidad en el rubro.

f) Principios de Comunicación Institucional

Las siguientes directrices son rectoras o reguladoras de la intervención comunicacional, es decir, configuran vías por las cuales se espera que transiten las acciones informativas y comunicacionales. Para encarar cualquier proceso y/o actividad institucional que tenga relación con la comunicación y la información, se deben tomar en cuenta los siguientes principios:

- Toda acción comunicacional implica un proceso de planificación, control, evaluación y ajustes. No existe espacio para la improvisación ni la intuición.
- Los mensajes informativos deben ser producto de la coordinación y la previsión de impactos entre la alta dirección y los expertos de cada área.
- Para la entidad, los periodistas son servidores públicos que investigan los hechos veraces y de interés social.
- Entre la compañía y los medios de comunicación se establece una relación constructiva de respeto mutuo y profesional.
- La entidad es consciente de que la publicidad no suplirá la ausencia de información en los medios. Por tanto, permite que los periodistas realicen su trabajo en el marco de la honestidad, legalidad y ética profesional.
- La empresa asume la información como “producto social” y no como elemento de “intercambio comercial”. Por tanto, no ejerce chantaje comercial contra los medios a través de la publicidad.
- La empresa ocupa el lugar de Emisor antes que de Fuente en el proceso de comunicación.

- Los procesos de producción y difusión de mensajes mantienen una periodicidad determinada para contribuir al posicionamiento de la imagen institucional en los medios masivos y en los públicos estratégicos.
- Mantiene un flujo informativo abierto, periódico y permanente con sus públicos de interés a través de una Comunicación Directa (Reuniones, Cartas e Informes Personalizados) y una Comunicación Indirecta (Impresos y Página WEB)
- El silencio mediático debe ser la excepción y no la regla. Existe sólo en tiempos de emergencia o en coyunturas de crisis.

g) Ejes discursivos

Básicamente, la Comunicación Corporativa es la directriz global que define una identidad institucional y se propone construir, manejar, cuidar y proyectar la imagen que emite la empresa hacia sus públicos específicos y hacia la sociedad. En ese sentido, se pretende proyectar una imagen que transmita los siguientes valores:

EJES DISCURSIVOS PARA LOS MENSAJES

- La entidad es una de las mejores empresas del rubro de Bolivia
- Otorga seguros integrales, eficientes, flexibles e innovadores a personas, familias y empresas.
- Refleja un alto nivel de seguridad institucional
- Otorga confianza institucional
- Tiene coherencia corporativa
- Tiene solidez patrimonial
- Tiene capacidad financiera
- Tiene seriedad administrativa
- Tiene eficiencia y Calidad Institucional
- Actúa con transparencia y calidad informativa

h) Niveles de Visibilidad Mediática

Los tipos de perfil aquí descritos son referenciales y de ningún modo representan esquemas inmodificables. Por lo general, las empresas emplean una mezcla de perfiles de acuerdo a los criterios estratégicos que guían su comunicación corporativa.

1. Visibilidad Baja

- Poca aparición pública de la empresa.
- Escaso contacto con los medios de comunicación.
- Uso selectivo de canales de comunicación para relacionarse con públicos directos.
- Poca contacto con los públicos directos y casi ninguno con los indirectos.
- Poca o ninguna recordación en la opinión pública.

Ventajas

- Evita apariciones indeseadas en los medios de comunicación.
- Evita crear expectativas difíciles de satisfacer en los públicos directos e indirectos.
- Evita la exposición en casos de errores, accidentes y conflictos.

Desventajas

- Impide mantener abiertos los canales de comunicación masiva con los públicos directos e indirectos.
- Impide posicionar una imagen pública sólida y, por tanto, diferenciarse de otras empresas similares.
- En casos de crisis, se carece de un respaldo efectivo en los medios de comunicación pues éstos no conocen a la empresa e incluso pueden desconfiar de ella.

1. Visibilidad Media

- Buena visibilidad de la empresa/marca.
- Aparición más o menos frecuente en los medios de comunicación.
- La empresa o su portavoz son referencia para los periodistas.

- Buena recordación en los públicos directos; poca recordación en los públicos indirectos.
- La empresa/marca es un referente de los atributos asociados a ésta, pero no el único ni el primero.

Ventajas

- Se tiene mayor control de la imagen pública en la medida en que es tarea de la empresa construirla y mantenerla.
- Los públicos directos no esperan más de lo que la empresa puede (u ofrece) darles.
- Se puede mantener excelentes relaciones con los medios sin necesidad de convertirse en noticia a cada momento.
- Permite mantener abiertos los canales masivos para tener informados a los públicos directos e indirectos.
- Facilita el posicionamiento de los atributos asociados a la empresa/marca.

Desventajas

- Cuando no se ha posicionado adecuadamente la imagen pública, ésta es susceptible de ser afectada en casos de errores, fallas, conflictos y crisis.
- Cuando existe competencia o empresas similares es más difícil diferenciarse de éstas.
- En casos de crisis en otras empresas similares es posible que los medios generalicen incluyendo a todas las del rubro.

2. Visibilidad adoptada por la entidad: Media – Media Baja

Fundamentos

- Debe tomarse en cuenta que la visibilidad de la empresa y su proyecto está determinada no sólo por lo que se desea comunicar sino, sobre todo, por su interés de construir y mantener un nivel de prestigio entre sus públicos y la sociedad en general.

- En ese sentido, conviene adoptar un perfil intermedio, equidistante, que va entre la visibilidad “Media” y la “Baja” dependiendo de los temas, tiempos y espacios comunicacionales.
- Perfil “Medio” no necesariamente significa tener mucha presencia en los medios, sino más bien asegurar buen conocimiento del proyecto entre los informadores para cuando éstos deban referirse a la empresa.
- Se puede considerar un modelo de gestión que parte del perfil “Medio” hasta asegurar un buen conocimiento de la empresa y, luego, bajar ese perfil sabiendo que se cuenta con una buena base que permitirá gestionar comunicaciones en situaciones excepcionales de situaciones de conflictos o crisis.
- La coyuntura política, social y económica adversa al sector privado es también un fundamento que amerita optar por un perfil medio y medio-bajo de manera que la acción comunicacional sea producto de un proceso de planificación: prudente, racional, reflexiva, preventiva, identificando riesgos y consecuencias y midiendo los resultados.

2.2.2. Diseño de Planes de Comunicación

A. Plan de Comunicación para el lanzamiento del Microseguro de Salud

A continuación, la Tabla 2 caracterizará los puntos más relevantes del primer Plan de Comunicación:

Tabla 3. Plan de Ecosalud

Nombre del Plan:	“Lanzamiento del Microseguro de Salud - Ecosalud”
Objetivo Estratégico	Generar flujos de informativo/noticiosos entre la entidad y los medios de comunicación para contribuir a la imagen institucional positiva.
Ubicación geográfica:	La Paz, Cochabamba y Santa Cruz
Organismo responsable:	Extend Comunicaciones – Bolivia
Responsables:	-Director de Comunicación Externa de la entidad -Enlaces de Extend Comunicaciones- Cochabamba y Santa Cruz. -Representantes de las otras entidades
Beneficiarios:	Cerca de 160.000 clientes de Ecofuturo
Periodo de ejecución:	Agosto - Septiembre de 2010

Entre agosto y septiembre de 2010 Extend Comunicaciones – Bolivia desarrolló un proceso de planificación, coordinación, ejecución, producción de mensajes, difusión y monitoreo para el lanzamiento del producto de microseguros “Ecosalud” en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

La intervención comunicacional en este tema estuvo precedido por una gestión institucional y técnica de las tres instituciones involucradas con la finalidad de juntar esfuerzos, recursos y posibilidades especializadas para insertar en el mercado un producto en el ámbito de los microseguros.

La Dirección de Comunicación Externa de Extend contribuyó en las fases de la planificación, desarrollo, lanzamiento, monitoreo, evaluación y ajustes. El proceso que comenzó en septiembre pasado tuvo los primeros resultados; sin embargo restan las otras fases como la evaluación sobre el estado de suscripciones al seguro que una primera fase tiene la meta de llegar a 20.000 clientes de Ecofuro y en un largo plazo alcanzar al universo total de ese sector: cerca de 160.000.

a. Antecedentes del producto

Las tres entidades (una especializada en seguros, otra en microcréditos y la otra en servicios masivos de salud) consolidaron una triple alianza institucional con la finalidad de incorporar al mercado un producto de calidad y al alcance del bolsillo de los clientes de la institución bancaria aliada. El producto denominado “Ecosalud” es un microseguro con afiliación digital, para cubrir prestaciones médicas en varias especialidades, con las ventajas de ser biométrico y de atención inmediata en la red de clínicas y centros de la otra entidad especializada en servicios médicos integrales.

En una primera etapa, este producto de alto contenido social, estará a disposición de los clientes titulares de Ecofuturo en Santa Cruz, La Paz, El Alto y Cochabamba; posteriormente podrá ser adquirido en otras ciudades del país y, más adelante, podrán acceder también otros miembros de las familias de los 160.615 clientes de la entidad financiera.

Se ha fijado una prima (pago) de Bs 40 mensuales con los cuales se podrá acceder a una cobertura de hasta \$us 5.000 anuales con las siguientes prestaciones médicas: servicios de consultas para medicina general, oftalmología, ginecología, pediatría, gastroenterología, traumatología, emergencias, análisis de laboratorio y Rayos X; además de la dotación de medicamentos en cualquiera de los centros de de la entidad de salud. Cubre también cirugías específicas.

b. Justificación

En cumplimiento de sus estrategias de desarrollo institucional, la entidad objeto de estudio ha logrado gestionar una triple alianza con miras a impulsar un proceso de incursión al microseguro de salud para beneficiar a los sectores sociales de recursos limitados y vulnerables a la crisis económicas ofertándoles un seguro de costo accesible pero, al mismo tiempo, de servicios médicos de calidad.

Los ejecutivos de las tres empresas han considerado la carencia de sistemas de salud diferentes a las ofrecidas por la tradicional Caja Nacional de Salud que al momento atraviesa una crisis estructural, como un factor destinado a crear alternativas e

iniciativas empresariales accesibles para los sectores sociales desprotegidos en este rubro.

Debido al carácter masivo del producto Ecosalud se ha visto la necesidad de incorporar a las unidades de comunicación de las tres instituciones que han trabajado en dos niveles: comunicación interna y comunicación externa.

c. **Objetivos**

Objetivo general

- Contribuir al mantenimiento y mejoramiento de la imagen pública de la entidad financiera en el área de los microseguros y al logro de impactos positivos en grupos sociales carentes de atención permanente e institucional para sus necesidades de salud, a través de la generación de flujos informativo/noticiosos con los medios de comunicación de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba.

Objetivo específicos

- Aportar desde la planificación en comunicación al fortalecimiento de los lazos de interacción e interrelación con otras instituciones especializadas en finanzas y salud en el marco de alianzas estratégicas en beneficio de amplios sectores de la sociedad.

Fundamento: En esta fase del plan aprueban cronogramas y agendas de reuniones periódicas para analizar los pros y contras de la actividad en base a una evaluación de la coyuntura y los beneficios de imagen institucional, además de los riesgos que podría representar el proceso.

- Coordinar reuniones permanentes con los encargados técnico/institucionales y de comunicación de las instituciones involucradas en el plan.

Fundamento: Se analizan y se aprueban los contenidos de los mensajes que serán utilizados para la producción de notas de prensa. Se cuidan todos los detalles

técnicos para generar flujos claros, precisos y de acuerdo a las exigencias de la agenda mediática.

- Elaborar notas de prensa sobre las características centrales del producto.

Fundamento: Esta es una actividad enteramente periodística y de responsabilidad del Director Externo de Comunicación de la Entidad. Se cuidan estilos y géneros para adecuar la información a las exigencias de los medios de comunicación de tal manera que la difusión sea exitosa.

- Identificar los voceros de las tres entidades que participarán en los procesos de difusión del producto.

Fundamento: Cada entidad identificará a los encargados/autoridades institucionales de emitir los mensajes durante las conferencias de prensa quienes participarán en sesiones breves de vocería con medios.

- Elaborar menú de preguntas probables y de respuestas institucionales para los voceros

Fundamento: En base a una revisión de la agenda mediática/coyuntura y los contenidos centrales de los mensajes, cada vocero tendrá una batería de preguntas que podrían surgir en las conferencias de prensa como iniciativa de los periodistas.

- Elaborar una guía de mensajes clave para los voceros

Fundamento: Es una especie de ayuda memoria que cada vocero debe tener a la mano de manera que los mensajes respondan a los objetivos de la campaña.

- Preparar tres conferencias de prensa y tours de medios en las tres ciudades en base a un cronograma acordado por consenso.

Fundamento: Los técnicos de comunicación de las tres entidades se harán cargo de la logística, de la distribución de las notas elaboradas previamente y de los recursos técnicos además de las gestiones de medios para el éxito de la actividad.

- Elaborar una Ayuda memoria para el Maestro de Ceremonias que dirigirá las conferencias de prensa en las tres ciudades.

Fundamento: El maestro de ceremonias debe tener a la mano la secuencia y los temas que debe anunciar. Este material debe ser aprobado por los ejecutivos de cada entidad.

- Preparar un Dossier de Informaciones Institucionales para los periodistas.

Fundamento: Cada institución proporcionará, además de la nota de prensa interinstitucional, información sintética sobre la historia, objetivos, resultados, misión y visión. Asimismo se adjuntarán tarjetas de cada vocero y trípticos de cada institución.

- Realizar gestión de medios para cumplir los objetivos trazados. Extend Evaluará los resultados y enviará informes analíticos a los ejecutivos de cada entidad.

Fundamento: Extend extremará esfuerzos para persuadir a los editores y periodistas de cada medio para que asistan a las conferencias de prensa y den cobertura adecuada a los materiales sobre la campaña.

d. Actividades de Comunicación

Antes de las Conferencias de Prensa
--

- Redactar las invitaciones para periodistas de todos los medios de comunicación.
- Envío y gestión de las invitaciones
- Recabar en las tres entidades y sistematizar datos sobre las características centrales y los objetivos del producto Ecosalud

- Producir el primer borrador de Nota de Prensa y presentarlo a consideración de los ejecutivos de las tres entidades y realizar los ajustes hasta que el documento sea aprobado por consenso.
- Realizar gestión de medios para lograr la mayor asistencia de periodistas posible al acto de lanzamiento.

Durante la Conferencia de Prensa

- Realizar las últimas llamadas telefónicas para la asistencia de periodistas al evento.
- Verificar las condiciones técnicas y de infraestructura del local donde se realizará el acto de prensa.
- Gestionar la presencia puntual de los tres voceros que darán la conferencia
- Dar la bienvenida y presentar a los periodistas a cada uno de los voceros
- Cubrir periodísticamente el acto.
- Coordinar con el fotógrafo y camarógrafo la toma de imágenes periodísticas para su distribución posterior a los medios.
- Entregar a los periodistas la Nota de Prensa interinstitucional elaborada con anterioridad. Entregar el Dossier de Información Institucional.
- Coordinar entrevistas bilaterales de los medios con cada uno de los voceros.



Figura. 8 Foto Conferencia de Prensa

Uno de los ejecutivos de las entidades aliadas, responde al requerimiento después de una conferencia de prensa.



Figura 9. Conferencia de Prensa

Los ejecutivos de las empresas, en una conferencia de prensa.

Después de la Conferencia de Prensa
--

- Gestionar espacios en canales de televisión, periódicos y radios seleccionadas la asistencia de algún vocero institucional con la finalidad de ampliar información sobre el producto.
- Acompañar a los voceros institucionales en el tours de medios. Grabar las intervenciones en audio y tomar fotografías.
- Realizar un monitoreo intenso en los medios para capturar las repercusiones que sobre el tema van difundiéndose.
- Registrar los materiales y sistematizarlos en un archivo hemerográfico advirtiendo el enfoque de cada publicación.
- Realizar un informe analítico del proceso de difusión
- Convocar a una reunión de evaluación y ajustes del plan a los representantes comunicacionales de las tres entidades.

e. Síntesis esquemático del Plan Ecosalud en función a la estrategia

Las siguientes Tablas (3,4,5,6 y 7) resumen la secuencia de objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos que contempla la aplicación del plan. Asimismo están clarificados los componentes y las actividades a realizar.

Tabla 4.

COMPONENTE 1: Difusión de información de alto valor periodístico para los medios masivos de comunicación en Santa Cruz, La Paz y Cochabamba.

Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Los medios de comunicación más importantes de las tres ciudades difunden la información producida por la empresa Extend para la financiera.	Monitoreo de medios antes, durante y después de la campaña	La empresa produce información precisa y de calidad con enfoque periodístico sobre el producto Ecosalud.

Tabla 5.

ACTIVIDAD 1. Producir y distribuir notas de prensa de circulación masiva

Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Tres notas de prensa, una para cada ciudad del eje.	Notas de Prensa impresas y remitidas vía Internet.	Se cuenta con un equipo capacitado de redacción, gestión y con los medios tecnológicos y logísticos necesarios.
Tres Notas de Prensa distribuidas.	Reportes de distribución.	Existe la capacidad de distribuir y gestionar los materiales.

Tabla 6.

COMPONENTE 2: Generar alianzas y confianza entre las entidades involucradas en el producto.

Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Coordinar con las unidades de comunicación de las tres entidades auspiciadoras del producto de manera permanente.	Reportes de actividades y reuniones de coordinación Archivo de correspondencia.	Existe compromiso y objetivos institucionales de las tres entidades para participar de actividades de la campaña. Se emplea análisis de temas críticos para orientar los contenidos.

Tabla 7.**ACTIVIDAD 2. Organizar reuniones de planificación**

Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Tres reuniones con ejecutivos y técnicos antes, durante y después del acto de lanzamiento del producto.	Informes de actividades	Existe disposición en el nivel ejecutivo para participar de estas actividades. Antes de cada actividad se realiza un análisis de coyuntura para identificar los temas críticos que pueden emerger en la reunión y se planifica cuidadosamente el discurso de la empresa.

Tabla 8.**ACTIVIDAD 3. Organizar reuniones de evaluación y ajustes**

Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Tres reuniones con ejecutivos y técnicos después del acto de lanzamiento del producto para realizar evaluaciones y ajustes a los procesos de producción, difusión y monitoreo.	Informes de gestión comunicacional sobre los resultados de la campaña de comunicación.	Existe disposición en el nivel ejecutivo para participar de estas actividades y realizar un análisis crítico y propositivo. Se realiza un análisis de coyuntura para identificar los temas críticos que pueden emerger en la reunión y se planifica cuidadosamente el discurso de la empresa para una segunda fase de la campaña.

B. Plan de Comunicación para responder a los requerimientos de los medios de comunicación a la entidad.

La siguiente Tabla 9 presenta un resumen introductorio al plan de comunicación para encarar los requerimientos de información que la compañía recibe de los medios de comunicación:

Tabla 9. Aspectos generales

Nombre del Plan:	Requerimiento informativo de los medios
Objetivo Estratégico	Responder los requerimientos informativos para establecer una buena relación entre la entidad y los medios
Ubicación geográfica:	La Paz y Santa Cruz
Organismo responsable:	Extend Comunicaciones – Bolivia
Inversión:	Cero
Responsables:	-Director de Comunicación Externa de la entidad -Enlaces de Extend Comunicaciones-La Paz y Santa Cruz. -Vicepresidencia Ejecutiva de la Entidad
Beneficiarios:	Accionistas, funcionarios y clientes de la entidad.
Período de ejecución:	2010

La relación de una entidad con los medios de comunicación tiene dos caras: una referida a la producción noticiosa periódica sobre los resultados de gestión o el lanzamiento de determinado producto o servicio y, la otra, relacionada con el requerimiento de información específica que los periodistas, editores o directores de los medios hacen a la empresa para cubrir la serie de publicaciones que tienen preparados

en sus agendas diarias, semanales, quincenales o mensuales. Existen incluso requerimientos para informes periodísticos semestrales y anuales.

Cuando una entidad es valorada por los medios como fuente informativa de alta credibilidad, el requerimiento es frecuente. Cuando la entidad tiene un bajo perfil en los niveles de visibilidad mediática, los requerimientos suelen bajar de intensidad. En tiempos de crisis institucional, los requerimientos informativos abundan.

Una entidad financiera como la que se estudia en este Proyecto de Innovación Profesional (PIP) debe estar preparada –de manera planificada– para enfrentar estas situaciones y responder con precisión y oportunidad de manera que los resultados sean siempre mensajes de positividad para el mejoramiento de la imagen empresarial.

a. Justificación

Los riesgos que implica una inacción o negativa a los requerimientos de los medios puede tener consecuencias para la imagen institucional. Esta actitud puede afectar de manera considerable al proceso de generación de flujos e interrelación de la entidad con los medios.

Por otro lado, una negativa a los requerimientos informativos de los medios puede dar lugar a que éstos encuentren otras vías para satisfacer sus necesidades informativas y publicar datos errados, interpretados o simplemente distorsionados de la realidad.

Una de las situaciones en las que las respuestas a los requerimientos informativos bajan de intensidad casi a un nivel cero, son las crisis institucionales. En estos casos en los que el nombre, la marca o el prestigio de la entidad están amenazados por algún caso de crisis que revista gravedad, la respuesta formal escrita o verbal a los requerimientos puede ser reemplazada por una gestión de comunicación explicativa o fuera de grabación (off the record) con los directos interesados con quienes se debe establecer un nivel de credibilidad tal que comprendan los argumentos técnicos, jurídicos, administrativos y políticos que tuviera la institución para no responder, por el momento, a los requerimientos mediáticos.

En general, en tiempos normales (no de crisis) la Dirección de Comunicación Externa de la entidad debe responder a los requerimientos cuidando siempre que las respuestas sean exactas, oportunas, verificadas, verificables y contribuyan a una información transparente para los públicos del interés.

Debe establecerse, sin embargo, un proceso de requisitos o normas internas que contribuyan a que las respuestas a los requerimientos de los medios sean eficientes.

b. Antecedentes

De acuerdo a los registros de la entidad, entre 2007, 2008 y el primer semestre de 2009, la mayoría de los pocos requerimientos de los medios –unos dos por año– que llegaban a la entidad no eran respondidos debido a la carencia de una unidad empresarial encargada del relacionamiento con los medios de comunicación en términos periodísticos.

Las pocas respuestas que se entregaban a los medios se las hacía de manera rápida y no siempre con la exactitud necesaria. En otros casos, el ejecutivo de la entidad respondía las inquietudes de algunos medios de manera directa y las publicaciones que luego aparecían no siempre reflejaban la totalidad o las partes de interés institucional.

c. Objetivos

Objetivo general

- Responder con precisión y oportunidad los requerimientos o cuestionarios que los periodistas de los medios de comunicación envían a la entidad sobre distintas temáticas con la finalidad de contribuir al mejoramiento del flujo informativos y, de esta manera, al mejoramiento de la imagen institucional.

Objetivos específicos

- Recibir los cuestionarios de los medios para someterlos a una previa evaluación de manera que se establezca la pertinencia de sus respuestas.
- Comunicar y recomendar al o los ejecutivos de la entidad sobre la pertinencia de dar respuesta a los requerimientos.
- Investigar entre los documentos institucionales o los técnicos de la entidad sobre los datos y la temática referida por el requerimiento.
- Elaborar un borrador de respuestas al cuestionario o menú de preguntas para la revisión, observación, contribución informativa y aprobación del texto por el o los ejecutivos de la entidad.
- Envío del material, añadiendo cuadros y fotografías –si el caso amerita– para contribuir a la ilustración del material periodístico.
- Monitoreo y evaluación de los materiales publicados en los medios de comunicación que hicieron el requerimiento.

d. Ciclo de Atención al Requerimiento

- Recepción de una llamada telefónica del periodista que requiere información.
- Gestión necesaria para que las preguntas sean remitidas por escrito incluyendo el número de caracteres y si se requiere también de gráficos y/o fotografías.
- Envío del requerimiento a los ejecutivos con la recomendación positiva o negativa de atender el requerimiento.
- Investigación sobre la temática que trata el requerimiento. Consultas con técnicos de las áreas especializadas.
- Realización de entrevistas internas a los técnicos de las áreas especializadas.
- Elaboración de un documento borrador y envío al o los ejecutivos encargados del tema.
- Realización de los ajustes, observaciones y contribuciones del o los ejecutivos.

- Redacción del Documento final y remisión al medio de comunicación.
- Confirmación de la recepción del mensaje y gestión para conocer si el documento satisface sus expectativas o hay necesidad de complementar alguna información.
- Activar las actividades de monitoreo para verificar la publicación referida al requerimiento y analizar el material para establecer si no existen distorsiones u otros errores que puedan afectar la imagen de la institución.
- Establecida una copia de la publicación, remisión del material a los ejecutivos de la empresa, acompañado de un informe analítico breve.
- Remitir una nota de agradecimiento al o la periodista que hizo posible la publicación.

Todos los requerimientos recibidos por la entidad son transmitidos a la Dirección de Comunicación Externa y, las preguntas son tratadas bajo un formulario diseñado especialmente para estos casos.

C. Plan para la administración de la Comunicación en situaciones de Crisis

La entidad objeto del presente estudio, contempla en sus políticas y estrategias la necesidad de detectar, enfrentar, administrar, desarrollar y concluir una situación de crisis que en determinado momento ponga en riesgo la imagen, el prestigio e incluso la estructura misma de la compañía.

Por tanto, el componente comunicacional incluyó en sus diseños estratégicos los pasos genéricos para orientar una acción institucional cuya situación de crisis tenga alguna relación con los medios de comunicación. Es decir, que el tema identificado como crítico haya llegado a los medios y éstos tengan demandas de información para encarar sus mensajes pertinentes. El 2010 la entidad enfrentó tres situaciones de baja, mediana y alta intensidad.

a. Justificación

Una vez que la empresa identificó con sentido preventivo la existencia del primer caso de crisis, se perfilaron los primeros pasos estratégicos del componente comunicacional. Luego se presentaron otras dos situaciones menores calificadas como delicadas para la entidad. Si bien los temas de crisis tenían aristas jurídicas, administrativas e institucionales, era muy probable que el asunto llegue a los medios de manera que la marca, el nombre y el prestigio de la compañía se expongan a situaciones de riesgo.

Por tanto, había la necesidad de elaborar un plan de manejo de crisis de comunicación con el objetivo central de defender, mantener y mejorar la imagen institucional de la compañía.

b. Antecedentes

Durante el 2010, la empresa experimentó tres situaciones de crisis. La primera fue considerada de alta intensidad debido a que en el desarrollo se advertían componentes jurídicos, administrativos y técnicos sensibles. En la segunda, calificada como de mediana intensidad, se trató de un problema enteramente administrativo de cumplimiento de un requisito con el sistema de fiscalización de empresas y, el tercer caso, de baja intensidad estuvo referido a la ejecución de una póliza de garantía de cumplimiento de contrato con una empresa estatal y una compañía internacional.

c. Objetivos

- Objetivo general

Defender la imagen institucional de la entidad frente al comportamiento de los medios de comunicación en relación específica a los casos de crisis.

- **Objetivos específicos**

- Contribuir desde la comunicación para que la imagen institucional no sea dañada.
- Administrar la información institucional para que el trato de los medios masivos hacia la institución sea justa y respetable.
- Convertir las Amenazas en Oportunidades en beneficio de la imagen de solidez y responsabilidad socioeconómica de la entidad ante sus públicos.

d. Momentos de crisis

La Tabla 9. muestra la secuencia de momentos y acciones que se han seguido para encarar los procesos de crisis en el ámbito de la comunicación

Tabla 10.

Momentos para gestionar una situación de crisis en la entida

SECUENCIA	ACTIVIDAD / ACCIÓN CONTRA LA CRISIS
PRIMERA	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la crisis, lo que implica la convocatoria a la célula de crisis, primera evaluación de la situación, elaboración del “discurso de espera”.
SEGUNDA	<ul style="list-style-type: none"> • Enfrentar la crisis, con la constitución de un comité y un vocero institucional, elaborar un organigrama específico y disponer de la logística y el centro de control permanente.
TERCERA	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver la crisis, con la elaboración de un documento, difusión informativa, mediación cualitativa y con la realización de una evaluación informativa y un rasgo de retroalimentación.
CUARTA	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la post crisis, comprobando que las compensaciones a terceros han sido satisfechas, reconocer el esfuerzo desarrollado, evaluar la imagen de la empresa después de la crisis, elaborar un autoanálisis y establecer responsabilidades y retroalimentar el dispositivo anticrisis de la compañía.

e. Demanda de medios

Debido a la reactivación del tema en la agenda mediática y por la presencia permanente de periodistas en el entorno del escenario de crisis, **la probabilidad de un abordaje o una demanda de los medios es alta.**

Aun cuando se tomen recaudos operativos para evitar un contacto con los periodistas – que sería lo ideal – la entidad estará proclive a una FUERTE EXPOSICIÓN.

f. Alternativas para el perfil bajo

Lo estratégico en términos de comunicación para evitar una exposición en este tema escabroso y de espectacularidad en los medios, es que se mantenga un perfil bajo. Una alternativa sería que un tercero responda a la demanda de los medios.

g. Mensaje central

Sólo en última instancia, la entidad responderá a la demanda de los medios de manera escueta haciendo énfasis en:

- La entidad obró con legalidad, eficiencia y transparencia en el caso y está dispuesta a otorgar la cooperación técnica necesaria para que las investigaciones lleguen a buen puerto.
- La parte contratante y el contratista han cumplido con todos los requisitos legales y financieros.
- La entidad no ha recibido ni un solo centavo de los dineros desembolsados por la empresa contratante.

h. Preguntas y Respuestas Probables

NOTA. Respuesta a todas las preguntas que no tengan relación específica a la Póliza emitida: “Desconozco el tema, es algo que no me compete ni corresponde a la compañía que represento. No tengo comentario al respecto. Muchas gracias”.

2.2.3. Herramientas para la acción comunicativa

A continuación, presentamos la variedad de herramientas de comunicación que se sugiere se disponga para la gestión de la comunicación corporativa e imagen pública. Estos instrumentos serán utilizados al momento de implementar los planes de comunicación específicos:

a. Tour de medios

- Ejercicio de construcción de relaciones con los periodistas y gestores clave en los medios de comunicación.
- Consiste en visitas protocolares a los directores, jefes de prensa o redacción y editores del área que cubre a la empresa.
- No busca generar noticias sino dar a conocer a la empresa.

Ventajas

- Permite establecer canales de comunicación entre la empresa y los medios.
- Permite dar a conocer al portavoz de la empresa y a las personas de contacto.
- Es el punto de partida para la construcción de la imagen pública que será mediatizada a través de los medios de comunicación.
- Crea vínculos de confianza entre fuente (la empresa) e informadores (los medios y sus periodistas).

b. Avisos publicitarios y solicitadas

- Espacios pagados por la empresa en los medios de comunicación.
- Tienen diversos usos, desde los elementales pasos de marketing y de promoción de la imagen, hasta la difusión de información estratégica de la empresa.

- También son útiles cuando se desea publicitar información que no es de interés de los periodistas y, en casos extremos, dar a conocer opiniones o informaciones que son deliberadamente omitidos por los periodistas.

Ventajas

- Permite controlar de manera inequívoca la información publicitada.
- Permite mostrar en un formato atractivo la información de la empresa.
- Permite ocupar grandes espacios en los medios de comunicación, incluso reduciendo al mínimo el espacio noticioso que el medio podría destinar a noticias negativas para la empresa.
- Crea una relación de dependencia del medio hacia el anunciante y en algunos casos ayuda a establecer una posición favorable del medio hacia la empresa.

c. Notas de prensa

- Documento esencial para la difusión de noticias de la empresa.
- Se elabora de acuerdo a criterios periodísticos (Claridad, precisión, actualidad)
- Es un documento con información puntual sobre lo que se desea comunicar más algunos datos estratégicos sobre la empresa.
- Se envía a todos los medios sin excepción.

Ventajas

- Se comunica específicamente lo que se desea comunicar.
- Permite que el periodista tenga la versión de la empresa en caso de que no haya buscado personalmente a las fuentes.
- Ayuda al periodista en la elaboración de sus noticias y en muchos casos le hace el trabajo (se publica in extenso sin modificaciones).
- Es un documento impreso que permite contrastar informaciones erróneas o incompletas que hubieran publicado los medios.

d. Dossier de prensa

- Es una carpeta con documentos acerca de uno o varios asuntos que la empresa desea comunicar.
- Se emplea habitualmente como material de apoyo en otras acciones de comunicación.
- Es conveniente que además de los documentos que se desea distribuir en el dossier se incluya siempre la Carta de Identidad y, de haberlo, el Boletín de Prensa preparado para la ocasión.

Ventajas

- Es el mejor modo de repartir documentos con información relevante para el público al cual va dirigido.
- Es una elegante forma de distribuir información abundante.
- Es la forma de entregar en papel los contenidos de una conferencia o seminario.

i. Entrevistas

- Encuentro cara a cara con el periodista para hablar de temas puntuales.
- Se realiza a solicitud del periodista o de la empresa, lo que en gran medida ayuda a establecer con claridad las condiciones para llevarla a cabo.
- Permite asimismo que el entrevistado se prepare con anticipación para responder del mejor modo posible.
- Debe ser registrada por la empresa en caso de necesitarse contrastar lo que se publica con lo que se dijo.
- Por lo general, se publica de manera textual, aunque las condiciones y espacio disponible en el medio suelen obligar a hacer ciertos recortes.
- Existe una variedad de entrevista que se realiza de modo casual, en esas condiciones, se habla de "declaraciones a la prensa" y éstas son empleadas como respaldo a la noticia que el periodista elabora.

Ventajas

- Es la mejor ocasión que tiene el entrevistado para "pasar el mensaje".
- En la medida en que debe ser previamente concertada permite tener control de las circunstancias de su realización y del discurso que se emitirá.
- Por lo general, la entrevista "pertenece al entrevistado" pues es quien tiene la información que el periodista requiere.

j. Conferencia de prensa

- Encuentro con un gran número de periodistas convocados por la empresa.
- Se emplea cuando se quiere dar realce a la información que será comunicada.
- Permite una interacción con los periodistas en la que la información que éstos recogen es común a todos.
- Se ventilan en una sola sesión diversos aspectos que interesan o son de conocimiento de uno o pocos periodistas.
- Es ideal para comunicar las buenas noticias y para afrontar a los medios en situación de conflicto o crisis.

Ventajas

- Bien gestionada permite tener control sobre la información que los periodistas recogen.
- Asegura una gran cobertura que de otro modo sería muy difícil de lograr.
- Permite presentar a los técnicos o especialistas que tienen información que el portavoz no está en condiciones de desarrollar solo.
- Permite actualizar la base de datos de periodistas al registrar a los asistentes.

k. Sesiones informativas

- Reuniones con periodistas en las que el objetivo no es comunicar noticias sino dar a conocer información de la empresa.

- Por lo general se especifica que la sesión es "off the record" para evitar que lo que se diga sea empleado como noticia (no siempre se logra).
- Permite una interacción más directa con los invitados, en la que no sólo se provee información sino además se recoge lo que éstos piensan, saben u opinan.
- Suele realizarse en un ambiente especial en condiciones distintas a las habituales en el trabajo periodístico; buenos ejemplos son los desayunos o almuerzos trabajo.

Ventajas

- La empresa tiene el control de la situación al ser la que "invita" a la sesión informativa.
- Permite proporcionar información conflictiva o delicada recordando a los periodistas que no pueden utilizar las declaraciones que allí se hagan.
- Permite mantener o mejorar la relación con los periodistas en la medida en que se les demuestra apertura y voluntad de compartir información más allá de lo puramente coyuntural o noticioso.

1. Reportajes Periodísticos

- Materiales pertenecientes al género interpretación e investigación periodística
- Profundiza las noticias clásicas y busca las causas de los problemas planteados
- Es descriptiva, contextual, analítica, valorativa, proyectiva y propositiva
- Es el material más requerido por los medios y el menos producido.
- Exige una alta calidad en su redacción y en el tratamiento de fuentes
- Su enfoque es de gran impacto socioeconómico.
- Su contenido es eminentemente periodístico, políticamente imparcial y no propagandístico.

Ventajas

- Muestra y demuestra los objetivos y principios estratégicos de la empresa
- Genera mejores climas de opinión

- Genera mayor credibilidad que los materiales publicitarios
- Posiciona los temas en la agenda mediática del sector
- Posiciona el nivel de credibilidad, seriedad y responsabilidad de la fuente informativa de la empresa.
- El éxito para su publicación depende de los temas, la calidad del producto periodístico y la capacidad de gestión con los medios.
- El material puede ser utilizado en medios escritos, radiofónicos, televisivos y virtuales.

2.1. RESULTADOS

Los resultados del Proyecto de Innovación Profesional están reflejados en el Documento-Informe que la empresa de asesoramiento externo Extend presentó a la entidad y que contempla actividades de planificación, producción, gestión, difusión, monitoreo, enfoque, análisis, evaluación, conclusiones y recomendaciones. Asimismo, el Anexo 7 contiene copias de toda la producción realizada en formato de notas de prensa y sus respectivas publicaciones en los medios masivos de comunicación escritos tradicionales y virtuales, así como los requerimientos de los medios y las respuestas a los mismos. (Anexo 8).

Por tanto y para fines de sistematicidad del presente documento, los resultados se desarrollaron en tres dimensiones:

- a) La decisión del directorio de la empresa de suscribir un contrato de asesoría externa con Extend Comunicaciones cuya titularidad de Dirección de Comunicación Externa la asumió el autor del presente Proyecto de Innovación Profesional.
- b) La generación de flujos informativo/noticiosos entre la empresa y los medios de comunicación.
- c) La contribución desde la comunicación periodística a la imagen institucional de la compañía con la planificación, producción, difusión, monitoreo y

evaluación de mensajes publicados con enfoque positivo en numerosos medios a lo largo del año.

2.3.1. Establecimiento de una Dirección de Comunicación Externa

Desde finales de 2009 hasta diciembre de 2010, Extend Comunicaciones en su calidad de agencia asesora dirigió la Comunicación Externa de la entidad, con lo que la empresa comprendió la necesidad de contar con una instancia de gestión comunicacional externa que vele por la imagen y reputación de la misma, en el entendido de que una de las causas de un casi inexistente flujo informativo de la entidad con los medios era la falta de una instancia comunicacional que planifique, diseñe y ejecute estrategias y planes en ese sentido.

Se elaboró un documento que refleja las líneas matrices de una estrategia de comunicación institucional y se construyeron planes para cada una de las acciones de comunicación que realizó la empresa a través del diseño y la utilización de una serie de herramientas de comunicación para cada unidad temática prevista.

La Dirección de Comunicación Externa de la entidad ha mantenido una interacción constante con la máxima instancia de decisión institucional y con cada una de las gerencias regionales, las direcciones, las jefaturas y los niveles técnicos de la empresa en cuyas instancia acopió materiales informativos, realizó entrevistas y coordinó la toma de decisiones con la finalidad de producir materiales que luego eran gestionados para su difusión por conducto de los medios de comunicación.

Una comunicación interna de la Vicepresidencia Ejecutiva de la entidad, máxima instancia de decisión gerencial, determinó que todos los estamentos de la estructura administrativa y técnica coordinen sus tareas de construcción de mensajes internos y externos con la Dirección de Comunicación Externa.

En alguna medida, la nueva Dirección de Comunicación asumió un rol transversal de tal manera que la planificación y decisión era adoptada en coordinación con las instancias superiores, intermedias y técnicas con la visión permanente de defender, mantener y mejorar la imagen institucional.

2.3.2. Generación de Flujos Informativo/Noticiosos

Luego de establecer una estrategia y construir planes de comunicación para cada unidad temática de la entidad, la Dirección de Comunicación Externa puso en funcionamiento un proceso de producción de mensajes en diversos géneros periodísticos y formatos administrativo/institucionales con la finalidad de insertar la institución en la agenda mediática relacionada con asuntos económico/financieros y sociales de las distintas áreas de los medios de comunicación, fundamentalmente escritos.

Al responder a los requerimientos informativos de los medios y mediante una gestión de difusión a iniciativa de la compañía se ha mantenido un proceso de interacción fluida y permanente con los medios de comunicación masivos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, donde la empresa tiene oficinas regionales.

Así, los resultados de eficiencia, excelencia y de responsabilidad social han sido difundidos a través de los medios y en la medida que los planes eran aplicados, la entidad se ha constituido en una fuente informativa creíble de mensajes especializados en el área de Seguros Generales, pues así lo demuestran los frecuentes requerimientos informativos presentados por varios medios a lo largo de la gestión 2010 sobre distintas temáticas.

De igual manera, se realizaron varias reuniones de información, análisis y evaluación; toma de decisiones y ajustes en tiempos normales en los que se promocionaron productos y servicios y en momentos de crisis cuando había que bajar la visibilidad mediática para precautelar la imagen de la empresa.

Tabla 11
Cuadro comparativo general
noticias globales del sector asegurador
en medios escritos
gestiones 2007 - 2010

GESTIÓN	NOTICIAS SOAT	NOTICIAS ENTIDAD ESTUDIADA	NOTICIAS OTRAS ENTIDADES	TOTAL
2007	30	4	8	45
2008	25	7	9	38
2009	31	67	15	113
2010	39	107	51	197
TOTAL	125	185	83	393
PORCENTAJES	31.8%	47.0%	21.1%	100%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS HEMEROGRÁFICOS

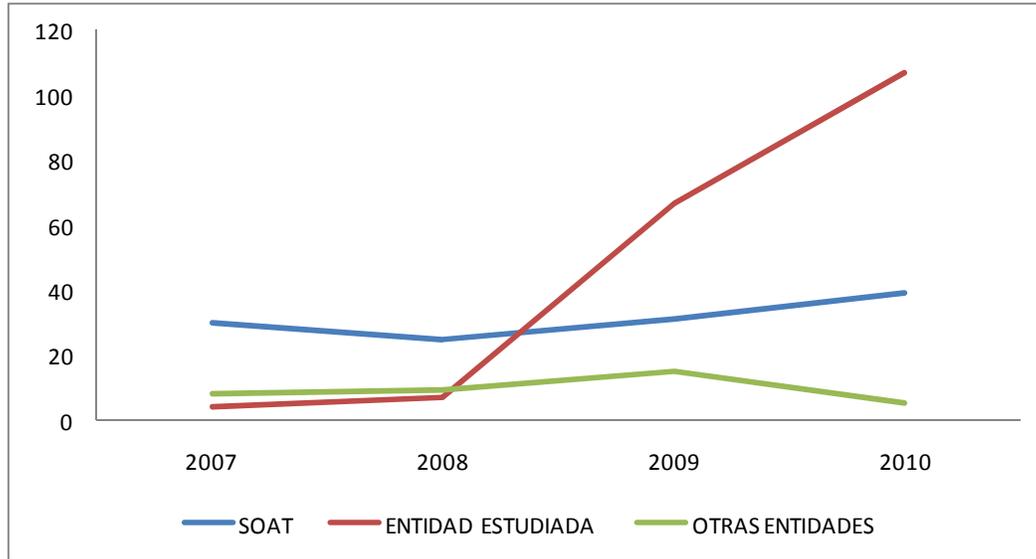


Figura 10. Cuadro comparativo general gestiones 2007-2010

En los últimos cuatro años, el sector asegurador conformado por 13 entidades apareció en alrededor de 400 noticias en distintos medios de comunicación escritos. De ese total, cerca del 50% corresponde a la entidad estudiada, el 31% al Seguro Obligatorio de Automotores (SOAT) que cada fin y principio de año genera atención de los medios de comunicación. Las noticias referidas a otras entidades llegan al 21% tal como muestran la Tabla 11 y la Figura 10.

Nótese que la entidad estudiada ha crecido de manera progresiva gracias a la implementación paulatina de estrategias y planes de comunicación con la finalidad

expresa de generar mayores flujos informativo/noticiosos mediante la planificación, la producción, la gestión, la difusión y el monitoreo de noticias y/o las respuestas de la demanda de información de los medios hacia la institución. Entre 2007 y 2008, la empresa tenía los más bajos índices de aparición en los medios escritos; el 2009 el indicador sube de manera notable debido a que la empresa estudiada ya contaba, a media gestión, con una orientación externa en materia de comunicación. El 2010 los resultados son contundentes, ha superado a todos los indicadores, incluyendo al SOAT que anteriormente marcaba siempre los primeros lugares.

Tabla 12
Cuadro comparativo general
noticias globales del sector asegurador
en medios escritos
gestión 2010

Noticias de la entidad estudiada	SOAT	Caso Crisis-general	Caso Crisis-alusión crítica	Otras entidades del sector	T O T A L
107	39	35	7	9	197
54,3 %	19.7 %	17,7 %	3,5 %	4,5 %	100 %

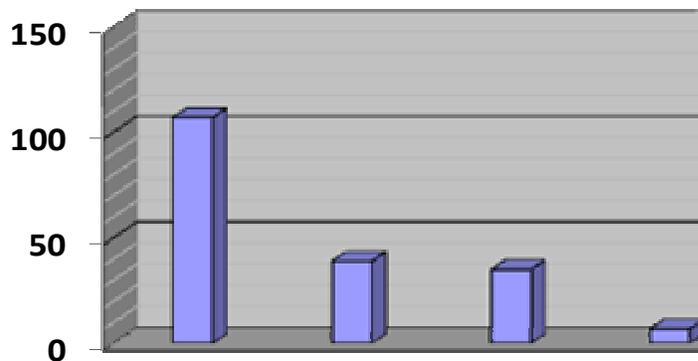


Figura 11. Cuadro comparativo general gestión 2010

Las acciones comunicacionales, han logrado un 54% de cobertura positiva del total de noticias publicadas en los medios sobre el sector asegurador boliviano durante el 2010.

Tabla 13.
Cuadro general de resultados
cobertura – tema – espacio – costo en medios escritos
notas de prensa producidas por Extend
con enfoque de positividad
febrero - marzo 2010

<i>Fecha</i>	<i>Medio</i>	<i>Título Artículo</i>	<i>Publicación</i>	<i>Tema</i>	<i>Sup. en cm/col</i>	<i>Equiv. publicitaria en dólares</i>
26/02/2010	El Diario	Arranca campaña para casas a damnificados por lluvias	1	RSE	22,00	232,60
26/02/2010	El Diario Web	Arranca campaña para casas a damnificados por lluvias	1	RSE	22,00	40,00
26/02/2010	Jornada Web	Banco BISA, La Vitalicia y BISA Seguros lanzan Bolivia Solidaria	1	RSE	51,00	40,00
26/02/2010	Cambio	BISA y Vitalicia inician campaña por damnificados	1	RSE	23,00	158,70
26/02/2010	Cambio Web	BISA y Vitalicia inician campaña por damnificados	1	RSE	21,00	40,00
26/02/2010	Bolivia.com	Nueva campaña Bolivia Solidaria para construir viviendas temporales	1	RSE	42,00	40,00
27/02/2010	La Razón	Momento de ayudar	1	RSE	14,00	144,20
27/02/2010	La Razón Web	Momento de ayudar	1	RSE	7,00	40,00
01/03/2010	Análisis	Solidaridad	1	RSE	11,00	143,00
08/03/2010	Energy Press	Banco BISA, La Vitalicia y BISA Seguros lanzan Bolivia Solidaria	1	RSE	36,00	367,92
12/03/2010	Fmbolivia.com	Grupo BISA invita a jornada de solidaridad a favor de las familias damnificadas por las lluvias	1	RSE	50,00	40,00
13/03/2010	La Razón	Social. Grupo Financiero BISA invita a jornada de solidaridad	1	RSE	6,00	61,80
13/03/2010	Jornada Web	Grupo BISA invita a jornada de solidaridad a favor de los damnificados por las lluvias	1	RSE	54,00	40,00
15/03/2010	El Deber	Campaña: jornada solidaria por Beni y La Paz	1	RSE	11,00	143,88
15/03/2010	El Deber Web	Campaña: jornada solidaria por Beni y La Paz	1	RSE	12,00	40,00
17/03/2010	El Diario	Campaña "Bolivia Solidaria" para afectados por lluvias llega a su fin	1	RSE	50,00	530,00
17/03/2010	El Diario Web	Campaña "Bolivia Solidaria" para afectados por lluvias llega a su fin	1	RSE	36,00	40,00
19/03/2010	Hoybolivia.com	Grupo BISA cierra campaña solidaria a favor de damnificados	1	RSE	20,00	40,00
20/03/2010	La Razón	Bolivia Solidaria necesita hoy de su ayuda	1	RSE	85,00	875,50
20/03/2010	La Razón Web	Bolivia Solidaria necesita hoy de su ayuda	1	RSE	44,00	40,00
21/03/2010	La Razón	Se inicia el recuento de la recaudación de Bolivia Solidaria	1	RSE	42,00	432,60
21/03/2010	La Razón Web	Se inicia el recuento de la recaudación de Bolivia Solidaria	1	RSE	22,00	40,00
23/03/2010	La Razón	La campaña Bolivia Solidaria recaudó más de Bs 1 millón	1	RSE	15,00	154,50
23/03/2010	La Razón Web	La campaña Bolivia Solidaria recaudó más de Bs 1 millón	1	RSE	12,00	40,00
23/03/2010	Fmbolivia.com	Campaña Bolivia Solidaria: Grupo BISA recaudó Bs 1'002.904,80 para damnificados de La Paz y Beni	1	RSE	40,00	40,00
24/03/2010	La Prensa	Damnificados de La Paz y Beni reciben ayuda	1	RSE	16,00	110,40
24/03/2010	La Prensa Web	Damnificados de La Paz y Beni reciben ayuda	1	RSE	15,00	40,00
24/03/2010	Los Tiempos	Ayuda: BISA recaudó Bs 1.002.904	1	RSE	27,00	189,00
24/03/2010	Los Tiempos Web	Ayuda: BISA recaudó Bs 1.002.904	1	RSE	30,00	40,00
24/03/2010	Jornada Web	Grupo BISA recaudó Bs. 1.002.904,80 para damnificados de La Paz y Beni	1	RSE	51,00	40,00
25/03/2010	El Diario	Afectados con deslizamientos tendrán casas prefabricadas	1	RSE	50,00	530,00
25/03/2010	El Diario Web	Afectados con deslizamientos tendrán casas prefabricadas	1	RSE	40,00	40,00
25/03/2010	Fmbolivia.com	Grupo BISA entrego dinero recaudado por Bolivia Solidaria a CONSIPE	1	RSE	42,00	40,00

Tabla 14.
Cuadro general de resultados
cobertura – tema – espacio – costo en medios escritos
notas de prensa producidas por Extend
con enfoque de positividad
abril – mayo 2010

Fecha	Medio	Título Artículo	Publicación	Tema	Sup. en cm/col	Equiv. publicitaria en dólares
21/04/2010	Fmbolivia.com	Banco BISA y BISA Seguros y La Vitalicia entregan casas prefabricada a familias de Huanu Huanuni	1	RSE	44,00	40,00
10/05/2010	Bolivia.com	Bisa Seguros recibió premio a la excelencia en servicios 2010	1	PREMIO	38,00	40,00
10/05/2010	Fmbolivia.com	Bisa Seguros S.A. recibió premio a la excelencia en servicios 2010	1	PREMIO	32,00	40,00
11/05/2010	Los Tiempos	Bisa Seguros recibió premio a la excelencia 2010 en servicios	1	PREMIO	16,00	112,00
11/05/2010	Los Tiempos Web	Bisa Seguros recibió premio a la excelencia 2010 en servicios	1	PREMIO	27,00	40,00
11/05/2010	El Diario	Reconocen labor de compañía Bisa Seguros y Reaseguros S.A.	1	PREMIO	40,00	424,00
11/05/2010	El Diario Web	Reconocen labor de compañía Bisa Seguros y Reaseguros S.A.	1	PREMIO	28,00	40,00
11/05/2010	La Razón	Premio Bisa Seguros recibe reconocimiento	1	PREMIO	6,00	61,80
11/05/2010	Jornada Web	Bisa Seguros S.A. recibió premio a la excelencia en servicios 2010	1	PREMIO	25,00	40,00
11/05/2010	La Estrella del Oriente Web	Bisa Seguros recibe premio a la excelencia en servicios	1	PREMIO	10,00	40,00
11/05/2010	El Mundo Web	Bisa Seguros S.A. recibió premio a la excelencia en servicios 2010	1	PREMIO	18,00	40,00
11/05/2010	Finanzas y Banca Web	Reconocen labor de compañía Bisa Seguros y Reaseguros S.A.	1	PREMIO	36,00	40,00
12/05/2010	Página Siete	Bisa recibe reconocimiento	1	PREMIO	18,00	290,00
15/05/2010	Opinión Web	Gonzáles encabeza posición luego del segundo recorrido	1	RSE	20,00	40,00
16/05/2010	Opinión Web	El cruceño Gonzales mantiene la punta	1	RSE	33,00	40,00
16/05/2010	Bolivian Business	Premi Quality para Bisa Seguros	1	PREMIO	27,00	197,64
17/05/2010	La Prensa	Gonzales gana en singles y por equipos	1	PREMIO	11,00	375,90
17/05/2010	Energy Press	BISA Seguros S.A recibió premio a la excelencia en servicios	1	PREMIO	24,00	248,28
31-05-2010	Rev. Poder y Placer	Bisa Seguros premio a la excelencia	1	PREMIO	8,00	270,00

Tabla 15.
Cuadro general de resultados
cobertura – tema – espacio – costo en medios escritos
notas de prensa producidas por Extend
con enfoque de positividad
junio - agosto 2010

Fecha	Medio	Título Artículo	Publicación	Tema	Sup. en cm/col	Equiv. publicitaria en dólares
01/06/2010	Nueva Economía	Seguros negocio que crece a paso firme y seguro	1	GESTIÓN	534,00	6942,00
30/06/2010	Nueva Economía	BISA Seguros S.A custodia el 25% del parque automotor asegurado	1	GESTIÓN	28,00	364,00
30-06-2010	Rev. Empresas Bolivianas	BISA Seguros S.A obtiene premio a la excelencia en servicios 2010	1	PREMIO	28,00	168,00
30-06-2010	Rev. Cash	Abanderados de la salud	1	GESTIÓN	39,00	990,00
10/08/2010	Fmbolvia.com	Ecofuturo, BISA Seguros y Prosalud lanzan el primer microseguro de salud con huella digital	1	ECOSALUD	62,00	40,00
11/08/2010	La Razón	Seguro de salud llega al mercado	1	ECOSALUD	40,00	850,40
11/08/2010	Jornada Web	Lanzan el primer microseguro de salud con huella digital	1	ECOSALUD	48,00	40,00
11/08/2010	Cambio	Lanzan el primer microseguro de salud con huella digital	1	ECOSALUD	18,00	124,20
11/08/2010	Cambio Web	Lanzan el primer microseguro de salud con huella digital	1	ECOSALUD	12,00	40,00
11/08/2010	Página Siete	Ecofuturo presenta el primer microseguro de salud del país	1	ECOSALUD	42,00	566,00
11/08/2010	Los Tiempos Web	Lanzan el primer microseguro de salud con afiliación digital	1	ECOSALUD	51,00	40,00
11/08/2010	El Deber	Lanzan el primer microseguro de salud con afiliación digital	1	ECOSALUD	16,00	209,28
11/08/2010	El Deber Web	Lanzan el primer microseguro de salud con afiliación digital	1	ECOSALUD	15,00	40,00
10/08/2010	La Patria	Lanzan el primer microseguro de salud con afiliación digital	1	ECOSALUD	50,00	190,00
11/08/2010	La Patria Web	Lanzan el primer microseguro de salud con afiliación digital	1	ECOSALUD	35,00	40,00
11/08/2010	Saludambiental.bvsp.or g.bo Web	Lanzan el primer microseguro de salud con afiliación digital	1	ECOSALUD	12,00	40,00
12/08/2010	Los Tiempos	Lanzan microseguro de salud con huella digital	1	ECOSALUD	40,00	280,00
12/08/2010	Los Tiempos Web	Lanzan microseguro de salud con huella digital	1	ECOSALUD	27,00	40,00
12/08/2010	Blogbiometrico.com Web	Lanzan microseguro Ecosalud con huella digital en Bolivia	1	ECOSALUD	32,00	40,00
12/08/2010	Bnamericas.com Web	BISA lanza póliza de microseguro digital con Ecofuturo	1	ECOSALUD	4,00	40,00
13/08/2010	La Estrella del Oriente Web	Empresas se unen para lanzar seguro de salud	1	ECOSALUD	10,00	40,00
14/08/2010	El Deber	Tres instituciones lanzan nuevo seguro de salud	1	ECOSALUD	16,00	209,28
15/08/2010	El Día	Lanzan microseguro con cuota de Bs 40	1	ECOSALUD	50,00	383,00
15/08/2010	El Día Web	Lanzan microseguro con cuota de Bs 40	1	ECOSALUD	12,00	40,00
15/08/2010	Reporte Energía	Bisa Seguros comprometida con el mercado asegurador	1	ECOSALUD	168,00	1716,96
15/08/2010	Bolivian Business	Microseguro Ecosalud en Santa Cruz	1	ECOSALUD	27,00	197,64
16/08/2010	Página Siete	Sacan microseguro de salud con huella digital	1	ECOSALUD	39,00	674,00
16/08/2010	Cash24horas web	Seguro de salud a 40 bolivianos por mes	1	ECOSALUD	12,00	40,00
16/08/2010	Energy Press	Lanzan el primer microseguro de salud biométrico	1	ECOSALUD	25,00	255,50
16/08/2010	Energy Press Web	Lanzan el primer microseguro de salud	1	ECOSALUD	12,00	40,00
22/08/2010	S.C. Económico	Ecofuturo y Prosalud lanzan nuevo seguro de salud	1	ECOSALUD	15,00	126,90
31-08-2010	Rev. Poder y Placer	Bisa Seguros pensando en la salud	1	ECOSALUD	9,00	168,00

Tabla 16.
Cuadro general de resultados
cobertura – tema – espacio – costo en medios escritos
notas de prensa producidas por Extend
con enfoque de positividad
septiembre – octubre – noviembre – diciembre 2010

Fecha	Medio	Título Artículo	Publicación	Tema	Sup. en cm/col	Equiv. publicitaria en dólares
19/09/2010	Bolivian Business	BISA Viajero para emergencias	1	BISA VIAJERO	85,00	622,20
30-09-2010	Rev. Empresas Bolivianas	Ecofuturo, BISA Seguros y Prosalud lanzan microseguro de salud con huella digital	1	ECOSAL UD	52,00	1200,00
30-09-2010	Rev. Empresas Bolivianas Web	Ecofuturo, BISA Seguros y Prosalud lanzan microseguro de salud con huella digital	1	ECOSAL UD	34,00	40,00
30-09-2010	Rev. Empresas Bolivianas	Ecosalud el único microseguro de salud con afiliación Digital	1	ECOSAL UD	6,00	150,00
30-09-2010	Rev. Libre Empresa	Lanzan primer microseguro de salud con huella digital	1	ECOSAL UD	36,00	600,00
28/10/2010	Fmbolivia.com	BISA Seguros se suma como aliado a los XII Juegos Rumbo a Grecia	1	RSE	40,00	40,00
30/10/2010	Página Siete	500 deportistas compiten en Irpavi	1	RSE	30,00	454,00
01/11/2010	Página Siete	BISA Seguros se suma como aliado a los XII juegos nacionales 2010 Rumbo a Grecia 2011	1	RSE	42,00	566,00
01/11/2010	Página Siete Web	BISA Seguros se suma como aliado a los XII juegos nacionales 2010 Rumbo a Grecia 2011	1	RSE	30,00	60,00
28/11/2010	La Razón	La Razón recibe premio al mejor diario nacional	1	PREMIO	80,00	824,00
28/11/2010	La Razón Web	La Razón recibe premio al mejor diario nacional	1	PREMIO	46,00	40,00
05/12/2010	Bolivian Business	Destacadas los cruceños eligieron alas Marcas más poderosas 2010	1	PREMIO	6,00	71,28
05/12/2010	Bolivian Business	Las marcas que reinan	1	PREMIO	4,00	47,52
05/12/2010	Bolivian Business	BISA Seguros apunta con mayor fuerza al microseguro	1	ECOSAL UD	165,00	1960,20
10/12/2010	El Mundo Web	Bisa SA es la marca mas reconocida	1	PREMIO	10,00	40,00
10/12/2010	Finanzas y Banca Web	BISA Seguros es reconocida como una de la mejores	1	PREMIO	14,00	40,00
10/12/2010	El Día Web	BISA Seguros es reconocida como una de las mejores	1	PREMIO	14,00	40,00
12/12/2010	El Deber	BISA Seguros, la marca más reconocida	1	PREMIO	6,00	78,48
12/12/2010	El Deber Web	BISA Seguros, la marca más reconocida	1	PREMIO	4,00	40,00
13/12/2010	Energy Press	Distinguen a BISA Seguros como la marca más reconocida	1	PREMIO	19,00	194,18
25/12/2010	Los Tiempos	BISA Seguros es marca local más reconocida	1	PREMIO	24,00	164,00
25/12/2010	Los Tiempos Web	BISA Seguros es marca local más reconocida	1	PREMIO	22,00	40,00
25/12/2010	Finanzas y Banca Web	BISA Seguros es marca local más reconocida	1	PREMIO	30,00	40,00
TOTAL GENERAL	31 MEDIOS		107 PUBLICACIONES		3.807 CN/COL	29.212 DÓLARES

Las Tablas 13, 14, 15 y 16 representan, de manera global, los resultados de planificación, producción, gestión, difusión y monitoreo de medios masivos escritos realizados durante 2010. Un total de 31 medios publicaron 107 notas de prensa, entrevistas y reportajes producidos por la Dirección de Comunicación Externa de la entidad a cargo de Extend Comunicaciones Bolivia.

Todos los mensajes periodísticos tienen un enfoque de positividad por tanto contribuyen al mejoramiento de la imagen institucional de la entidad.

También contiene los temas tratados por Extend y los medios, además del total de espacio de cobertura logrado a lo largo del año que representa un promedio de 20.5 páginas de periódico tamaño tabloide (185 cm/col). A precio de mercado diferenciando los días y el color, esta totalidad de páginas habría tenido un costo aproximado a los \$us 30.000.

Además del costo cuantitativo de mercado, el valor informativo del trabajo de comunicación institucional desarrollado por Extend reviste niveles cualitativos puesto que un mensaje presentado al público como noticia periodísticamente tratada tiene mayor llegada a los públicos que un aviso publicitario pagado.

A continuación la Tabla 17 refleja la cobertura en número de publicaciones y la cantidad de medios que reflejaron los materiales enviados por la Dirección de Comunicación Externa de la entidad.

Tabla 17
Cuadros comparativos – cobertura de la entidad
en medios de comunicación
Gestión 2010

Medio	Publicaciones
La Razón	13
Los Tiempos	9
El Diario	8
El Deber	7
Fmbolivia.com	7
Página Siete	6
Bolivian Business	6
Energy Press	5
Jornada	5
Cambio	4
Rev. Empresas Bolivianas	4
El Día	3
Finanzas y Banca	3
La Prensa	3
Bolivia.com	2
El Mundo	2
Estrella del Oriente	2
Nueva Economía	2
Opinión	2
Rev. Poder y Placer	2
La Patria	2
Análisis	1
Blog Biométrico	1
Bnaméricas	1
Cash24horas	1
Hoybolivia.com	1
Reporte energía	1
Rev. Cash	1
Rev. Libre Empresa	1
S.C Económico	1
Salud Ambiental	1
TOTAL/ 31 MEDIOS	TOTAL 107 PUBLICACIONES

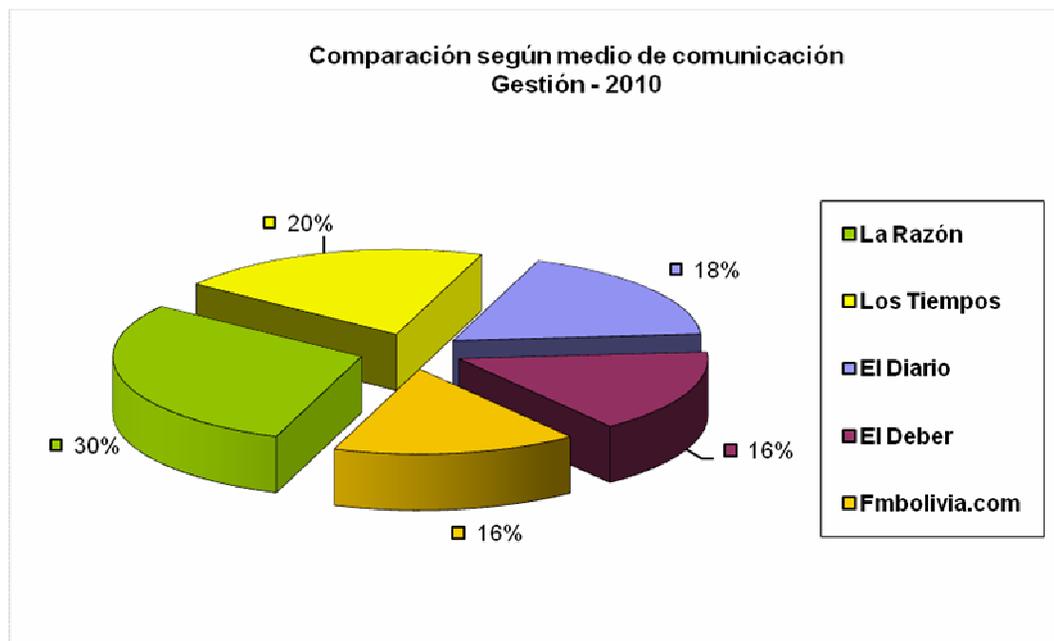


Figura 12. Comparación según medio de comunicación gestión 2010

Tal como muestra la Figura 12, en un año de gestión comunicacional y de generación de flujos informativos y noticiosos, la entidad logró ingresar a 31 medios de comunicación escritos entre diarios, semanarios, revistas mensuales y medios escritos virtuales de todo el país. Las notas de prensa enviadas y las respuestas a los requerimientos de los medios sumaron 107, cerca del 40% de crecimiento en relación a la gestión pasada cuando se lograron 67 publicaciones. Por tanto, la presencia comunicacional de la entidad en el mapa nacional de medios está creciendo de manera paulatina.

Es fundamental rescatar que los medios que más cobertura proporcionaron a la entidad son los que mayor influencia y alcance tienen en el país: La Razón, Los Tiempos, El Diario, El Deber, FMBolivia y Página Siete. La tarea pendiente es alcanzar mejores índices de penetración en los otros medios escritos.

Tabla 18.
Cuadro comparativos – publicaciones
en los medios por temática

TEMA	NOTAS
RSE	40
Ecosalud	33
Premio	30
Gestión	3
Bisa Viajero	1
TOTAL	107

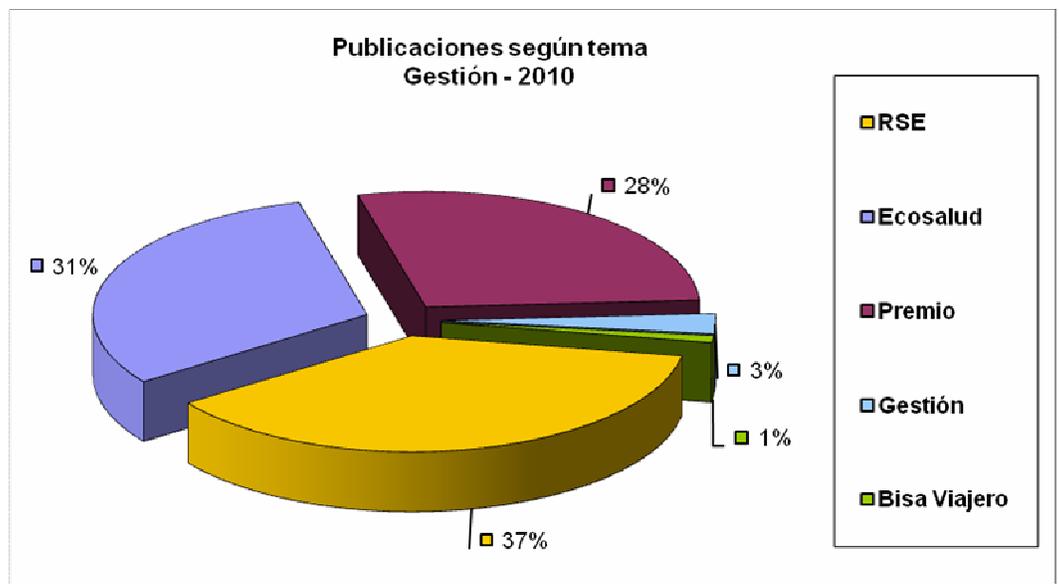


Figura 13- Comparaciones según tema

En este período, el tema de mayor cobertura de los medios fue el referido a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) relacionado fundamentalmente a una campaña de solidaridad en la que estaban involucradas varias entidades financieras, entre ellas la entidad estudiada. La producción informativa-noticiosa sobre Ecosalud tuvo una presencia notable, así como las notas generadas sobre los premios que a lo largo del año recibió la compañía. La Figura 13 muestra la necesidad de enfatizar en los temas sobre los resultados de gestión institucional. Este último aspecto tiene una explicación estratégica: la compañía decidió bajar el perfil hasta que los casos de crisis sean encarados y resueltos.

Tabla 19.
Cuadro comparativo sobre el espacio
otorgado por los medios
a las notas positivas de la entidad
gestión 2010

MEDIO	Cm/col
Nueva Economía	562
La Razón	419
Bolivian Business	314
Fmbolivia.com	310
El Diario	288
Los Tiempos	264
Jornada	229
Página Siete	201
Reporte energía	168
Rev. Empresas Bolivianas	120
Energy Press	116
La Patria	85
Finanzas y Banca	80
Bolivia.com	80
El Día	76
Cambio	74
El Deber	80
Opinión	53
La Prensa	42
Rev. Cash	39
Rev. Libre Empresa	36
Bolgiometrico	32
El Mundo	28
Hoybolivia.com	20
La Estrella del Oriente	20
Rev. Poder Placer	17
S.C. Económico	15
Cash24horas	12
Salud Ambiental	12
Analisis	11
Bnamericas	4
TOTAL	3.807

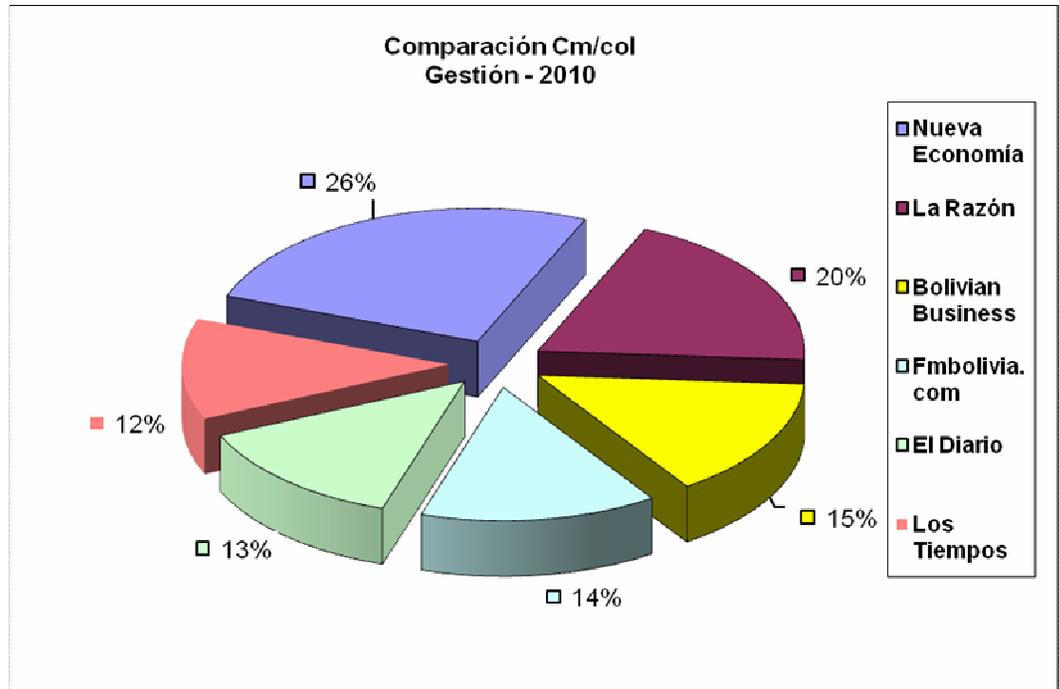


Figura 14. Comparativo cm/col 2010

En total, los 31 medios de comunicación escritos otorgaron un espacio de 3.807 cm/col de espacio en periódicos, semanarios tamaño tabloide, es decir, que a lo largo del año se logró ingresar en un espacio general de 20.5 páginas cuyo costo en el mercado nacional sería de alrededor de \$us 30.000. Este es un indicador promedio puesto que existen periódicos que usan el tamaño estándar (Los Tiempos, El Diario y La Patria) y revistas que son impresas en tamaño medio tabloide, tal como muestra la Figura 14

Tabla 20
cuadro comparativo – costo del espacio
en el mercado nacional
de medios escritos
en dólares
gestión - 2010

MEDIO	Costo de mercado
Nueva Economía	3653
La Razón	1802.4
Bolivian Business	1548.24
Página Siete	1305
El Diario	938.6
Reporte energía	858.48
Rev. Empresas Boliviana	779
Energy Press	551.44
Rev. Cash	495
Los Tiempos	474.5
El Deber	380.46
Rev. Libre Empresa	300
El Día	231.5
Rev. Poder Placer	219
Cambio	181.45
Fmbolivia.com	140
La Patria	115
La Prensa	113.15
Jornada	100
Análisis	71.5
S.C. Económico	63.45
Finanzas y Banca	60
Bolivia.com	40
El Mundo	40
La Estrella del Oriente	40
Opinión	40
Blogbiometrico	20
Bnamericas	20
Cash24horas	20
Fmbolivia.com	20
Saludambiental	20

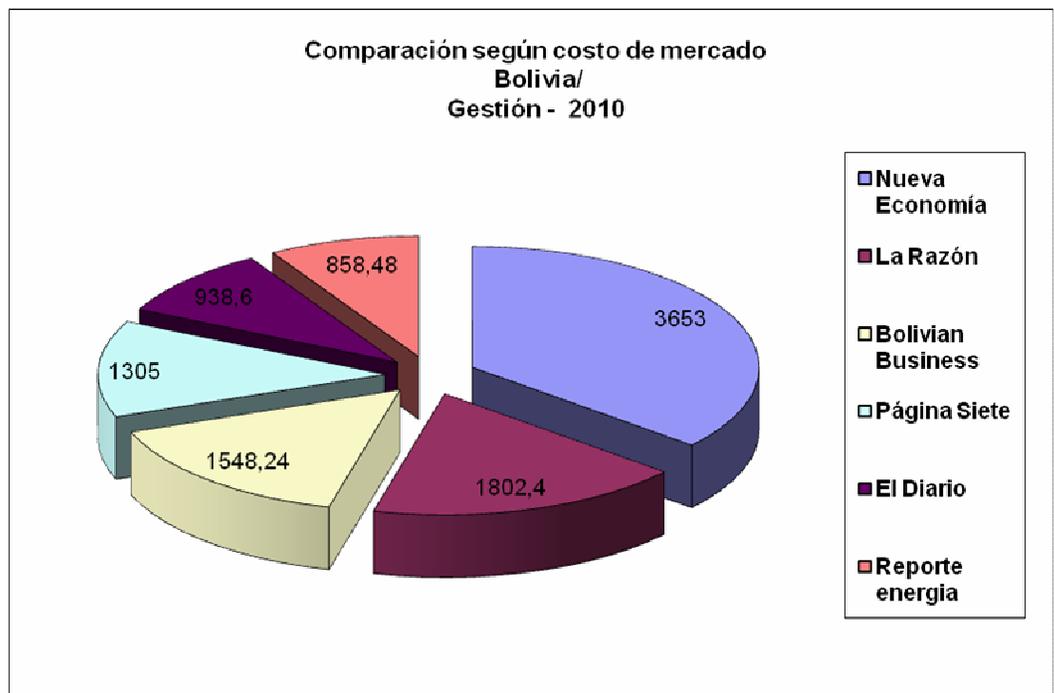


Figura 15. Comparación según costo

El valor del costo en dólares en el mercado nacional del espacio en medios escritos es superior en un 100% puesto que la entidad invirtió alrededor de \$us 17.000 en el pago de los servicios integrales de comunicación a Extend Comunicaciones y, el costo de los espacios logrados en los medios escritos se aproxima a los \$us 30.000.

**Tabla 21
Cuadro comparativo
de noticias críticas
gestión – 2010**

MEDIO	Cm/col
Eabolivia	52
Prensa	28
Cambio	26
La Razón	24
Fmbolivia	17
Plataforma energética	13
Hidrocarburosbolivia	10
TOTAL	170

En septiembre de 2010, la compañía sufrió los niveles más altos de situaciones críticas debido a que, junto a otras empresas del rubro, fue mencionada por algunos medios de comunicación en una situación fiscal respecto al trámite de ejecución de una póliza para una empresa estatal. En términos cuantitativos, las versiones que aluden a la entidad suman 170 cm/col, es decir, menos de una página de espacio en siete medios de comunicación. Comparativamente a las noticias positivas (20.5 páginas) el espacio crítico es mínimo, es decir, que las noticias positivas representan un 93% y las que tienen una carga crítica un 7%.

Este cuadro muestra que la situación de crisis presentada en la entidad tuvo una mínima repercusión en los medios escritos por lo que las gestiones de medios y el manejo de crisis de comunicación con un perfil de visibilidad bajo han resultado exitosos.

1.3.2.1. Resultados de los Requerimientos Informativos

FECHA	MEDIO	TEMÁTICA
26 de enero de 2010	QUALITY MAGAZINE	La gestión de calidad la entidad
30 de junio de 2010	NUEVA ECONOMÍA	La entidad controla el 25% del parque automotor asegurado
15 de agosto de 2010	REPORTE ENERGÍA	La entidad comprometida con el mercado asegurador
19 de septiembre de 2010	BOLIVIAN BUSINESS	Seguro para emergencias durante viajes al exterior
25 de marzo de 2010	BOLTOUR	La entidad auspicia campeonato de Golf Challenge.
27 de septiembre de 2010	GUIA DE PRODUCTOS FINANCIEROS DE BOLIVIA (GPS)	La Entidad en el Mercado de los Seguros
17 de septiembre de 2010	BOLIVIAN BUSINESS	Posición de la entidad en el mercado de Santa Cruz

Todos los requerimientos de los medios que llegaron a la entidad fueron respondidos en el tiempo establecido y en la cantidad de caracteres solicitados. Las respuestas a los menús de preguntas han sido publicadas en formato de notas

periodísticas clásicas y, en algunos casos, como reportajes del área de economía y finanzas.

-Resultados de la Gestión de Comunicación de Crisis

En términos generales, la gestión permanente de contención de medios, las acciones preventivas, de diagnóstico, mapas críticos y decisiones comunicacionales han contribuido a que la imagen de la entidad se mantenga intacta.

a) **Nivel de Visibilidad.** Se han tomado recaudos en el nivel comunicacional. Se determinó mantener el perfil bajo hasta superar el tema crítico.

b) **Sesión de Crisis.** Durante el asesoramiento comunicacional se realizaron cerca de **20 sesiones** presenciales con los niveles ejecutivos de la aseguradora en las que, además de construir mapas de posibles escenarios, a medida que el caso evolucionaba, se fijaron líneas estratégicas consensuadas de prevención y de acción para encarar el tema.

c) **Líneas Estratégicas.** Se adoptaron decisiones institucionales para evitar que la imagen interna y externa sea afectada y mantenga su reputación de ser una de las compañías con mayor prestigio social por su seriedad, eficiencia y cumplimiento de la ley. Se determinó la acción de un solo vocero institucional, un perfil mediático bajo y se prepararon las guías básicas de mensajes en ese sentido.

d) **Guías de Mensajes.** Se elaboraron guías de mensajes y documentos institucionales para cada escenario y para cada uno de los públicos (Clientes Estratégicos, Públicos Internos y Medios de Comunicación).

e) **Relacionista de Emergencia.** Se contrató una Relacionista de Medios que sirvió de enlace y/o contención ante la demanda de información de los medios durante los tiempos de mayor crisis.

f) **Teleconferencia.** En coordinación con Asistencia Operativa se realizaron varias teleconferencias con 12 funcionarias de recepción y atención al cliente de las

regionales de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz con la finalidad de instruir un comportamiento respetuoso, prudente e inteligente cuando los medios demanden información sobre el tema en cualquiera de las sucursales.

e) Monitoreo. El seguimiento mediático de los mensajes relacionados con el tema directa o indirectamente ha sido permanente y oportuno para alimentar las sesiones de evaluación, análisis y ajustes de la gestión de crisis. El monitoreo fue en medios escritos, radiales, televisivos y virtuales.

2.3.3 Contribución a la imagen institucional de la entidad

Los resultados cuantitativos y cualitativos alcanzados como resultado de la aplicación de un proceso de planificación estratégica y ejecución de los planes de comunicación traducidos en el logro de los objetivos centrales de generación de flujos informativo/noticiosos con los medios de comunicación escritos, han contribuido a la formación de una imagen institucional positiva de la entidad estudiada entre los medios de comunicación.

Los medios de comunicación escritos, no sólo que han publicado los mensajes producidos por la Dirección de Comunicación Externa de la entidad, sino, que han incrementado sus requerimientos informativos aspecto que deja a la entidad en una posición de fuente referente en términos de credibilidad periodística.

Conforme a las recomendaciones de la Dirección de Comunicación externa, la entidad estudiada comprendió y aceptó gestionar su imagen de comunicación en el entendido de que se trata de una institución que conlleva una alta visibilidad entre sus públicos de interés internos, externos y mixtos.

No obstante de que la gestión 2010 ha estado marcada por tres situaciones de crisis, una de alta intensidad, otra de mediana y la tercera de baja intensidad y, a pesar de haberse determinado bajar el perfil a uno medio bajo, los resultados de penetración en los medios de comunicación escritos más influyentes del país con notas de contenido positivo para la compañía, fue notable en relación a otras empresas del sector.

2.4 CONCLUSIONES

A continuación se detallan los principales hallazgos en relación a los objetivos del presente Proyecto de Innovación Profesional (PIP) que podrán ser considerados como rutas teórico – prácticas para estudios futuros sobre comunicación organizacional y la generación de flujos de información y noticias entre las entidades y los medios masivos de comunicación con la finalidad de generar, defender, mantener y mejorar la imagen institucional.

2.4.1. Conclusiones en relación a los Objetivos específicos

- Contexto socio-económico

Se ha establecido que la entidad estudiada ocupa un lugar preferencial en el mercado nacional del rubro debido a su historia, su composición patrimonial y los indicadores alcanzados en los últimos años. Junto a las otras entidades, representa un elemento de contribución considerable al Producto Interno Bruto formando parte de un movimiento anual de alrededor de \$us 200 millones anuales entre los miles de usuarios y entre sus diferentes públicos de interés.

No obstante de ello, la entidad forma parte de un contexto económico, social y cultural en el que el rubro de los seguros requiere aún de un fuerte desempeño para generar bases destinadas a la construcción de una cultura del seguro.

La entidad está también consciente de que el país se desarrolla en un contexto político de transformación permanente y que el cambio de modelo de mercado impulsa a las entidades privadas a incursionar en servicios y productos de alcance masivo con sentido social como los microseguros de costo bajo y alto rendimiento cualitativo para los usuarios.

- Dirección de Comunicación Externa

Como producto de la evaluación F.O.D.A. la entidad aceptó constituir una Dirección de Comunicación Externa cuya función primordial es el asesoramiento permanente para el cuidado y mejoramiento de la imagen, la planificación, la gestión de

medios, la producción de materiales periodísticos, la difusión, el monitoreo y la evaluación de las tareas de comunicación periodística con los medios masivos de comunicación.

- **Acciones/Herramientas de Comunicación**

La entidad tiene a la mano el diseño de las acciones y las herramientas de comunicación suficientes como para encarar procesos de acercamiento institucional a los medios de comunicación y a los públicos de interés. Las acciones y herramientas determinadas pueden ser utilizadas de acuerdo a las temáticas, al contexto y a las necesidades de los productos, servicios y resultados de gestión que se quiera difundir a través de los medios. Las ventajas y desventajas de cada una de ellas están claramente expuestas en la estrategia de comunicación institucional.

- **Construcción de mensajes periodísticos**

La entidad estudiada en coordinación permanente con la Dirección de Comunicación Externa ha generado un proceso de producción de mensajes en formato de información y noticia de acuerdo a las exigencias de calidad, precisión, veracidad, novedad e interés social de los medios de comunicación. A la vez, se tuvo cuidado en armonizar los contenidos con los ejes discursivos y los principios de la institución.

La construcción de mensajes a la medida de la valoración informativa y noticiosa de los medios ha logrado una respuesta óptima de manera que sus contenidos han sido reflejados, en gran medida, en las publicaciones diversas de los medios periodísticos con los que se tuvo una interacción permanente.

- **Difusión de información y noticias**

Los mensajes producidos por la Dirección de Comunicación Externa validados por los niveles ejecutivos y técnicos de la entidad han sido difundidos por los medios de comunicación acompañados de un proceso de gestión oportuna de tal manera que todas las unidades comunicacionales producidas fueron reflejadas en menor, mediana y gran

medida en las páginas de los medios escritos tradicionales y virtuales con los que se mantuvo una relación fluida, permanente y de beneficio mutuo.

- Flujos informativo/noticioso con los medios

Los flujos informativo/noticiosos han transcurrido durante la gestión 2010 por dos canales, fundamentalmente: mediante la atención a los requerimientos de información formulados por los medios y a través de la producción de mensajes propios con alto valor informativo. En ambos casos, la gestión de medios oportuna, precisa y permanente han contribuido a que los resultados alcanzados sean óptimos en términos cuantitativos y cualitativos, es decir, en el logro del objetivo central explícito de generar flujos entre la entidad y los medios e, implícito, en la defensa, mantenimiento y mejoramiento de la imagen institucional ante los medios periodísticos.

2.4.2. Conclusiones en relación a los Objetivos generales

- Estratégias de comunicación de imagen institucional

El diseño de los lineamientos básicos de una estrategia de comunicación de imagen institucional ha sido, quizá, uno de los logros más importantes en materia de comunicación corporativa. Este instrumento fundamental ha servido como referente para generar flujos informativo/noticiosos entre la entidad financiera y los medios de comunicación masiva (MMC) en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz durante una parte de la gestión 2009 y toda la gestión 2010.

Esta brújula de comunicación validada por los ejecutivos de la entidad estudiada, refleja y tiene la finalidad de contribuir a las políticas, los principios, valores, objetivos y las metas corporativas trazadas por la institución para el próximo quinquenio. Gracias a estos lineamientos comunicacionales, la entidad encara de manera planificada sus necesidades de comunicación interna y externa en tiempos normales y en momentos de crisis.

- **Planes de comunicación de imagen institucional**

La entidad y la Dirección de Comunicación Externa han desarrollado planes de comunicación con la finalidad de implementar, de manera sistemática, los procesos de gestión de medios para efectivizar una interacción comunicacional entre la entidad financiera y los medios de comunicación masiva (MMC) en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

Los planes elaborados e implementados en forma operativa han permitido resultados eficientes como producto del proceso de planificación dejando atrás actitudes de improvisación en asuntos relacionados con la comunicación institucional.

Por tanto, las estrategias, los planes, la producción de mensajes, la gestión de medios, los planes de crisis para cada situación; las acciones y herramientas de comunicación aplicadas a las necesidades comunicacionales de la entidad han generado niveles óptimos de flujos informativo/noticiosos con la mayoría de los medios escritos de comunicación masiva más importantes por su influencia en la formación de los climas de opinión nacional y regional.

Acorde con los aportes teóricos de la comunicación estratégica, así como la creación y ejecución de acciones ha permitido que la organización se represente simbólicamente en el medio que lo rodea, en este caso preciso, los medios de comunicación y los públicos internos por lo que esa relación con el entorno se convirtió en una ventaja competitiva.

- **Gestión de Crisis**

Los resultados del esquema comunicacional de crisis fueron positivos; no hubo mensajes agresivos de los medios (a más de siete publicaciones que tocaron el tema crítico en función de varios actores involucrados) ni de los operadores gubernamentales - judiciales contra la imagen de la compañía. El manejo comunicacional fue prudente y oportuno, las demandas de los medios fueron disipadas con explicaciones convincentes y reales; se realizaron algunos contactos off the record

y, aun con un perfil bajo, se prepararon las herramientas para enfrentar probables escenarios conflictivos de mayor intensidad.

En consecuencia, los resultados cuantitativos y cualitativos y las conclusiones de este Proyecto de Innovación Profesional (PIP) en materia comunicacional fueron cumplidos, no obstante de las adversidades.

2.5 RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones que se infieren del contexto de las conclusiones pueden ser, en buena parte, aplicables a instituciones privadas o públicas con características semejantes y, pretenden, contribuir a futuros abordajes teóricos y metodológico-técnicos a la hora de investigar, construir o desarrollar procesos de planificación de la comunicación que incluyan políticas, estrategias, planes y campañas ejecutivas para apoyar al logro de los objetivos y las metas institucionales, de su entorno social y del Estado.

- Si bien la asesoría comunicacional externa cubre las necesidades de comunicación de la institución, los niveles de eficiencia y eficacia comunicativa serían mejores con el establecimiento de una contraparte institucional, es decir, que la entidad cuente con un profesional especializado que coordine con todos los componentes del proceso de comunicación abarcando públicos, internos, externos e interno-externos o mixtos.
- Es necesario realizar estudios de percepción de imagen institucional en otros públicos de interés con metodologías y técnicas más representativas antes y después de cada gestión con la finalidad de cuantificar y cualificar con mayor rigor científico-social los resultados de la estrategia y de los planes.
- Las secuencias de evaluación y ajustes de la estrategia, los ejes temáticos y los planes de comunicación deben ser periódicos con la finalidad de mejorar los procesos.

- Si bien en esta ocasión, la estrategia focalizó su atención en los flujos informativo/noticiosos con los medios de comunicación masivos escritos, se hace necesario ampliar este componente con mayor énfasis hacia los públicos estratégicos como clientes clave, broker-intermediarios y, agentes de promoción.
- Entre los ejes temáticos se hace prudente incluir acciones institucionales y comunicacionales relacionadas con los microseguros de manera que las instituciones de este rubro adecuen sus políticas hacia el nuevo modelo estatal de administración tendiente a beneficiar a grandes sectores sociales con productos y servicios de bajo costo y de gran utilidad contribuyendo a los procesos de lucha contra la pobreza y apoyando al desarrollo productivo de las empresas micro y pequeñas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro, Rosa María (1993). *Una comunicación para otro desarrollo* (1ra ed.). Lima-Perú: Calandria.

Aljure Andrés (2005) *Plan Estratégico de Comunicación* (1era ed.). La Paz – Bolivia: Grupo Editorial Design.

Beltrán Luís Ramiro (1993) *Por una política de comunicación para la promoción de la salud en América Latina*. Quito – Ecuador: CIESPAL.

Beltrán Luís Ramiro (1995) *Ministerio de Comunicación, buenos propósitos y realidad*. La Paz-Bolivia: Revista Común No. 5. (s.n.)

Borrat L. (1995) *La prensa y el público*. Pamplona – España: Ed. Universidad de Navarra.

Ciespal Varios Autores. (1981) *Políticas Nacionales de Comunicación*. Quito-Ecuador: Editorial Época.

Contreras Eduardo. (1993) *Investigación y valuación en comunicación para la salud*. Ed Quito-Ecuador: Editorial Quipus.

Costa Joan (2005) *Master DirCom Los profesores tienen la palabra*. Madrid España: Grupo Editorial Design.

Eco Humberto (1986) *Cómo hacer una tesis*. Barcelona- España: Ed. Gedisa S.A.

Fernández Carlos (1998) *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas

Gomiz Lorenzo (1991) *Teoría del periodismo. Cómo se forma el presente*. España: Ed. Paidós Ibérica, No. 44.

Hernández Roberto (1998) *Medios de comunicación en las organizaciones*. Madrid: Trillas.

Kayser Jacques. (1974) *El periódico. Estudios de morfología y de prensa comparada*. Barcelona-España: Ed. ATE.

Krippendorff K. (1990) *Metodología del análisis de contenido. Teoría y práctica*. España: Paidós Comunicación.

Lozada José Carlos. (2005) *Comunicación y Gestión de Crisis* (1era ed.). Madrid España: Design.

Lozano Juan Carlos. (1996) *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. México: Ed. Alhambra Mexicana.

Martínez Albertos José Luís (1993) *Censo general de redacción periodística. Lenguaje, estilos y géneros periodísticos en prensa, radio, televisión y cine*. Madrid – España: Ed. PARANINFO.

Morin Violette. (1974) *El tratamiento periodístico de la información*. Barcelona – España: Ed. ATE.

Munch Lourdes. (2000) *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas

Pascuali Antonio (1992) *Campañas de Comunicación en CIESPAL*. Quito - Ecuador: Ed. Quipus.

Prieto Daniel (1985) *Diagnóstico de la comunicación en CIESPAL*, Quito-Ecuador: Ed. Quipus

Quezada Maribel. (1992) *El mensaje medio a medio*. Santiago-Chile: Editorial Universitaria.

Rivadeneira, Raúl (1977) *Periodismo, la teoría general de los sistemas y la comunicación*. (2da. Edición) México: Ed. Trillas.

Rivadeneira, Raúl (1995) *Comunicación un enfoque sistémico*. La Paz-Bolivia: Ed. Signo.

Salamanca, Hernán. (1993) *Marco Conceptual de la Comunicación para el Desarrollo*. Bogotá – Colombia. Ed. GOB.

Sampieri R.; Fernández C.; Baptista P. (1994) *Metodología de la investigación*. Colombia: Ed. Me Graw Huí Interamericana de México, Panamericana, Formas e Impresos S.A.

Salkind, Niel (1998) *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall

Sonntag Heinz. (1989) *Duda-Certeza-Crisis. La evolución de las ciencias sociales en América Latina*. Caracas: Nueva Sociedad.

Tironi, Barrios Eugenio. (1999) *La Comunicación Estratégica para las empresas*. Chile. Mimeo.

Torrigo, Érick. (2010) *Comunicación. De las matrices a los enfoques*. Primera Edición, Quito Ecuador. Ed. Quipus CIESPAL.

Torrigo, Érick. (1993) *La tesis en comunicación*. La Paz – Bolivia: Ed. Artes Gráficas Latina.

Torrigo, Érick. (1993) *Periodismo. Apuntes teórico – Técnicos*. La Paz Bolivia: Ed. Artes Gráficas.

Torres, Iván (1996) *El operador psicológico*, en *Revista Militar del Ejército de Bolivia*. La Paz – Bolivia: Ed. IGM.

Villafane, Justo (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid España: Ediciones Pirámide.

Zorilla, S. Torres M. (1990) *Guía para elaborar la tesis*. México: Ed. McGraw-Hill.