



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Máster Universitario en Gestión y Emprendimiento de
Proyectos Culturales

Manual: Plan de Comunicación de Crisis en instituciones culturales catalanas

Trabajo fin de estudio presentado por:	Marta Amat Sivill
Tipo de trabajo:	Intervención
Director/a:	Dra. Rebeca Pardo Sainz
Fecha:	15/07/2024

Resumen

En un contexto actual donde las crisis pueden surgir en cualquier momento, las instituciones se enfrentan a desafíos únicos ante la gestión de estas situaciones. Este estudio se centra en la elaboración de una guía o manual para el desarrollo de un Plan de Comunicación de Crisis enfocado en el sector cultural catalán.

Por otro lado, este será adaptable según las características y necesidades de cada institución. Así pues, se busca proporcionar una guía de identificación temprana y de respuesta para estas instituciones y poder prevenir y abordar las necesidades de las instituciones del ámbito cultural ante cualquier problema que se puedan encontrar en la actualidad.

Al explorar diversos aspectos teóricos, desde la gestión de crisis hasta la comunicación organizacional y ética, este trabajo propone un enfoque holístico para la prevención, actuación y recuperación de una industria cultural frente a posibles situaciones adversas.

Este estudio no solo pretende ofrecer una herramienta teórica para enfrentar crisis en el ámbito cultural, sino que también trata de destacar la importancia de la anticipación y la adaptabilidad frente a lo inesperado ante una situación adversa que pueda atravesar cualquier institución cultural, así como claves y recomendaciones frente a estos hechos.

Palabras clave: Plan de Crisis / Gestión de crisis / Situación de crisis / Plan de Comunicación / Institución Cultural Catalana.

Abstract

In a current context where crises can arise at any moment, institutions face unique challenges in managing these situations. This study focuses on developing a guide or manual for creating a Crisis Communication Plan centered on the Catalan cultural sector.

Additionally, this plan will be adaptable according to the characteristics and needs of each institution. Thus, it aims to provide a guide for early identification and response for these institutions, enabling them to prevent and address the general needs of cultural institutions in the face of any current adversity.

By exploring various theoretical aspects, from crisis management to organizational and ethical communication, this work proposes a holistic approach for the prevention, action, and recovery of a cultural industry facing potential adverse situations.

This study not only aims to offer a theoretical tool to address crises in the cultural field but also seeks to highlight the importance of anticipation and adaptability in the face of the unexpected in any adverse situation that a cultural institution might encounter, as well as key strategies and recommendations for dealing with these events.

Keywords: Crisis Plan / Crisis Management / Crisis Situation / Communication Plan / Catalan Cultural Institution.

Índice de contenidos

1.	Introducción.....	10
1.1.	Justificación	11
1.2.	Objetivos del TFE.....	13
2.	Marco teórico	14
2.1.	Las crisis y sus tipologías	14
2.1.1.	¿Qué es una crisis?	14
2.1.2.	Ética en la comunicación de crisis	16
2.1.3.	Factores de crisis en las instituciones culturales.....	17
2.1.4.	Desencadenantes de crisis en las instituciones culturales	18
2.2.	Gestión de crisis	19
2.2.1.	¿Qué es un Plan de Crisis?.....	20
2.2.2.	Plan de Comunicación de Crisis.....	21
2.3.	Contexto y desafíos de las Instituciones culturales en el s. XXI.....	23
2.3.1.	Retos y carencias en las instituciones culturales.....	24
2.4.	Teorías aplicables a situaciones de crisis.....	27
2.4.1.	Teoría del Caos	28
2.4.2.	Teoría del contraataque o de la apología.....	29
2.4.3.	Teoría del discurso de restauración de imagen.....	30
2.4.4.	Teoría de la excelencia	31
2.4.5.	Teorías de la dirección estratégica, públicos y asuntos.....	31
2.4.6.	Estrategias y técnicas comunes de excelentes respuestas a crisis	32
2.4.7.	Teoría de la atribución y neoinstitucionalismo en la aproximación simbólica	33
2.4.8.	Otras teorías.....	34
3.	Estado de la cuestión sobre Planes de Comunicación de Crisis en Cataluña.....	37

3.1.	Situación cultural en Cataluña.....	37
3.2.	Planes de Comunicación de Crisis en Cataluña	40
4.	Diseño metodológico	47
4.1.	Objetivos del plan de crisis en instituciones culturales catalanas.....	48
4.2.	Beneficiarios.....	49
4.3.	Actividades y tareas: guía para elaborar un Plan de Comunicación de Crisis	50
4.3.1.	Introducción	52
4.3.1.1.	Propósito del Plan	52
4.3.1.2.	Definición de Crisis	53
4.3.2.	Equipo de Gestión de Crisis	53
4.3.2.1.	Roles y Responsabilidades	53
4.3.2.2.	Mapa de Actores	54
4.3.3.	Identificación de Riesgos	55
4.3.3.1.	Análisis del Entorno.....	55
4.3.3.2.	Tipos de Crisis.....	55
4.3.3.3.	Análisis de Riesgos	56
4.3.4.	Plan de Comunicación	57
4.3.4.1.	Estrategia de Comunicación.....	57
4.3.4.2.	Canales de Comunicación	58
4.3.4.3.	Mensajes Clave	59
4.3.5.	Protocolos de Respuesta	60
4.3.5.1.	Activación del Plan	60
4.3.5.2.	Procedimientos Inmediatos	61
4.3.5.3.	Coordinación con Autoridades Externas	62
4.3.6.	Recursos y Herramientas.....	62

4.3.6.1.	Recursos humanos	62
4.3.6.2.	Recursos técnicos.....	62
4.3.6.3.	Recursos materiales y equipos.....	63
4.3.6.4.	Recursos económicos.....	63
4.3.7.	Plan de Recuperación	63
4.3.7.1.	Estrategias de Recuperación	63
4.3.7.2.	Restablecimiento de Operaciones	64
4.3.7.3.	Apoyo Psicológico y Social	64
4.3.8.	Formación y Simulacros.....	64
4.3.8.1.	Formación	64
4.3.8.2.	Pruebas y Simulacros	65
4.3.8.3.	Evaluación y Mejora Continua	66
4.3.9.	Documentación y Registros.....	66
4.3.10.	Revisión y Actualización del Plan.....	67
4.4.	Cronograma.....	67
4.5.	Recursos	70
4.6.	Evaluación	73
5.	Conclusiones	75
6.	Limitaciones y Prospectiva.....	78
7.	Referencias bibliográficas	80
Anexo A.	Consentimiento informado	89
Anexo B.	Mail del Ministerio	91
Anexo C.	Entrevista MNAC	92
Anexo D.	Entrevista Liceu	94
Anexo E.	Entrevista Informante 1	96

Anexo F. Informe de valoración del comité de ética Trabajo Fin de Estudio 98

Índice de figuras

Figura 1. Cifra mensual de turistas internacionales que visitaron Cataluña entre 2020 y 2022	38
---	----

Índice de tablas

Tabla 1. Principales teorías aplicables a crisis	27
Tabla 2. Contacto realizado con las distintas entidades culturales catalanas.....	42
Tabla 3. Planes y Protocolos de las instituciones culturales catalanas	43
Tabla 4. Posible mapa de Comité de Crisis.....	53
Tabla 5. Actores internos y externos.....	54
Tabla 6. Tipos de Crisis	55
Tabla 7. Tipos de canales de comunicación	59
Tabla 8. Cronograma de Plan de Crisis	68
Tabla 9. Cronograma detallado de Plan de Crisis	70
Tabla 10. Consultores externos para solventar situaciones de crisis	71

1. Introducción

La motivación detrás de este trabajo surge a raíz de la unión de mis experiencias personales y laborales en el ámbito del marketing digital y las redes sociales, así como experiencias directas en empresas del sector cultural. He trabajado tanto en producción como en dirección en compañías de teatro y productoras de música y cine. Esto me ha permitido ver de primera mano los desafíos y las oportunidades que enfrentan estas industrias día a día.

A lo largo de mi carrera profesional, he encontrado una diferencia notable entre el conocimiento y la práctica relacionados con los Planes de Comunicación de Crisis. Aunque he trabajado en diversos sectores culturales, no tenía constancia de este concepto hasta que trabajé en una multinacional tecnológica, donde estos planes eran una parte esencial de la estrategia de comunicación.

A partir de esta experiencia laboral, comprendí que más vale tener un Plan de Crisis y no necesitarlo, que necesitarlo y no tenerlo. Con esta premisa, quiero destacar la relevancia estratégica y preventiva de disponer de un Plan de Crisis en cualquier organización, así como de un Plan de Comunicación de Crisis coherente que permita ofrecer respuestas.

Aunque algunos podrían considerar innecesario contar con un Plan de Comunicación de Crisis, la realidad es que estar preparado con medidas claras y efectivas ante eventualidades imprevistas es crucial para gestionar adecuadamente la incertidumbre y minimizar el impacto negativo en la reputación y operaciones de la entidad afectada.

Este interés me llevó a querer comprender cómo las instituciones culturales, concretamente de Cataluña, se enfrentan a estas situaciones que son más frecuentes e impredecibles de lo que se podría suponer. Aun así, la falta de información y recursos específicos en este sector resalta la necesidad urgente de investigar y desarrollar herramientas adaptadas para las particularidades de las instituciones culturales.

1.1. Justificación

En un entorno caracterizado por la contante evolución y la inmediatez, las crisis pueden surgir en cualquier momento poniendo en riesgo la estabilidad y integridad de las instituciones culturales. Desde desastres naturales hasta escándalos mediáticos o movimientos sociales emergentes, las crisis pueden tener un impacto negativo significativo en la reputación, financiación y operatividad de las entidades.

La revisión de obras de arte centenarias desde perspectivas colonialistas, feministas y de justicia social está a la orden del día. De hecho, en la actualidad se está observando una creciente sensibilidad en torno a cuestiones históricas y sociales en el arte. Por ejemplo, grupos ambientalistas están llevando a cabo acciones en museos, como la acción que relata García Torres (2022) donde un grupo ecologista realizó una intervención en el Museo del Prado mediante una pintada entre los cuadros de Goya para concienciar sobre el cambio climático.

Casos como este destacan la importancia de contar con Planes de Comunicación de Crisis específicos para abordar estos temas de manera proactiva. En los últimos años ha habido varias crisis en el contexto cultural catalán, como la huelga de acomodadores del Teatre Nacional de Catalunya, quejándose de la precariedad laboral de sus contratos eventuales y de la poca transparencia de los procesos de selección de personal, Camps (2022).

También encontramos otros sucesos como la dimisión por casos de acoso del exdirector del Teatre Lliure, Agencia EFE (2018); el caso relatado por González (2022) sobre los doce profesores jubilados del Institut del Teatre de Barcelona investigados por acoso y abuso de poder o los seis cuadros robados de Miró, Morgades (1988).

Aunque existen algunas fuentes recientes del siglo XXI, las referencias bibliográficas disponibles son muy limitadas y principalmente contemporáneas. Por eso, es importante destacar que, hasta el momento, hay una notable escasez de información sobre los Planes de Comunicación de Crisis, lo que resalta la singularidad y necesidad de esta investigación.

De las fuentes consultadas, la mayoría son trabajos de final de estudios de los últimos quince o veinte años, lo que destaca su reciente contemporaneidad. Estas fuentes se desarrollarán y analizarán en detalle dentro del marco teórico, proporcionando una base para el desarrollo de este trabajo.

A su vez, es importante destacar que, en comparación con otros sectores, la implementación de tales protocolos en las instituciones culturales ha sido también limitada, lo que deja a estas entidades particularmente vulnerables ante situaciones adversas.

No obstante, cabe poner en relieve que, en las compañías y organizaciones de cualquier otro sector, estos planes también son prácticamente nulos. Eso es debido a que este campo ha sido ampliamente subestimado y poco explorado a excepción de algunas grandes entidades, o empresas multinacionales donde podemos encontrar estos planes creados generalmente a raíz de haber sufrido una crisis. Esto significa que su creación se debe a una necesidad tras haber sufrido una de estas crisis.

Aun así, resulta realmente difícil acceder a dichos documentos por la privacidad de estos protocolos. De hecho, suelen estar en un plano residual situado dentro del Plan de Comunicación de las empresas, convirtiéndose en algo meramente “anecdótico” aunque también pueden existir en sí mismos como un documento independiente. Se han detectado también otros desafíos relacionados con la dificultad de acceso a los Planes de Comunicación de Crisis debido a su naturaleza interna y la presencia de información confidencial. Esto ha llevado a que muchas instituciones culturales catalanas no estén dispuestas a colaborar con este Trabajo de Fin de Máster.

La falta de acceso a los Planes de Comunicación de Crisis en estas instituciones ha obligado a modificar el enfoque inicial del trabajo que originalmente tenía como objetivo desarrollar un Plan de Comunicación de Crisis para entidades culturales en Cataluña. En su lugar, el trabajo se ha reformulado para ofrecer herramientas y directrices similares a las de un manual, destinadas a ayudar en la elaboración de un Plan de Comunicación de Crisis adaptado a estas instituciones.

A través del análisis, la revisión de textos especializados y la consulta con expertos en el campo, se pretende comprender los desafíos específicos que enfrentan estas instituciones para poder desarrollar una guía estándar e integral que ayude a afrontar esta problemática.

Asimismo, este trabajo nos ha planteado otros retos en cuanto al respeto de las normativas éticas, ya que en primer lugar queríamos garantizar el anonimato de los informantes. Sin embargo, en el momento de publicar algunos fragmentos de las entrevistas, era muy sencillo identificarlos, así como a las instituciones involucradas.

Por ello, se ha optado por una opción intermedia con el permiso de los entrevistados para publicar solo datos mínimos. Se ha valorado, bajo el seguimiento y la aprobación de los responsables de la supervisión ética del TFM, que se cumplían los estándares y se contaba con el consentimiento informado para poder trabajar con aquellos datos que al hacerse públicos pudieran ser fácilmente identificados y puestos en relación con las instituciones (Anexo A). Por ese mismo motivo, se han tenido que anonimizar algunos entrevistados.

1.2. Objetivos del TFE

El objetivo principal de este trabajo es elaborar un manual con herramientas y recursos que faciliten la creación de un Plan de Comunicación de Crisis específicamente adaptado a las necesidades y particularidades de las instituciones culturales catalanas, que incluya estrategias preventivas, de respuesta y de recuperación. Junto a este objetivo, hay otros objetivos secundarios, como:

- ▶ Identificar las instituciones culturales en Cataluña que cuentan con Planes de Comunicación de Crisis establecidos y las que no, y desde qué año.
- ▶ Identificar a las personas responsables de la gestión de crisis en estas instituciones, incluyendo líderes, directivos o equipos designados.
- ▶ Analizar cómo las distintas instituciones culturales catalanas gestionan las crisis, identificando buenas prácticas y áreas de mejora.
- ▶ Identificar y abordar las crisis más frecuentes en el ámbito artístico catalán, proporcionando respuestas efectivas y adaptadas a cada situación.
- ▶ Identificar las características fundamentales que debe tener un Plan de Comunicación de Crisis, analizando sus apartados, estructura y protocolos.

2. Marco teórico

En el entorno contemporáneo de las instituciones culturales, la necesidad de gestionar crisis de manera efectiva y fortalecer así la comunicación organizacional se ha vuelto imperativa para proteger la reputación, la integridad y la relevancia de estas entidades en la sociedad.

Por ello, cabe destacar que, en lo que llevamos de siglo XXI, se han producido profundas transformaciones y desafíos para las industrias culturales. Estos cambios han impactado significativamente en el funcionamiento de estas instituciones desencadenando varias crisis de naturaleza multifacética que van más allá de lo meramente económico, abarcando aspectos tecnológicos, sociales y culturales.

La interconexión global ha facilitado el intercambio cultural a una escala sin precedentes, mientras que el poscolonialismo y el feminismo entre otros, han cuestionado las narrativas históricas predominantes y promovido una representación más equitativa y auténtica de las diversas culturas y perspectivas.

En este contexto, partiendo de los fundamentos establecidos por la tesis de Cruz Sandoval (2004), se abordan a continuación algunos aspectos teóricos para comprender los planes de comunicación de crisis y, por otro lado, cómo estos contribuyen a dotarse de herramientas para manejar ciertas situaciones explorando estrategias innovadoras y adaptativas para enfrentar los desafíos actuales y futuros en este campo dinámico.

2.1. Las crisis y sus tipologías

2.1.1. ¿Qué es una crisis?

Si nos basamos en la definición propuesta por la Real Academia Española (s.f.), una crisis es un “cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o situación, o en la manera en que estos son apreciados”.

Si nos centramos en la relación de las crisis ligadas a las instituciones culturales debemos tener en cuenta que una institución cultural a menudo no deja de ser una empresa. Pursell (2023) define una crisis de negocio como:

“Un evento, causado por factores internos o externos, que amenaza el éxito y salud de una empresa; afecta su reputación, daña las operaciones de su negocio, impacta de manera negativa en sus finanzas o perjudica a sus empleados o a su ambiente laboral” (Pursell, 2023, s.p.).

Esta definición destaca aspectos específicos que son críticos para cualquier organización, incluyendo las culturales, tales como la reputación, las operaciones, las finanzas y el bienestar de los empleados.

En el ámbito de la gestión cultural, la capacidad de anticipar, gestionar y recuperarse de situaciones de crisis es fundamental para la sostenibilidad y el éxito de las instituciones culturales.

“Es importante conocer cuándo y cómo se produce la crisis, la tipología de las crisis que estamos predispuestos a padecer, la formación del comité de crisis, la gestión de la comunicación de crisis, la actitud de los órganos de representación sindical o la estructura del plan de crisis” (Sánchez Calero, 2003, p.2).

Esta afirmación resalta la necesidad de comprender la complejidad de las crisis que pueden afectar a las instituciones culturales, así como la importancia de contar con un plan integral de gestión de crisis que aborde diversos aspectos, desde la identificación temprana hasta la recuperación postcrisis.

Bajo esta premisa, este apartado aborda los diversos aspectos que deben enfrentar y superar las distintas entidades culturales para evitar crisis potenciales. A través de un enfoque estructurado y proactivo, se busca fortalecer la resiliencia de las instituciones culturales y garantizar su capacidad para cumplir con su misión y objetivos incluso en tiempos de adversidad.

El análisis del entorno cultural y la creación de un Plan de Crisis son pasos fundamentales para cualquier institución cultural. Estos aspectos permiten establecer una base sólida para la implementación del Plan de Comunicación de Crisis y la definición de sus componentes específicos. Al comprender y abordar estos elementos, las instituciones culturales estarán mejor preparadas para enfrentar los contratiempos y crisis que puedan surgir, asegurando así su continuidad y contribución al panorama cultural.

Es importante destacar que este Plan de Crisis debe ser revisado con una cierta periodicidad para asegurar su relevancia y eficacia en un entorno en constante cambio. Como nos recuerda el Instituto de Gestión Cultural y Artística (2023), "Siempre nos planteamos para qué sirve un plan estratégico, no podemos olvidar su gran contribución a la hora de flexibilizar el proyecto cultural. Ciertamente, estamos hablando de una herramienta muy útil cuando se trata de adaptarlo a circunstancias cambiantes." Una correcta planificación no solo anticipa posibles escenarios adversos, sino que también incorpora la misión, visión y valores fundamentales de nuestra organización durante la creación del Plan de Crisis.

Comprender qué es una crisis y cómo manejarla éticamente integrando la transparencia como un componente esencial es crucial para cualquier institución, especialmente para las culturales. La definición de crisis nos proporciona una visión amplia de lo que está en juego. Además, la aplicación de principios éticos y de transparencia en la comunicación durante una crisis ayuda a gestionar la situación inmediata y a construir una base sólida de confianza y respeto a largo plazo.

2.1.2. Ética en la comunicación de crisis

La ética en la comunicación de crisis, abordada por Timothy L. Sellnow y Matthew W. Seeger (2013), tiene un papel fundamental en la comunicación durante situaciones críticas, especialmente en las instituciones culturales, donde la integridad y la confianza son valores centrales. Esta teoría examina los principios éticos que guían la comunicación durante una crisis, como la honestidad, la responsabilidad y el respeto por las partes interesadas.

Para las instituciones culturales, la ética en la comunicación de crisis implica tomar decisiones informadas y éticas sobre qué información comunicar, cómo comunicarla y cómo responder a las preocupaciones del público, manteniendo así también la credibilidad con la audiencia. Aquí es donde la transparencia se convierte en un principio clave.

La transparencia en la comunicación de crisis se refiere a la apertura y claridad con la que una organización comunica información relevante. Ante una crisis, la transparencia puede significar la diferencia entre mantener la confianza del público o perderla.

“Actuar con transparencia ética es «permitir ver lo que hay derecho a ver». Transparencia no exige vivir en una casa de cristal. Las instituciones, como las personas, deben tener un ámbito de intimidad. No todo lo que hay dentro de una empresa o de

una institución ha de desvelarse, pero sí aquello que hay derecho a conocer o que debe ser conocido. Cuanto más pública sea una institución mayor transparencia es necesaria, ya que se administra en nombre y a favor de los ciudadanos” (Milé, 2012, s.p.).

Cuando las instituciones culturales son abiertas sobre los problemas que enfrentan y cómo planean resolverlos, es más probable que el público continúe apoyándolas sin que su reputación se vea tan afectada. Al proporcionar información clara, se minimizan los rumores y la propagación de desinformación. Esto es crucial en una crisis, donde la falta de información veraz puede llevar a malentendidos y a agravar la situación.

2.1.3. Factores de crisis en las instituciones culturales

A partir de un artículo de Deloitte España (s.f.), podemos extrapolar que las crisis pueden surgir tanto de factores internos como externos que afectan significativamente el funcionamiento y la reputación de cualquier organización.

Una crisis interna o endógena, tal y como podemos ver en la publicación de Mercadé (2020), se origina dentro de la propia institución debido a conflictos mal resueltos o problemas sistémicos no abordados adecuadamente. Estas crisis suelen surgir de deficiencias en la gestión interna, fallos en la comunicación o problemas de liderazgo. Por ejemplo, conflictos internos entre miembros del personal, deficiencias en la toma de decisiones o una cultura organizacional poco clara pueden desencadenar una crisis interna. Estas crisis amenazan directamente la estructura y cohesión interna de la entidad, y si no se manejan adecuadamente, pueden afectar negativamente la reputación y la confianza tanto interna como externamente.

Por otro lado, siguiendo con Mercadé (2020), una crisis externa o exógena se desencadena por factores fuera del control directo de la institución. Estos factores pueden incluir eventos económicos, políticos, legales o sociales que afectan a la organización. Estos pueden ser cambios en las políticas gubernamentales, fluctuaciones del mercado, pandemias o desastres naturales, entre otros. Las crisis externas impactan inicialmente la imagen pública de la institución y pueden tener repercusiones internas, como la interrupción de operaciones normales o la necesidad de adaptarse a nuevas circunstancias externas. Es fundamental que

las instituciones estén preparadas para gestionar eficazmente estas crisis, manteniendo la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para responder a eventos externos imprevisibles.

Por lo tanto, las instituciones culturales deben estar atentas tanto a las crisis internas como externas, abordando las debilidades internas y preparándose para enfrentar eventos externos que puedan impactar su funcionamiento y reputación. La gestión efectiva de estas crisis garantiza la continuidad y sostenibilidad de las instituciones culturales en un entorno cambiante y lleno de desafíos.

2.1.4. Desencadenantes de crisis en las instituciones culturales

Los desencadenantes de posibles crisis en las instituciones culturales son, en gran medida, los retos y las carencias de las actuales entidades, las cuales pueden poner en marcha una situación de crisis dentro de estas entidades ya que son factores de debilidad dentro de este sector.

Por ello, podemos exponer distintos factores, tales como crisis financieras, falta de adaptación tecnológica por parte de las instituciones, influencias sociales y culturales cambiantes, deficiencias en la gestión y organización institucional, escasez de fondos públicos y subvenciones, presiones externas e institucionales, y problemas relacionados con la comunicación y la reputación de la entidad cultural. Estos factores, representan amenazas significativas que requieren atención y soluciones estratégicas para garantizar la sostenibilidad de estas entidades.

Las crisis financieras son una preocupación constante para las instituciones culturales. La falta de recursos financieros adecuados, incluyendo subvenciones públicas, puede limitar la capacidad de invertir en programas, conservación del patrimonio y desarrollo institucional. La dependencia excesiva de fuentes de financiamiento específicas o la inestabilidad económica pueden llevar a situaciones de déficit presupuestario y afectar negativamente las operaciones diarias.

La escasa adaptación tecnológica es otro factor crítico que puede desencadenar crisis en las instituciones culturales en la era digital. La falta de integración de tecnologías emergentes, como realidad aumentada o inteligencia artificial, puede afectar la capacidad de las entidades para interactuar con sus audiencias de manera relevante y atractiva, lo que impacta negativamente en la experiencia del visitante y la preservación del patrimonio.

Los factores sociales y culturales cambiantes constituyen un desafío significativo para las instituciones culturales en la actualidad. Las evoluciones en las tendencias y valores exigen una adaptación ágil y significativa en la programación y el enfoque institucional para mantener la relevancia y el compromiso con audiencias diversas y en constante transformación. Por ejemplo, muchas instituciones culturales están realizando una revisión poscolonial para ajustarse a estos cambios, asegurando que sus prácticas y exposiciones reflejen una narrativa más inclusiva y global. Además, están aprovechando nuevas tecnologías para atraer a un público más joven y cada vez más digitalizado.

La deficiente gestión y organización interna es otro factor que puede desencadenar crisis en las entidades culturales. La falta de liderazgo efectivo, procesos claros de toma de decisiones y una estructura organizativa sólida pueden conducir a problemas operativos, disminución de la eficiencia y falta de coherencia en la misión y visión institucional. Esto también puede desencadenar a una crisis del personal, es decir, debido al comportamiento de un empleado.

Las presiones externas e institucionales, como cambios en las políticas culturales, regulaciones gubernamentales o competencia creciente en el sector también pueden generar crisis en las instituciones culturales. La capacidad de adaptarse a estos cambios externos de manera proactiva y estratégica es crucial para mantener la estabilidad y relevancia institucional.

Las deficiencias en la comunicación y reputación de la entidad cultural pueden afectar la percepción pública y la participación comunitaria. La falta de una estrategia de comunicación efectiva, transparencia y manejo de la reputación puede llevar a malentendidos, desconfianza y disminución del apoyo público.

2.2. Gestión de crisis

Como hemos visto, las instituciones culturales enfrentan a una serie de desafíos que pueden desencadenar crisis si no son abordados adecuadamente. Esto es lo que se denomina gestión de crisis, la cual implica la preparación y ejecución de un Plan de Crisis. La gestión de crisis se ha convertido en un componente esencial para la sostenibilidad y resiliencia de las instituciones culturales en el entorno actual, caracterizado por cambios sociales, económicos y tecnológicos constantes. Contar con estrategias claras y flexibles permitirá a las instituciones

culturales manejar crisis de manera efectiva, asegurando su funcionamiento y relevancia en un mundo en constante transformación.

2.2.1. ¿Qué es un Plan de Crisis?

Un Plan de Crisis, también conocido como Plan de Gestión de Crisis, es una herramienta estratégica fundamental para cualquier organización. Su propósito es gestionar de manera eficaz las situaciones de crisis y minimizar el impacto negativo que estas puedan generar. Este plan incorpora una serie de procedimientos y protocolos diseñados para dirigir la respuesta organizativa durante una crisis, asegurando que las acciones sean coherentes, coordinadas y efectivas.

Según Da Silva (2021), un Plan de Crisis debe abordar diversos aspectos, desde la identificación de los posibles escenarios de crisis hasta la designación de un equipo de gestión de crisis, y la elaboración de mensajes clave para comunicar a las diferentes partes interesadas. Además, es fundamental que el plan contemple una estructura clara de comunicación interna y externa, permitiendo una rápida difusión de información precisa y relevante a empleados, medios de comunicación y público en general, lo cual ayuda a mantener la confianza y credibilidad de la organización durante la crisis.

Por ello, los Planes de Gestión de Crisis en ámbitos generales suelen abordar aspectos clave como la identificación de riesgos potenciales, la planificación de respuestas efectivas, la asignación de roles y responsabilidades, y la comunicación con los *stakeholder*¹ relevantes.

Aunque estos planes no están diseñados específicamente para ningún sector, ofrecen un marco que puede ser útil y adaptable para las organizaciones culturales catalanas que buscan desarrollar sus propias estrategias de gestión de crisis.

Es importante destacar que los Planes de Crisis deben ser revisados con una cierta periodicidad para asegurar su relevancia y eficacia en un entorno en constante cambio.

"Siempre nos planteamos para qué sirve un plan estratégico, no podemos olvidar su gran contribución a la hora de flexibilizar el proyecto cultural. Ciertamente, estamos

¹ Grupo o parte interesada, perteneciente o no a una organización.

hablando de una herramienta muy útil cuando se trata de adaptarlo a circunstancias cambiantes" (Instituto de Gestión Cultural y Artística, 2023, s.p.).

Un plan bien estructurado no solo ayuda a mitigar los efectos inmediatos de la crisis, sino que también facilita la recuperación a largo plazo y la restauración de la normalidad, fortaleciendo la resiliencia de la organización frente a futuras adversidades. Además, el Instituto de Gestión Cultural y Artística (2023) destaca que los Planes de Gestión de Crisis deben adaptarse a la idiosincrasia de cada proyecto específico, reconociendo la diversidad de situaciones y necesidades dentro del ámbito cultural.

2.2.2. Plan de Comunicación de Crisis

Dentro de los Planes de Gestión de Crisis de las organizaciones, es fundamental contar con un Plan de Comunicación de Crisis. Según el Instituto de Formación Continua de la Universidad de Barcelona (2023), un Plan de Comunicación de Crisis es el "documento en el que se establecen todas las acciones a llevar a cabo cuando una compañía debe hacer frente a una emergencia o situación complicada". Este plan no solo define las acciones a seguir durante una crisis, sino que también incluye la preparación y prevención, así como la evaluación posterior para asegurar su efectividad.

La implementación de un Plan de Comunicación de Crisis requiere la previsión de posibles crisis, la formación del personal en manejo de crisis y la realización de simulacros regulares, entre otros. Estas actividades aseguran que todos los involucrados estén familiarizados con sus roles y responsabilidades en caso de una emergencia (Instituto de Formación Continua de la Universidad de Barcelona, 2023).

Dentro del Plan de Comunicación de Crisis podemos encontrar distintos componentes dependiendo de la institución o entidad.

Entre estos componentes encontramos como primer paso para una gestión efectiva la identificación de potenciales crisis. Bernal Marín (2022) destaca la importancia de establecer protocolos claros para la difusión de información, la gestión de rumores y la respuesta a preguntas del público y los medios de comunicación durante situaciones de crisis. Esta previsión permite a las organizaciones estar preparadas para una variedad de escenarios adversos.

La formación del personal en manejo de crisis es otro elemento que destacar. Según Cruz Sandoval (2004), la comunicación organizacional se ve significativamente afectada por las crisis, y una formación adecuada puede mitigar estos efectos negativos. La capacitación incluye no solo la familiarización con el plan de comunicación, sino también el entrenamiento en habilidades concretas como la gestión de la comunicación en redes sociales y la respuesta a medios de comunicación.

La realización de simulacros regulares para asegurar que todos los miembros de la organización sepan cómo actuar en una crisis. Fuentes-Lara, Moreno y Zurro-Antón (2021) destacan los avances en el conocimiento empírico en la gestión de la comunicación de crisis, subrayando la importancia de estos ejercicios prácticos. Los simulacros permiten evaluar la efectividad del plan y realizar ajustes necesarios.

Por otro lado, en estos Planes, también encontraremos formas de gestionar la comunicación en distintos contextos y soportes.

La investigación de Calleja-Reina, Rojano y Mas (2018) examina el papel de las redes sociales en la comunicación de crisis, ofreciendo diversos enfoques sobre cómo las organizaciones pueden utilizar estas plataformas como parte de sus planes de comunicación. Chic Pujol (2018) enfatiza la necesidad de adaptar los planes de comunicación para incorporar estrategias efectivas en entornos digitales, manteniendo una presencia activa y coherente en las plataformas en línea durante periodos de crisis.

Scheff y Kotler (1996) exploran las respuestas de marketing ante crisis en el sector artístico, proporcionando perspectivas sobre cómo los planes de comunicación pueden mitigar los impactos negativos de las crisis en las instituciones culturales. Esta integración de estrategias de marketing en el plan de comunicación de crisis es fundamental para mantener la reputación de la organización.

Si tenemos en cuenta consideraciones ambientales, Baltà Portolés y Bashiron Mendolicchio (2022) examinan cómo las industrias culturales pueden abordar la emergencia climática desde una perspectiva de gestión y políticas culturales. Integrar cuestiones ambientales en la planificación estratégica y comunicativa es un proceso de identificación previa a la crisis que puede ser crucial para las instituciones culturales.

En lo que respecta a casos de estudio y ejemplos prácticos, Lindqvist (2012) ofrece perspectivas sobre cómo la comunicación efectiva puede ayudar a los museos a abordar crisis financieras y mantener la confianza del público y los *stakeholders*. Martínez (2022) subraya la necesidad de que las empresas establezcan Planes de Crisis en respuesta al dinamismo laboral actual, destacando la importancia de la preparación ante una crisis.

Eve Museos + Innovación (2020, 2022) proporciona una visión general de los desafíos que enfrentan los museos más allá de las crisis económicas, incluyendo la gestión de conflictos. Estos estudios ofrecen ejemplos concretos de cómo las instituciones culturales pueden estructurar e implementar planes de comunicación durante situaciones de crisis.

Por lo tanto, un Plan de Comunicación de Crisis bien estructurado es esencial para que las organizaciones enfrenten situaciones adversas de manera efectiva. Este plan debe incluir la previsión de posibles crisis, la formación del personal, la realización de simulacros regulares y la integración de estrategias de comunicación en redes sociales y marketing. Además, debe considerar las particularidades de cada sector, como las instituciones culturales y su necesidad de gestionar tanto crisis financieras como ambientales.

2.3. Contexto y desafíos de las Instituciones culturales en el s. XXI

Durante el siglo XXI, las instituciones culturales se han enfrentado a una serie de desafíos que han impactado significativamente en su funcionamiento y notoriedad, exigiendo una adaptación continua. Estas crisis no se limitan únicamente al ámbito económico como señala Lindqvist (2012), sino que también abarcan aspectos tecnológicos, sociales y culturales.

Por ello, el contexto contemporáneo de las instituciones culturales está profundamente influenciado por una serie de factores interrelacionados entre los cuales podemos incluir la globalización, la diversidad étnica, el poscolonialismo, el feminismo y las nuevas tecnologías, entre otros.

La globalización ha transformado el panorama cultural al facilitar el intercambio de ideas, expresiones artísticas y prácticas creativas. En contraposición, también ha provocado procesos de colonización cultural o imposiciones de pensamiento único, según nos narra Ander-Egg (2014).

Esta interconexión ha desafiado a las instituciones culturales a adoptar un enfoque más inclusivo y diverso, reconociendo las múltiples identidades étnicas y culturales con las que contamos. Además, como comentan González Sánchez y Ríos Sastre (2013), las nuevas tecnologías han revolucionado la forma en que las instituciones culturales interactúan con su público y gestionan su patrimonio.

Tal y como Cira Pérez (2016) nos transmite en su publicación, el poscolonialismo ha desempeñado un papel crucial al reevaluar las narrativas históricas dominantes y al destacar las experiencias de las comunidades previamente colonizadas. Este enfoque crítico ha llevado a las instituciones culturales a cuestionar las estructuras de poder establecidas y a promover una representación más equitativa y auténtica de las diferentes culturas y perspectivas.

Asimismo, el feminismo ha sido fundamental en la lucha por la igualdad de género, especialmente en el ámbito cultural, promoviendo una mayor visibilidad y reconocimiento de las contribuciones de las mujeres en el arte y la cultura. Según una entrevista con el Informante 1 (Anexo E), las teorías feministas han llevado a una revisión profunda de los cánones culturales y han impulsado cambios significativos en la interpretación y exhibición de obras artísticas, así como la creación y puesta en marcha de protocolos para afrontar las situaciones de acoso dentro de las entidades culturales.

En este complejo entorno interdisciplinario, las instituciones culturales se enfrentan al desafío de reconciliar estas diversas influencias. Este diálogo dinámico entre diferentes identidades culturales y avances tecnológicos está dando forma a la evolución continua de las instituciones culturales en el siglo XXI, promoviendo una mayor inclusión, diversidad y accesibilidad en el ámbito cultural.

2.3.1. Retos y carencias en las instituciones culturales

En el siglo XXI, las instituciones culturales se enfrentan a desafíos cada vez más complejos que requieren respuestas estratégicas y adaptativas. La sostenibilidad financiera, la innovación en la gestión del patrimonio y la adaptación a nuevas tecnologías son esenciales para su supervivencia. Además, la transparencia financiera y la inclusión de audiencias diversas son aspectos destacados para mantener su relevancia y garantizar su futuro en un entorno en constante cambio.

Uno de los retos más significativos que enfrentan las instituciones culturales es la sostenibilidad financiera. Lindqvist (2012) examina las complejidades financieras que enfrentan los museos, destacando que los problemas financieros son estructurales y requieren soluciones sostenibles a largo plazo. Esto incluye la diversificación de fuentes de ingresos, la eficiencia en la gestión de costos y la creación de modelos de negocio sostenibles. Lindqvist subraya la necesidad de una mayor transparencia financiera y rendición de cuentas, involucrando a múltiples partes interesadas en el proceso de toma de decisiones financieras, incluyendo donantes, gobierno y comunidad local.

En línea con Lindqvist, EVE Museos + Innovación (2021) profundiza en los factores clave que influyen en las crisis económicas del sector museístico, como el aumento de la competencia debido al creciente número de museos, la disminución de subvenciones públicas, y las prioridades de políticas cambiantes. La pandemia global ha exacerbado estos desafíos, resaltando la necesidad urgente de enfoques innovadores y estratégicos para asegurar la viabilidad financiera a largo plazo.

Además de los retos financieros, las instituciones culturales deben innovar en la gestión del patrimonio cultural. Moreno (2022) destaca la importancia de adaptarse a las nuevas tecnologías para mejorar la experiencia del visitante y mantener la relevancia en un entorno digital en constante evolución. La integración de tecnologías emergentes como la realidad aumentada y la inteligencia artificial puede transformar la interacción de los museos con sus audiencias y la conservación del patrimonio cultural.

Muñoz Vita (2021) también profundiza en la necesidad de innovación en la gestión del patrimonio cultural. La capacidad de adaptarse a las cambiantes expectativas de las audiencias y adoptar nuevas formas de comunicación y participación es crucial para mantener la relevancia de las instituciones culturales. Muñoz Vita subraya la importancia de mantener viva la conexión entre el pasado y el presente mediante enfoques creativos y visionarios en la gestión de colecciones y exposiciones.

Otro reto crítico es la inclusión y diversificación de audiencias. Serra (2023) examina cómo los museos están adoptando estrategias innovadoras, como programas educativos interactivos y colaboraciones con artistas contemporáneos y comunidades locales, para atraer nuevas audiencias. La inclusión y la diversidad son componentes esenciales del legado cultural y artístico. Pérez (2016) destaca que la inclusión de la diversidad en el patrimonio cultural

garantiza que las narrativas históricas y artísticas reflejen la riqueza y variedad de experiencias humanas. Las instituciones culturales deben esforzarse por representar y celebrar la diversidad étnica, cultural, de género y socioeconómica en sus colecciones, programas y actividades.

Chic Pujol (2018) explora los desafíos que enfrentan las instituciones culturales en la era de la comunicación online y la revolución 2.0. Este desafío se relaciona con el estudio de Calleja-Reina, Paniagua y Mas (2015) sobre el uso clave de las redes sociales en situaciones adversas. Chic Pujol destaca la importancia de desarrollar estrategias efectivas de comunicación digital para mantener la relevancia y la conexión con las audiencias en plataformas virtuales.

La gestión de la reputación online es crucial, ya que las instituciones culturales están expuestas a una mayor visibilidad en el espacio digital. Esto implica responder de manera efectiva a comentarios y críticas, y utilizar las plataformas digitales para promover la transparencia y la autenticidad en la comunicación institucional.

La sostenibilidad ambiental también es un reto fundamental para las instituciones culturales contemporáneas. Según Baltà Portolés y Bashiron Mendolicchio (2022), la intersección entre cultura y medio ambiente es crucial en el contexto de la emergencia climática. Las organizaciones culturales y las políticas locales tienen un papel clave en la promoción de prácticas sostenibles que contribuyan a la preservación del entorno. Esto incluye adoptar medidas internas, como la reducción de residuos y la eficiencia energética en los espacios culturales, así como promover la conciencia ambiental a través de programas educativos y exposiciones.

Las instituciones culturales deben abordar estos desafíos con enfoques innovadores y estratégicos para asegurar su éxito en el siglo XXI. La sostenibilidad financiera y la innovación continua son pilares clave para su supervivencia. Adaptarse a las nuevas tecnologías, diversificar las audiencias y promover la inclusión cultural son estrategias esenciales para mantenerse en un entorno en constante cambio. La integración de herramientas como la realidad aumentada y la inteligencia artificial, así como con las nuevas tecnologías que vayan surgiendo, junto con un compromiso firme con la diversidad, permitirá a las instituciones culturales prosperar y fortalecer su conexión con las comunidades. La sostenibilidad financiera y la innovación continua son esenciales para asegurar el futuro de las instituciones culturales en un mundo cambiante y competitivo.

2.4. Teorías aplicables a situaciones de crisis

En el panorama actual de las instituciones culturales, la protección de la reputación y la integridad de estas entidades en la sociedad depende fundamentalmente de la gestión eficaz de crisis y de la comunicación organizacional. Por eso, tal y como hemos evidenciado, el siglo XXI ha sido testigo de transformaciones profundas que impactan en el funcionamiento y la importancia de las instituciones culturales.

El capítulo cuatro de la Tesis Doctoral de Cruz Sandoval (2004), se ve respaldado por otros estudios como el de Fuentes-Lara, Moreno y Zurro-Antón (2021) y Gamboa Miranda (2016), donde podemos extrapolar siete teorías o estrategias aplicables a situaciones de crisis (Tabla 1), proporcionando perspectivas útiles para estudiar y resolver crisis.

Teoría	Autor	Año
Teoría del Caos	Priscilla Murphy	1996
Teoría del contraataque o de la apología	Keith M. Hearit	1995 y 2005
Teoría del discurso de restauración de imagen	William L. Benoit	2013
Teoría de la excelencia	James E. Grunig	1982 y 1984
Teoría de la dirección estratégica, públicos y asuntos	Grunig y Repper	1992
Estrategias y técnicas comunes de excelentes respuestas a crisis	Marra	1992
Teoría de la atribución y neoinstitucionalismo en la aproximación simbólica	Coombs y Halliday	1996, 1998 y 2001

Tabla 1. Principales teorías aplicables a crisis. Fuente: Elaboración propia.

De hecho, la mayoría de los casos de crisis pueden abordarse mediante estas teorías, a menudo combinándolas entre ellas, tal y como explica Cruz Sandoval (2004, p.189).

A continuación, se desarrollarán estas teorías de la Tabla 1 que sustentan un marco teórico para el estudio y configuración de Planes de Crisis, junto con otras hipótesis que pueden fortalecer este enfoque.

Estas teorías no solo ofrecen herramientas conceptuales para la gestión de situaciones adversas en instituciones culturales, sino que también permiten comprender la complejidad de los desafíos contemporáneos en el ámbito cultural. Estas perspectivas ofrecen una base para la adaptación estratégica y la promoción de una gestión cultural más inclusiva, ética y resiliente en el contexto actual.

2.4.1. Teoría del Caos

La Teoría del Caos ha sido explorada por numerosos autores en diversos campos de estudio para tratar cómo sistemas aparentemente caóticos pueden mostrar patrones y estructuras subyacentes. En el contexto de la comunicación y las relaciones públicas, el término "caos" sugiere crisis y pérdida de control, por eso, su aplicación al ámbito de la comunicación de crisis también tuvo varios teóricos como Ian Mitroff y Timothy Coombs, tal y como destaca Marker (2020).

Pero una de las teóricas más relevante fue Priscilla Murphy (1996), quien se centró en que la teoría del caos puede servir como modelo para gestionar problemas y crisis en relaciones públicas, destacando su utilidad para entender la inestabilidad de la opinión pública, manejar conflictos potenciales y enfrentar crisis organizacionales. Nos enseña que, en sistemas caóticos, la retroalimentación positiva amplifica pequeños cambios iniciales, lo cual provoca bifurcaciones y cambios repentinos en la dirección del sistema.

En el contexto de la comunicación de crisis, la Teoría del Caos ofrece un nuevo enfoque para comprender y manejar situaciones de crisis, ya que apunta que incluso pequeñas perturbaciones o cambios mínimos en un sistema pueden desencadenar efectos impredecibles y significativos, lo que se conoce como "efecto mariposa", es decir, un fenómeno que pretende explicar que mediante acciones aparentemente insignificantes pueden tener consecuencias desproporcionadamente grandes en un sistema complejo, como una institución cultural frente a una crisis.

La utilización de esta teoría en la comunicación de crisis proporciona un marco conceptual que sirve para entender y abordar la complejidad y el comportamiento impredecible de los sistemas sociales y de comunicación. Esto desafía las visiones tradicionales que son deterministas y lineales, promoviendo un enfoque más completo y flexible. Por tanto, esta

teoría invita a los gestores de crisis a anticipar cómo un problema puede desarrollarse y a tratar de resolver las causas, en lugar de solo manejar las consecuencias a corto plazo.

2.4.2. Teoría del contraataque o de la apología

La teoría del contraataque, también conocida como teoría de la apología de Keith M. Hearit, se centra en cómo las organizaciones responden a crisis que amenazan su legitimidad social mediante la comunicación estratégica. Hearit desarrolló inicialmente esta teoría en 1995 y la expandió más tarde en 2005 (Hearit, 1995, 2005). Esta teoría se enfoca en la estrategia de defensa adoptada por las corporaciones frente a acusaciones de carencias éticas.

En su versión inicial, Hearit (1995) explora cómo las empresas utilizan estrategias de apología para enfrentar acusaciones de mala conducta y lograr así restaurar su reputación, permitiéndoles cambiar la interacción comunicativa a su favor. Al adoptar esta estrategia, las instituciones pueden posicionarse como líderes éticos, presentándose como defensoras de valores morales frente a las acusaciones. Este enfoque se basa en la idea de que las disculpas no solo son actos de arrepentimiento, sino también maniobras diseñadas para gestionar la percepción pública y mantener la aceptación social. Las disculpas se convierten en una herramienta comunicativa poderosa que permite a las empresas justificar sus acciones, reducir la percepción de culpabilidad y desviar la atención de las críticas.

Para llevar a cabo un contraataque funcional, las corporaciones deben tomar una postura proactiva en su comunicación. Esto incluye el uso de recursos estratégicos como comunicados de prensa para presentar su versión de los hechos y rebatir las acusaciones, entre otros. Además, pueden implementar campañas de relaciones públicas destinadas a restaurar la percepción pública de la organización y su reputación dañada. Según Hearit (2005), una disculpa eficaz debe reconocer la ofensa, aceptar la responsabilidad, expresar arrepentimiento genuino, comprometerse a corregir el error en el futuro y, en algunos casos, ofrecer una compensación.

El concepto clave en la teoría de Hearit es la "apología corporativa", que se refiere a las declaraciones públicas hechas por las organizaciones en respuesta a acusaciones de mala conducta. Estas declaraciones no solo buscan resolver el problema de manera inmediata, sino también proteger la relación a largo plazo entre la organización y sus públicos. Hearit sostiene que una apología mal gestionada puede agravar la crisis y dañar aún más la reputación y el

valor de marca de la organización, mientras que una apología bien ejecutada puede mitigar los efectos negativos y restaurar la confianza pública.

Por ello, el contraataque no solo ofrece a las organizaciones una manera de alterar la historia durante las crisis y proteger su reputación, sino que también subraya la relevancia de las disculpas como herramientas básicas en la comunicación para mantener la legitimidad social y la imagen corporativa.

2.4.3. Teoría del discurso de restauración de Imagen

La Teoría del discurso de restauración de Imagen, desarrollada por William L. Benoit, se basa en el papel que juega la comunicación en la reconstrucción de la reputación y la imagen pública de las entidades tras enfrentar crisis, centrándose hacia la gestión del discurso institucional en momentos cruciales, con el fin de incidir en la percepción pública. Por eso, lo que propone Benoit (2013) es que las instituciones comuniquen mensajes efectivos para minimizar el impacto negativo en su reputación e imagen mediante la disculpa, reconociendo la verdad y pidiendo perdón. Así se inicia el proceso de reconciliación y reconstrucción de la confianza perdida. La compensación también será importante, ya que implica ofrecer reparaciones para remediar los daños causados, mostrando un compromiso con la resolución de la crisis y dando una respuesta empática hacia los afectados.

Además de disculparse y ofrecer compensaciones, Benoit también destaca la importancia de la justificación y la conformidad como estrategias para manejar crisis de imagen. La justificación consiste en explicar el contexto de las acciones, tratando de reducir la percepción negativa al proporcionar razones o circunstancias atenuantes. Por otro lado, la conformidad implica comprometerse a realizar cambios o medidas correctivas para evitar que situaciones similares ocurran en el futuro, lo cual no solo ayuda a restaurar la imagen pública, sino que también fortalece la credibilidad y la confianza en la organización.

Estas estrategias no solo ayudan a las organizaciones a minimizar el daño a su reputación, sino que también les dan un marco organizado para enfrentar problemas de comunicación y ética en un entorno cada vez más exigente y transparente. Las estrategias incluyen reconocer errores con disculpas sinceras, compensar a los afectados para mostrar compromiso, explicar de manera clara las medidas correctivas y destacar los valores fundamentales de la organización para reafirmar su identidad y ética. En definitiva, la Teoría del discurso de

restauración de Imagen de Benoit ayuda a entender cómo las organizaciones pueden usar la comunicación estratégica para paliar los efectos negativos de una crisis en su reputación y en la percepción del público.

2.4.4. Teoría de la excelencia

La Teoría de la excelencia inicialmente fue formulada por James E. Grunig en 1982 y posteriormente ampliada por el propio Grunig y Hunt (1984). En ella se nos explican que las organizaciones deben buscar la excelencia en sus prácticas comunicativas para establecer relaciones efectivas con sus audiencias. Esto implica adoptar una mentalidad proactiva y estratégica que guíe a la organización hacia una mejora continua y una adaptación al entorno en constante cambio.

Esta teoría se centra en las necesidades del público, manteniendo una comunicación equilibrada, incluyendo siempre la ética y la responsabilidad social en todas las comunicaciones, y estando dispuesto a adaptarse y aprender continuamente. Por tanto, Grunig y Hunt desafían a las organizaciones a adoptar un enfoque integral y estratégico en la comunicación, reconociendo su impacto en el entorno y la percepción pública.

Por ello, esta teoría nos plantea cómo las organizaciones pueden optimizar sus prácticas comunicativas, adaptándose continuamente y buscando la excelencia no solo para fortalecer relaciones con las audiencias, sino también para construir una reputación sólida y duradera en el contexto organizacional.

2.4.5. Teorías de la dirección estratégica, públicos y asuntos

Las teorías de dirección estratégica en relaciones públicas y asuntos fue desarrollada por Grunig y Repper (1992). Se centra en gestionar estratégicamente la comunicación mediante la anticipación, gestión y respuesta a desafíos y oportunidades en el entorno. Su objetivo es alcanzar metas específicas y mantener una imagen positiva entre diversos públicos y grupos de interés, tanto en periodos de crisis como en etapas más estables para las organizaciones. Grunig y Repper categorizaron a los públicos según su relación y conciencia, proponiendo diversas estrategias para manejar estas relaciones de manera efectiva.

Abordan las relaciones públicas estratégicas, destacando la importancia de una gestión proactiva por parte de las instituciones. Entender las necesidades y expectativas de los

públicos permite desarrollar estrategias de comunicación efectivas que fortalezcan la reputación organizacional y promuevan relaciones positivas a largo plazo.

En cuanto a la teoría de los públicos, proponen que estos pueden ser latentes, activos, informativos o comprometidos, dependiendo de su nivel de conocimiento y participación en relación con la organización.

Finalmente, Grunig y Repper presentan el Modelo de Asuntos Públicos, que sirve para identificar y gestionar los temas relevantes para los públicos clave. Esto incluye la anticipación de problemas potenciales, la evaluación de su impacto y la planificación estratégica. Con relación a este modelo, ambos autores desarrollan el ciclo de vida de los asuntos, que describe cómo los problemas y asuntos emergen, evolucionan y pueden ser resueltos o estabilizados con el tiempo. Este ciclo de vida permite a las organizaciones manejar estructuradamente los asuntos, anticipándose a los desafíos y optimizando las oportunidades de respuesta.

2.4.6. Estrategias y técnicas comunes de excelentes respuestas a crisis

La teoría sobre estrategias y técnicas comunes de excelentes respuestas de Marra (1992) nos proporciona un enfoque teórico para comprender cómo algunas organizaciones logran gestionar con éxito las crisis de comunicación. Esta teoría parte de la premisa de que las excelentes respuestas no son solo cuestión de instinto o intuición, sino que pueden ser aprendidas y perfeccionadas mediante el uso de estrategias y técnicas específicas.

Este marco teórico ayuda a identificar las prácticas y características compartidas por aquellas entidades que han demostrado eficacia ante situaciones adversas, permitiendo así extraer conocimientos para mejorar la respuesta ante este tipo de eventos. Algunas de estas estrategias se basan en la escucha activa, la empatía, la claridad, la concreción y la cortesía; estas características son esenciales para una comunicación efectiva.

Por otro lado, esta teoría plantea una serie de técnicas concretas para mejorar la calidad de las respuestas, como reformular lo que el interlocutor ha dicho para demostrar comprensión o hacer preguntas y respuestas de aclaración. Utilizar ejemplos concretos y analogías, o contar historias y anécdotas relevantes, también puede ayudar a conectar con el interlocutor y transmitir el mensaje de manera más efectiva.

Marra sostiene que el uso de estas estrategias y técnicas puede tener un impacto positivo en la comunicación interpersonal, ya que expresarse de manera clara, concisa y organizada puede ayudar a transmitir ideas de manera más efectiva y evitar malentendidos.

Además, Marra está de acuerdo con la teoría de excelencia de Grunig y Hunt (1984) en que las organizaciones con relaciones débiles antes de una crisis tienden a utilizar prácticas de comunicación desequilibradas, sufriendo daños a nivel financiero y de reputación. Por lo tanto, las organizaciones que emplean métodos de comunicación de crisis equilibrados y bidireccionales experimentan menos daños durante una crisis. Por ello, la cultura comunicacional dentro de las instituciones es fundamental para el éxito en la gestión de crisis, más allá de la mera existencia de un plan de crisis.

2.4.7. Teoría de la atribución y neoinstitucionalismo en la aproximación simbólica

La teoría de la Aproximación Simbólica, desarrollada por Coombs y Halliday (1996, 1998 y 2001), se fundamenta en la integración de la teoría de la atribución y el neoinstitucionalismo. Estos autores exploran cómo los símbolos, significados y prácticas sociales influyen en la conducta y las estructuras de las organizaciones. Su investigación se basa en las estrategias utilizadas durante las crisis para preservar la imagen y reputación de una organización, identificando las técnicas adecuadas para cada tipo de crisis con el objetivo de minimizar el daño reputacional.

La teoría de la atribución sugiere que las personas buscan explicar las causas de eventos y comportamientos. En el contexto de una crisis organizacional, la forma en que se atribuye la responsabilidad puede cambiar dependiendo de cómo se perciba la estabilidad de la crisis, si hay control externo sobre la situación y dónde se cree que reside el control de la situación. Por otro lado, el neoinstitucionalismo se enfoca en cómo las instituciones ganan y mantienen legitimidad a través de normas, símbolos y prácticas sociales compartidas. Por eso, durante las crisis, la organización emplee una comunicación estratégica para proteger su credibilidad, demostrando su compromiso con las normas y expectativas de sus grupos de interés.

Ambos enfoques estudian cómo diferentes problemas requieren soluciones específicas en términos de comunicación, buscando las mejores formas de manejar cada situación para preservar la reputación de la empresa y mitigar el impacto negativo que una crisis puede tener en su imagen pública.

La Aproximación Simbólica propone que las estrategias de respuesta ante una crisis deben alinearse con el tipo de crisis y la percepción de responsabilidad por parte de la entidad. Coombs (1995) clasifica las crisis en cuatro categorías: accidentes, transgresiones, *faux pas* y terrorismo. Esta aproximación de Coomb y Halliday ofrece una perspectiva valiosa para comprender y gestionar las crisis organizacionales. Subraya la importancia de adaptar las estrategias de comunicación a la naturaleza específica de la crisis y a las percepciones de los grupos de interés, utilizando recursos simbólicos para proteger y restaurar la imagen y legitimidad de la organización.

2.4.8. Otras teorías

Además de las teorías previamente discutidas sobre la comunicación de crisis en las instituciones, hay varios marcos conceptuales adicionales que pueden ampliar nuestro conocimiento en este campo. Estas teorías ofrecen perspectivas diversas y complementarias que pueden ser muy útiles para enfrentarnos a una crisis en una institución cultural, proporcionando herramientas adicionales para desarrollar estrategias efectivas de comunicación y respuesta. Integrar estas teorías en nuestro marco teórico nos permite mejorar nuestra capacidad para anticipar, manejar y superar las crisis que puedan surgir en el contexto de una institución cultural.

A continuación, se presentan algunas de estas perspectivas, junto con una breve descripción de cómo son relevantes para la comunicación de crisis en instituciones culturales.

La **Teoría de la comunicación organizacional** de J. R. Taylor, desarrollada inicialmente en 1953 y posteriormente ampliada por el mismo autor (1993), es una de las primeras y más influyentes teorías sobre la comunicación en el contexto organizacional. Taylor sostiene que la comunicación es un proceso vital para el correcto funcionamiento de las organizaciones, y que su calidad puede impactar significativamente en el rendimiento, la satisfacción de los empleados y la cultura organizacional. Su teoría se basa en varios puntos clave: la comunicación como proceso bidireccional, contextual, simbólico, dinámico y esencial para la gestión. Además, identifica tres niveles de comunicación dentro de las instituciones: intrapersonal, interpersonal y organizativa. Esta teoría nos ayuda a entender diversas acciones organizacionales como la toma de decisiones, el liderazgo, la gestión de conflictos y la cultura organizacional, entre otros aspectos. De hecho, ha sido ampliamente estudiada y debatida por varios teóricos, como se observa en el artículo de Aguirre, Giraldo, Jaramillo y Arango (2020).

La Teoría de la imagen corporativa y reputación, planteada por Fombrun (1996), se centra en la idea de que la reputación se define como la percepción que los *stakeholders* tienen de que una empresa cumple constantemente con sus expectativas. Esta percepción es el resultado de las acciones de la entidad y de cómo se comunican a las partes interesadas. Fombrun identifica cinco dimensiones de la reputación corporativa: credibilidad, eficacia, atractivo, responsabilidad y liderazgo. Además, desarrolla un modelo para medir la reputación corporativa, que se basa en encuestas a los *stakeholders* sobre las cinco dimensiones mencionadas. Los resultados de estas encuestas se utilizan para crear un índice de reputación. Por tanto, esta teoría es una herramienta valiosa para ayudar a las empresas a construir y mantener una reputación sólida, tal como indica Torres Martínez (2015).

La **Teoría del ciclo de vida de la crisis** fue inicialmente planteada por Fink (1984), quien describió cuatro etapas de las crisis. Primero, la etapa prodrómica hace referencia al período previo a la crisis, donde se deben identificar y prevenir posibles signos de crisis. La etapa aguda es cuando se desencadena la crisis y se activan los planes de gestión. La etapa crónica abarca los efectos duraderos y la recuperación, mientras que la etapa de resolución implica el análisis y la implementación de cambios para evitar futuras crisis. Sin embargo, este no es el único modelo que sigue una línea analítica ante una crisis. Pocos años después, Mitroff (1994) describió cinco etapas de crisis que siguen una progresión del ciclo de vida similar a la planteada anteriormente: detección de señales de crisis, sondeo y prevención, contención, recuperación y aprendizaje. Mitroff reconoce que no es factible prepararse para todas las crisis posibles, por lo que propone clasificar las crisis en diferentes categorías y crear "carteras" de crisis y medidas preventivas que aseguren una cobertura básica en cada categoría.

Marker (2020) también sugiere otros autores posteriores que siguieron métodos parecidos para las crisis, como las teorías de Burnett o el modelo de cuatro etapas de González-Herrero y Pratt.

La **Teoría de la Resiliencia Organizacional** pretende dotar de herramientas para que las empresas puedan comunicarse de manera efectiva durante las crisis. Pone atención en la anticipación y preparación para posibles amenazas, así como adaptarse ágilmente a situaciones cambiantes, aprender de experiencias pasadas para mejorar en el futuro y salir fortalecidas después de superar dificultades. En el contexto de la comunicación durante una crisis, esta teoría resalta la importancia de ser transparentes al proporcionar información

precisa y oportuna a todas las partes involucradas, mostrar empatía hacia las preocupaciones de quienes se ven afectados, asumir responsabilidad por las acciones de la organización, mantener un compromiso constante con las partes interesadas y asegurar que los mensajes transmitidos sean coherentes. Los beneficios incluyen mejorar la reputación de la organización, reducir el impacto negativo de las crisis, facilitar la recuperación y fortalecer la cultura organizacional mediante una comunicación abierta y transparente. La investigación de Masten (2001) ha aplicado estos conceptos para entender cómo las organizaciones pueden enfrentar y superar crisis, destacando la importancia de anticipar, adaptarse, aprender y crecer en términos de resiliencia organizacional.

La **Teoría de la comunicación de riesgos y percepción pública**, explorada por Covello y Sandman (2001), se centra en cómo comunicar los riesgos de manera clara y comprensible, y en gestionar las percepciones del público para tomar decisiones informadas y colaborativas. Covello y Sandman identifican varios desafíos en la comunicación de riesgos, como la complejidad de entender completamente los riesgos ambientales, la falta de confianza pública debido a malas experiencias anteriores, la cobertura mediática selectiva que puede distorsionar percepciones, y los factores psicológicos y sociales que influyen en cómo se perciben estos riesgos. Además, otros teóricos como Iglesia, Ascencio, Castro y López (2012) han tratado este tema en sus investigaciones.

3. Estado de la cuestión sobre Planes de Comunicación de Crisis en Cataluña

3.1. Situación cultural en Cataluña

La gestión de crisis en las industrias culturales catalanas se enfrenta a un desafío evidente: la escasez de documentación específica en este ámbito. Esta carencia de guías y estudios complican la implementación de medidas eficaces que aborden las particularidades del sector cultural en Cataluña. Sin embargo, es crucial reconocer que, a pesar de esta limitación, existen recursos y planes relacionados con la gestión de crisis en contextos más generales, que a lo largo de este apartado iremos analizando.

La problemática en Cataluña se agudiza por varias razones. En primer lugar, la diversidad cultural y lingüística de esta comunidad introduce una complejidad adicional en la comunicación y coordinación durante las crisis. La necesidad de atender tanto al catalán como al castellano, y cada vez más a otras lenguas, puede ralentizar la respuesta y dificultar la difusión de información precisa y oportuna; ya que según nos informa el Ajuntament de Barcelona (2023), un 23,6% de la población residente en la ciudad condal es extranjera.

Además, las industrias culturales catalanas se caracterizan por una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas, así como de profesionales independientes. Esta fragmentación dificulta la creación de redes sólidas de apoyo y la implementación de políticas uniformes de gestión de crisis. Las pequeñas entidades suelen tener menos recursos para dedicar a la planificación de crisis y recuperación, lo que las deja más vulnerables ante situaciones de emergencia. Sin embargo, encontramos en el teatro batega (2022), una iniciativa reciente que busca abordar esta situación, donde diez teatros de proximidad han creado una plataforma con el objetivo de gestionar promociones culturales, fomentar el apoyo mutuo entre los diferentes teatros y facilitar propuestas de colaboración entre espectáculos. Se trata de una respuesta innovadora que enriquece y fortalece la oferta cultural disponible para el público.

La gentrificación comercial, junto con la falta de capital económico, ha supuesto, para Barcelona, el cierre de algunas de las más emblemáticas entidades culturales catalanas como, por ejemplo, el caso que comenta Rocabert Maltas (2024) sobre el cierre del mítico cinema Comedia de Paseo de Gracia, después de sus sesenta años de filmes debido a la falta de

recursos. También encontramos, según nos narra Cruz (2020), el caso del cierre por falta de continuidad en su dirección de la Sala Sidecar, o la no renovación del contrato por parte del propietario del Club Capitol, provocando así su cierre, tal y como nos dice Morán (2019), entre otras instituciones culturales que han sido condenadas a su fin.

La dependencia significativa del turismo cultural es otro factor crítico. Pauné (2024) comenta que en 2022 el turismo cultural (aquel que acude a un festival, un estreno operístico, un concierto, ver una exposición...) estaba en torno al 9% de los visitantes de Barcelona, y al 7,6% en Cataluña, haciendo hincapié en que gran parte de este tipo de turistas son gente joven que acude a festivales. Por tanto, esta comunidad autónoma, y en particular la ciudad condal, es un destino turístico de primer orden, y muchas de sus industrias culturales dependen en gran medida del flujo constante de visitantes.

En los últimos tiempos, hemos observado otros factores desencadenantes que han afectado a las instituciones culturales catalanas, especialmente en el contexto de este binomio de turismo y cultura. Gutierrez y Catà Figuls (2017) tratan la bajada de turistas extranjeros en Cataluña durante las revueltas del 1 de octubre con el proceso independentista, que provocaron una pérdida del 4,7% de visitantes, hecho que no sucedió en el resto del país.

La pandemia de COVID-19 también ha demostrado la fragilidad de esta dependencia, ya que las restricciones de viaje y las medidas de distanciamiento social provocaron una caída drástica en la asistencia a eventos culturales, visitas a museos y otros espacios culturales.

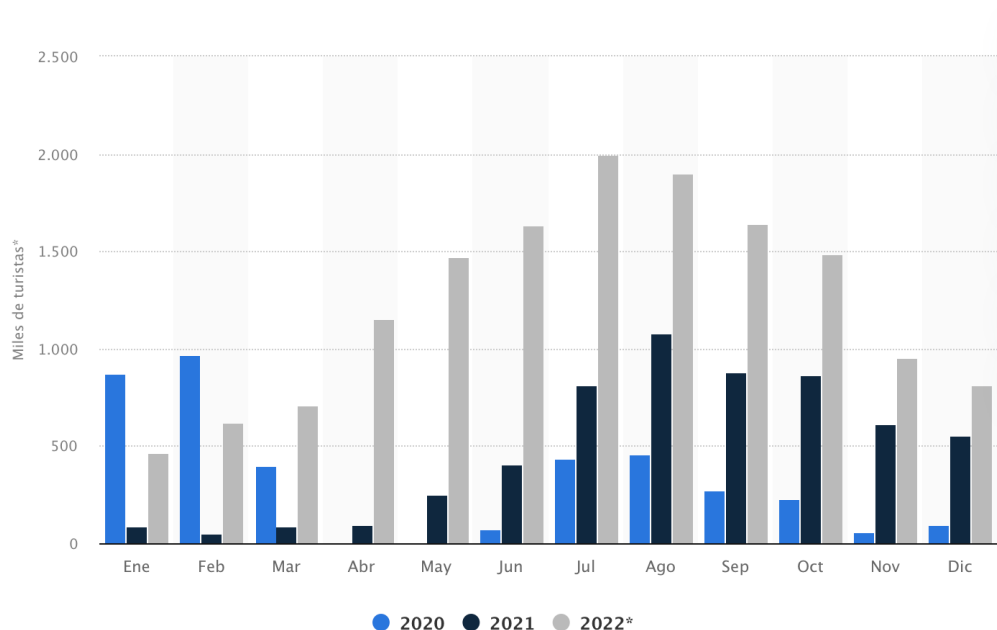


Figura 1. Cifra mensual de turistas internacionales que visitaron Cataluña entre 2020 y 2022. Fuente: Statista, 2023.

En la Figura 1, se evidencia el impacto significativo de la pandemia en el turismo internacional hacia Cataluña. Durante 2020 y 2021, se observa una marcada disminución en el número de turistas, seguido de un aumento notable a partir de abril de 2022. De hecho, en diciembre de 2022, Cataluña recibió aproximadamente 814,110 turistas internacionales, lo que representa un incremento de aproximadamente 255,800 visitantes en comparación con el mismo mes del año anterior. Sin embargo, el punto álgido del año, como suele ser habitual, se registró en verano, específicamente en julio, cuando alrededor de dos millones de turistas internacionales visitaron esta región española.

A pesar de estos desafíos, es posible desarrollar estrategias adaptadas a los requerimientos específicos de las industrias culturales catalanas utilizando los recursos generales disponibles. Los Planes de Crisis de sectores económicos más amplios pueden ajustarse para considerar las particularidades de las industrias culturales. Es fundamental fomentar la colaboración entre entidades culturales, la Generalitat de Catalunya, y el apoyo de las instituciones locales, así como de organizaciones internacionales. Además, es necesario capacitar a las personas que trabajan en el ámbito cultural para desarrollar guías específicas y compartir mejores prácticas. Además, la tecnología y la digitalización ofrecen oportunidades para mejorar la gestión de crisis. La creación de plataformas digitales para la coordinación y la comunicación puede ayudar a superar algunas de las barreras actuales. Las industrias culturales pueden beneficiarse de soluciones innovadoras que permitan una mayor resiliencia y capacidad de respuesta ante futuras crisis.

Así pues, la gestión de crisis en las industrias culturales catalanas se enfrenta a desafíos significativos debido a la falta de documentación específica, la diversidad lingüística y cultural, la fragmentación del sector, y la dependencia del turismo. Sin embargo, aprovechando los recursos generales disponibles y adaptándolos a las necesidades locales, es posible desarrollar estrategias efectivas para fortalecer la resiliencia de este sector vital para la identidad y economía de Cataluña.

3.2. Planes de Comunicación de Crisis en Cataluña

La documentación específica sobre la gestión de crisis y los Planes de Comunicación de Crisis en las industrias culturales catalanas es inexistente. No obstante, como hemos mencionado anteriormente, se puede encontrar información genérica o alguna aproximación sobre este tema, la mayoría de ella perteneciente al siglo actual.

Existen varios documentos publicados sobre planes de contingencia en situaciones de crisis en el ámbito cultural catalán. Un ejemplo es el Plan de Contingencia para museos desarrollado por el Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya (s. f.) durante la pandemia de Covid-19. Cabe mencionar también el documento de Canadell y Sals (2011) sobre buenas prácticas en gestión cultural, específicamente centrado en el contexto catalán.

Estos estudios ofrecen contribuciones y herramientas específicas sobre planes de crisis en las instituciones culturales catalanas, proporcionando algunas perspectivas para el desarrollo e implementación de estrategias efectivas en este ámbito. Sin embargo, también destacan una notable falta de documentación específica en este campo, lo que representa un desafío significativo para las organizaciones culturales al enfrentar la necesidad de elaborar estrategias adecuadas para hacer frente a situaciones de crisis. Dada la falta de información relacionada con el sector cultural, es crucial aprovechar los recursos y las mejores prácticas disponibles en ámbitos generales, los cuales pueden servir como punto de partida para desarrollar enfoques efectivos y adaptados a las necesidades únicas del contexto cultural de Cataluña.

Normalmente, tanto los Planes de Crisis como los Planes de Comunicación de Crisis son documentos estratégicos de carácter interno dentro de las organizaciones. Debido a su naturaleza confidencial y a menudo sensible, estos planes suelen tener limitaciones para su acceso público.

En un primer intento por obtener información relevante, se ha realizado una toma de contacto con diversas instituciones culturales catalanas. Para ello, primero se han identificado algunas de las entidades culturales más destacadas y emblemáticas de Cataluña (Equipamientos culturales emblemáticos, s.f.). Seguidamente y con este propósito, se ha realizado una serie de contactos a través de correos electrónicos para establecer entrevistas y llevar a cabo trabajo de campo con estas entidades (Tabla 2).

Entidad	¿Con quién se ha contactado?	¿Se ha recibido respuesta?	Respuesta obtenida:	Fecha
Ministerio de Cultura.	Oficina de Atención al Ciudadano	Si	Consulta sobre planes de gestión de crisis, no tenían conocimiento sobre este tema. (Anexo B)	06/03/2024
Professionals de la Gestió Cultural	Dpto. de Comunicación	No	Se ha intentado establecer contacto, pero no se ha recibido respuesta.	08/03/2024
Teatro Nacional de Cataluña (TNC)	Dpto. de Prensa	No	Se ha intentado establecer contacto, pero no se ha recibido respuesta.	18/03/2024
Museu d'Història de Catalunya	Dpto. de Prensa	No	Se ha intentado establecer contacto, pero no se ha recibido respuesta.	18/03/2024
La Virreina Centre de la Imatge	Correo genérico	No	Se ha intentado establecer contacto, pero no se ha recibido respuesta.	18/03/2024
Palau de la Música	Dpto. de Prensa	Si	Tienen planes de comunicación para proyectos concretos y un Plan Estratégico ² .	19/03/2025
Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)	Dpto. de Prensa	Si	Tiene planes de contingencia, genéricos y para situaciones concretas, pero no dan información al respecto.	25/03/2024
Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB)	Dpto. de Comunicación y cultural digital	Si	Tienen planes concretos para exposiciones y grandes proyectos, pero no un plan de comunicación de crisis.	25/03/2023
Generalitat de Catalunya	Dpto. de Cultura	Si	Tienen un plan relacionado con la Covid-19. Departament de Cultura (s.f)	16/04/2923

² Palau de la Música Catalana. (2023). *Pla estratègic 2023-2026* [Documento PDF]. https://www.palaumusica.cat/pla-estrategic-2023-2026_1247301.pdf

Museu Nacional d'Art de Catalunya	Dpto. de Prensa	Si	Tienen protocolos concretos establecidos.	25/04/2024
Teatre Lliure	Dpto. de Comunicació y Marketing	Si	Tienen protocolos internos establecidos, pero no tienen un manual estandarizado.	28/04/2024
Institut del Teatre	Dpto. de Imagen y Comunicació Corporativa	Si	Tienen un plan de gestión de crisis que actualizan periódicamente y es de uso interno, no pueden dar más información.	28/04/2024
Consell Nacional de la Cultura i les Arts (CoNCA)	Correo genérico	No	Se ha intentado establecer contacto, pero no se ha recibido respuesta.	29/04/2024
Teatre del Liceu	Dpto. de Comunicació y Ediciones	Si	Tienen un Plan de Comunicació de Crisis.	23/0/2024 02/05/2024

Tabla 2. Contacto realizado con las distintas entidades culturales catalanas. Fuente: Elaboración propia.

Esta aproximación inicial ha permitido establecer contactos y comenzar a recabar información sobre los enfoques y prácticas actuales en cuanto a la gestión y comunicación de crisis en el ámbito cultural. El objetivo era recaudar información sobre los procedimientos y pasos que siguen al enfrentar situaciones adversas, así como los protocolos que implementan para manejar estas circunstancias, para complementar la falta de información sobre planes de comunicación de crisis existente en el ámbito catalán.

A pesar de haber enviado numerosos correos electrónicos, la respuesta ha sido limitada. Esta falta de comunicación con la mayoría de las instituciones contactadas ha presentado un desafío adicional para la investigación, restringiendo la posibilidad de obtener una visión más amplia y detallada de las prácticas actuales en la gestión de crisis dentro del sector cultural catalán. Solo tres responsables de entidades han accedido a establecer una entrevista, lo que ha reducido considerablemente la obtención de información directa. De las tres personas entrevistadas, dos han dado permiso en el consentimiento informado para utilizar su nombre y sus datos, ya que es complicado abordar estos temas sin desanonimizar por completo la información. El tercer profesional ha solicitado anonimizar su información, por lo que no revelaremos ni su nombre ni su cargo y lo llamaremos Informante 1.

Cabe destacar que, aunque algunas entidades no han aceptado a hacer una entrevista debido a la confidencialidad de los Planes de Comunicación de Crisis, estas instituciones han proporcionado información o documentación sobre sus planes de crisis. Por ese motivo, a continuación, se presenta una Tabla 3 que documenta los planes y protocolos existentes, basada en la información obtenida durante estas entrevistas y los mails proporcionados por las instituciones (Tabla 2).

Entidad Cultural	¿Tienen algún Plan de Crisis?	¿Tienen un Plan de Comunicación de Crisis?	Plan o Protocolo con el que cuentan:
Ministerio de Cultura.	No	No	
Palau de la Música	Sí	No	Tienen planes de comunicación para proyectos concretos y un Plan Estratégico (Palau de la Música, 2023)
Museo d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)	Sí	No	Tiene planes de contingencia, genéricos y para situaciones concretas, pero no dan información al respecto.
Centre de Cultura Contemporàneo de Barcelona (CCCB)	Sí	No	Tienen planes concretos para exposiciones y grandes proyectos.
Generalitat de Catalunya	Sí	No	Tienen un plan relacionado con la Covid-19. (Departament de Cultura, s.f.)
Museo Nacional de Arte de Cataluña	Sí	No	Tienen varios protocolos, entre los cuales destacan: Protocolos medioambientales, Protocolos de seguridad, Protocolo para la Covid-19, Protocolo ante posibles ataques vandálicos, Protocolo de evacuación de cuadros en caso de incendio.
Teatre Lliure	Sí	No	Tienen protocolos internos establecidos, como: Protocolo de acoso sexual y Protocolo de código ético.
Institut del Teatre	Sí	Ns/Nc	Tienen un Plan de Gestión de Crisis que actualizan periódicamente y es de uso interno, no pueden dar más información.
Teatre del Liceu	Sí	Sí	Tienen un Plan de Comunicación de Crisis, reciente de este año. También tienen un Plan de autoprotección del edificio y una Comisión de buenas prácticas.

Tabla 3. Planes y Protocolos de las instituciones culturales catalanas. Fuente: Elaboración propia.

Esta Tabla 3 sirve para comprender y analizar la situación actual sobre el uso y existencia de planes y protocolos dentro de la industria cultural catalana. De hecho, como hemos podido ver, después de haber contactado con catorce instituciones culturales distintas, nueve de ellas nos han dado respuesta (Tabla 2). De ellas, ocho tienen algún plan de crisis específico para situaciones concretas. No obstante, a pesar de que en la Tabla 3 encontramos diversos planes para abordar crisis, estas instituciones carecen de Planes de Comunicación de Crisis.

Partiendo de las entidades que nos han respondido, podemos concluir que de las instituciones contactadas que son las principales en Cataluña, solo una entidad cultural cuenta con un Plan de Comunicación de Crisis: el Liceu. En una entrevista con Nora Farrés (Anexo D), directora de comunicación y ediciones del Teatre del Liceu, mencionó que este Plan de Comunicación es de reciente creación, implementado este mismo año. Según Farrés, su Plan de Comunicaciones tiene una estructura similar a la que se presentará en el siguiente apartado de este TFM (4.3. Actividades y Tareas), destacando dos elementos muy interesantes en este protocolo: un mapa de actores y una tabla de incidencia.

El primer elemento, el mapa de actores, es un esquema u organigrama con la institución en el centro, que identifica a las personas, departamentos u órganos relevantes a considerar para evitar malentendidos y asegurar que no se omita a nadie. Farrés proporcionó dos ejemplos concretos para su uso: el primero se refiere a un problema con los abonados, donde se emite una nota de prensa antes de enviar un correo. Para evitar esto, el organigrama indica que primero se debe establecer comunicación con los abonados y luego con la prensa. El segundo ejemplo es en caso de una crisis en redes sociales, donde se publica un comunicado o nota de prensa, pero podría olvidarse que previamente debe ser aprobado por el consejo ejecutivo.

El segundo elemento, la tabla de incidencia, es un documento que clasifica la situación adversa que enfrenta la institución en tres categorías: leve, intermedia y grave. Según la categoría asignada, la tabla indica el tipo de actuación óptima a realizar.

Cabe remarcar que el Liceu también cuenta con otros protocolos como un Plan de Autoprotección del Edificio y una Comisión de Buenas Prácticas, entre otros.

Volviendo a la Tabla 3, se puede observar que, aunque muchas de las organizaciones contactadas no disponen de un Plan de Comunicación de Crisis, sí cuentan con planes y protocolos específicos. La mayoría de estos protocolos son concretos y están diseñados para eventos o exposiciones específicas.

En una entrevista realizada a Charo Canal (Anexo C), jefa de prensa del Museo Nacional de Arte de Cataluña (MNAC), nos comentó que cada vez hay más avances en la protocolización en las instituciones públicas. El MNAC cuenta con protocolos específicos para diversas situaciones como exposiciones, protocolos ambientales, la pandemia de COVID-19 y un plan para prevenir posibles actos vandálicos, entre otros.

Canal subrayó que los dos factores clave para una buena comunicación de crisis son la ética y la transparencia. Mantener estos principios no solo ayuda a gestionar la crisis de manera efectiva, sino que también fortalece la confianza y la relación con el público y otras partes interesadas. Además, es fundamental tener clara la figura del portavoz, asegurar una coordinación interdepartamental eficiente y contar con una base de acciones y protocolos escritos. Remarcó que estos planes son ejecutados por equipos reducidos, guiados por principios de máxima transparencia y una comunicación continua. También destacó la importancia de cuidar la relación con la prensa, ya que en caso de crisis será más fácil establecer una comunicación efectiva, transparente y creíble.

Así mismo, se tuvo una entrevista con el Informante 1 (Anexo E). Explicó que la organización no dispone de un Plan de Comunicación de Crisis, pero sí de algunos protocolos internos que están recogidos en la Tabla 3. Este profesional destacó la importancia de la transparencia y la humildad al enfrentar crisis, aunque reconoció la dificultad de controlarlas, especialmente cuando ocurren en redes sociales debido a su volatilidad, enfatizando que la prudencia siempre es aliada en este contexto. También mencionó la relevancia de fortalecer y proteger el valor de marca, que es el activo intangible que una organización obtiene por la percepción positiva que los consumidores tienen de ella.

Un punto en el que todas las personas entrevistadas (Anexos C, D y E) estuvieron de acuerdo es que, aunque algunas crisis pueden ser previstas, en su mayoría son cambiantes y difíciles de anticipar. Esta naturaleza impredecible dificulta la elaboración de un protocolo o Plan de Comunicación de Crisis claro y preciso.

Después de revisar toda la información recopilada, podemos decir que la mayoría de las instituciones culturales catalanas carecen de planes de comunicación de crisis específicos. De las catorce instituciones contactadas, solo el Teatre del Liceu tiene un Plan de Comunicación de Crisis, aunque este es de reciente creación. Esto nos lleva a dos ideas principales: en primer lugar, estos planes son ampliamente desconocidos en la industria artística catalana. Por otro lado, las instituciones disponen de varios protocolos y planes para diferentes situaciones, como ambientales, de seguridad, y específicos para exposiciones y grandes proyectos, aunque carecen de enfoque específico en la comunicación durante una crisis.

A pesar de la falta de planes específicos de comunicación de crisis, se están implementando protocolos dentro de las instituciones, tanto públicas como privadas. No obstante, la falta

notable de documentación específica sobre estos planes en el ámbito cultural catalán representa un desafío significativo. Asimismo, la confidencialidad de estos protocolos representa una barrera significativa para obtener información detallada; algunas instituciones proporcionaron información parcial o documentos específicos, pero la mayoría se mostró reacia a compartir detalles completos sobre sus planes de gestión de crisis. Además, estos temas son considerados tabú y de difícil acceso, complicando el proceso de recopilación de información.

Así mismo, es posible que haya una falta de formación en estos temas, subrayando la importancia de protocolos claros y bien estructurados para asegurar una gestión efectiva durante crisis. Por ello, cabe destacar la necesidad urgente de una mayor preparación y desarrollo de planes de comunicación de crisis en el sector cultural catalán.

4. Diseño metodológico

Para abordar este trabajo de intervención, tal y como se ha expuesto en los objetivos de este estudio, el principal cometido es proporcionar herramientas que sirvan como manual de apoyo para las instituciones culturales catalanas que deseen implementar un Plan de Comunicación de Crisis. Esta guía pretende ser lo más genérica posible para adaptarse a las diversas realidades de las instituciones culturales, sin dejar de ser específica para las particularidades que puede tener alguna organización de estas características en Cataluña.

Todo ello se hará basándonos en la experiencia y conocimientos obtenidos de otros planes de comunicación de distintos ámbitos utilizados en situaciones adversas y mediante la información recabada y expuesta en el apartado anterior (ver apartado 3. Estado de la cuestión sobre Planes de Comunicación de Crisis en Cataluña).

Debido a la dificultad para acceder a Planes de Comunicación de Crisis específicos de estas instituciones, el enfoque inicial de este epígrafe ha tenido que ser modificado. Originalmente, el objetivo era desarrollar un modelo de Plan de Comunicación de Crisis para las entidades culturales en Cataluña. Sin embargo, ante esta falta de información, el trabajo se ha reformulado para ofrecer un conjunto de recursos y directrices que faciliten la elaboración de un plan adaptado a los requerimientos particulares de estas instituciones.

Para lograr la propuesta de esta guía, como hemos visto, durante la primera etapa se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica relacionada con las crisis, sus planes, la gestión y ética en la comunicación, entre otros, además de un análisis del marco teórico. Esta parte ha sido bastante difícil a causa de la escasez de documentos sobre este tema y de la falta de información sobre planes de comunicación en el ámbito cultural. Por ese motivo, se ha complementado la revisión bibliográfica con una revisión documental en la que se han explorado y analizado otros planes de comunicación utilizados en diferentes contextos, identificando las mejores prácticas y estrategias que puedan ser adaptadas al ámbito cultural. En esta fase inicial, se han identificado las necesidades de un Plan de Comunicación de Crisis en un contexto cultural, abordando aspectos como la formación de los empleados, la creación de comités especializados, la identificación de riesgos internos y externos, así como las coordinaciones necesarias para implementar dicho plan de manera efectiva y adaptable.

Seguidamente, se ha realizado trabajo de campo para elaborar un estado de la cuestión sobre la situación actual de las instituciones culturales en Cataluña en relación con los Planes de Comunicación de Crisis. Este análisis ha servido para ofrecer conocimiento sobre el estado cultural catalán, así como sobre estos protocolos, su funcionamiento y qué herramientas tienen para afrontar situaciones adversas.

Finalmente, en este apartado, se abordará una propuesta de herramientas y directrices para la creación de un plan de comunicación de crisis, basadas en las características identificadas durante la revisión bibliográfica, documental y en las entrevistas realizadas. Estas herramientas están diseñadas para ser adaptables y aplicables a diversas situaciones que puedan enfrentar las industrias culturales catalanas, integrando las mejores prácticas y estrategias identificadas durante la investigación.

4.1. Objetivos del plan de crisis en instituciones culturales catalanas

Con la reformulación del trabajo, se pretende ofrecer herramientas y directrices que sirvan como manual para la elaboración de un Plan de Comunicación de Crisis adaptado a las instituciones culturales catalanas. Estas herramientas no solo pretenden dar soluciones para el momento en que se produzca una crisis, sino que también dotarán de recursos para gestionar eficazmente el antes, durante y después de dicha crisis.

Por eso, el objetivo general del apartado de diseño metodológico es proporcionar una guía práctica y eficaz para que las instituciones culturales de Cataluña puedan gestionar y resolver crisis de manera proactiva y profesional. Este manual está destinado a ser utilizado tanto por instituciones públicas como privadas del sector cultural.

Como objetivos específicos dentro de este apartado, podemos encontrar los siguientes:

- ▶ Proveer directrices sobre cómo gestionar cada etapa de una crisis: antes, durante y después de su ocurrencia.
- ▶ Proporcionar opciones y estrategias aplicables tanto para instituciones públicas como privadas, asegurando que el plan sea adaptable a diversas realidades organizativas y financieras.
- ▶ Identificar las necesidades específicas del ámbito cultural catalán en relación con la gestión de crisis, considerando aspectos como la diversidad artística, las relaciones comunitarias y la preservación del patrimonio cultural.

- ▶ Identificar las características fundamentales que debe tener un plan de gestión de crisis en el contexto cultural catalán, analizando sus apartados, estructura y protocolos.

Todos estos puntos servirán para ofrecer un conjunto de herramientas y directrices que fortalecerán la capacidad de reacción, así como de creación de protocolos en las instituciones culturales catalanas, permitiéndoles enfrentar crisis de manera proactiva y profesional, preservando su reputación y sostenibilidad en un contexto dinámico y desafiante.

4.2. Beneficiarios

Los beneficiarios de este trabajo pueden abarcar un amplio abanico de individuos y entidades dentro del ámbito cultural, los cuales se verán fortalecidos por la implementación de un Plan de Comunicación de Crisis.

En primer lugar, las propias instituciones culturales serán las más beneficiadas, ya que contarán con una estructura y herramientas de referencia para abordar situaciones adversas, lo que les permitirá hacer frente a estos desafíos de manera más efectiva y proteger así su reputación en momentos de crisis. Esto incluye a museos, teatros, salas de conciertos, galerías de arte y cualquier otro tipo de entidad cultural que lo necesite.

También jugarán un papel fundamental los líderes y equipos directivos de estas instituciones, así como los departamentos de comunicación, marketing y prensa, recursos humanos o altos cargos, entre otros; ya que obtendrán orientación y recursos para liderar y coordinar las respuestas de actuación que emitirá su organización ante una crisis. Esto les permitirá tomar decisiones informadas y estratégicas, minimizando el impacto negativo y maximizando la capacidad de recuperación de la institución a posteriori. Asimismo, las empresas externas subcontratadas de estas entidades, también les será de utilidad que haya estos planes, ya que en caso de una crisis también puede proteger su reputación contribuyendo así a fortalecer su relación con las entidades culturales y minimizando así el impacto negativo en la reputación de ambas partes. Además, los empleados y colaboradores de las instituciones culturales también se beneficiarán al poder contar con una herramienta que les informe sobre cómo actuar ante una situación adversa, lo que les permitirá desempeñar un papel activo y eficaz en la gestión de estas crisis. Del mismo modo, al contar con estos planes de comunicación, el

público puede sentirse bien informado durante una emergencia, lo que hará más probable que mantenga su apoyo y fidelidad a la institución.

A fin de cuentas, al proporcionar herramientas y recursos para la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, se busca que las instituciones culturales continúen cumpliendo su misión de enriquecer y promover el legado cultural, fomentando el entendimiento y la integración social.

4.3. Actividades y tareas: guía para elaborar un Plan de Comunicación de Crisis

En el proceso de desarrollar un Plan de Comunicación de Crisis para cualquier organización, es fundamental establecer un conjunto claro y estructurado de pasos a seguir.

Este apartado tiene como objetivo proporcionar una guía práctica y detallada para cada fase del proceso, desde el análisis del entorno cultural hasta la implementación y evaluación del plan.

Al abordar cada una de estas etapas, se pretende asegurar que las instituciones culturales de Cataluña en este caso sean privadas o públicas, estén preparadas para gestionar crisis de manera efectiva y profesional.

La especificidad del contexto cultural catalán, con su rica diversidad artística y patrimonial, plantea desafíos únicos que deben ser considerados en la elaboración del plan. Por esta razón, cada sección de este apartado no solo explica los pasos necesarios, sino que también proporciona ejemplos concretos del sector cultural en Cataluña. Estos ejemplos ilustran cómo las instituciones pueden aplicar las directrices y herramientas propuestas a sus propias realidades y necesidades. También podrán ofrecerse casos reales de cómo algunas instituciones han solventado ciertas crisis.

A continuación, se presenta un índice que nos servirá como guía para la elaboración de un Plan de Comunicación de Crisis. Este índice pues, podría usarse como base por parte de las empresas para elaborar cualquier plan de este mismo tipo.

ÍNDICE:

1. Introducción
 - 1.1. Propósito del Plan
 - 1.2. Definición de Crisis
2. Equipo de Gestión de Crisis
 - 2.1. Roles y Responsabilidades
 - 2.2. Mapa de Actores
3. Identificación de Riesgos
 - 3.1. Análisis del Entorno
 - 3.2. Tipos de Crisis
 - 3.3. Análisis de Riesgos
4. Plan de Comunicación
 - 4.1. Estrategia de Comunicación
 - 4.2. Canales de Comunicación
 - 4.3. Mensajes Clave
5. Protocolos de Respuesta
 - 5.1. Activación del Plan
 - 5.2. Procedimientos Inmediatos
 - 5.3. Coordinación con Autoridades Externas
6. Recursos y Herramientas
 - 6.1. Recursos humanos
 - 6.2. Recursos técnicos
 - 6.3. Recursos materiales y equipos
 - 6.4. Recursos económicos

- 7. Plan de Recuperación
 - 7.1. Estrategias de Recuperación
 - 7.2. Restablecimiento de Operaciones
 - 7.3. Apoyo Psicológico y Social
- 8. Formación y Simulacros
 - 8.1. Formación
 - 8.2. Pruebas y Simulacros
 - 8.3. Evaluación y Mejora Continua
- 9. Documentación y Registros
- 10. Revisión y Actualización del Plan

En los siguientes subapartados, se va a ir desarrollando cada una de las partes de este índice.

4.3.1. Introducción

4.3.1.1. Propósito del Plan

En este apartado se debe desarrollar el propósito del Plan de Comunicación de Crisis. Este consiste en establecer un marco claro y efectivo para la comunicación durante situaciones de crisis que puedan afectar a la institución cultural en cuestión. El objetivo principal de este plan es mantener la confianza del público, empleados, patrocinadores y otras partes interesadas, asegurando una comunicación transparente, coherente y rápida.

Dentro de estos objetivos se incluye: proteger la reputación de la institución gestionando la percepción pública y manteniendo la confianza de los interesados, mantener informados a todos los *stakeholders*, asegurando que empleados, visitantes, medios de comunicación y otros grupos clave reciban información precisa y oportuna, facilitar la coordinación interna, garantizando que todos los miembros del equipo y departamentos internos estén alineados y coordinados en su respuesta, y mitigar el impacto de la crisis, reduciendo el daño potencial a la imagen y operatividad de la institución mediante una comunicación efectiva.

4.3.1.2. Definición de Crisis

Es crucial entender qué constituye una crisis antes de tener que enfrentarla. Una crisis se define como cualquier evento o situación imprevista que podría tener un impacto negativo significativo en la reputación, funcionamiento o seguridad de una institución cultural (ver apartado 2.1.1. ¿Qué es una crisis?).

4.3.2. Equipo de Gestión de Crisis

4.3.2.1. Roles y Responsabilidades

Para lograr una comunicación efectiva durante una crisis, es crucial que cada miembro del Equipo de Gestión de Crisis entienda claramente sus roles y responsabilidades. Cada individuo debe estar completamente familiarizado con los protocolos establecidos, los canales de comunicación designados y cómo interactuar con diversas audiencias. Esta claridad asegura que todos puedan actuar de manera rápida y eficiente según lo requiera la situación (Moreno, 2022).

Los roles y agentes que intervendrán en una crisis dependerán del tipo de crisis, así como de la magnitud de la institución. Pero podríamos definir los actores clave y fundamentales durante una crisis, que podrían ser la estructura del comité de crisis:

Cargo:	Función:
Portavoz	Persona designada para hablar en nombre de la institución ante los medios de comunicación y el público durante la crisis. Suele ser el director o director de la institución.
Responsable de Prensa	Gestiona las relaciones con los medios de comunicación. Así como de redactar y distribuir comunicados de prensa, organizar conferencias y entrevistas, entre otros.
Responsable de Comunicación Interna	Coordina la comunicación interna para asegurar que los empleados estén informados y alineados con la respuesta de la institución durante la crisis.
Responsable de Comunicación Digital	Responsable de actualizar y monitorear los sitios web, redes sociales y otras plataformas digitales para mantener informadas y responder a preguntas del público.
Responsable de Relaciones Públicas	Maneja la percepción pública de la institución durante la crisis. Protege y fortalece la imagen pública y fortalecer relaciones con patrocinadores, donantes y la comunidad en general.
Asesor Legal	Proporciona asesoramiento legal estratégico durante la crisis.

Tabla 4. Posible mapa de Comité de Crisis. Fuente: Elaboración propia.

Asignar roles basados en las habilidades y experiencias específicas de cada miembro del equipo es fundamental para optimizar los recursos disponibles. Por ejemplo, aquellos con experiencia en relaciones públicas pueden enfocarse en manejar la imagen pública de la institución, mientras que quienes tienen competencias técnicas pueden encargarse de coordinar la comunicación interna y externa a través de plataformas digitales.

Además de una definición clara de roles (Tabla 4), es esencial contar con líderes de equipo competentes. Estos líderes deben poseer habilidades sólidas de liderazgo, capacidad para tomar decisiones bajo presión y una comprensión profunda de los objetivos y valores institucionales. Este enfoque asegura una respuesta coordinada y efectiva ante cualquier crisis.

4.3.2.2. Mapa de Actores

Tal y como indicó la directora de Comunicaciones y Ediciones de Liceu en la entrevista (Anexo D), el Mapa de Actores es una herramienta indispensable para identificar a todas las partes interesadas que podrían estar involucradas o afectadas por la crisis. Por ello, podríamos encontrar:

Actores internos:	Actores Externos:
Empleados	Publico General
Voluntarios	Medios de Comunicación y Prensa
Directivos	Proveedores y Contratistas
Departamentos	Autoridades Locales y Nacionales
Patronato	Patrocinadores y Donantes

Tabla 5. Actores internos y externos Fuente: Elaboración propia.

Este mapa llevaría como centro la institución cultural seguida por los distintos actores (Tabla 5) y las rutas a seguir en función de la crisis. Este esquema sería esencial para una comunicación efectiva y coordinada de las partes interesadas.

4.3.3. Identificación de Riesgos

4.3.3.1. Análisis del Entorno

Para elaborar un Plan de Comunicación de Crisis es importante comprender el entorno cultural en el que operan las organizaciones culturales catalanas. Este análisis permite identificar factores clave y riesgos específicos que pueden afectar la organización.

Como ya se ha mencionado (ver 3. Estado de la cuestión sobre Planes de Comunicación de Crisis en Cataluña), el entorno cultural catalán se caracteriza por su diversidad cultural y lingüística, la dependencia del turismo, la gran cantidad de pequeñas y medianas empresas, y profesionales independientes en el sector. Además, la gentrificación comercial y la falta de capital económico han llevado al cierre de entidades culturales emblemáticas en Barcelona.

4.3.3.2. Tipos de Crisis

Las crisis pueden ser variadas y diversas, con distintas magnitudes e impactos. Algunos de las tipologías más habituales podrían ser:

Desastres Naturales	Inundación
	Terremotos
	Incendios Forestales
Fallos Técnicos	Cortes de Electricidad
	Fugas de Agua
Actos vandálicos y terrorismo	Actos Vandálicos
	Terrorismo
Emergencias Médicas	Pandemias
	Accidentes y Enfermedades
Problemas Legales y Sociales	Protestas y Manifestaciones
	Crisis de Reputación
Fallos en la Seguridad de la Información	Ciberataques
	Pérdida de Datos
Problemas Operacionales	Huelgas de Personal
	Fallos de Mantenimiento

Tabla 6. Tipos de Crisis. Fuente: Elaboración propia.

Estos riesgos mencionados en la Tabla 6 pueden adaptarse según las características de cada entidad. Por ejemplo, la probabilidad de un terremoto en Barcelona es menor que en San Francisco. No obstante, es útil clasificar estos fenómenos en tres categorías:

- ▶ **Leve:** Crisis con un impacto mínimo que son manejables con recursos internos. Ejemplos incluyen fallos técnicos menores como fugas de agua controladas, cortes de electricidad breves, y quejas de visitantes.
- ▶ **Moderada:** Crisis que requieren una respuesta más organizada y pueden necesitar apoyo externo. Ejemplos incluyen protestas que afectan la operación diaria o enfermedades que afectan a varios empleados.
- ▶ **Grave:** Crisis que causan daños significativos, afectan la operatividad a largo plazo y requieren una intervención inmediata y coordinada de múltiples agencias. Ejemplos incluyen desastres naturales, ataques terroristas o escándalos de gran magnitud que dañan seriamente la reputación, como casos de mala gestión o comportamiento inapropiado por parte de altos directivos.

La clasificación de la intensidad de estos hechos dependerá de la magnitud del impacto, la duración del evento, los recursos necesarios y la repercusión.

Un ejemplo claro sería la caída de la página web de una institución. Si esto ocurre en un día cualquiera y dura diez minutos, el impacto sería leve. Si la interrupción se extiende por un par de horas, sería de gravedad moderada. Sin embargo, si la caída persiste varios días o sucede durante el lanzamiento de abonos a la venta, el impacto sería grave.

4.3.3.3. Análisis de Riesgos

En el proceso de análisis de riesgos para una institución cultural, se lleva a cabo una evaluación exhaustiva de los factores internos y externos, así como de los riesgos específicos (Tabla 6) que podrían afectarla. Para ello, podría ser de ayuda la utilización de un Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), para analizar tanto los aspectos internos como los externos que impactan en la institución, identificando las debilidades y fortalezas internas de la institución, así como las amenazas y oportunidades externas que se enfrenta la entidad.

Los factores internos abarcan aspectos como la estructura organizativa, los recursos disponibles, la cultura institucional y las prácticas de gestión. Por otro lado, los factores

externos se extienden desde el entorno socioeconómico y político hasta el panorama tecnológico y cultural en el que la institución está inmersa. Estos factores externos pueden ejercer una influencia significativa en las operaciones y la estabilidad de la entidad, siendo crucial comprender estas variables para prever y reducir riesgos.

Además, la institución cultural debe adaptarse proactivamente a los cambios en su entorno para mantener su relevancia y sostenibilidad a largo plazo. Esto implica un proceso continuo y proactivo de monitoreo de los cambios externos e internos, así como la identificación de nuevas amenazas para estar preparada y responder de manera rápida y efectiva ante cualquier crisis potencial. Por ejemplo, el Museu Nacional d'Art de Catalunya (Anexo C) desarrolló un protocolo de prevención ante posibles ataques vandálicos en respuesta a incidentes similares en museos europeos.

4.3.4. Plan de Comunicación

4.3.4.1. Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación durante una crisis es fundamental para gestionar eficazmente la percepción pública y proteger la reputación de la institución cultural.

Entre los objetivos del Plan de Comunicación de Crisis y de su estrategia podemos destacar varios puntos esenciales para tener en cuenta como la preservación de la reputación, informar de manera precisa, demostrar empatía, compromiso, mantener la coherencia y transparencia en el discurso.

Mantener una imagen positiva frente al público y otras partes interesadas mitiga el impacto negativo en la reputación. Asimismo, si proporcionamos información de manera veraz sobre la situación actual de la crisis, asegurando que todos los mensajes emitidos sean coherentes entre sí, evitamos la propagación de rumores y desinformación que puedan afectar la percepción pública. También, depende de la situación, el hecho de mostrar sensibilidad hacia las preocupaciones y necesidades de los afectados por la crisis demuestra un compromiso genuino con la resolución del problema.

La estrategia se fundamenta en varios principios éticos que guiarán la planificación y ejecución de la comunicación durante la crisis, como la claridad y precisión en los mensajes, la transparencia y veracidad de la información, proteger la privacidad y la alineación de los mensajes y del discurso con los valores y la misión de la institución cultural. También es

interesante la rapidez y agilidad en la respuesta y toma de decisiones, pero no debemos por ello perder de vista los principios éticos recién comentados. No obstante, como nos comentó el Informante 1 (Anexo E), “la prudencia siempre es un aliado” ante una situación de crisis.

Por tanto, las estrategias de comunicación deben adoptar un enfoque proactivo hacia la gestión de la comunicación, anticipando posibles escenarios de crisis y preparando mensajes y respuestas adaptadas a cada situación específica. La planificación anticipada permite una respuesta más rápida y efectiva, minimizando el impacto negativo en la reputación de la institución.

4.3.4.2. Canales de Comunicación

La elección adecuada de los canales de comunicación es crucial para asegurar que los mensajes lleguen de manera efectiva y oportuna a todas las partes interesadas. La diversidad y la capacidad de adaptación de los canales seleccionados permiten mantener informados a los diferentes públicos clave.

Tipo de Canal	Canal de Comunicación	Descripción
Comunicación directa	Correos electrónicos	Comunicaciones específicas dirigidas a grupos segmentados.
	Llamadas telefónicas o videollamadas	Comunicación directa y personalizada con equipos, personas clave...
Plataformas Digitales	Sitio Web Institucional	Punto central de información, pueden subirse: comunicados oficiales, actualizaciones y recursos vinculados a la crisis.
	Redes Sociales	Comunicación con el público externo de manera rápida y amplia.
Medios de Comunicación Tradicionales	Comunicados de prensa	Proporcionar información oficial y verificada sobre la situación a medios de comunicación y periodistas.
	Ruedas de prensa	Explicar la postura de la institución y responder preguntas en directo.
	Entrevistas	Clarificar la posición de la institución y abordar preguntas.
Comunicación Interna	Plataformas de colaboración	Para facilitar la comunicación entre empleados y entre departamentos.
	Reuniones internas	Mantener al personal informado y asegurar la coherencia en la respuesta institucional.

Otros Canales Específicos	Comunicaciones interactivas	Foros en línea o aplicaciones para mantener la coordinación e intercambio de información a tiempo real.
	Publicaciones especializadas	Espacios y medios para llegar a audiencia específica, como académicos o patrocinadores.

Tabla 7. Tipos de canales de comunicación. Fuente: Elaboración propia.

Estos canales de comunicación (Tabla 7) son fundamentales y su elección puede variar según el público objetivo o *stakeholders* al que nos dirigimos, así como según el tipo y la magnitud de la crisis, así como los recursos disponibles en la institución. Por lo tanto, la estrategia y selección de los canales más oportunos siempre dependerán de estos factores.

4.3.4.3. Mensajes Clave

La capacidad de respuesta ante una crisis es esencial para gestionar eficazmente situaciones adversas. Por eso, durante una crisis, los mensajes clave desempeñan un papel crucial en la estrategia de comunicación al proporcionar información precisa, coherente y efectiva a todas las partes interesadas. Estas declaraciones son concisas y estratégicamente diseñadas para transmitir los puntos más importantes que la institución desea comunicar a sus diferentes audiencias. Sirven como el fundamento de la comunicación durante la crisis, garantizando consistencia y claridad en la respuesta institucional.

Estos mensajes pueden adoptar varios formatos: informativos, para detallar la situación actual y sus implicaciones; reactivos, para ofrecer actualizaciones continuas sobre la evolución de la crisis; de acción y solución, comunicando medidas concretas que la institución está implementando para gestionar la crisis y mitigar sus efectos; y empáticos, demostrando sensibilidad hacia las preocupaciones y necesidades, reafirmando así el compromiso de resolver la crisis.

Es fundamental que estos mensajes sigan principios éticos de coherencia y transparencia en su formulación y entrega, garantizando una comunicación honesta y confiable con todas las partes involucradas.

El artículo de Cervantes (2024) aborda la controversia entre el RCD Espanyol y la Sala Beckett debido a la obra teatral "Cacophony". En una crisis mediática como esta, los mensajes clave podrían centrarse en aclarar la postura de cada institución, responder a las preocupaciones del público y mantener la transparencia en la comunicación para gestionar eficazmente la

percepción pública y proteger la reputación de ambas organizaciones involucradas. De hecho, ambas instituciones emitieron varios comunicados oficiales, como se describe en la noticia.

Otra ejemplificación, aunque fuera de Cataluña, fue con la controversia generada por la obra de arte de Adelman en el Museo Judío, que incluye fotos de perfiles de citas gays tomadas frente a un memorial del Holocausto. La presentación de estas imágenes en el museo provocó reacciones fuertes y debates sobre la legalidad y la ética de usar contenido semi-público de esta manera:

“Una conversación pública sobre la libertad artística, la protección de la propiedad intelectual y el libre flujo de información en Internet, así como el papel de un museo en navegar las tensiones entre estos valores, podría haber convertido al museo en un lugar de discusión y debate informativo e innovador, incluso si la administración del museo hubiera decidido—por cualquier razón—retirar la obra. El Museo Judío también podría haber elegido declarar que su decisión inicial de mostrar la obra fue equivocada, por razones estéticas o morales-históricas, y haber explicado por qué. En cambio, optaron por instruir al personal a retirar discretamente una obra de arte y esperar que nadie se diera cuenta” (Benton, 2012).

4.3.5. Protocolos de Respuesta

Durante una crisis, es crucial contar con protocolos de respuesta claramente definidos que sirven de guía. Estos protocolos aseguran una respuesta rápida y coordinada para minimizar el impacto de la crisis en la institución cultural. Estos abarcan desde la activación inicial del plan hasta la coordinación con autoridades externas, asegurando que todas las acciones estén alineadas.

4.3.5.1. Activación del Plan

La activación del Plan de Comunicación de Crisis comienza cuando se identifica una situación que podría impactar a la institución cultural. Este proceso inicia con la activación inmediata del equipo de gestión de crisis y de los representantes clave de diferentes áreas relacionadas con la situación adversa. Además, se notifica a todos los miembros del personal que desempeñarán roles específicos en la respuesta.

La puesta en marcha del protocolo implica una evaluación inicial detallada de la crisis emergente. Este análisis pretende comprender la naturaleza y el alcance del incidente, así

como en identificar las posibles implicaciones para la reputación, la operatividad y la seguridad de la institución. Durante esta fase, se asignan claramente roles y responsabilidades a cada miembro del equipo de gestión de crisis, asegurando que todos comprendan sus funciones y estén preparados para actuar de manera coordinada y eficiente.

Además, esta activación establece las bases para una gestión eficaz y coordinada de la crisis, priorizando la claridad, la rapidez y la efectividad en todas las acciones y comunicaciones subsiguientes. Para lograrlo, se lleva a cabo una comunicación interna exhaustiva para informar a todos los empleados sobre la situación actual y proporcionar orientación sobre cómo proceder según los protocolos establecidos. Esta comunicación interna es crucial para mantener a todo el personal alineado y preparado para responder de manera coherente y efectiva ante la crisis.

4.3.5.2. Procedimientos Inmediatos

Los procedimientos inmediatos son las acciones tácticas que se implementan de manera rápida y efectiva para mitigar los efectos negativos de la crisis. Estos procedimientos pueden incluir la movilización de recursos adicionales, la implementación de medidas de seguridad o la comunicación inicial con las partes interesadas clave. Es fundamental que estos procedimientos sean claros, específicos y estén alineados con los mensajes clave y la estrategia de comunicación establecida previamente. La rápida implementación de estos procedimientos ayuda a controlar la situación y a mantener la confianza del público y las partes interesadas.

Los tipos de procedimientos inmediatos incluyen la movilización de recursos mediante la contratación de expertos o servicios externos para manejar la crisis de manera efectiva, la implementación de medidas de seguridad con protocolos mejorados, restricciones de acceso o medidas específicas según la naturaleza de la crisis, y la comunicación inicial con las partes interesadas clave para recabar información sobre la situación y ofrecer orientación inicial.

En este contexto, es crucial mantener la claridad y transparencia en las respuestas, así como garantizar un monitoreo y una respuesta rápida, sin descuidar la coherencia de los mensajes clave.

4.3.5.3. Coordinación con Autoridades Externas

Durante una crisis, es posible que sea necesario coordinar con autoridades externas, como organismos gubernamentales, servicios de emergencia, o incluso expertos en relaciones públicas y legales. Esta coordinación asegura una respuesta integral y efectiva, aprovechando los recursos y la experiencia externa para manejar la crisis de manera profesional y conforme a las normativas legales y éticas. La comunicación con autoridades externas también ayuda a mantener informadas a todas las partes interesadas y a garantizar una gestión transparente y efectiva de la situación de crisis.

4.3.6. Recursos y Herramientas

En este apartado solo vamos a ofrecer unas pequeñas pinceladas, ya que se va a tratar este tema posteriormente (ver apartado 4.5. Recursos).

4.3.6.1. Recursos humanos

Los recursos humanos son todo aquel personal, tanto interno como externo, capacitado y clave que desempeña roles cruciales durante situaciones críticas. Nos podemos encontrar con el equipo de gestión de crisis o comité de crisis encargados de coordinar las acciones y decisiones estratégicas durante la crisis, con personal clave para mantener la continuidad operativa de la institución, así como para responder los desafíos que surjan y con consultores externos que aportan conocimientos y asesoramiento experto y objetivo para perfeccionar la estrategia de respuesta de la institución cultural.

Este conjunto diverso de recursos humanos garantiza una respuesta integral y coordinada ante cualquier crisis, asegurando que la institución esté preparada para enfrentar desafíos con eficiencia y resiliencia.

4.3.6.2. Recursos técnicos

Estos recursos son herramientas y sistemas fundamentales que facilitan la ejecución del plan, así como la comunicación interna y externa, el monitoreo de la situación y la toma de decisiones informadas durante una crisis.

Entre estos recursos se incluyen plataformas de comunicación interna, sistemas de gestión de incidentes con software diseñado para registrar, monitorear y gestionar incidentes en tiempo

real, y herramientas de análisis y monitoreo que permiten analizar datos y tendencias relacionadas con la crisis.

4.3.6.3. Recursos materiales y equipos

Estos recursos engloban todos los bienes tangibles necesarios para la ejecución efectiva del plan de gestión de crisis. Desde equipos de comunicación incluyendo teléfonos, ordenadores, cámaras... hasta suministros de oficina como documentos impresos o material de escritura. También cualquier equipo especializado para manejar la crisis como podrían ser equipos de seguridad, equipos de grabación de alta calidad, sistemas de gestión de incidentes, entre otros. Cada elemento físico contribuye a la operatividad y respuesta durante la crisis.

4.3.6.4. Recursos económicos

Son fundamentales los fondos financieros, ya que estos son necesarios para respaldar todas las actividades y recursos mencionados anteriormente durante una crisis. Estos recursos aseguran que la organización pueda responder rápidamente y de manera efectiva, minimizando el impacto negativo en la reputación y operaciones.

Podemos obtener recursos económicos de una partida específica destinada a posibles crisis dentro del presupuesto anual de la institución, mediante las reservas financieras destinadas a gastos imprevistos, o con apoyo financiero externo, ya sea mediante subvenciones, patrocinios, créditos o donaciones externas.

4.3.7. Plan de Recuperación

Una vez superada la crisis es importante tener claro el protocolo de recuperación que se va a seguir. Este plan está diseñado para restaurar la normalidad operativa y reputacional de la institución cultural después de una crisis, para que emerja más fuerte y mejor preparada para enfrentar futuros desafíos.

4.3.7.1. Estrategias de Recuperación

Las estrategias de recuperación son pasos planificados y acciones específicas dirigidas a restablecer la estabilidad de la institución cultural tras una crisis. Estas estrategias deben abordar todos los aspectos de la organización, desde la reputación hasta la operatividad.

Para ello, se puede realizar una evaluación postcrisis para analizar qué ha sucedido, cómo se ha manejado la situación y qué se puede mejorar. Esto permitirá mejorar y actualizar el

protocolo actual y los planes de crisis de nuestra institución, aprovechando las lecciones aprendidas. Asimismo, se implementarán campañas de comunicación y relaciones públicas para reparar la imagen pública de la institución. También se mantendrá una comunicación activa con los *stakeholders*, ganando nuevamente su confianza y asegurando la transparencia de nuestras acciones.

4.3.7.2. Restablecimiento de Operaciones

Para reanudar las actividades normales de la institución cultural de manera rápida y eficiente, se requiere una planificación meticulosa y la movilización de todos los recursos necesarios para garantizar una transición suave. Esto incluye la planificación de la reapertura y la capacitación del personal ante cualquier cambio en los procedimientos posteriores a la crisis. En caso necesario, también puede requerirse la reparación de la infraestructura y los equipos, así como la reinstalación de sistemas técnicos.

4.3.7.3. Apoyo Psicológico y Social

El apoyo psicológico y social es vital para ayudar a las personas afectadas por la crisis, ya sean empleados, colaboradores u otros individuos, a superar el trauma y el estrés asociados. Este componente busca el bienestar emocional y mental de todas las partes involucradas mediante la incorporación de servicios de asesoramiento, programas de bienestar, mantenimiento de una comunicación constante y la realización de evaluaciones para identificar necesidades y ajustar el apoyo proporcionado.

4.3.8. Formación y Simulacros

4.3.8.1. Formación

La formación es un aspecto crucial para asegurar que todos los miembros de la institución cultural comprendan sus roles y responsabilidades durante una crisis. La capacitación debe ser holística y cubrir una variedad de áreas esenciales para la gestión de crisis, ya que fortalece la preparación y la capacidad de respuesta de la organización bajo presión.

La capacitación de los empleados tiene como objetivo proporcionar los conocimientos y habilidades necesarios para gestionar una crisis, asegurándose de que todos entiendan sus roles y funciones ante una situación adversa. Estas formaciones pueden incluir técnicas de manejo del estrés, cursos específicos sobre planes de comunicación de crisis y técnicas de

comunicación. Además, la realización de simulacros de crisis también es fundamental para instruir al personal de manera práctica.

Zapata (2023) destaca la importancia de la formación continua en gestión de crisis para promover una cultura de preparación y resiliencia dentro de la organización. Esto contribuye a minimizar el impacto de las crisis y a mejorar la capacidad de adaptación ante situaciones adversas.

En Cataluña, el Institut Català de les Empreses Culturals (s.f.) ofrece cursos y formaciones diseñados para "impulsar el crecimiento profesional y empresarial del sector creativo y cultural". Estas formaciones abarcan una amplia gama de competencias diversas y transversales, orientadas a potenciar el desarrollo integral de los profesionales y empresas en este sector.

4.3.8.2. Pruebas y Simulacros

Los simulacros son ejercicios prácticos que permiten evaluar la eficacia del plan de crisis y la preparación del equipo, asegurando que todos los procedimientos y protocolos funcionen correctamente en situaciones reales. Estas pruebas ayudan a identificar posibles fallos en el plan, mejorar la comunicación y coordinación entre los miembros, e identificar áreas de mejora. Moreo (2023) destaca que los simulacros permiten a las organizaciones aprender de sus errores en un entorno controlado, mejorando continuamente sus estrategias y respuestas.

Para realizar estas pruebas, se pueden llevar a cabo diversas simulaciones. Por ejemplo, los simulacros de mesa, donde se discuten escenarios hipotéticos y se planifican respuestas detalladas, permiten que el equipo evalúe cómo abordar situaciones críticas en teoría. También se pueden realizar simulacros en vivo que incluyen evacuación y despliegue de recursos, proporcionando una experiencia realista y práctica de la gestión de crisis. Además, las pruebas de sistemas de comunicación son cruciales para verificar su funcionamiento y asegurar que todos los canales estén operativos en caso de emergencia. Por último, las evaluaciones de seguridad mediante inspecciones ayudan a identificar vulnerabilidades y a mejorar las medidas de seguridad existentes.

Estas actividades aseguran que el personal esté bien preparado y que el plan de crisis sea efectivo y eficiente.

4.3.8.3. Evaluación y Mejora Continua

Después de cada sesión de formación y simulacro, es fundamental realizar una evaluación exhaustiva para identificar tanto las fortalezas como las debilidades de nuestro plan de gestión de crisis. Este proceso continuo de evaluación y mejora garantiza que el plan se mantenga relevante y efectivo a lo largo del tiempo. Es crucial que esta evaluación sea periódica para fomentar una cultura de aprendizaje y adaptación dentro de la organización.

Durante estas evaluaciones, se analizarán las respuestas del equipo tanto en simulacros como en situaciones reales, identificando y documentando cualquier fallo o área de mejora. Además, se recogerán sugerencias de todos los participantes sobre los procedimientos y formaciones, y se monitorearán nuevas tendencias para incorporarlas al plan.

Finalmente, basándonos en los resultados de estas evaluaciones, se actualizará el plan de crisis y se ajustarán los programas de formación según sea necesario. Esto asegurará que la organización esté mejor preparada para enfrentar futuras crisis de manera efectiva.

4.3.9. Documentación y Registros

La documentación y los registros no solo facilitan la evaluación postcrisis, sino que también son vitales para la transparencia, la rendición de cuentas y el aprendizaje continuo dentro de la organización. Por eso podemos destacar tres catalogaciones ante una situación de crisis:

- ▶ Los registros de incidentes son documentos detallados que registran todos los eventos adversos desde que comienzan hasta que se resuelven. Incluyen información importante como la fecha y hora del incidente, una descripción de lo que ocurrió, las acciones tomadas y las personas involucradas.
- ▶ Los reportes de seguimiento son registros que muestran cómo ha evolucionado la crisis con el tiempo. Se actualizan regularmente para reflejar nuevos desarrollos, decisiones tomadas y el impacto actual en la institución. También incluyen análisis de tendencias, evaluaciones de riesgos actualizadas y cualquier cambio en la estrategia de respuesta.
- ▶ El archivo de comunicaciones es un repositorio centralizado donde se guardan todos los mensajes y correspondencia relacionados con la crisis. Incluye comunicaciones dentro de la organización y con el exterior, como correos electrónicos, comunicados de prensa, notas de reuniones y registros de llamadas. Este archivo asegura que la información compartida sea coherente y proporciona un historial completo para futuras referencias y análisis.

4.3.10. Revisión y Actualización del Plan

El Plan de Comunicación de Crisis requiere una revisión y actualización periódica para mantener su efectividad y relevancia frente a nuevas amenazas y cambios en el entorno organizacional, así como la integración de nuevas tecnologías y protocolos. Este proceso incluye varios componentes esenciales:

Se lleva a cabo una evaluación periódica del plan a través de simulacros de crisis, lo que permite identificar áreas de mejora basadas en lecciones aprendidas. Es crucial implementar cambios y actualizaciones derivados de estas evaluaciones para adaptar el plan a nuevas tecnologías, protocolos actualizados, y cambios internos o externos en la organización. La actualización de procedimientos asegura que el plan esté preparado para enfrentar eficazmente nuevas crisis y responder ágilmente a situaciones cambiantes.

Estas prácticas son fundamentales para mantener la capacidad de respuesta de la organización ante eventos imprevistos. Garantizan que la organización pueda comunicarse de manera efectiva y coherente durante momentos críticos, protegiendo su reputación y manteniendo la confianza del público y las partes interesadas.

4.4. Cronograma

Para abordar la gestión de una crisis en una institución, se ha desarrollado un cronograma que proporciona una estructura para crear un plan de crisis. Este cronograma pretende guiar a las instituciones a través de las diversas etapas del proceso de gestión de crisis, asegurando que cada paso se aborde de manera meticulosa y exhaustiva.

Dada la variabilidad en la duración de cada etapa según la naturaleza de la crisis y los recursos disponibles, el cronograma está organizado por etapas en lugar de intervalos temporales específicos. Esta organización por etapas permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad, para que cada institución puede ajustar el ritmo y la duración en función de sus necesidades particulares y las circunstancias específicas de la crisis que enfrenta.

Acciones	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
- Creación del comité de crisis					
- Reuniones de planificación					
- Asignación de roles y responsabilidades					
- Comunicación interna					
- Comunicación externa					
- Gestión de redes sociales					
- Comunicación prensa					
- Identificación de riesgos					
- Evaluación de factores desencadenantes					
- Formación del personal					
- Simulacros y pruebas					
- Movilización de recursos					
- Planes de contingencia y recuperación					
- Evaluación y reajuste del plan					

Tabla 8. Cronograma de Plan de Crisis. Fuente: Elaboración propia.

Esta Tabla 8 se representa un cronograma para la elaboración y ejecución de un plan de comunicación de crisis. Este se divide en cinco fases distintas, cada una con acciones específicas a realizar.

En la Fase 1, se realiza un análisis del entorno cultural en el cual incluye la formación del comité y la realización de reuniones iniciales de planificación. También se identifican los canales internos de comunicación y se analiza a los *stakeholders*, así como la presencia en redes sociales y los medios de comunicación clave. Se lleva a cabo un análisis DAFO para identificar riesgos y se evalúan los factores internos y externos que pueden desencadenar la crisis.

En la siguiente fase, se procede a la creación del Plan de Comunicación de Crisis con reuniones concretas para su desarrollo. También es el momento de definir los roles y responsabilidades de los miembros involucrados, incluyendo la elección del portavoz, quien generalmente suele ser el director o directora de la institución. Se establecen protocolos de comunicación interna y se diseña la estrategia de comunicación externa. En este momento también se crea un plan para la gestión de redes sociales en crisis y se establecen contactos con la prensa. Además, se capacita al personal en gestión de crisis y se realizan simulacros para probar el plan. Se identifican los recursos necesarios y se desarrollan planes de contingencia.

La Fase 3 consiste en la implementación del Plan de Comunicación de Crisis. Se llevan a cabo reuniones para implementar los canales de comunicación establecidos. La estrategia de redes sociales se pone en marcha y se desarrollan mensajes clave para la comunicación con la prensa. El personal recibe formación específica y se ajustan los simulacros según sea necesario. También se preparan los recursos identificados previamente y se implementan los planes de contingencia.

Por lo que hace a la cuarta fase, se aborda las respuestas inmediatas durante la crisis. Se realizan reuniones de evaluación inmediata. Se mantiene una comunicación constante con el personal, se emiten comunicados oficiales y se gestionan las redes sociales de manera activa. Las consultas de la prensa son atendidas y se realizan simulacros periódicos para asegurar la efectividad del plan. Los recursos son movilizados según lo planeado.

Finalmente, en la Fase 5, se centra en la recuperación postcrisis. Se realizan reuniones de evaluación y reajuste del plan basándose en la experiencia obtenida. Se llevan a cabo ajustes internos y se mantiene la comunicación con los *stakeholders*. La estrategia en redes sociales es evaluada y ajustada según sea necesario, y se informa a los medios sobre la recuperación. También se evalúan los recursos movilizados y se implementan planes de recuperación, asegurando un reajuste continuo del plan basado en la evaluación postcrisis.

Para concluir, se ha elaborado una Tabla 9 que sirve como una guía detallada para la gestión de crisis, ampliando la tabla anterior (Tabla 8) asegurando que cada acción se realice en el momento adecuado y que las instituciones culturales estén preparadas para enfrentar cualquier eventualidad.

Acciones	Fase 1: Análisis del Entorno Cultural	Fase 2: Creación del Plan de Crisis	Fase 3: Implementación del Plan de Comunicación de Crisis	Fase 4: Respuestas Inmediatas	Fase 5: Recuperación Postcrisis
Formación del Comité y Planificación					
- Creación del comité de crisis	Formar comité				
- Reuniones de planificación	Reuniones iniciales	Reuniones de creación del plan	Reuniones de implementación	Reuniones de evaluación inmediata	Reuniones de evaluación y reajuste
- Asignación de roles y responsabilidades		Definir roles y responsabilidades.			

Comunicación					
- Comunicación interna	Identificar canales internos	Establecer protocolos de comunicación interna	Implementar canales de comunicación	Comunicación constante con el personal	Retroalimentación y ajustes internos
- Comunicación externa	Análisis de <i>stakeholders</i>	Diseñar estrategia de comunicación externa	Establecer canales de comunicación externa	Comunicados oficiales y notas de prensa	Comunicación continua con <i>stakeholders</i>
- Gestión de redes sociales	Análisis de la presencia en redes sociales	Plan de redes sociales en crisis	Implementar estrategia en redes sociales	Gestión activa y respuesta en redes sociales	Evaluación y ajuste de la estrategia en redes
- Comunicación prensa	Identificación de medios de comunicación clave	Establecer contactos y relaciones con la prensa	Desarrollar mensajes clave y puntos de discusión	Responder a consultas de prensa	Mantener informados a los medios sobre la recuperación
Identificación y Evaluación					
- Identificación de riesgos	Análisis DAFO				
- Evaluación de factores desencadenantes	Análisis de factores internos y externos				
Formación y Simulacros					
- Formación del personal		Capacitación en gestión de crisis	Entrenamiento en implementación del plan		Evaluación y capacitación adicional
- Simulacros y pruebas		Realizar simulacros	Evaluar y ajustar basado en simulacros		Realizar simulacros periódicos
Movilización de Recursos y Contingencia					
- Movilización de recursos		Identificación de recursos necesarios	Preparación de recursos	Movilización durante la crisis	Evaluación y ajuste de recursos
- Planes de contingencia y recuperación		Desarrollo de planes de contingencia	Implementación de planes de contingencia		Implementación de planes de recuperación
Evaluación y Reajuste					
- Evaluación y reajuste del plan				Evaluación postcrisis	Reajuste continuo del plan basado en la evaluación

Tabla 9. Cronograma detallado de Plan de Crisis. Fuente: Elaboración propia.

4.5. Recursos

Para la implementación eficaz de un plan de gestión de crisis en las industrias culturales, es esencial disponer de una serie de recursos que permitan alcanzar los objetivos planteados y minimizar los efectos negativos. Estos recursos se pueden dividir en cuatro categorías: humanos, materiales, técnicos y económicos. Cada una de estas categorías desempeña su función en la planificación y ejecución de las estrategias de crisis, asegurando que la organización esté preparada para enfrentar situaciones adversas con eficiencia y resiliencia.

Los **recursos humanos** son importantes para la implementación y durante todo el proceso de una crisis. En las industrias culturales, este tipo de recursos incluye a todas las personas involucradas en el proyecto, desde los líderes y gestores hasta los empleados o colaboradores externos. El equipo de gestión de crisis o comité de crisis (Tabla 5) puede necesitar profesionales con experiencia en manejo de crisis comunicación y relaciones públicas. También debemos contar con otro personal clave, este abarca a los directores productores artistas y otros roles esenciales que puedan verse afectados directamente por la crisis. Asimismo, también se pueden incorporar consultores externos:

Cargo	Función
Asesores en Comunicación de Crisis	Expertos en manejar la comunicación durante situaciones críticas para mantener la imagen pública de la institución y proporcionar información clara y precisa.
Consultores de Gestión de Riesgos	Profesionales especializados en identificar, evaluar y mitigar riesgos potenciales.
Especialistas en Relaciones Públicas	Encargados de mantener la imagen pública de la institución y gestionar la interacción con los medios de comunicación.
Expertos en Gestión de Emergencias	Profesionales con experiencia en la coordinación y respuesta a situaciones críticas.
Consultores de Seguridad y Protección	Responsables de diseñar estrategias de seguridad para proteger tanto a las personas como a los activos de la institución.
Analistas de impacto y continuidad del negocio	Encargados de evaluar el impacto de la crisis en la operación de la institución y desarrollar planes de continuidad.
Formadores y capacitadores	Profesionales que se especializan en formar al personal de la institución para la correcta gestión de emergencias y crisis.
Psicólogos y especialistas en Salud Mental	Proporcionan apoyo emocional y psicológico tanto a empleados como a líderes durante y después de una crisis.
Abogados y consejeros Legales	Ofrecen asesoramiento sobre las implicaciones legales de las acciones durante una crisis y aseguran el cumplimiento de las normativas.
Consultores de Tecnologías de la Información	Encargados de proteger y recuperar los sistemas de información en caso de fallos o ciberataques durante una crisis.

Tabla 10. Consultores externos para solventar situaciones de crisis. Fuente: Elaboración propia.

Estos especialistas independientes (Tabla 10) son expertos en crisis y pueden ser contratados para ofrecer asesoramiento especializado y apoyo en la toma de decisiones. Su experiencia les permite aportar un enfoque más objetivo y multidimensional a la situación, enriqueciendo

la estrategia de respuesta con múltiples perspectivas. Además, su imparcialidad permite evaluar la situación sin los sesgos internos, proporcionando soluciones innovadoras y eficaces que pueden no ser evidentes para el personal de la institución.

Cabe destacar que esta Tabla 10 solo muestre algunos de los expertos más habituales, aunque en función de la crisis, se puede también ajustar el tipo de consultor en cuestión. Por ejemplo, si se detecta una falsificación de una obra de arte, probablemente se necesitará un experto en autenticación y valoración de arte o investigadores forenses especializados en arte.

Los **recursos materiales** son todos aquellos bienes tangibles necesarios para la ejecución del plan de crisis en cuestión. La infraestructura incluye oficinas, salas de reuniones y centros de operaciones donde se coordinarán las acciones. Los equipos necesitan dispositivos tecnológicos como ordenadores, teléfonos, cámaras y equipos de grabación necesarios para la comunicación y documentación, así como otros suministros como materiales de oficina documentos impresos y cualquier otro material físico requerido para las actividades diarias y la implementación del plan de crisis.

En relación con los **recursos técnicos**, estos son herramientas y sistemas que permiten la ejecución eficiente del plan. Podemos necesitar algún *software* o programas diseñados para ayudar en la planificación de la ejecución y monitoreo de planes de crisis. Esto puede abarcar desde plataformas de comunicación interna, software de gestión de incidentes y herramientas de análisis. Podemos utilizar sistemas de comunicación que comprenden canales de comunicación internos y externos como redes sociales, correo electrónico, sistemas de mensajería instantánea y plataformas de videoconferencia. También las bases de datos y sistemas de información son recursos que permiten acceder rápidamente a información crucial sobre la organización sus empleados y sus operaciones.

Finalmente, los **recursos económicos** son los fondos necesarios para financiar todas las actividades y recursos mencionados anteriormente. Debemos disponer de un presupuesto de crisis, siendo este un fondo específico destinado a la gestión de crisis que puede incluir la contratación de personal adicional, la compra de equipos y la implementación de campañas de comunicación, entre otros gastos que pueda suponer dicha crisis. La financiación de contingencia consiste en fondos reservados para gastos inesperados que puedan surgir durante una crisis. El apoyo financiero externo puede ser necesario en algunos casos buscando subvenciones patrocinadores o donaciones, tal y como paso con el incendio de la catedral de

Notre Dame. Donde, como relata Ayuso (2019), a los pocos días ya contaba con más de 700 millones de euros de patrocinadores externos.

Por eso, un plan de gestión de crisis requiere una combinación equilibrada de recursos humanos, materiales, técnicos y económicos para ser eficaz. Cada uno de estos recursos juega un papel vital en la preparación y respuesta ante crisis, asegurando que la organización pueda mitigar los impactos negativos y recuperar su estabilidad lo más rápido posible.

4.6. Evaluación

En esta última etapa, las instituciones culturales realizarán una evaluación exhaustiva del plan de comunicación de crisis implementado. Como ya se ha comentado anteriormente (ver apartados 4.3.8. Formación y Simulacros, 4.3.9. Documentación y Registros y 4.3.10. Revisión y Actualización del Plan), lo ideal sería llevar a cabo un simulacro o prueba para detectar posibles fallos en el plan o, en el peor de los casos, durante una crisis real.

Esta evaluación es crucial para comprender la efectividad de las acciones tomadas y para identificar áreas de mejora, no obstante, es importante actualizar estos planes regularmente para anticiparse a cualquier crisis. De hecho, cada institución decidirá si este modelo es adecuado para sus particularidades o si es necesario hacer ajustes específicos según sus circunstancias y requerimientos.

Para lograr esto, se revisará la respuesta inicial a la crisis, analizando cómo se manejó desde el principio, evaluando la rapidez de la respuesta, la efectividad de la comunicación interna y externa, y la adecuación de las decisiones tomadas en momentos críticos. Posteriormente, se recopilarán datos y retroalimentación, recolectando tanto datos cuantitativos como cualitativos sobre el impacto de la crisis y las respuestas empleadas. Esto puede incluir la realización de encuestas y entrevistas con el personal involucrado, los afectados y otras partes interesadas para obtener una visión completa de la efectividad del plan y para generar así una versión mejorada de este.

Una vez recopilada la información, se procederá al análisis de resultados, comparando los resultados obtenidos con los objetivos establecidos en el plan de crisis. Se evaluará el cumplimiento de los protocolos y procedimientos, así como la eficacia de las medidas preventivas y correctivas adoptadas. A partir de este análisis, se identificarán las lecciones

aprendidas durante la gestión de la crisis, documentando qué aspectos funcionaron bien y cuáles necesitan ser revisados y modificados. Esta información es vital para prevenir y fortalecer la capacidad de respuesta de las instituciones ante futuras crisis.

Finalmente, con los resultados de la evaluación, las instituciones revisarán y actualizarán el plan de crisis, asegurándose de que las nuevas estrategias y mejoras se integren en el plan, y que el personal esté informado sobre los cambios realizados. Con ello, se elaborará un informe detallado que resuma todo el proceso de gestión de crisis, desde la identificación de la crisis hasta la evaluación final. Con ese informe se debe incluir las principales conclusiones, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para el futuro.

De ese modo, la etapa de evaluación no solo cierra el ciclo de gestión de crisis, sino que también prepara a la institución para manejar futuras crisis de manera más eficaz. La implementación de un proceso de evaluación riguroso asegura una mejora continua en la gestión de crisis, fortaleciendo la resiliencia y capacidad de respuesta de la institución. Las instituciones culturales decidirán si este modelo se ajusta a sus necesidades o si necesitan hacer ajustes en puntos concretos para optimizar su efectividad.

5. Conclusiones

En el desarrollo del Trabajo de Final de Máster, se ha identificado la necesidad de desarrollar e implementar Planes de Comunicación de Crisis en las instituciones culturales catalanas debido a varios factores.

En primer lugar, dada su función de promover el arte, la cultura y la diversidad, estas instituciones pueden enfrentarse a un mayor escrutinio público y mediático durante situaciones de conflicto, lo que resalta la importancia de tener una comunicación efectiva y transparente. Además, los diversos factores que pueden desencadenar una crisis, como desastres naturales, conflictos internos, controversias públicas o emergencias de salud pública, pueden tener consecuencias graves y duraderas para las instituciones culturales. En este sentido, la implementación de planes de comunicación de crisis adecuados y eficaces es esencial para ayudar a las instituciones culturales a anticipar, gestionar y recuperarse de situaciones adversas de manera efectiva y estratégica.

Hemos comprobado que la mayoría de estas instituciones carecen de protocolos y estrategias para enfrentarse a crisis potenciales, como actos vandálicos, hurtos de piezas en museos o casos de acoso laboral. Esta falta de preparación las deja vulnerables ante situaciones adversas que podrían comprometer su integridad y reputación.

Como se ha explicado, al inicio de este trabajo se realizaron dos consultas vía correo electrónico. La primera consulta fue dirigida al Ministerio de Cultura para averiguar si sus entidades culturales públicas poseían algún plan de crisis, y su respuesta fue: “Nada que informar, no tenemos conocimiento de ese tipo de planes” (Anexo B). La misma pregunta se formuló al Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Aunque su respuesta no fue muy diferente, comunicaron que se implementaron algunos planes y medidas para abordar la crisis de la Covid-19 y la apertura progresiva después de la crisis pandémica (Departament de Cultura, s.f.), los cuales actualmente están en desuso, ya que no son funcionales.

Estas respuestas resultan sorprendentes dada la importancia de estos planes, independientemente de si las entidades son públicas o privadas. Las instituciones culturales deben contar con Planes de Comunicación de Crisis efectivos que les permitan prevenir, gestionar y recuperarse de dichas situaciones de manera adecuada y oportuna. Los Planes de

Comunicación de Crisis no solo son una herramienta para dar respuesta a emergencias inesperadas o ya previstas, sino que también son esenciales para preservar la confianza del público, salvaguardar el patrimonio cultural y mantener la integridad institucional en tiempos de grandes y volátiles cambios.

En este sentido, la implementación de estos protocolos no solo ayudaría a proteger el patrimonio cultural y preservar la reputación de estas entidades, sino que también fortalecería su capacidad para enfrentar y superar desafíos inesperados con una respuesta rápida y acertada, manteniendo siempre los principios de ética y transparencia.

Dada la importancia que pueden tener estos planes en momentos críticos para las entidades y el desconocimiento o falta de estos protocolos por parte de la mayoría de estas instituciones culturales y de otros sectores, este trabajo pretende visibilizar estos planes en las organizaciones culturales catalanas para anticipar, gestionar y recuperarse de situaciones adversas de manera más efectiva, fortaleciendo así su capacidad para enfrentarse a desafíos inesperados. Gracias a ello, mediante la adopción de estos protocolos de comunicación éticos y transparentes, junto con la implementación de políticas y prácticas de gestión de crisis, también se influenciará y fortalecerá la confianza del público en estas instituciones, lo cual es fundamental para su sostenibilidad y éxito a largo plazo de la cultura en Cataluña.

Este trabajo ha sido una iniciativa innovadora en un campo con escasa documentación previa. Esta investigación ha puesto de manifiesto la necesidad de que estas instituciones adopten estrategias sistemáticas para gestionar las crisis de manera efectiva, abarcando estrategias preventivas, de respuesta y de recuperación. Este modelo busca no solo mitigar los efectos inmediatos de una crisis, sino también facilitar la recuperación a largo plazo, fortaleciendo la resiliencia de estas instituciones frente a futuras adversidades.

También, durante el transcurso de este documento, se han identificado varias instituciones culturales en Cataluña que cuentan con protocolos ante una crisis establecidos y otras que no. Se ha encontrado que solo una entidad cultural, el Liceu, ha implementado un Plan de Comunicación de Crisis, mientras que otras, como el Museu Nacional d'Art de Catalunya o el Teatre Lliure, tienen protocolos específicos para situaciones particulares como ataques activistas o incendios y protocolos de acoso. A su vez, la importancia de fomentar la creación y actualización de planes de crisis que abarquen una amplia gama de posibles contingencias se destaca claramente.

La investigación ha revelado que, en las instituciones culturales catalanas, la gestión de crisis no está claramente asignada a individuos o equipos específicos en la mayoría de los casos. Tan solo en el Liceu se ha identificado un equipo responsable de gestionar el Plan de Comunicación de Crisis de manera formal y documentada. Aunque hay otras instituciones que tienen claro quiénes son las personas esenciales para enfrentarse a una crisis, esta información no está formalmente redactada. Esta situación refleja la necesidad urgente de designar líderes o equipos directivos especializados en gestión de crisis y de documentar estos roles para garantizar una respuesta rápida y efectiva.

El análisis de las prácticas de comunicación de crisis en las instituciones culturales catalanas ha mostrado que, aunque existen algunas buenas prácticas, estas no están ampliamente implementadas ni estandarizadas y aún menos documentadas. Algunas instituciones como el Museu d'Art Contemporani de Barcelona, el Palau de la Música o el Museu Nacional d'Art de Catalunya han mostrado eficacia en la gestión de crisis gracias a sus planes preestablecidos, aunque estos sean específicos para situaciones concretas y no tengan un Plan de Comunicación de Crisis. Por ello, la mayoría de las instituciones carecen de este plan de comunicación ante situaciones adversas. Esto destaca áreas significativas de mejora dentro de estas organizaciones.

Para terminar, este trabajo ha resaltado la necesidad de continuar investigando y desarrollando herramientas y estrategias específicamente adaptadas a las características del sector cultural. La falta de documentación previa no solo presenta desafíos, sino que también ofrece una oportunidad para innovar y crear modelos de referencia que puedan ser utilizados por otras instituciones culturales, tanto dentro como fuera de Cataluña. La adopción de enfoques innovadores y la formación continua del personal en gestión de crisis son esenciales para asegurar el éxito a largo plazo de las instituciones culturales en un entorno en constante cambio, cada vez más complejo, versátil y dinámico.

6. Limitaciones y Prospectiva

En el ámbito de la gestión cultural, se hace cada vez más evidente la importancia de estar preparado para enfrentar situaciones de crisis. Este Trabajo de Final de Máster sobre un manual que ayude a crear un Plan de Comunicación de Crisis en las instituciones culturales catalanas ha revelado un desafío fundamental: la notable falta de documentación y bibliografía especializada, así como la ausencia de protocolos en este campo específico.

Esta limitación no solo dificulta la investigación exhaustiva necesaria para desarrollar estrategias efectivas, sino que también puede restringir el acceso a fuentes sólidas y relevantes que sirvan como fundamentos para la propuesta. Además, la ausencia de planes preexistentes de gestión de crisis dentro de las organizaciones, independientemente del sector, representa otro obstáculo significativo. La falta de un marco de referencia establecido obliga a explorar enfoques originales y adaptativos para abordar las complejas demandas de la gestión de crisis en este contexto único. Este vacío también destaca la necesidad de desarrollar herramientas y estrategias específicamente adaptadas a las necesidades y características del propio sector cultural.

En este contexto, es importante señalar que se intentó contactar con diversas instituciones a través de correos electrónicos para solventar la limitación de la falta de recursos bibliográficos y de documentos mediante entrevistas. Sin embargo, no siempre se recibió respuesta o esta fue parcial debido a la confidencialidad de la información. Esta falta de comunicación ha sido un obstáculo significativo por dos motivos: en primer lugar, el plazo limitado para la realización de este trabajo ha hecho que en muchos casos fuera imposible establecer el contacto necesario con estas entidades; en segundo lugar, algunas instituciones simplemente no han contestado.

Desconocemos si esto se debe a la falta de personal en sus organizaciones o a una negativa deliberada a participar o revelar su situación. Esta situación no solo ha añadido una capa adicional de dificultad a esta investigación, sino que también ha limitado la posibilidad de obtener información de primera mano que podría haber enriquecido y aportado mayor profundidad a nuestro estudio.

Sin embargo, en medio de estos desafíos, también encontramos una perspectiva relacionada con el campo de la innovación y el descubrimiento. La falta de una base sólida de documentación y planes de gestión de crisis en las industrias culturales catalanas nos invita a

explorar nuevos territorios y a pensar de manera creativa. Al ser pioneros en la formulación de un Plan de Comunicación de Crisis diseñado específicamente para este contexto, tenemos la oportunidad de sentar un precedente valioso que no solo inspirará investigaciones futuras, sino que también servirá como guía práctica para abordar crisis culturales tanto en Cataluña como más allá de sus fronteras.

En vista de ello, la falta de planes preexistentes en la gestión de crisis dentro del ámbito cultural catalán, así como de documentación, plantea desafíos significativos en la elaboración de un Plan de Comunicación de Crisis. No obstante, esta carencia no solo resalta la urgencia de desarrollar enfoques innovadores, sino que también abre un abanico de posibilidades para la investigación y la creatividad. Esto nos ofrece la oportunidad de generar conocimientos precursores y establecer un precedente valioso para el futuro. Este trabajo no solo busca subsanar una brecha en los textos académicos y en la práctica, sino también contribuir de manera significativa al campo de la gestión cultural en tiempos de crisis, proporcionando herramientas prácticas y perspectivas innovadoras que puedan beneficiar a las instituciones culturales catalanas ante estas situaciones adversas.

7. Referencias bibliográficas

- Agencia EFE. (2018, 1 septiembre). El fundador del Lliure deja la dirección tras las denuncias de acoso laboral. *La Vanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/vida/20180901/451562880644/el-fundador-del-lliure-deja-la-direccion-tras-las-denuncias-de-acoso-laboral.html>
- Aguirre, J. S., Giraldo, L. F. G., Jaramillo, C. A. A. y Arango, D. A. G. (2020). *Un acercamiento histórico y reflexivo a la Teoría Organizacional: un campo de batalla entre escuelas y pensamientos*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9151151>
- Ajuntament de Barcelona. (2023, 22 agosto). *Récord històric: el 23,6 % de la població de Barcelona ja es estrangera*. Barcelona International Welcome. <https://www.barcelona.cat/internationalwelcome/es/noticias/record-historico-el-23-6-de-la-poblacion-de-barcelona-ya-es-extranjera-1313514>
- Ander-Egg, E. (2014). *El proceso de globalización en la cultura*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7593212>
- APPs. (2020, 4 diciembre). Museu Nacional D'Art de Catalunya. <https://www.museunacional.cat/es/apps-0>
- Asana. (2022). *Plan de gestión de crisis: qué es y cómo crear uno en 6 pasos*. <https://asana.com/es/resources/crisis-management-plan>
- Atienza, J. (2018, 22 marzo). *El Museo Picasso de Barcelona denuncia que no se avisó de la huelga de trabajadores*. El Mundo. <https://www.elmundo.es/cataluna/2018/03/22/5ab392d9ca4741ec168b4596.html>
- Ayuso, S. (2019, 16 abril). Las donaciones privadas para reconstruir Notre Dame ascienden ya a más de 700 millones. *El País*. https://elpais.com/cultura/2019/04/16/actualidad/1555397858_382444.html#
- Baltà Portolés, J. y Bashiron Mendolicchio, H. (2022). *Cultura, medio ambiente y emergencia climática. Cómo actuar en el ámbito de la gestión y las políticas culturales locales*. Diputació de Barcelona – Interacció. <https://interaccio.diba.cat/blogs/2022/05/cultura-medio-ambiente>

- Benoit, W. L. (2013). Image repair theory and corporate reputation. En *The Handbook of Communication and Corporate Reputation* (pp. 213-221). John Wiley & Sons, Inc. https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=-AthBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA62&ots=Y6UKcPU_cy&sig=d-nCch5CUbXInYErQCeWl6Xw4iU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Benton, M. (2012, 21 de junio) *In the Jewish Museum's Closet: Photos of Gay Men at Berlin's Holocaust Memorial*. ARTS & LETTERS. Tablet Magazine. <https://www.tabletmag.com/sections/arts-letters/articles/jewish-museum-closet>
- Bernal Marín, A. (2022). *Plan de comunicació de crisi – Ayuntamiento de Vilanova del Camí*. [Trabajo final de máster]. Universitat Oberta de Catalunya. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/146770/2/abernalmTFM0622memoria.pdf>
- Calleja-Reina, M. A.; Rojano, F. J. P., y Mas, J. S. V. (2018). Herramientas digitales y comunicación de crisis: El papel de las redes sociales según la voz de los expertos. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 24 (2), 1147-1167. <https://doi.org/10.5209/ESMP.62206>
- Camps, M. (2022, 19 noviembre). Discrepancias en el TNC por la continuidad de los acomodadores. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/cultura/20221119/8613365/discrepancias-tnc-continuidad-acomodadores.html>
- Canadell, G y Sals, C. (2011). *Guia de bones practiques de la gestió cultural*. Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya.
- Cervantes, X. (2024, 18 febrero). Polèmica entre l'Espanyol i Sala Beckett per l'obra de teatre «Cacophony». *Ara.cat*. https://www.ara.cat/cultura/polemica-espanyol-sala-beckett-obra-teatre-cacophony_1_4942186.html
- Chic Pujol, L. (2018, 23 noviembre). *Los principales retos de las instituciones culturales con la comunicación online en la revolución 2.0*. Universitat Politècnica de València. <https://polipapers.upv.es/index.php/cs/article/view/10793/10822>
- Coombs, W. T. (1995). Situational Crisis Communication Theory: A theoretical framework for understanding crisis situations. *Journal of Public Relations Research*, 7(2), 455-456

- Coombs, W. T.; Halliday, S. (1996). An institutional approach to understanding strategy process. *Journal of Management Studies*, 33(6), 717-742.
- Coombs, W. T.; Halliday, S. (1998). Institutional logics and organizational practices: The construction and diffusion of significance. *Organization Studies*, 19(3), 439-465.
<https://www.cairn.info/revue-management-2012-5-page-583.htm>
- Coombs, W. T.; Halliday, S. (2001). Theorizing institutions: Organizations, symbols, and sense. *Organization & Society*, 24(2), 185-218.
https://www.researchgate.net/publication/312572322_Institutional_theory_of_organizations
- Covello, V., & Sandman, P. M. (2001). Risk communication: Evolution and revolution. In A. Wolbarst (Ed.), *Solutions to an Environment in Peril* (pp. 164-178). John Hopkins University Press. Retrieved from <https://www.psandman.com/articles/covello.htm>
- Cruz Sandoval, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. [Tesi doctoral, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Universidad Autònoma de Barcelona]. TXD.
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf>
- Da Silva, D. (2021, 17 marzo). *Plan de comunicación de crisis: 4 elementos imprescindibles*. Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/plan-de-comunicacion-crisis/>
- Da Silva, D. (2022, 5 agosto). *Gestión de crisis: 3 pasos para reducir los daños*. Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-crisis/>
- Del Cerro, J. (2021, 22 diciembre). Empresas sociales, clave para la recuperación post-crisis. *Disruptivo*. <https://disruptivo.tv/columnas-y-notas/emprendimiento-social/empresas-sociales-clave-para-la-recuperacion-post-crisis/>
- Deloitte Spain. (s. f.) *¿Qué es una crisis?* <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-una-crisis.html>
- Departament de Cultura. *Exemples de plans de contingència i altres documents d'utilitat per a la reobertura dels museus. Plans de contingència* (s. f.). Gencat.

<https://cultura.gencat.cat/ca/temes/museus/espai-covid-19.-recursos-per-al-sector-museistic/el-museu-un-espai-segur.-el-museu-un-espai-saludable/plans-de-contingencia/>

Equipamientos culturales emblemáticos. (s. f.). Patrimonio Cultural. Generalitat de Catalunya. <https://patrimoni.gencat.cat/es/coleccion/equipamientos-culturales-emblematicos>

Eve Museos + Innovación. (2022). *Gestión de Conflictos en Museos.* <https://evemuseografia.com/2022/10/10/gestion-de-conflictos-en-museos/>

EVE Museos + Innovación. (2020, 21 de mayo) *Museos y sus desafíos más allá de las crisis económicas.* <https://evemuseografia.com/2020/05/21/museos-y-sus-desafios-mas-alla-de-las-crisis-economicas/>

Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable.* New York: AMACOM.

Fombrum, C. J. (1996): *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image,* Harvard Business School Press, Boston, MA.

Fuentes-Lara, M.C.; Moreno, Á. y Zurro-Antón, N. (2021). *Comunicación de crisis (2008-2018). Revisión de los principales avances de conocimiento empírico en gestión de comunicación.* Profesional de la información, 30 (1), e300107. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.07>

Fundació Antoni Tàpies. (2024, 16 mayo). *Año Tàpies.* Fundació Antoni Tàpies. <https://fundaciotapies.org/es/any-tapies/>

Fundació Joan Abelló. (2024, 15 enero). *Convenio de colaboración con la Fundació Orfeo Català – Palau de la Música Catalana.* Museu Abelló. <https://www.museuabello.cat/es/2024/01/15/conveni-de-collaboracio-amb-la-funacio-orfeo-catala-palau-de-la-musica-catalana/>

Gamboa Miranda, Z. A. (2016). *Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa para la Municipalidad de San Miguel Petapa* [Trabajo Final de Grado, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1522.pdf xw

García Llorente, M. (s. f.). *Tácticas de comunicación para salir fortalecido de una crisis empresarial.* PuroMarketing. <https://www.puromarketing.com/13/24930/tacticas-comunicacion-para-salir-fortalecido-crisis-empresarial>

- García Santamaría, J. V. (2019). Social media plan, RR. SS. y analítica, y plan de crisis digital. *Las nuevas fronteras de la comunicación corporativa*. Editorial UOC.
- García Torres, G. (2022, 9 noviembre). Ataque al Prado: “Un marco también es una obra de arte”. *El País*. <https://elpais.com/cultura/2022-11-09/ataque-al-prado-un-marco-tambien-es-una-obra-de-arte.html>
- Generalitat de Catalunya. (s. f.). *Subvenciones para obras de mejora o adquisición de equipamiento para el sector de las artes escénicas (teatro, circo y danza), salas de exhibición cinematográfica, galerías de arte y salas de conciertos*. Generalitat de Catalunya. <https://web.gencat.cat/es/tramits/tramits-temes/Subvencions-Obres-o-adquisicio-equipament-teatres-empreses-arts-esceniques-sales-exhibicio-cinematografiques-galeries-art-i-sales-concert?moda=1>
- Gómez. (2023, 5 julio). *La comunicación de crisis en las PYMES: cómo anticiparse y gestionar situaciones adversas*. Globe Comunicacion. <https://www.globecomunicacion.com/la-comunicacion-de-crisis-en-las-pymes-como-anticiparse-y-gestionar-situaciones-adversas/>
- González, G. (2022, 25 febrero). Investigan a 12 profesores jubilados del Institut del Teatre de Barcelona por acoso y abuso de poder hacia. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/cataluna/2022/02/25/62191bc9fc6c83001a8b45d4.html>
- González Sánchez, V. M.; Ríos Sastre, S. (2013). *La influencia de las nuevas tecnologías en las industrias de la cultura: retos y oportunidades para Europa*. Universidad Nacional de Educación A Distancia (UNED). <https://portalcientifico.uned.es/documentos/5ed6d9ed2999521323b96d45>
- Grunig, J.; Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*.
- Grunig, J.; Repper, F. (1992). *Strategic Management, Publics, and Issues* (pp. 131-172). Excellence in Public Relations and Communication Management.
- Gutiérrez, H., & Catà Figuls, J. (2017, 30 noviembre). La llegada de turistas cae un 4,7% en Cataluña tras el 1-O. *El País*. https://elpais.com/economia/2017/11/30/actualidad/1512031400_050818.html

- Hearit, K. M. (1995). "Mistakes were made": Organizations, apologia, and crises of social legitimacy. *Communication Studies*, 46 (1–2), 1–17. <https://doi.org/10.1080/10510979509368435>
- Hearit, K. M. (2005). *Crisis Management By Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781410615596>
- IESE Insight. (2023, 28 febrero). *Cómo afrontar una crisis de reputación antes, durante y después*. IESE. <https://www.iese.edu/es/insight/articulos/afrontar-crisis-reputacion/>
- Institut Català de Les Empreses Culturales. (s. f.). *Formació*. Institut Català de Les Empreses Culturals. https://icec.gencat.cat/ca/serveis_tramits/formacio/
- Instituto de Gestión Cultural y Artística. (2023). *Cómo elaborar el plan estratégico de un proyecto cultural*. <https://igeca.net/blog/534-como-elaborar-el-plan-estrategico-de-un-proyecto-cultural>
- Instituto de Formación Continua de la Universidad de Barcelona. (2023, 31 marzo). *Las claves de un plan de comunicación de crisis*. Blog IL3. <https://www.il3.ub.edu/blog/las-claves-de-un-plan-de-comunicacion-de-crisis/#:~:text=El%20plan%20de%20comunicaci%C3%B3n%20de,una%20emergencia%20o%20situaci%C3%B3n%20complicada>
- Iglesia, J. L. G., Ascencio, C. H. L., Castro, C. M., López, A. P. (2012). *La teoría de la comunicación de riesgo*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5253328>
- Lindqvist, K. (2012). Museum finances: challenges beyond economic crises. *Museum Management and Curatorship*, 27 (1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/09647775.2012.644693>
- Marker, A. (2020, 20 julio). Modelos y teorías para mejorar la gestión de crisis. *Smartsheet*. <https://es.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>
- Marra, M. A. (1992). La teoría de estrategias y técnicas comunes de excelentes respuestas. *Comunicación y Sociedad*, 1(1), 5-28.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>

- Martínez, M. P. (2022). *Dinamismo laboral obliga a empresas a establecer un plan de crisis: Expertos* (Spanish ed.). ContentEngine LLC, a Florida limited liability company.
- Melé, D. (2012, 22 mayo). Aprendiendo de la crisis actual: el valor de la transparencia. *Ética empresarial - IESE Business School University of Navarra*. <https://blog.iese.edu/eticaempresarial/2012/05/22/aprendiendo-de-la-crisis-actual-el-valor-de-la-transparencia/>
- Mercadé, A. (2020). *Por qué hacer comunicación corporativa en tiempos de crisis*. Deusto. <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/por-que-hacer-comunicacion-corporativa-tiempos-crisis>
- Mitroff, I.I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 36(2), 101-113.
- Morán, D. (2019, 17 diciembre). El cierre del Club Capitol abre una nueva herida cultural en el centro de Barcelona. *Diario ABC*. <https://www.abc.es/espana/catalunya/disfruta/abci-cierre-club-capitol-abre-nueva-herida-cultural-centro-barcelona-201912131400-noticia.html>
- Moreo, M. L. (2022, 22 diciembre). *Las funciones del equipo de comunicación de crisis - Señor Lobo & Friends*. Señor Lobo & Friends. <https://slfcrisis.com/las-funciones-del-equipo-de-comunicacion-de-crisis/>
- Moreo, M. L. (2023, 24 marzo). *Cinco aprendizajes de un simulacro de crisis*. Señor Lobo & Friends. <https://slfcrisis.com/cinco-aprendizajes-de-un-simulacro-de-crisis/>
- Morgades, L. (1988, 5 abril). Unos desconocidos roban seis cuadros de Miró de la fundación de Barcelona dedicada al artista. *El País*. https://elpais.com/diario/1988/04/06/cultura/576280805_850215.html
- Muñoz Vita, A. (2021, 19 octubre). Los retos presentes de los museos del futuro. *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/10/15/fortunas/1634320313_238936.html
- Murphy, Priscilla. (1996). *Chaos Theory as a model for managing Issues and Crises*. *PR Review*, 22 (2): 95- 113.

- On El Teatre Batega. (2022). *Inici*. On El Teatre Batega. <https://www.onelteatrebatega.cat/ca/inici.html>
- Palau de la Música Catalana. (2023). *Pla estratègic 2023-2026* [Documento PDF]. https://www.palaumusica.cat/pla-estrategic-2023-2026_1247301.pdf
- Pampliega. (2020, 21 octubre). *Simulacros de crisis reputacional, learning by doing*. Un seminario de Institut Cerdà. Pampliega & Associats. <https://pampliegaassociats.com/es/gestion-crisis-comunicacion-simulacros-estrategia/>
- Pauné, M. M. (2024, 23 marzo). El 9% de los turistas de Barcelona acuden a espectáculos de música, teatro o cine. *www.elperiodico.com*. <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20240323/turistas-espectaculos-barcelona-espectaculos-festivales-99828656>
- Pérez, C. (2016, 2 noviembre). *La inclusión de la diversidad en el legado cultural | CCCB LAB*. CCCB LAB. <https://lab.cccb.org/es/la-inclusion-de-la-diversidad-en-el-legado-cultural/>
- Pursell, S. (2023). Guía para el manejo de crisis en una empresa (con ejemplos) [entrada de blog]. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/service/manejo-crisis>
- Real Academia Española. (s.f.). Crisis. *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/crisis>
- Rocabert Maltas, M. R. (2024, 9 enero). Cierra el histórico cine Comedia de Barcelona. *El País*. <https://elpais.com/espana/catalunya/2024-01-09/cierra-el-historico-cine-comedia-de-barcelona.html>
- Sánchez Calero, M. L. (2003). *Estructura del plan de crisis*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793170>
- Scheff, J.; Kotler, P. (1996). Crisis in the arts: The marketing response. *California Management Review*, 39(1), 28-52. <https://doi.org/10.2307/41165875>
- Sellnow, T. L.; Seeger, M. W. (2013). Theories of Crisis Communication and Ethics: Ethics. En *Theorizing crisis communication* (1.ª ed., Número 01). Wiley-Blackwell.
- Serra, C. (2023, 11 abril). *El futuro de los museos. ¿En busca de (nuevos) públicos?* Barcelona Metropolis. <https://www.barcelona.cat/metropolis/es/contenidos/el-futuro-de-los-museos-en-busca-de-nuevos-publicos>

- Serrano, L. (2022, 21 marzo). *Post-crisis. Cómo recuperar la reputación perdida*. Señor Lobo & Friends. <https://slfcrisis.com/postcrisiscomorecuperarlareputacionperdida/>
- Statista. (2023, 7 diciembre). *Cifra mensual de turistas internacionales en Cataluña 2020-2022*. <https://es.statista.com/estadisticas/1115830/evolucion-mensual-del-numero-de-turistas-internacionales-que-visitaron-cataluna/>
- Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*. Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- The New Barcelona Post. (2024, 26 abril). *'The New Barcelona Post' firma un acuerdo de mecenazgo con el Palau de la Música*. The New Barcelona Post. <https://www.thenewbarcelonapost.com/the-new-barcelona-post-firma-un-acuerdo-de-mecenazgo-con-el-palau-de-la-musica/>
- Torres Martínez, L. (2015). *Análisis de la Reputación de las Empresas desde el punto de vista del Cliente* [Trabajo Final de Grado, Universidad Politécnica de Cartagena]. <https://core.ac.uk/download/pdf/60432897.pdf>
- Touza, S. (s. f.). *Gestión de crisis: prevención y reacción*. Deloitte Spain. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/gestion-crisis-prevencion-reaccion.html>
- Villa, G. (2023, 8 septiembre). *Primeros pasos para la prevención y manejo de crisis empresariales*. Alterpraxis. <https://alterpraxis.com/primeros-pasos-prevencion-y-manejo-de-crisis-empresariales/>
- Zapata, L. (2023, 23 noviembre). *La formación en la gestión de crisis*. LeilaZapata. <https://leliazapata.com/la-formacion-en-la-gestion-de-crisis>

Anexo A. Consentimiento informado



CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO GENERAL PARTICIPANTE

Título del Programa: “Creación de un Plan de Comunicación de Crisis en instituciones culturales”

Estudiante TFE: Marta Amat Sivill

Lugar de realización: Barcelona

Introducción:

Antes de dar consentimiento para participar en este estudio, es importante leer y entender la siguiente explicación. Describe el objetivo, procedimientos, beneficios y riesgos del estudio, las alternativas disponibles, y el derecho a retirarse del estudio en cualquier momento. La participación en el mismo es libre.

Este TFE trata de estudiar la situación de las instituciones culturales en lo relativo a la planificación de soluciones de comunicación ante una situación de crisis y se propone como objetivo la creación de un plan de comunicación de crisis prototipo y estándar que pueda ser de utilidad para las instituciones culturales.

Esta hoja de consentimiento informado puede contener información que usted no comprenda en su totalidad, por lo que no dude en solicitar cualquier duda que se le plantee al respecto.

Propósito del estudio: Identificar que instituciones catalanas tienen planes de crisis y en caso de no tenerlos, obtener información sobre qué métodos usan y cómo gestionan las crisis. Obtener información: sobre los planes de comunicación de crisis dentro de las instituciones culturales, así como saber cómo han gestionado distintas crisis dichas instituciones.

Procedimientos/explicación del estudio:

Con este objetivo, solicitamos la colaboración de los participantes. Se realizarán visitas necesarias para el desarrollo del estudio entre los meses de abril y julio.

Riesgos/beneficios:

Los participantes no se beneficiarán directamente de este estudio. No existe riesgo alguno derivado de la participación en este estudio.

Confidencialidad

Este estudio requiere la recogida de ciertos datos personales. Algunos de estos datos son de carácter general y otros están relacionados específicamente con la gestión de crisis dentro de las instituciones culturales. La recogida y tratamiento de dichos datos se llevará a cabo de acuerdo con la legislación aplicable en materia de privacidad. Dadas las necesidades de valorar cuántas y qué instituciones tienen estos planes de comunicación, se solicita a los participantes permiso para publicar los siguientes datos: nombre, cargo laboral e institución donde trabajan.

- Doy mi consentimiento para que se utilice mi nombre, cargo laboral e institución en este TFM.



CONSENTIMIENTO INFORMADO

- No doy mi consentimiento para que se utilice mi nombre, cargo laboral e institución en este TFM.

Según lo establecido por el Reglamento General de Protección de Datos vigente desde mayo de 2018, todos los datos personales que se recogen son estrictamente confidenciales, y únicamente se incluirán en el TFM los ya mencionados datos de aquellos participantes que nos den su autorización.

Usted tiene derecho a pedir que le sean desvelados aquellos datos personales mantenidos de forma identificable, así como a solicitar la rectificación de cualquier dato incorrecto o incompleto. La información recogida, si usted nos da su permiso, incluirá su nombre, su cargo y la institución en la que trabaja. Todos los registros se mantendrán en la más estricta confidencialidad. Sólo se recogerán datos anónimos y se procesarán electrónicamente.

Coste/compensación:

No existe ningún coste por participar en este estudio. Todas las entrevistas y pruebas que se realicen no supondrán coste alguno. Tampoco recibirán compensación económica por participar en el estudio.

Alternativas a la participación:

Su participación es completamente voluntaria.

Participación voluntaria / Derecho a retirarse del estudio

Usted, de acuerdo con el RGPD mayo 2018 y el Real Decreto 1720/2007, tiene derecho de oposición y cancelación, así como de solicitar la limitación, portabilidad, reclamación y de retirada del consentimiento sobre el uso de sus datos en el momento que así lo decida.

Nombre del participante:

Nombre del estudiante: Marta Amat Sivill

Firma del participante, padre, madre o tutor legal

He leído y comprendido este consentimiento informado

La información de este consentimiento informado me ha sido explicada.

Firma del estudiante

Fecha

NOTA: Se harán dos copias del consentimiento informado: una será para el estudiante TFE y la última para el participante o sus familiares.

Anexo B. Mail del Ministerio



info.atencion@cultura.gob.es
RE: Consulta sobre Temas generales
Per a: Marta Amat

Bústia d'entrada - Google 6 de març del 2024, 10:29

Buenos días.

Con relación a su consulta le informamos que le facilitamos respuesta facilitada por la Unidad de Industrias Culturales de este Ministerio de Cultura.

"Buenos días

Nada que informar, no tenemos conocimiento de ese tipo de planes"

Esperamos haberle sido de ayuda.
Un saludo

*Centro de Información al Ciudadano
Oficina de Atención al Ciudadano. Ministerio de Cultura
Plaza del Rey, 1
28004 – MADRID
Tif.: 91 7017481
www.cultura.gob.es*



Anexo C. Entrevista MNAC

Información básica:

ENTREVISTADO	Charo Canal
ENTREVISTADOR	Marta Amat
PROFESIÓN (ENTREVISTADO)	Jefa de Prensa
LUGAR ENTREVISTA	Museu Nacional d'Art de Catalunya
FECHA ENTREVISTA	25/04/2024
DURACIÓN DE LA GRABACIÓN	42:57 min
DATOS DE LA GRABACIÓN (SOPORTE)	Digital, MP4
TRANSCRIPTOR	Marta Amat
Nº PÁGINAS TRANSCRITAS	1
MATERIALES	Correo electrónico con una propuesta previa
Observaciones	No tienen un plan de gestión de crisis genérico, pero tienen muchos planes de gestión de crisis específicos y se anticipan a posibles situaciones adversas.

Índice de contenidos:

CONTADOR/ HORA	CONTENIDO
0:00:00	Avance en la protocolización en las intuiciones (públicas)
0:01:20	Primeros protocolos, los de seguridad
0:02:27	Protocolos ambientales
0:02:42	Protocolo Covid-19
0:03:53	Organización y comité de crisis
0:05:10	Protocolos de trabajo y planes de actuación escritos, protocolos de comunicación no escritos.
0:05:48	Protocolo ante posible ataque vandálico
0:13:48	Formar personal externo
0:16:39	Protocolo de seguridad, escrito e interno
0:18:00	No hay un protocolo escrito de comunicación y cómo se gestiona y coordina
0:20:23	Gestión personal en contra
0:21:09	Las crisis son imprevisibles
0:22:25	La figura del portavoz
0:24:20	Crisis pintura Sixena
0:25:43	Cuidar a la prensa
0:27:49	Hacer una buena comunicación a partir de bases/protocolos, no solo de comunicación, sino también de la propia institución
0:28:44	Evacuación de cuadros en incendios
0:31:09	Reacción en comunicación y prensa
0:35:01	Dimensión institucional pública del museo
0:38:15	El papel del patronado

Anexo D. Entrevista Liceu

Información básica:

ENTREVISTADO	Nora Farrés
ENTREVISTADOR	Marta Amat
PROFESIÓN (ENTREVISTADO)	Directora de Comunicaciones y Ediciones
LUGAR ENTREVISTA	Llamada telefónica
FECHA ENTREVISTA	06/05/2024
DURACIÓN DE LA GRABACIÓN	22:15 min
DATOS DE LA GRABACIÓN (SOPORTE)	Digital, MP4
TRANSCRIPTOR	Marta Amat
Nº PÁGINAS TRANSCRITAS	1
MATERIALES	Correo electrónico con una propuesta previa
Observaciones	Recientemente han hecho un plan de gestión de crisis.

Índice de contenidos:

CONTADOR/ HORA	CONTENIDO
0:00:00	Explicación del trabajo
0:02:40	Plan de comunicación de crisis del Liceu (vigencia reciente)
0:03:37	Se pueden predecir crisis, pero son impredecibles y variables
0:08:10	Plan autoprotección del edificio y comisión buenas prácticas
0:10:32	Mapa de actores
0:12:00	Tabla de incidentes
0:15:00	El Plan de Comunicación de Crisis, creación
0:19:40	Estructura del Plan de Comunicación de Crisis

Anexo E. Entrevista Informante 1

Información básica:

ENTREVISTADO	Informante 1
ENTREVISTADOR	Marta Amat
LUGAR ENTREVISTA	En la propia institución
FECHA ENTREVISTA	09/05/2024
DURACIÓN DE LA GRABACIÓN	26:10 min
DATOS DE LA GRABACIÓN (SOPORTE)	Digital, MP4
TRANSCRIPTOR	Marta Amat
Nº PÁGINAS TRANSCRITAS	1
MATERIALES	Correo electrónico con una propuesta previa
Observaciones	No tienen un plan de gestión de crisis genérico, pero tienen muchos planes de gestión de crisis específicos y se anticipan a posibles situaciones adversas.

Índice de contenidos:

CONTADOR/ HORA	CONTENIDO
0:00:00	No hay plan de comunicación, pero si protocolos internos
0:00:30	Prevención de crisis y protocolos madre (acoso y código ético)
0:03:16	Impredecibilidad en redes
0:08:47	Es difícil hacer un protocolo claro
0:09:27	Organización/ comité en caso de crisis
0:10:38	Crisis internas y externas
0:12:00	Transparencia y humildad
0:14:27	Protocolo de acoso y funcionamiento
0:15:45	Crisis muy volátiles e impredecibles
0:17:26	Valor de marca
0:18:58	Hay protocolos, pero son estandarizados
0:20:00	¿Crisis reciente? No
0:20:47	¿Protocolos durante la función? No, pero el equipo está informado y preparado

Anexo F. Informe de valoración del comité de ética Trabajo Fin de Estudio



2023_2024

INFORME DE VALORACIÓN TRABAJO FIN DE ESTUDIO

La Comisión Ética de TFE de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Internacional de La Rioja, y los miembros que la conforman exponen que:

El proyecto de TFE titulado **“Creación de un Plan de Gestión de Crisis en instituciones culturales”** presentado por D/Dña. **Marta Amat Sivill** en el que consta como autor/a, ha sido valorado en Logroño a fecha del día **31 de mayo de 2024**.

Entendiendo que este estudio se ajusta a las normas éticas esenciales y criterios deontológicos que rigen en esta institución, el proyecto presentado es valorado como **FAVORABLE**.

GALLEGO
SOLANA INÉS
- 16635116K

Firmado digitalmente
por GALLEGO
SOLANA INÉS -
16635116K
Fecha: 2024.05.31
11:24:51 +02'00'

Firmado. Comisión Ética TFE

Facultad Ciencias Sociales y Humanidades

Logroño a 31 de mayo de 2024