



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**ANÁLISIS DE COMUNICACIÓN EXTERNA DEL
MUSEO DE ARTE COLONIAL
DE LA CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN**

MARÍA JOSÉ AGUIRRE MORENO

DIRECTORA: ROSA INÉS PADILLA

QUITO, 2016

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión por abrirme las puertas para realizar este trabajo de fin de grado, principalmente a Ximena Cracelén, Gudío Vascones y personal del MUSAC por la ayuda constante y la confianza entregada.

Asimismo, al equipo de comunicación, Rodrigo Rangles y Laura Lasso, siempre dispuestos darme una mano durante este proceso.

A mi tutora Rosa Padilla por la enseñanza impartida para el desarrollo y cierre de esta etapa.

A mi familia y amigos que forman parte de este camino desde hace mucho tiempo atrás.

DEDICATORIA

A mi madre Viviana, por todas las enseñanzas, apoyo y amor entregado desde el primer día en que nos conocimos.

RESUMEN

El presente trabajo realiza un análisis de la comunicación externa que se ejecuta en el Museo de Arte Colonial de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión. A partir de una base teórica sobre comunicación y museos, conocer el funcionamiento de la institución y su relación con otras áreas, se desarrolla un diagnóstico en comunicación a través de observación participativa, lectura de documentos, entrevistas y encuestas a diversos públicos y actores principales del Museo. Todo este proceso finaliza con la presentación de una propuesta de plan de comunicación externa que busca visibilizar a la institución y posicionarla a nivel mediático, a través de dinamizar ciertas áreas de trabajo y canales de comunicación.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	I
DEDICATORIA	II
RESUMEN	III
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	4
1.1 ¿Qué es la Comunicación Organizacional?.....	4
1.2 Origen.....	5
1.3 Identidad corporativa, cultura corporativa, comunicación interna.....	7
1.4 Comunicación externa.....	11
1.5 El Museo, concepto, historia, el objeto y la colección	14
1.6 Comunicación y museos	16
CAPÍTULO II	21
CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN Y MUSEO DE ARTE COLONIAL	21
2.1 Historia de la Casa de la Cultura Benjamín Carrión.....	21
2.2 Museo de Arte Colonial.....	24
2.3 Departamento de Comunicación	34
CAPÍTULO III	39
DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA	39
3.1 Diagnóstico de comunicación externa.....	39
3.2 Análisis FODA.....	52
3.3 Propuesta del plan de comunicación.....	55
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS.....	65
ANEXO I	68
ANEXO II.....	70
ANEXO III.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. La dinámica de la gestión de museos.	31
Figura N° 2. Edad encuesta	43
Figura N° 3. Género encuesta.....	43
Figura N° 4. Ocupación encuesta	44
Figura N° 5. Conocimiento del MUSAC encuesta.....	44
Figura N° 6. Ubicación MUSAC encuesta	45
Figura N° 7. Participación- tiempo encuesta.....	46
Figura N° 8. Asistencia exposición temporal o actividades encuesta	47
Figura N° 9. Calificación colección MUSAC encuesta	47
Figura N° 10. Calificación atención al cliente MUSAC encuesta	48
Figura N° 11. Calificación material entregado MUSAC encuesta	48
Figura N° 12. Calificación limpieza MUSAC encuesta.....	49
Figura N° 13. Calificación seguridad MUSAC encuesta	49
Figura N° 14. Medios de información sobre el MUSAC encuesta	50
Figura N° 15. Preferencia días de visita encuesta	50
Figura N° 16. Actividades que le gustaría al público encuesta	51
Figura N° 17. Preferencia de medios para conocer sobre el MUSAC encuesta	51
Figura N° 18. Cuadro análisis FODA.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Herramientas de comunicación.	17-18
--	-------

INTRODUCCIÓN

Los museos se han constituido durante los últimos años en un espacio privilegiado de las políticas públicas para la promoción y valorización de la cultura de un pueblo; se han establecido también como importantes centros educativos y de desarrollo turístico. Este lugar de preeminencia hace que las prácticas comunicativas que intervienen en ese ámbito adquieran un carácter especial. En este trabajo final hemos puesto nuestro foco de estudio en el Museo de Arte Colonial de la Casa de la Cultura Ecuatoriana “Benjamín Carrión” (MUSAC). Luego de un trabajo de investigación que se extendió por varios meses realizamos un diagnóstico de la comunicación externa de la institución, para desarrollar a partir de él una adecuada propuesta de plan de comunicación.

Los establecimientos culturales que hoy conocemos como museos nacen como instituciones herméticas, dedicadas a atesorar aquellos objetos de carácter único, memorable y fuera de lo común, como lugares destinados para asistentes exclusivos. Sin embargo, a partir del siglo XVIII esos espacios comienzan a volverse públicos, pero bajo el concepto de contemplación e idealización de las obras. Esto ocurre hasta el siglo XX, en el que se inicia un nuevo proceso de puertas abiertas y con la concepción de centros educativos. El papel social de estas instituciones se ha transformado desde lugares privados a espacios abiertos, sociales, dispuestos para y en pro del aprendizaje. Esta nueva mirada requiere de nuevos principios de acción; para adaptarse al cambio es necesario comprenderlo y emprender proyectos que sean incluyentes con el público y se conviertan en los primeros lugares de ocio que elige la ciudadanía.

Por ello es importante contar con un equipo de profesionales idóneo frente a estas transformaciones; que no solo trabaje sobre las particularidades de la propia institución, sino que a su vez sea capaz de visualizar a sus públicos y entender sus necesidades para cubrirlas con una oferta innovadora orientada al consumo cultural. La Comunicación como disciplina puede colaborar con ese objetivo: desarrollar estrategias creativas y originales para integrar a los posibles asistentes al museo, transformando la experiencia de los visitantes en un espacio interactivo en el cual exista un flujo constante de información y de retroalimentación a través de lo expuesto.

Bajo ese carácter creativo y de inclusión, la comunicación externa es aquella enfocada en generar acciones para la promoción y difusión sobre el público exterior al

establecimiento; posicionando a la institución dentro de la opinión pública e innovando en herramientas para presentar la oferta de los museos.

El MUSAC lleva funcionando 101 años, actualmente se ubica en la esquina de las calles Cuenca y Mejía, en el Centro Histórico de la ciudad de Quito. Cuenta con una colección aproximada de 1.200 piezas de pintura en varios soportes, como tela, madera, metal; esculturas; orfebrería religiosa y de uso cotidiano; cerámica; numismática; textiles; y una serie de miniaturas en pintura y escultura, realizadas en Ecuador y China. Se trata de una importante colección que conserva parte del patrimonio cultural y la memoria histórica del país. Empero, en la actualidad consideramos que existen dos situaciones algo preocupantes: por una parte la falta de recursos para el cuidado de las obras, y por otra, la poca asistencia de público a las diversas exposiciones y actividades del Museo, tales como Cine para la Familia, Taller Vacacional de Pintura, entre otras. Estos aspectos definen las posibilidades de nuestra propuesta: el primero es un importante condicionante que debemos aceptar en sus posibilidades; el segundo aporta a la necesidad de contar con una adecuada planificación en la comunicación externa para la institución.

Nuestra labor de acercamiento a la situación del Museo de Arte Colonial comenzó a finales de 2013, con la revisión de su Archivo Histórico y el inventario de obras de arte. Luego, desde mediados de 2014, a lo largo de un año completo, se realizaron más de diez visitas al establecimiento y el barrio donde está situado. Se participó de diferentes exposiciones, se realizaron observaciones espontáneas, y otras observaciones orientadas, entrevistas a funcionarios, entrevistas a habitantes de las cuadras circundantes, y un relevamiento virtual tipo encuesta a cuatro grupos objetivo.

A través de este estudio, entre otros aspectos, se pudo constatar un relativo desconocimiento del público sobre el Museo, además de cierta confusión existente entre esta y otras instituciones del ámbito de la cultura en Quito. Aunque es importante mencionar que la administración llevada a cabo por la Coordinadora Ximena Carcelén, desde el 2014, ha emprendido una serie de tareas para activar este espacio cultural; para, al mismo tiempo, contrarrestar una eventual apariencia de “museo de paso”, intentando integrar junto a la exposición otras actividades culturales. El número de asistentes ha aumentado junto a los esfuerzos realizados, pero creemos necesario analizar y gestionar, de forma directa, más opciones para posicionar la institución en el quehacer público, encaminadas a favorecer el disfrute y comprensión de la colección, así como el

conocimiento y la valoración del trabajo que se genera el MUSAC. En el estado actual de situación, consideramos que la comunicación externa realizada desde el Museo tiene un carácter un tanto restringido. En cierto sentido, no se poseen las herramientas adecuadas para asumir ese trabajo. Desde el Departamento de Comunicación de la Casa de la Cultura, las estrategias van enfocadas a la promoción de esa institución como espacio macro, relegando a segundo plano los microespacios que conforman el lugar. Sobre esta situación se funda nuestro interés de estudio y nuestra apuesta de transformación.

Nuestra propuesta de plan de comunicación se enfoca en posicionar al MUSAC en los públicos y medios masivos a partir de estrategias de comunicación externa, aumentando su visibilidad en el mercado. Cuenta con los siguientes elementos: un plan de formación continua al personal del Museo sobre atención al cliente, gestión de redes sociales y manejo de programas de diseño gráfico; aumento del vínculo con medios de comunicación; optimización del contenido de la difusión en redes sociales; finalmente, una mejora en los canales de información.

En este escrito hemos propuesto una estrategia argumentativa conformada por tres capítulos. En el primero, presentamos los fundamentos teóricos sobre los que hemos trabajado: intentamos precisar nuestro enfoque respecto a la comunicación organizacional, espacio donde también adquieren radical importancia las características de la comunicación externa; para finalmente detenerlos en las particularidades que este campo de estudio adquiere para el caso de los museos. En el segundo capítulo, nos ocupamos de la situación del Museo de Arte Colonial y su articulación con la Casa de la Cultura "Benjamín Carrión": analizamos su historia y disposición de sus actividades y colecciones en la actualidad; nos interesa también en ese capítulo pensar las labores sobre comunicación que atañen al museo. Finalmente, en el último capítulo, nos proponemos desarrollar el objetivo central de este trabajo final en dos etapas: realizamos un diagnóstico de la situación comunicativa del MUSAC, y luego una propuesta general de plan de comunicación externa.

Un cambio en las prácticas de comunicación supondrá para el Museo un trabajo de largo aliento, en el que sus funcionarios deberán contar con un enfoque imaginativo, que supere la sola instancia de una exposición mediática, y convierta en posible la sostenibilidad en el futuro próximo.

CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En el primer capítulo se aborda de manera teórica la comunicación organizacional conociendo sus bases históricas, concepto e importancia de la identidad, la cultura corporativa, la comunicación interna, y, principalmente, la comunicación externa su trascendencia en la institución, diversidad de herramientas que actúan en este proceso y su conexión con los museos.

1.1 ¿Qué es la Comunicación Organizacional?

Las instituciones son grandes sistemas que funcionan sobre la base de la conformación de áreas, organización de equipos y distribución de tareas, todo con el fin de cumplir diferentes metas y lograr un objetivo principal. La cantidad de información que se genera dentro y fuera de cada empresa, sin importar su tamaño o campo de acción, debe conocerse por parte de los públicos internos y externos. Es importante no ignorar aquello que se dice en ambas partes. La comunicación en las empresas permite dinamizar procesos y construir estrategias que colaborarán con su éxito o fracaso, dependiendo del conocimiento que se obtenga de los públicos, de los objetivos de la institución y del recurso humano que se involucre dentro de estos procesos.

En la Comunicación Organizacional, en tanto disciplina profesional, se pone el acento en cuatro aspectos que serán parte de este estudio: la *identidad corporativa*, la *cultura corporativa*, la *comunicación interna* y la *comunicación externa*; los cuales funcionan como una unidad. José Ignacio Bel afirma que la comunicación en el campo organizacional, no puede aislar ninguna de las partes, porque si bien mantienen “objetivos y características propias” una deriva de la otra para cumplir con su fin primordial. “La comunicación es un bloque cerrado. Si falla una parte o se desarrolla de manera inadecuada, las otras se resienten y, de hecho, la comunicación global en esa organización correrá peligros” (Bel, 2005, p. 155).

En la actualidad es imposible pensar la vida de una empresa sin un departamento de comunicación que sea el encargado de guiar los mensajes, la cultura corporativa, realizar un plan estratégico que impulse el cumplimiento de los objetivos de la empresa y poner en conocimiento al público sobre la existencia y labor de la compañía.

En un mundo globalizado, en donde priman los mensajes e imágenes es fundamental ver en la comunicación una herramienta de gestión que optimiza procesos internos y externos a través de políticas de comunicación estratégicas que dirijan acciones al cumplimiento de un objetivo general institucional.

1.2 Origen

La Comunicación Organizacional surge en base a la administración y la psicología social; la primera centra su estudio en la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos que conforman una institución, y en lograr un objetivo planteado. En cuanto a la psicología organizacional, esta surge como derivación de la psicología, y estudia la relación entre los empleados y la empresa.

Si bien ésta área surgió como disciplina científica en la década de 1980, sus inicios se remontan al comienzo del siglo XX con Frederick Taylor y su postulado sobre la organización científica del trabajo; cuyo propósito era efectivizar las actividades que realizaban los trabajadores a través de la sistematización de los procesos. Para ello Taylor estableció cuatro principios:

1. Planeación: Sustituir la improvisación por la especialización del trabajo.
2. Preparación: Selección de los trabajadores en base a sus aptitudes y capacitación continua.
3. Control: Supervisión de la ejecución de la tareas y procesos de producción.
4. Ejecución: Asignación de tareas y responsabilidades.

A partir de estos postulados, se buscaba optimizar la producción y generar mayores rentas para los empresarios.

Además de los cuatro principios, Taylor analizó el tiempo que los trabajadores invertían en cada actividad y la cantidad de movimientos que requerían, control del espacio, especialización del obrero, estandarización de los instrumentos e incentivos salariales. Este último punto generó varios cuestionamientos ya que los aumentos salariales no determinaban por completo la productividad de los empleados y tampoco aseguraban un mayor rendimiento.

Sin embargo la lógica administrativa de Taylor mostró los inicios de un proyecto que piensa y concibe a la empresa como una estructura y al trabajador como un engranaje o pieza clave, al cual se debe incentivar y proporcionar espacios, herramientas, conocimientos y remuneraciones necesarias para que su productividad sea mayor.

Otro de los teóricos destacados fue Elton Mayo quien, a diferencia de Taylor, mencionó al recurso humano como el más importante. Esperanza Suárez menciona que si comparamos ambas propuestas "...la responsabilidad no se puede conseguir a través del control, sino por el gusto de la tarea y/o de la convicción sobre la necesidad de cooperar por parte del sujeto que realiza la tarea. Eso no se consigue únicamente con incentivos materiales, las personas además precisan satisfacer otras necesidades psicológicas" (Suárez, 2008, p. 91).

Elton Mayo no centró su estudio en los incentivos sino en la humanización del empleado a través del diseño de condiciones óptimas de trabajo. Mayo realizó un estudio en la factoría Western Electric Company, en la cual se observó cómo los efectos de la iluminación pueden cambiar la forma de producción. Sin embargo más tarde se notó que no era la luz el principal factor, si no la presencia de los investigadores lo que alteraba su comportamiento, provocando una mejora en su rendimiento. Al igual que el trabajo en equipo, un entorno positivo y la escucha de las necesidades de los empleados puede intervenir en su desempeño. Así se da un giro en la Teoría de la Administración Científica, que postulaba que a mayor paga se produce una mayor productividad. Con este estudio se llegó a la conclusión de que "los aspectos psicológicos influían de manera directa en el rendimiento de los trabajadores" (Suárez, 2005, p.91); una teoría de relaciones humanas que enfatiza al recurso humano como el más valioso.

Así se iniciaron una serie de estudios encaminados a estudiar las relaciones humanas, la comunicación bidireccional, la motivación y el control de las tareas, unificándose en una sola rama de estudios como la Comunicación Organizacional.

María del Carmen Torres (2003) en su estudio sobre el surgimiento de la Comunicación Organizacional señala que a inicios de la década de los cincuenta, en Norte América, se inicia esta disciplina como área especializada de *Speech Communication*, instituida por la Pardue University. Pero no es hasta los setenta que surge como una

especialidad de las ciencias sociales, unificando disciplinas como la publicidad, relaciones públicas, administración, sociología, entre otras.

En la década de los ochenta se produce una consolidación de esta como ciencia, a partir de la cual surgen nuevas temáticas de estudio como: Cultura Organizacional, Clima Laboral y Relaciones Públicas. Nace un nuevo tipo de comunicación enfocada al cambio, la planificación, construcción de espacios e identidades corporativas. Lilian Páez, citando a Gary Kreps define a la comunicación organizacional como:

El proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización. (Kreps, citado por Páez, 1995)

La comunicación es un ente unificador de mensajes, ideas, imágenes. Generalmente se organiza a partir de un Departamento que agrupa diferentes tareas “comunicativas” que se generan con el objetivo de cumplir las metas institucionales. Se convierte en un pilar de la empresa porque desde ese espacio se coordinan, evalúan, planifican y generan estrategias de acción que involucran a todo el personal y a los públicos externos.

1.3 Identidad corporativa, cultura corporativa, comunicación interna

Las instituciones funcionan como un sistema, dentro del cual la Comunicación Organizacional debe cumplir ciertos objetivos y manejar varios elementos que conforman el proceso comunicacional de cada entidad, su imagen, organización y dinámica interna y externa.

Para conseguir el objetivo de la institución es necesario plantear, diseñar, integrar y conectar personas. Dentro de la comunicación organizacional encontramos la identidad corporativa, la cultura corporativa, la comunicación interna y la externa. Todos como elementos que conforman un sistema: si uno falla, pueden generar problemas que marcan el desarrollo inadecuado de la organización y devenir en un proceso de crisis. Es decir, cada elemento que de la comunicación es base para la ejecución de otras actividades y departamentos que conforman la institución. Es un área transversal que trabaja de manera

simultánea en las diferentes actividades, porque todo lo que se genera en cada empresa son mensajes que circulan con un significado específico (sea una imagen o un texto) para un público interno y externo.

1.3.1 Identidad corporativa

La identidad corporativa se define como el conjunto de ideas y percepciones que la organización tiene sobre sí misma. Ana Belén Fernández (2011, p.3) dice que es la personalidad propia de toda organización, es así que posee un conjunto de características que la distinguen y permiten reconocerla, diferenciándola de las demás.

De acuerdo a Sanz de la Tajada, citado por Ana Fernández, hay dos cualidades definitorias, una correspondiente a elementos visuales que identifican a la empresa a través del uso de una imagen simbólica y verbal. El segundo rasgo es el cultural, en el cual se expresa la identidad de la organización, es decir, sus principales valores y filosofía empresarial (Fernández, 2011, p.5). Con la suma de ambos elementos se obtiene una concepción integral de la comunicación y de la identidad corporativa; la empresa se reconoce y apuesta por estrategias para proyectarse a nivel externo.

Si la identidad corporativa refiere a características propias de la institución y la visión sobre sí misma, la imagen corporativa permite conocer cuál es la definición que tiene el público. Joan Costa define a la imagen como “la reputación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (Costa, 2006).

Los públicos generan una imagen simbólica atribuyendo ciertas características especiales a la institución. Esta imagen se construye a partir de los productos, mensajes, voceros institucionales, trabajadores, entre otros factores que determinan esa construcción mental.

Ana Fernández expresa que ambos conceptos pueden ser definidos como planos superpuestos, sin embargo “... la identidad prevalece la sensación, la voluntad de la imagen que queremos dar, mientras que en el plano de la imagen prevalece la percepción, la captación que hace que los demás hacen de nuestra imagen” (2011, p.15).

Si bien son conceptos diferentes, no son autónomos. Ambos son producto de una serie de factores que influyen en el desarrollo de la empresa, resultado de un planteamiento de estrategias de comunicación, ideas y mensajes que construyen esa identidad e imagen.

1.3.1 Cultura corporativa

La comunicación organizacional estudia la cultura corporativa; definida como la personalidad de la empresa, aquello que la diferencia de otras, su relación con el cliente, su organización interna y en relación con públicos externos.

Antonio Cordón define a la cultura corporativa como el “conjunto de normas escritas o no, que componen la base del comportamiento de los empleados de la compañía, y que inspiran tanto sus relaciones internas, como las que mantiene con sus diferentes públicos, desde los clientes a la sociedad en general” (2005, p. 112). Es decir, son los valores, principios o pautas que persigue la empresa, su dirección, metas y razón de ser que conduce a los empleados a un objetivo común.

Los elementos que conforman la cultura corporativa son: visión, misión y valores; respondiendo las interrogantes de ¿hacia dónde vamos?, ¿para qué trabajamos?, y ¿en qué creemos?

Visión ¿hacia dónde vamos?

Establece lo que la empresa quiere ser a futuro, una dirección para que los empleados conozcan hacia dónde se dirigen y efectuar acciones en pro de esa meta.

Antonio Córdor (2005, p.114) define 6 características de una visión, que son:

- Imaginable y visualizable
- Deseable para los empleados
- Posible de conseguir, aunque no fácil
- Concreta y proporciona claves a los directivos
- Flexible para permitir iniciativas individuales
- Comunicable de forma sencilla y breve

Estas claves permiten determinar una visión clara, eficaz, que anime al trabajo individual y en equipo en pro de la institución; si los empleados no tienen claro la visión de la empresa es imposible plantear objetivos y metas a corto y largo plazo.

Misión ¿para qué trabajamos?

La misión refleja el trabajo que realiza el organismo y su razón de ser, definiendo industria, clientes y productos. Cordón la define como una "...propuesta del valor que la empresa desea transmitir, de forma que sea comprensible por todos los empleados de la propia empresa, pero también por parte de todos sus públicos" (2005, p. 114).

Es decir la misión expresa la forma de ser de la empresa y su campo de acción, para qué trabaja, representando acciones más específicas a diferencia de la visión.

Valores ¿en qué creemos?

Los valores corporativos indican conceptos o normas que la empresa asume para distinguirse, posicionarse y guiar su razón de ser; influyendo en el trabajo de los colaboradores porque cada uno representa la institución, por lo tanto a esos valores.

Por lo general cuando la empresa plantea los valores, estos son pocos y perdurables en el tiempo, a menos que existan cambios profundos en el accionar de las instituciones.

1.3.2 Comunicación Interna

El recurso humano es el más importante y complejo en una empresa, por ello es necesario implementar un plan de comunicación que permita mantener un diálogo permanente con los empleados.

Paul Capriotti define dos formas de comunicación interna: "contar a la Organización lo que la Organización está haciendo" y "contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo" (1998, p. 5-7). La diferencia que existe entre estos conceptos es que el primero se enfoca en una comunicación unidireccional, informativa y no participativa; el segundo implica una comunicación horizontal en la cual los trabajadores son escuchados, pueden opinar y comentar, creando un diálogo permanente.

El objetivo de la comunicación interna es interactuar en todos los niveles de organización de la institución. Para crear este ambiente participativo se reclaman tres elementos:

1. Confianza por parte de los empleados con los directivos para poder dialogar y discutir sobre el trabajo que realizan.

2. Capacidad de elección por parte de los empleados en las actividades, es decir tener la libertad de opinar y ser responsable de sus decisiones frente a sus actividades.

3. Escucha activa, participativa y abierta al cambio por parte de los directivos.

Si la institución cuenta con empleados satisfechos, que conocen lo que sucede en la compañía y comparten su cultura corporativa, se crea un entorno empresarial adecuado que permite formar a los primeros voceros de la empresa; ya que ellos son un reflejo de la cultura corporativa y quienes le dan vida a una institución.

1.4 Comunicación externa

Como observamos la comunicación es un sistema abierto que depende del correcto funcionamiento de todas las sub-áreas (unidad). Lo que dicen los otros sobre la empresa, la cantidad de veces que mencionan su nombre, los medios en los que aparece la institución, los mensajes positivos o negativos, el nivel de confianza del consumidor y otros aspectos analiza y produce la comunicación externa.

José Ignacio Bel define a la comunicación externa como:

El conjunto de la actividad informativa profesional que se realiza en el seno de la organización y que tiene como objeto, utilizando la diversidad de canales de comunicación existentes convencionales o no, el facilitar los mensajes informativos referidos a la organización, a los medios de comunicación en particular y al público en general, sobre la base de la deontología informativa. (Bel, 2005, p. 161)

Una correcta comunicación externa permite mantener un vínculo con sus públicos y que los empresarios conozcan hacia dónde orientar sus procesos e implementar estrategias de comunicación. Por ello es necesario contar con los recursos humanos y materiales que permitan desarrollar adecuadamente el proceso comunicativo en todas sus áreas.

La imagen y reputación de una empresa se construye día a día, en base a políticas, recursos, servicios, etc. Estos elementos constituyen la comunicación externa de una empresa, son la carta que se expone frente al público y para ello se deben establecer una serie de estrategias en base a la creación de mensajes, uso de canales y un plan de

comunicación que permita cumplir los objetivos de cada institución e implantar una buena imagen institucional frente a los públicos externos.

Todo acto comunicativo se maneja en base a un modelo. Ahora bien, si el objetivo es potenciar la imagen institucional en el público externo se debe hacer uso de herramientas varias que permitan penetrar en el mercado.

1.4.1 Mensaje

Jakobson definió al mensaje como “...el conjunto de signos que se vehiculizan desde el emisor al receptor. Emitir un mensaje significa seleccionar y combinar signos” (1988, p. 25). Debemos considerar que si, como institución, emitimos cierto mensaje debemos esperar una respuesta. En la comunicación externa es importante poder medir la reacción del público y la efectividad del mensaje. Por ello es necesario que el departamento de Comunicación sea capaz de construir ideas claras, concisas, útiles, convincentes que persuadan y produzcan ciertas emociones o reacciones en el público.

Marisa Guisasola (2006) menciona que la comunicación pública debe estructurar el mensaje adecuado al público objetivo, *target*, y al producto. Por ello siempre es necesario conocer a quiénes se dirigen, el contexto en el que se encuentran, tipo de lenguaje que van a utilizar, qué desean transmitir, qué no desean decir, conocer el medio, entre otras apreciaciones que permiten tomar el control de las diferentes situaciones y anunciar aquello que es necesario que el público conozca.

La relación informativa de la organización con el público y medios debe construirse constantemente sobre la base de principios básicos que permitan informar de forma clara y no sólo comunicar, en base a un código deontológico. Bel enumera 13 apartados que se deberían adoptar en la comunicación, y por ende, aplicar a los mensajes: indica que siempre es importantes mantener un carácter de disponibilidad; la información forma parte de la opinión pública; es necesario planificar y no improvisar frente a cualquier hecho comunicativo; transparencia informativa; entre otros. (Bel, 2005, p. 167)

1.4.2 Canales de comunicación

El canal se define como “el medio físico por el cual se envía el mensaje del emisor hacia el receptor” (Jakobson, 1988, pp. 25-37). Depende del emisor elegir el canal

adecuado para transmitir el mensaje y lograr una reacción o retroalimentación. En el caso de la comunicación externa la organización se convierte en el emisor y las acciones comunicativas que realice con públicos internos o externos se deben emitir a través de canales seleccionados cuidadosamente y adaptándose a las necesidades de comunicación de cada organismo.

Es primordial determinar el grupo y el mensaje, posteriormente elegir el medio o canal. Lilian Guevara explica que “Los medios seleccionados deben ser consecuentes con el pensamiento estratégico de la empresa; es decir, que la orientación del medio y el mensaje lleven implícitas las política corporativas, misión, visión, principios y valores empresariales” (2006, p.48).

Bel (2005) define tres tipos de sistemas comunicativos a la hora de canalizar nuestro mensaje, son:

a. Sistemas de carácter personal:

- Entrevistas en medios de comunicación
- Mesas Redondas
- Charlas
- Rueda de prensa
- Conferencias
- Sesiones Informativas
- Presentaciones

b. Sistemas escritos:

- Cartas
- Notas de prensa
- Informes
- Comunicados
- Expedientes
- Memoria Anual
- Revista Institucional
- Folletos informativos
- Folletos institucionales
- Periódicos

c. Sistemas audiovisuales:

- Video conferencias
- Página web
- Videos

Para la administración de los canales de comunicación es necesario que el equipo o responsable de difundir la información tenga conocimiento del medio, contexto, óptima redacción y capacidad de relacionarse con medios de comunicación y públicos varios; así podrá plantear mejores estrategias y reaccionar frente a diversos escenarios. Posterior al planteamiento es necesario obtener respuestas que permitan conocer qué visualización e impacto se ha generado en el grupo objetivo.

1.5 El Museo, concepto, historia, el objeto y la colección

El museo es una institución abierta al público que colecciona, preserva y protege objetos que cuentan con un valor atribuido; uno de sus propósitos principales es la educación. Ballarpt agrega en el concepto de museo que el objetivo es proporcionar inspiración, conocimientos, elevación moral, goce intelectual, enriquecimiento estético; en una palabra: desarrollar las facultades humanas de las personas (Ballarpt, 2010, p. 19). Es decir que todo el trabajo que se realiza es en favor de la comunidad, para enriquecer su conocimiento o como una actividad de ocio; sin embargo sus orígenes fueron diferentes y con el tiempo cambiaron.

Fue en Egipto donde se instituyó el primer “centro” que puede denominarse museo: en la ciudad de Alejandría en el 290 A.C. existía un templo dedicado a las musas, en donde se reunían intelectuales, políticos, filósofos que intercambiaban ideas y reunían obras de arte; posteriormente, se dice que los griegos fueron quienes iniciaron con la idea de formar colecciones con el deseo de preservarlas.

Es en el Renacimiento que las familias nobles comienzan a formar colecciones de arte de alto valor. Bravomalo menciona que las más destacadas eran las colecciones de Lorenzo de Medicinis, Estense, Pitti y Borghese; tesoros privados que acumulaban y les permitía distinguirse frente a otros (1976, p. 15).

A partir del siglo XVIII inicia la apertura de espacios de exposición, bajo el nombre de “museos” se conoce que varias colecciones se abrieron al público, y el Estado comenzó

a administrar los objetos; los primeros lugares que se inauguraron fueron *Ashmolean Museum of Art and Archaeology*, en Oxford, Inglaterra (1683); *British Museum*, ubicado en Londres, Reino Unido (1759) y *Musée du Louvre*, París, Francia (1793).

Fue a mediados del siglo XX que despertó el interés por los museos y sus colecciones, comienza un nuevo proceso de “dar vida” a estos lugares a partir de programas educativos que impulsen a los diferentes públicos a descubrir nuevas historias. La Unesco en 1946 creó el Consejo Internacional de Museos (ICOM), institución que agrupa a más de 32.000 museos a nivel mundial.

El ICOM define al museo como una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo (Conferencia general de Viena, 2007).

El museo aparecía como un centro para las élites y de prestigio social. Actualmente se identifica como un lugar abierto a todo el público, un espacio educativo y de servicio para la comunidad; en el que los objetos expuestos adquieren un valor a través de la construcción de un significado y valor añadido. James Clifford señala que no importa cómo sean presentados, como antigüedad o en grupos geográficos, “el objeto había dejado de ser primariamente una curiosidad exótica y era ahora una fuente de información integrada por completo al universo del Hombre Occidental” (Clifford, 2001, p. 270).

Estos objetos ordenados de manera colectiva adquieren un valor intrínseco dentro de la muestra del museo y surge el concepto de colección, concepto que no solo se remite a reunir cosas, sino que en la vida del museo se construye una historia y se adecua su representación. Ballart agrega que el coleccionismo impone la tarea de clasificar y organizarlo física y mentalmente; es decir recuperar datos informativos de cada objeto porque al final el museo y su esencia están formados por historias (2001, p.19).

1.5.1 Funciones

Las funciones del museo se pueden dividir en seis apartados, Ballart en su obra *Manual de Museos* (2001), determina las siguientes:

- 1) Adquirir, reunir y recuperar objetos, identificando así el concepto de coleccionar.

- 2) Identificar, registrar e inventariar cada objeto, cumpliendo con la labor de documentar.
- 3) Conservar y restaurar cada objeto, el personal del museo tiene la labor de preservar del daño y de su constante evaluación.
- 4) Investigar para poder planificar y acreditar el trabajo de la institución.
- 5) Exponer de forma creativa y atractiva para los públicos.
- 6) Comunicar a la gente sobre el trabajo que se realiza e interpretar sus acciones y demandas.

Las cuatro primeras funciones detallan procesos técnicos de la institución, mientras que las dos últimas son actividades características enfocadas en el público y a su razón de ser, como un espacio público, de puertas abiertas que planifica y desarrolla estrategias, con el fin de crear espacios comunicativos y propicios para la educación.

1.6 Comunicación y museos

Bel inicia su texto sobre comunicación externa mencionando “¡Hoy en día es imposible sustraerse a la importancia que la comunicación tiene en la vida de las organizaciones” (Bel, 2005, p. 155). Es decir que sin importar el tamaño de la institución, actividad o tipo, es necesario valorar la presencia de un comunicador en el equipo de trabajo o la creación de un departamento que tenga todas las competencias para organizar y desarrollar una debida política de comunicación.

Estos espacios deben adaptarse a los nuevos estilos de vida y dinámicas sociales. Es el caso del Museo de Altamira, ubicado en España, y que reabrió sus puertas en el año 2001. Pilar Fatás Monforte menciona que a partir de esa fecha su labor era comunicar, reconociendo en primera instancia al museo como un espacio en el cual todo comunica, desde la muestra como emisor principal, hasta su ubicación, personal, manejo de públicos, imagen corporativa, mensajes, canales, entre otros (2014, p. 8).

Los museos, creados como centros religiosos, espirituales y creativos, han cambiado con el paso de los años y su función se determina de acuerdo al público y colección con la que se cuenta. Si bien su labor ha sido ilustrar, ahora se tiene la visión de educar, informar y democratizar el acceso a una experiencia única en el que el público es el primer crítico.

Debido a la alta demanda de espacios que ofrecen una variedad de colecciones y experiencias Neil y Philip Kotler explican “los museos tienen que aumentar su visibilidad a través de la creación de imagen y la promoción, y han dedicar recursos a la construcción de su marca, es decir, imágenes, mensajes y señales que induzcan a la gente a confiar en una organización y establecer una relación duradera con ella y sus productos” (Kotler & Kotler, 2008, p. 69).

Si bien no se menciona específicamente un departamento de comunicación, las funciones que se enumeran corresponden a esta área y por ello se evidencia que la comunicación actúa como un primer canal de conexión entre la institución y el mercado. Conocer políticas institucionales, públicos, competidores, permite crear estrategias competitivas para transformar la visita al museo en un espacio educativo y de ocio, en el cual el cliente desee volver en repetidas ocasiones y recomendar a otros la visita al museo; como un primer nivel estratégico.

Después de conocer la parte interna de la institución y reconocer el mercado, es importante construir una cultura, imagen e identidad corporativa que exprese quiénes somos y qué hacemos, que sea consecuente con objetivos y valores y permita crear un imaginario colectivo, un recuerdo en el público y una distinción frente a otros espacios.

Neil y Philip Kotler describen, al hablar de la imagen gráfica, que ésta debe asociarse con una serie de beneficios y expectativas positivas como calidad, fiabilidad, confianza, beneficios futuros, etcétera (2005, p. 261). Esos atributos que se distinguen a través de un símbolo deben ser percibidos y asociados con una institución. Además mencionan en su texto *Estrategias y Marketing de museos* la importancia de identificar cuatro herramientas de comunicación, como son: publicidad, relaciones públicas, marketing directo y promoción de ventas.

Tabla 1 Herramientas de comunicación

Publicidad	Relaciones públicas	Marketing Directo	Promoción de ventas
Anuncios de prensa y radiodifusión	Comunicados de prensa	Correo directo	Regalos y bonificaciones
Envoltorios y embalajes	Charlas	Telemarketing	Privilegios de cambios
Mailings	Seminarios	Marketing directo	Descuentos
Catálogos	Informes anuales	Marketing de base de	Tickets

datos

Hojas informativas	Patrocinios	Cupones de reembolso en las tiendas
Folletos y opúsculos	Publicaciones	
Carteles y prospectos	Relaciones comunitarias	
Directorios	Grupos de presión	
Reproducciones de anuncio	de Relaciones con los medios	
Vallas publicitarias		
Pancartas		
Exhibiciones en los puntos de venta		
Materiales audiovisuales		
Símbolos y logotipos		

Fuente: Kotler & Kotler (2005, p. 62)

La publicidad ofrece una serie de ventajas porque permite difundir de manera masiva los mensajes que queremos transmitir como posicionamiento institucional, promoción de exposiciones temporales o eventos varios. Ese carácter masivo permite llegar a todos los públicos con palabras homologadas e imágenes imponentes, sin embargo, es impersonal y ciertas veces no permite llegar a grupos específicos. Además el costo del anuncio puede exceder el presupuesto, por ello es necesario establecer una base y criterios para publicitar ciertos temas. Los hermanos Kotler mencionan que es importante considerar a quiénes la institución debe llegar, evaluar los méritos del anuncio, la respuesta que se espera y el plazo para alcanzar el objetivo. Una vez resueltos estos planteamientos se debe analizar el mensaje e imagen que va a proyectar la empresa para, posteriormente, ubicar los canales de exposición y de información específicos para la campaña.

Generalmente la publicidad representa altos costos, por eso es imprescindible conocer ventajas y desventajas del cada medio de comunicación, ya sea radio, prensa, televisión o digital; y al finalizar realizar un análisis de impacto de cada publicación. Los elementos deben diseñarse para generar respuestas en los públicos, opinión pública, expectativa convirtiendo en un acontecimiento de relevancia.

En el campo de las relaciones públicas estas ayudan a impulsar las actividades que realiza el museo y a visibilizarlo dentro de los espacios públicos con la gestión principal en medios de comunicación. Así se logra ahorrar recursos a partir de una estrategia de

comunicación que se enfoque en realizar contactos correctos con medios e informarlos de todas las actividades que se realiza a través de diferentes soportes como pueden ser: información a través de correo electrónico, material gráfico, videos que resalten las actividades institucionales; es importante localizar las audiencias, saber a quienes se dirigen, los medios que consumen esos públicos, el tipo de información que esperan recibir y sus principales intereses.

Siempre es necesario dar a conocer la misión institucional, promocionar las actividades del museo, la oferta del espacio a través de un vocero que pueda seducir al público y hablar sobre el tema con mensajes claves.

Una de las ventajas de las relaciones públicas en cualquier institución es que permiten publicitar sin gastar dinero, todo depende de la persona responsable, esta debe conocer el espacio, periodistas, líderes de opinión y canales propicios para ese mensaje.

Ahora bien, todas estas actividades surgen del departamento de comunicación y un área subyacente sería aquella que se dedica al marketing, esta actividad se encarga de mejorar la comercialización de un producto e influir en el comportamiento del cliente para que realice cierta acción.

La importancia de la comunicación en los museos permite planificar y generar varias estrategias de acción para posicionar, visualizar, conectar al público e impulsar cambios. Siempre es necesario diagnosticar y conocer la situación en la que se encuentra cada institución para así poder visualizar y enfrentar cualquier estado de crisis. La comunicación permite observar un abanico de opciones y elegir la más adecuada. Es importante recordar que aquello que es bueno para una institución puede que no sea lo mejor para otras, por eso es necesario conocer el contexto, políticas, recursos con los que se cuenta, factores externos, fortalezas y debilidades para generar una planificación de comunicación que permita cumplir objetivos reales.

Como se observa, la comunicación es indispensable en cualquier institución, Creemos que en el museo no puede efectuarse una correcta gestión sin un apoyo en esta área, que permitiría reconocer sus funciones, objetivos, manejo de imagen corporativa, posicionamiento institucional, creación de mensajes y canales comunicativos. Estos diversos aspectos permiten a los museos accionar como espacios abiertos educativos que

ofrecen una experiencia, la cual permite acercar al público a conocer el valor de sus bienes y de sus fundamentos históricos como institución.

CAPÍTULO II

CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN Y MUSEO DE ARTE COLONIAL

En el segundo capítulo planteamos un análisis histórico del origen de la Casa de la Cultura y del Museo de Arte Colonial, para posteriormente abordar la situación actual y el funcionamiento de ambos lugares, sumando el trabajo que realiza el departamento de comunicación y sus principales tareas.

A partir de entrevistas a cada directivo, revisión de documentos, observación participativa y lectura de varias fuentes teóricas se plantea un primer diagnóstico del trabajo que se ejecuta entre el MUSAC, departamento de comunicación y Casa de la Cultura.

2.1 Historia de la Casa de la Cultura Benjamín Carrión

El 9 de agosto de 1944 se firma el Decreto de Creación de la Casa de la Cultura Ecuatoriana entre el intelectual Benjamín Carrión y José María Velasco Ibarra, electo Presidente Interino después de la destitución de Carlos Alberto Arroyo del Río en la revolución del 28 de mayo de 1944.¹

La Casa de la Cultura nace como un organismo autónomo en sus acciones pero financiado por el Estado, absorbiendo la labor de varias instituciones creadas por Arroyo del Río durante su presidencia y su visión de la cultura como mecanismo de civilización y orden, propio de su política liberal. Así, en 1942 se crearon dos instituciones: la Comisión de Propaganda Cultural del Ecuador, que editaría la Biblioteca de Clásicos Ecuatorianos, y la Dirección de Bellas Artes (DBA) encargada de la vigilancia de la propaganda cultural en medios, centralización de políticas culturales enfocadas al folklore y patrimonio artístico y

¹ Golpe militar, denominado como “La Gloriosa” gestado desde 1940 a partir de la derrota de Velasco Ibarra frente a Arroyo del Río, propiciando un movimiento desestabilizador que agrupaba a socialistas, comunistas, conservadores y liberales disidentes. Es a partir de 1943 anticipándose a las elecciones del 44 que se creó el partido Alianza Democrática Ecuatoriana (ADE) quienes auspiciaron la candidatura de Velasco Ibarra frente al candidato del partido liberal Miguel Albornoz. Así la noche del 28 de mayo la guarnición militar de Guayaquil se sublevó y comenzó la revuelta en la que participaron miembros de la ADE y ciudadanos inconformes con las políticas de Arroyo, atacando el Batallón de Carabineros (fieles al gobierno de Arroyo). Al finalizar esta revolución Arroyo renunció al poder y Velasco lo asumió el 1 de junio de 1944.

promoción cultural en el exterior. Posteriormente la política sería aún más estrecha y ambos organismos se cohesionarían en el Instituto Cultural Ecuatoriano (ICE).

El ICE inició sus funciones en enero de 1944, Arroyo continuaba bajo los principios liberales utilizando mecanismos varios para “ilustrar” y constituir de manera sólida el Estado a través de las enseñanzas de la Academia; así lo mencionaba al hablar sobre las políticas culturales “la obra ecuaníme y refinada de los que piensan”. (Arroyo, 1944, p. 37)

De esta manera nace la CCE. Martha Rodríguez la califica como una “jugada brillante” de Benjamín Carrión, debido a que el 10 de agosto de 1944 era el último día que Velasco Ibarra se constituía en el poder como presidente interino, después de esta fecha debería esperar a que la Asamblea Constituyente lo rectifique en la presidencia. Es así que en tiempo “récord” Benjamín Carrión político, diplomático, y escritor lojano impuso su nuevo proyecto cultural.

Los tres principales pilares que marcaron el proyecto de creación de la CCE fueron: mirada desde y hacia el extranjero, expresión de la cultura nacional, búsqueda de la vocación y el destino de la patria, y alcanzar el progreso mediante el desarrollo científico (Rodríguez, 2014); asimismo la realización de actividades varias que incluían conferencias, creación de una revista y su propia editorial, todo bajo el manejo propio de recursos, sin depender de grupos aristócratas, ni la iglesia. Además el discurso de Carrión se enfocaba en exaltar el sentimiento patrio, mencionando que si bien no se muestra al país como una potencia militar, se puede transformar en una potencia cultural; así se lograba enaltecer un sentimiento nacionalista que se manifestaba “aniquilado” frente a la firma del Protocolo de Río de Janeiro y la Guerra con el Perú.

Empero la creación de la Casa de la Cultura no significó la construcción relativa de un espacio de empoderamiento de las clases marginales (indios, cholos, afros, “pueblo”) a través de la dirección de ilustrados mestizos que educan a ese pueblo y, en contradicción, al significado de cultura. Martha Rodríguez Albán en su tesis *Espacios públicos culturales y redes sociales: su influencia en la creación de la casa de la cultura y la extinción del instituto cultural ecuatoriano (1941-1945)* cita el discurso de Carrión en el que se destaca que la base de su política no se refiere a la identidad con “el pueblo”; la idea era “llevar la cultura al pueblo”. Así se consolidaba la idea de “civilizar a través de la cultura”, por ello dentro de sus políticas se mencionaba el desarrollo de la investigación científica de

“significación universal y de aplicación útil al desenvolvimiento nacional” (Decreto N°.707, Art. 9°, d), de igual manera se señalaba la importancia del “aprovechamiento de la cultura universal para que el Ecuador marche al ritmo de la vida intelectual moderna” (Decreto N°.707, Art. 9°, e). Si bien se desea resaltar el sentimiento nacional, no se puede dejar de lado a la academia ya que es un referente de educación y progreso.

La Casa de la Cultura se erige como pilar del pensamiento nacional y ente difusor del arte, literatura y ciencia a nivel nacional e internacional; bajo el deber de promover a todo nivel esa pequeña potencia cultural que es el Ecuador. Su consejo estaba integrado por 26 representantes de diferentes ciencias como sociales, filosóficas, letras, histórico-geográficas, entre otras, además de la participación directa del Ministerio de Educación como miembro nato.

Actualmente La Casa de la Cultura Ecuatoriana “Benjamín Carrión” es presidida por el escritor Raúl Pérez Torres (desde 2012) bajo el concepto de “La Nueva Casa” un espacio democrático, abierto a todos los ecuatorianos negros [sic], blancos, cholos, indios, todas las personas que tengan algo que decir (Pérez Torres, 2013).

En su página web se detallan las siguientes finalidades conforme a la Ley Orgánica N°179 del año 2006:

a) Orientar el desarrollo de la cultura nacional y universal, estimular su conocimiento y difundir los valores de la cultura ecuatoriana en el ámbito nacional e internacional;

b) Integrar a las diversas culturas del país, en condiciones de igualdad, mediante programas e iniciativas culturales, para consolidar y fortalecer la identidad de la nación ecuatoriana;

c) Fortalecer, ampliar e impulsar el pensamiento, el arte y la investigación científica, a fin de promover y difundir la riqueza y diversidad cultural del país;

d) Rescatar y precautelar la identidad cultural ecuatoriana, preservando sus valores;

e) Participar en la supervisión de la publicidad y programas, a través de los medios de comunicación, así como en espectáculos artísticos, en coordinación con las autoridades e instituciones culturales y educativas del país;

f) Defender y conformar el patrimonio histórico y cultural del Ecuador;

- g) Promover eventos, dentro de su ámbito, que difundan la actividad cultural;
- h) Organizar centros especializados de educación cultural, científica y artística;
- i) Conformar corporaciones y fundaciones para el desarrollo de la cultura;
- j) Promover la creación de núcleos y extensiones culturales en el país, aprobar y cooperar con los instituidos por ecuatorianos residentes en el extranjero;
- k) Auspiciar la formación y especialización académica de quienes se destacaren en el cultivo de las ciencias, las artes y la cultura en general; y,
- l) Las demás asignadas por la ley.

Finalidades que comparadas con el decreto del año de fundación no han cambiado, “promover, integrar, precautelar y orientar la cultura nacional” continúan siendo las políticas culturales que mueven el accionar de la institución. Además de la “supervisión” de la propaganda, acción realizada desde la presidencia de Arroyo con la creación de la DBA.

2.2 Museo de Arte Colonial

2.2.1 Historia

La colección permanente del Museo de Arte Colonial se inaugura en 1914 a través del Ministerio de Educación, se ubicó en la Escuela de Bellas Artes en el parque de La Alameda. Posteriormente se situó en el pasillo del Teatro Sucre hasta 1938 para luego trasladarse a la Quinta Presidencial (Museo de Arte Colonial, 2013).

En 1942 el Ministerio de Educación adquirió la casona en la que funciona actualmente el Museo de Arte Colonial, con el objetivo de utilizar el inmueble como un espacio artístico y de fortalecimiento de la cultura. Con la creación de la Casa de la Cultura en 1944 por decreto del Presidente José María Velasco Ibarra, la casona formó parte de la institución como un centro cultural para realizar exposiciones de artes plásticas, conciertos, espectáculos teatrales de artistas nacionales y extranjeros.

Después de 40 años de uso del espacio se efectuó una restauración para remodelar la parte administrativa, restaurar la obra civil e iniciar el proyecto de museología y

museografía. Las organizaciones que colaboraron fueron el Banco Central, el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, la Dirección de Construcciones Escolares del Ministerio de Educación y Cultura.

2.2.2 La Casona

El Museo está conformado por dos plantas y dos tramos: el principal y el posterior; en el tramo principal se encuentra la recepción, dirección administrativa, sala de guías y bodega. Los corredores y el patio principal, decorados con piedra y tres salas de exposición temporal. En la planta alta se localizan cuatro salas principales que exhiben las obras de arte colonial correspondientes a la exposición temporal; cruzando por la cuarta sala se encuentra un segundo patio donde se localizan dos salas pequeñas correspondientes a obras que muestran las costumbres del siglo XVIII, finalizando el recorrido de la exposición. En el patio posterior se tiene pensado readecuar el espacio para espectáculos o cafetería, continuando con el trayecto se hallan dos cuartos de baños y dos salas que se han utilizado para exposiciones fotográficas, proyección de películas, talleres temporales para niños o charlas.

El museo cuenta con tres accesos, el portón principal se localiza en la esquina de las calles Cuenca y Mejía, sin embargo no se encuentra abierto por pedido del director de museos, Arquitecto Guido Díaz. En la calle Mejía se ubica una segunda entrada que se abre para las exposiciones que se realizan en las dos salas de usos múltiples; y el tercer ingreso por la calle Cuenca hacia los principales espacios de la casa (exposición temporal y permanente).

2.2.3 Colección

Dentro del concepto de museo se menciona que es un espacio que colecciona objetos, los preserva y restaura. Ballart (2008, p. 19) define a la colección como un conjunto de objetos asociados que considerados colectivamente, adquieren un valor superior. Si bien no se da mayor detalle del concepto, es importante observar cómo resalta el valor mayor que adquieren los objetos cuando se encuentran agrupados; la colección guarda una historia y cada pieza otorga mayores detalles de ese pasado como referente artístico-histórico.

James Clifford menciona al hablar de colección que “La construcción del significado en la clasificación y la exhibición del museo se mixtifica como una representación adecuada. El tiempo y el orden de la colección borran el trabajo social concreto de su construcción.” (2001, p. 264). Si bien la colección permite identificar una historia, la ubicación y el guión museográfico influyen de manera determinante en la construcción de ese referente y varios datos percibidos durante el tiempo de adquisición e investigación quedan relegados.

El museo tiene una tipología de arte colonial, por ello la colección se conforma por piezas de los siglos XVI, XVII, XVIII y principios del XIX, albergando obras de gran valor realizadas por artistas como Manuel Chili (Caspicara), Andrés Sánchez Gallque, Miguel de Santiago, José Olmos (Pampite), entre otros.

La colección inicia en 1914 a través de la adquisición de bienes del señor Pacífico Chiriboga; con la creación de la Casa de la Cultura el museo se adscribe. Benjamín Carrión durante su presidencia adquirió varias colecciones pertenecientes a Antonio Flores Jijón y Carlos Fierro; asimismo durante el mandato de Galo Plaza Lasso fueron donados varios objetos de hierro y mobiliario; así se conformó una colección aproximada de 1.200 piezas de pintura realizadas en varios soportes como tela, madera, metal; esculturas; orfebrería religiosa y de uso cotidiano; cerámica; numismática, textiles y la serie de miniaturas en pintura y escultura, realizadas en Ecuador y China, considerado uno de los mayores tesoros por las características y calidad de cada pieza. Empero el recorrido del museo se conforma de 200 piezas que han sido distribuidas de acuerdo al guión museográfico, creado en el año 2010. Sin embargo Ximena Carcelén, coordinadora del Museo, comenta que uno de los objetivos de la gestión es reestructurar el guión y recrear un nuevo recorrido (Entrevista personal, abril 2015).

2.2.4 Guión y recorrido

Para entender los conceptos de este subcapítulo es importante iniciar con la definición de museología y museografía. El primer término desde su base etimológica es “la ciencia o estudio del museo”, mientras que el segundo se define como “descripción y catalogación de un museo”.

La museología, de acuerdo a Georges Henri Rivière (citado por Desvallées & Mairesse, 2010), el concepto corresponde al estudio de la historia y razón de ser de los museos, abarca lo que son funciones, sistema de investigación, bienes – objetos, colección, exposición, técnicas de restauración, documentación y conservación, difusión, arquitectura, código deontológico y funcionamiento; es decir, que esta ciencia es la raíz conceptual que permite al museo conocerse, reconocerse y establecerse bajo un marco teórico.

Mientras tanto la museografía es la técnica, aplicación y ejecución de la museología, dentro de los conceptos claves definidos por Desvallées y Mairesse (2010, p.55), se explica que es la teoría y práctica de la construcción de los museos, incluyendo los aspectos arquitectónicos, de circulación y las instalaciones técnicas. Además de métodos de presentación, actividades, difusión, restauración, medidas de seguridad y proyección del museo.

Partiendo de ambos conceptos se determina el campo técnico y de acción del museo, a través del conocimiento teórico que involucra bienes, guión y exposiciones que articulan este espacio. El guión es el canal que establece unión y sentido entre los bienes que forman parte de una colección, distribuye y organiza dentro de un determinado espacio, especificando obras, sala, contenido, iluminación, recorrido y circulación. Articulando el sistema central del museo y visualizando los espacios de intervención del personal en donde se desarrollaran las actividades para el público.

El guión museológico del MUSAC, realizado en el 2010 y utilizado actualmente, especifica que la tipología de la exposición es de arte colonial y gira en torno a la vida y el arte en el Quito de la época virreinal partiendo del siglo XVI hasta inicios los del XIX. Se divide en cinco módulos repartidos en 10 salas de exhibición; 4 en la planta baja, 4 en el piso del claustro principal y 2 salas ubicadas en la planta alta del patio posterior.

El recorrido inicia bajo el título *América antes de la conquista*, en este espacio se detallan las diferentes poblaciones que habitaban en el territorio del Ecuador, la posesión de Atahualpa del Tahuantinsuyo, llegada de los españoles Francisco Pizarro y Sebastián de Benalcázar, fundación de la villa de San Francisco de Quito y la construcción de las iglesias de la capital. En la segunda etapa denominada *En nombre de la Fe* se menciona las deidades indígenas y el cambio frente a la llegada de los españoles y la religión católica con sus diferentes doctrinas. El recorrido continúa con *Arte e identidad* en donde se

muestra la recreación de modelos europeos por parte de los indígenas y la presencia local en la iconografía, decoración y tratamiento de las obras. *Microcosmos Quiteño* es el cuarto punto de la exposición y en esta se detalla las clases sociales, resaltando la vestimenta y festividades. El recorrido finaliza con *Y el mundo se encoge*, en la cual se muestran la colección de miniaturas que posee el museo.

No obstante, la coordinadora Ximena Carcelén decidió eliminar algunas salas del guión museográfico que se localizaban en la planta inferior, para utilizar este espacio en la realización de exposiciones temporales; por ello el recorrido inicia en la segunda fase de la etapa 2, con la llegada de las diversas órdenes religiosas.

Carcelén menciona, en la entrevista personal realizada en abril del 2014, que estos cambios eran necesarios para dar una nueva vida al museo, y así aprovechar los espacios para generar un mayor flujo de asistentes a las exposiciones temporales, además desde el año 2014 se ha proyectado el cambio del guión.

2.2.5 Objetos y Exposición

El objeto, de manera aislada, es materia, a partir de la investigación científica adquiere un significado que determina su valor frente a características como la originalidad, belleza, técnica, singularidad, exotismo, etc. Y, como se menciona en la definición de colección, estos objetos en conjunto adquieren un valor mayor y permiten en el estudio determinar características de similitud o diferencia para asignarlos en un determinado conjunto.

Cuando se conoce el significado de ese objeto pasa de ser materia de un referente o testigo de un hecho, como fuente de información. Ángela García Blanco afirma que la cultura material, además de fuente de información primaria, se concibe como un sistema de comunicación constituido por signos, cuyo significado no intencionado ha de ser inferido o asignado por los receptores, en este caso los investigadores (2009, p. 25). Además que ese primer discurso científico es el que constituye el contenido de la exposición.

A través de los objetos y la investigación se obtiene un primer mensaje y es en la exposición donde se vuelve a decodificar ese código para hacerlo accesible al público a través de los objetos como canal de comunicación.

El concepto de exposición se define como el acto de presentación al público de ciertas cosas, los objetos expuestos y el lugar donde se lleva a cabo esta presentación (Davallon, citado en Colin, 2010). ICOM menciona que el material expográfico (vitrinas, paneles), elementos de información y la señalización utilitaria, son componentes claves que también conforman la exposición e intervienen como canales secundarios dentro del mensaje clave que se entregará a los visitantes.

Existen dos tipos de exposiciones: permanente y temporal; la primera corresponde a un espacio montado de manera permanente y la segunda, a temas transitorios de acuerdo a la planificación del equipo de trabajo. El Museo de Arte Colonial de la Casa de la Cultura cuenta con una exposición permanente de carácter mixto por la combinación de objetos originales con reproducciones y elementos auxiliares. Se ubica en la segunda planta de la casona, y el tema central es arte y costumbres durante la época virreinal en Quito denominada “Arte y Vida en Quito Antiguo”.

De forma trimestral, la coordinadora organiza exposiciones temporales sobre varios temas, con el objetivo de involucrar y atraer al público al museo. En el año 2014 se realizaron las siguientes:

- La Fragua de Cantuña, arte, oficio y leyenda (27 de febrero al 27 de mayo de 2014)
- Toda cancha pasada fue mejor (01 al 31 de agosto de 2014)
- Andrés Sánchez Gallque y los primeros pintores en la Audiencia de Quito (14 de agosto al 20 de noviembre de 2014)
- Vivir para morir. Una mirada a través del arte (21 de octubre de 2014 al 03 de enero de 2015)
- Exposición Barro Mestizo (17 de diciembre de 2014 -)

En la entrevista personal realizada en abril a Carcelén, explicó que asisten aproximadamente 100 personas por mes a la exposición permanente, mientras que el número de visitantes en las exposiciones temporales varía entre 200 y 1000 personas. Sin embargo en visitas periódicas de observación se constató que el número de asistentes es de 10 a 25, en un fin de semana en la exposición temporal; mientras que el público que atrae a un mayor número de visitantes a las exposiciones temporales son los ciclos de conferencias con expertos para hablar de diferentes temas relacionados con el tema principal.

El valor de ingreso a la exposición permanente es:

- Extranjeros \$ 2
- Nacionales \$ 1
- Estudiantes nacionales \$ 0,50
- Personas con capacidades especiales y tercera edad \$ 0,50
- Menores de 12 años entrada libre
- Estudiantes extranjeros con tarjeta internacional \$ 1

Sin embargo, la coordinadora comenta en la entrevista que realmente es un valor simbólico y el poco dinero que se recauda se entrega para un fondo común; además dependiendo de las personas que se acerquen a las instalaciones se hacen excepciones del pago de ingreso y el servicio es gratuito.

El Museo atiende de martes a sábado, de 09:00 a 17:00, en horario interrumpido; domingos y feriado no se abre al público.

2.2.6 Organización

El recurso más importante en una institución es el humano, toda gestión, planificación, desarrollo y metas se logran a través del personal que trabaja en el museo; la organización del trabajo y la división de tareas es parte primordial del correcto funcionamiento de una institución.

Barry Lord y Gail Dexter en su libro *Manual de gestión de museos*, establecen una dinámica en la distribución del trabajo a través de una pirámide que permite analizar la correcta organización de un museo.

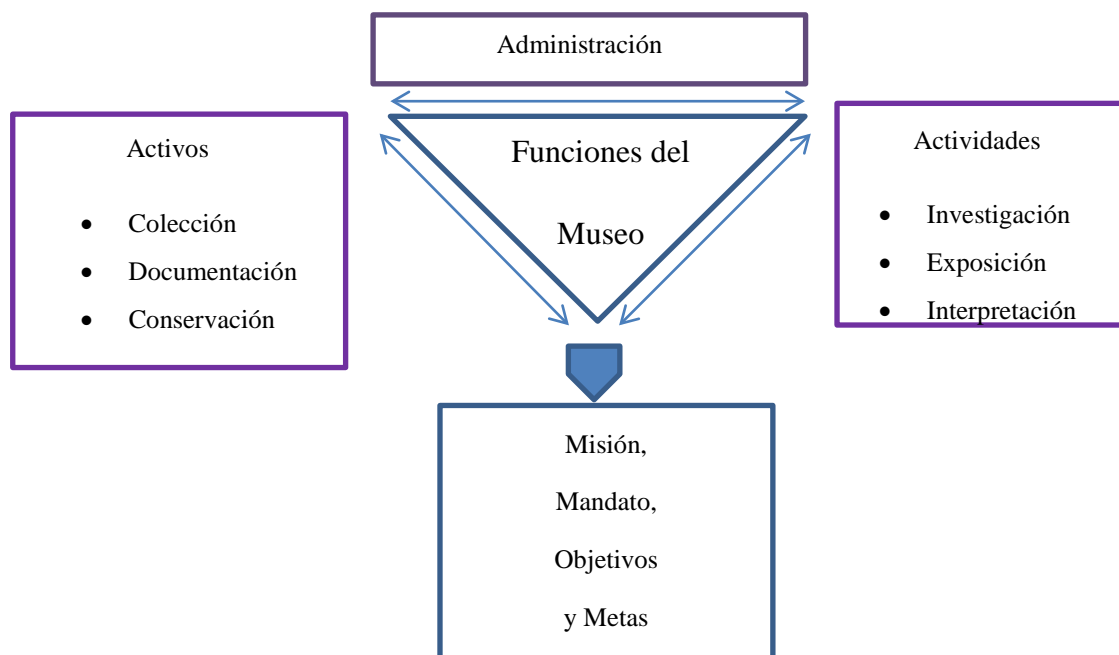


Figura 1. La dinámica de la gestión de museos.

Fuente: Lord & Dexter. (2010). Manual de gestión de museos.

La pirámide muestra un trabajo en conjunto, interdepartamental, en el que se identifican tres divisiones de trabajo en donde se ubicaría al personal: activos (también se conoce como colecciones), actividades y administrativo. Activos es el departamento encargado del correcto mantenimiento de los bienes del museo; actividades hace referencia a la organización de la exposición, espacios, visibilidad, comunicación e información con los públicos y la administración cumple la tarea de gestionar recursos de financiamiento, seguridad, gestión equipo de trabajo y promoción. Las tres dependencias realizan una labor sinérgica para obtener un resultado concreto que permita cumplir su misión, objetivos y metas.

Cada departamento posee jefaturas o subáreas encargadas de diferentes labores que permiten el correcto funcionamiento del museo. Lord y Dexter proponen un modelo completo de organigrama para un museo de medianas dimensiones, con un número de empleados de entre 20 y 100²; sin embargo las actividades que se realizan en estos departamentos son:

Colecciones:

² Observe anexo 1

- Conservación – restauración
- Documentación

Activos/Actividades:

- Exposiciones
- Diseño de proyectos
- Educación
- Publicaciones
- Comunicación
- Marketing

Administración

- Finanzas
- Promoción y desarrollo
- Seguridad
- Atención al visitante

Todas estas áreas bajo la orientación de un director encargado de presidir los equipos, planificar exposiciones, coordinar proyectos, entre otras actividades que en trabajo conjunto permiten una correcta gestión del museo.

La Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión cuenta con aproximadamente 250 empleados³ distribuidos en diferentes áreas, entre técnicos y administrativos. El cuadro orgánico de la institución se conforma por Presidencia, Vicepresidencia y los departamentos de Gestión de Planificación, Gestión Comunicación Social y Gestión de Asesoría Jurídica. Posteriormente se dividen 9 departamentos de gestión que son: Secretaría General, Desarrollo Institucional, Administrativo, Financiero, Publicaciones, Museos y Patrimonio, Extensión Cultural, Cinemateca y Biblioteca.

Gestión de Museos se conforma por el director, Arquitecto Guido Díaz, un coordinador, un asistente, un administrativo. Las subáreas que lo conforman son Curaduría, Documentación, Red de Museos, Área Educativa, Reserva, Restauración y Conservación, Museo de Arte Moderno, Curaduría y guía de Museo de Artes Musicales “Pedro Pablo Traversari”; todas conformadas por una persona. El área de museografía y coordinación cuenta con dos museógrafos y dos asistentes. Galerías se conforma por tres

³ Estadísticas Institucionales 2012-2013

guías, un asistente de museografía y un asistente de museo. Por último el Museo de Arte Colonial se conforma por cinco guías de museos y un conserje, un total de siete personas incluyendo a la coordinadora.

En el cuadro no se menciona el cargo de coordinadores de diferentes dependencias. Ximena Carcelén, coordinadora del Museo de Arte Colonial, comentó en la entrevista realizada en abril del 2015 que el personal que trabaja en la institución es: una recepcionista, tres guías, un guardia y un conserje.

El trabajo que se realiza es conjunto. A veces no cuentan con la colaboración de otros departamentos, por ello el personal debe ser polifuncional: una de las guías del museo colabora en los talleres para niños y a su vez realiza contactos con instituciones educativas. Sin embargo sería bueno que esta actividad pueda efectuarse por una persona fija que otorgue un seguimiento constante. La coordinadora trabaja como investigadora y es encargada de levantar toda la información, planificar y organizar el material para las exposiciones temporales, además de realizar contactos con medios de comunicación en caso de no contar con la colaboración de la persona de relaciones públicas en Comunicación Social y redacción de boletines de prensa. Otra persona que colabora en la institución pertenece al áreas de documentación, quien acude al museo los viernes para ayudar en actividades varias y manejo de la red social de Facebook.

Lord y Dexter (2010, p. 43) afirman que es normal que en los museos pequeños las personas desempeñen dos o más funciones, sin embargo la capacitación constante es necesaria para lograr un trabajo de excelencia. Si bien el aprendizaje empírico le otorga al trabajador ciertos conocimientos es necesario que la institución se preocupe por formar ciertas aptitudes en el colaborador para dirigirse a la mejora continua.

2.2.7 Actividades varias del MUSAC

Además de las exposiciones temporales y la permanente en el museo, se han organizado otras actividades para atraer al público. Actualmente se mantienen tres programas; el primero corresponde al espacio “Cine para la Familia” todos los sábados en el salón múltiple, empero las películas se proyectan en la pared porque no cuentan con presupuesto para adquirir una pantalla y proyector.

En la época de verano se dictan dos talleres de pintura para niños, que incluye salidas al parque o visita al Panecillo, en el 2014 participaron 36 infantes. De igual manera se realizó un convenio informal con el Municipio para dictar un taller de manualidades a los adultos mayores del programa Sesenta y Piquito, a este espacio asistieron 98 personas. A partir de la nueva administración zonal se ha decidido no enviar a los adultos a este espacio hasta nueva orden.

El museo participa en varias actividades con otras instituciones, ha intervenido en el Día Internacional de los Museos, Agosto mes de las Artes (Velada Libertaria), Quito Eterno y Colegio de Arquitectos. En el informe realizado por el MUSAC se contabilizaron 1375, pero no se ha presentado un registro o documento que respalde la asistencia de esas personas a estas actividades y con las visitas de observación se constata que la afluencia es mínima.

2.3 Departamento de Comunicación

La Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión cuenta con un departamento de comunicación ubicado en el edificio central de la avenida 6 de diciembre; 30 empleados son distribuidos en coordinación general, administrativa, prensa, radio, televisión, redes sociales y diseño.

Las funciones del departamento son:

- Monitoreo de noticias referentes a las actividades institucionales y funcionarios
- Relaciones públicas
- Redacción de notas para página web y revistas
- Cubertura de eventos
- Memoria fotográfica
- Diseño de piezas como afiches, invitaciones, volantes, revistas, trípticos, dípticos, folletos, certificados
- Notas para televisión
- Coordinación de actividades en la Radio Casa de la Cultura
- Difusión de actividades
- Manejo de redes sociales

- Producción radiofónica

Rodrigo Rangles, Director de Comunicación, comenta que los logros del departamento a partir del inicio de esta gestión se han forjado de manera pausada; y ahora en el 2014 han logrado los siguientes resultados por área:

Televisión:

- Elaboración de 747 productos
- 900 eventos registrados, de los cuales 500 circulan en las redes
- Convenio con la Red Nacional e Internacional de televisión
- 75 canales provinciales transmiten el noticiero diario cultural durante 5 minutos, a través de las frecuencias de Oromar Tv, RTU, Canal 40.
- A nivel internacional operan a través de la Televisión Pública del Brasil que cubre 66 países: 49 en África, 15 en América, 1 en Europa y Asia.

Radio:

- Producción y emisión de 3.609 programas
- 871 entrevistas
- 327 cuñas
- Realización de 3.060 notas del espacio *Cultura en Punto*
- 162 programas del noticiero *Identidad*, realizado por el personal de Prensa ya que la radio no cuenta con todo el equipo para cubrir esa actividad.

Prensa y Relaciones Públicas:

- Edición y publicación de 12 números de la revista interna CasAdentro, que circula en la Matriz y los 23 núcleos.
- Elaboración de 535 boletines
- 180 entrevistas en prensa, 610148 cm columna de actividades institucionales, equivalente a 196 páginas de un periódico estándar, calculando un valor cerca de 2'000.000.
- 310 entrevistas en radio y televisión.

- 19.000 fotografías para ilustrar notas, revistas, web, redes sociales, afiches, catálogos, entre otros materiales. Además de la creación de la cuenta de Pinterest que cuenta con 1.215 publicaciones y 99 seguidores.

Redes sociales:

- Difusión de 400 videos por YouTube, red en la que se alcanza 172 mil visitas hasta diciembre 2014.
- 31.200 seguidores en Facebook y 26.000 en Twitter, aumentando 13.400 seguidores 12.600 respectivamente.

Rodrigo Rangles asegura en una entrevista realizada en abril de 2015 que los resultados son positivos a comparación con lo que se ha realizado en gestiones anteriores, ya que es la primera vez que se unifican varias áreas bajo una misma dirección, prensa, radio, televisión, y la creación de un área de redes sociales.

Asimismo menciona que el Departamento de Comunicación cubre en un 75%, aproximadamente, las actividades que se realizan en la CCE; siempre pensando en el valor y jerarquía de la programación.

El proceso inicia desde el pedido de cada departamento a la dirección de comunicación, las solicitudes llegan de Presidencia, Vicepresidencia, Teatros, Museos y Cinemateca; en el documento se detalla el material y actividades que se necesitan. Por ejemplo el pedido de afiches, invitaciones, relaciones públicas, nota de prensa y radio; una vez analizado el pedido se delega las funciones a los funcionarios de comunicación y se incluyen fechas plazo de entrega.

Si bien el sistema funciona y el material y actividades se realizan, Rangles comenta en la entrevista de abril de 2015 que la falta de personal y equipos les lleva a retrasar algunos trabajos e incluso la entrega de los mismos. Lo mismo sucede en otras áreas, como imprenta por falta de papel para impresión, problema que sucede con frecuencia. Sin embargo es importante anotar que antes de esta gestión no existía un Departamento de Comunicación; las áreas de radio, televisión y prensa funcionaban de manera independiente; cada uno llevando una agenda diferente y priorizando la información de acuerdo a la apreciación del encargado de área. El Director de Comunicación comentó que la concentración permite trabajar bajo una misma línea gráfica y comunicacional, un

mayor control de las actividades y los procesos de entrega; así se supervisa y se generan acciones de cambio y desarrollo institucional.

Los logros obtenidos a través de los resultados presentados en 2014 son visibles pero las fallas son evidentes al momento de conversar con algunos empleados en entrevistas personales. Por ejemplo, se dice que se manejan base de datos para envío de información bajo una plataforma, pero no existe ningún registro; y Ximena Carcelén anota en una entrevista de abril de 2015 que sus convocatorias nunca se han enviado y los contactos que ella ha compartido con el área comentan nunca haber recibido información sobre las actividades de la CCE. Además, fuentes cercanas aseguran que las bases de datos no se han realizado, y que el pedido a la persona de relaciones públicas de organizar y subir los contactos no se ha efectuado.

Por ello Carcelén, conjuntamente con la ayuda de algunos funcionarios del museo, realizan el envío en grupos de 20 personas a través del correo personal y así pueden asegurar que la información está circulando dentro de sus redes personales.

De igual manera, Carcelén anota en la entrevista que la entrega del material gráfico se realiza un día antes del evento u horas anticipadas a la inauguración, las invitaciones no se envían a ninguna persona de manera personalizada por falta de personal y recursos que permitan contratar un sistema de Courier. (Ximena Carcelén, Entrevista personal No. 1. Abril 2015). En cuanto a la difusión previa el boletín de prensa lo elaboran desde el Museo porque comunicación publica el mismo material que ellos envían. La agenda de medios se muestra deficiente por la falta de promoción, posicionamiento mediático y falta de contactos, por ello ha tomado la iniciativa de realizar una base de medios para difundir información. En la inauguración de varias exposiciones se observa la falta de personal de comunicación para cobertura; así las exposiciones quedan en el olvido.

Las quejas son varias pero el Departamento de Comunicación apunta que siempre se trabaja contra el tiempo por la cantidad de actividades. Solo cuentan con una diseñadora, dos camarógrafos, dos reporteras y tres redactores, y la cantidad de pedidos es superior a la capacidad de cobertura. Por ello se priorizan las actividades, y si bien -como Carcelén menciona- no se cubren varias actividades, el equipo de comunicación acuerda que se asiste a algunas exposiciones pero no a todas porque el personal cubre otros eventos. Se mantiene como pendiente la difusión de la información ya que el periodo de este trabajo es

entre un mes o tres de exposición. Conjuntamente el envío del material se debe encargar cada departamento, su responsabilidad llega hasta la entrega, empero el envío de 60.000 unidades de correspondencia hacia el exterior de la CCE, significa un trabajo enorme de etiquetado, empaque y envío al remitente.

El museo constituye un instrumento que salvaguarda, interpreta y se encuentra a disposición del público, a través de la construcción de exposiciones y actividades, objetos que suponen un valor. En este caso el Museo de Arte Colonial es un exponente del patrimonio cultural de la historia y desarrollo del arte quiteño durante el periodo colonial, conservando una gran colección de bienes adquiridos desde 1914.

A partir de esta primera fase de reconocimiento de la institución, comprensión del funcionamiento del Museo y de los procesos administrativos llevados a cabo en el Departamento de Comunicación se podrá iniciar un diagnóstico y posterior implementación de un adecuado Plan de Comunicación.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO Y PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Posterior a la base teórica sobre comunicación organizacional y comprensión del funcionamiento de la institución, se efectúa el diagnóstico a partir de lectura de documentos, observación y la implementación de encuestas y entrevistas a diversos públicos objetivos.

Una vez realizado el diagnóstico se plantea una matriz FODA y ulteriormente la propuesta de plan de comunicación externa para el MUSAC.

3.1 Diagnóstico de comunicación externa

Un diagnóstico de comunicación sirve para detectar los puntos positivos y negativos de una institución, así se puede dar solución a problemas y alternativas que permitan cumplir con los objetivos institucionales enfocados en la comunicación sea esta interna o externa.

De acuerdo a Daniel Prieto (1990, p.41) el diagnóstico es, en última instancia, una lectura esencial de determinada situación social, una lectura de sus conexiones esenciales, desde una perspectiva histórica; es decir que partimos de una realidad en la cual se deben distinguir relaciones sociales, en este caso las relaciones internas del personal del MUSAC, capacidades, condiciones laborales, recursos, actividades, interrelación con el área de comunicación; asimismo el trabajo que se efectúa con la comunidad, visitantes y público potencial. Por otra parte el conocimiento de su historia y estructura, contexto actual que atraviesa la institución y diversos factores generados o adversos que nos permiten saber las diversas relaciones comunicativas de los diferentes actores sociales que intervienen en este proceso de conocimiento, interacción y trabajo conjunto de reconstrucción del día a día de una institución, para, posteriormente, implementar estrategias que permitan mejorar la situación actual.

La comunicación externa (abordada en el capítulo 1.4) es la circulación de información a través de canales de comunicación que permiten mantener un vínculo con su público externo. Santos M. Mateos (2012, pp. 28-36) enumera tres puntos claves en los que

se enfoca la comunicación externa: notoriedad, imagen y ventas; temas que se desarrollan dentro de un diagnóstico comunicación.

La notoriedad se enfoca en el conocimiento del público del espacio y de la oferta que ofrece el Museo, por sus productos patrimoniales como colecciones, exposiciones y actividades varias que suman a la institución; Santos lo define como un principio cognitivo, y de relación directa con el grupo objetivo de una institución o actividad específica (2012, p. 29). De ello depende la creación de materiales gráficos que permitan generar incógnitas y un acercamiento previo de posibles usuarios; además de la implementación de una campaña que permita el fortalecimiento de redes de acción.

En cuanto a imagen Santos lo define como aquello que queremos que sepan que somos (2012, p. 33), es decir en la construcción de una imagen mental que concuerde con la identidad institucional que se desea proyectar a sus públicos internas y externas; en este sentido se complementa con un símbolo característico o una campaña que se complementa con varias piezas gráficas.

Por último las ventas, refiere Santos, es lograr que nos visiten o patrocinen (2012, p. 33). Captar un público que asista de manera continua a las actividades y que cada vez vaya en aumento, todo ello gracias a un correcto plan de comunicación que ha sabido utilizar mensajes y canales adecuados. Si bien también el concepto se refiere al aumento de capital por un mayor ingreso de público, el MUSAC no tiene un fin de lucro y gran parte de sus actividades no son remuneradas.

Partiendo de estos tres objetivos comunicacionales planteados por Santos, se desarrollará un plan de comunicación viable para el Museo de Arte Colonial, de acuerdo a las necesidades planteadas por directivos, capacidades del personal y recursos.

Para realizar el plan de comunicación primero efectuaremos un diagnóstico aplicando diferentes métodos cualitativos y cuantitativos de investigación, luego se presentará el análisis de resultados, y se expondrá un estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para finalizar con la propuesta comunicacional a nivel externo.

El diagnóstico que se realizó sobre el Museo de Arte Colonial de la Casa de la Cultura permite conocer la situación del lugar desde sus bases históricas, relaciones

laborales, organización institucional. La evaluación realizada se enfoca en la comunicación externa a través del análisis de las estrategias planteadas y la opinión del público; es un diagnóstico participativo que incluye entrevistas, encuestas, observación y participación de algunas actividades.

Los métodos de investigación utilizados fueron pasivos y participativos; a partir de septiembre de 2013 se revisó el archivo histórico del MUSAC y el inventario de obras de arte con las que cuenta. Observación activa pasiva en las instalaciones del lugar en tres momentos: enero de 2014 recorrido por la exposición permanente con guía del MUSAC, febrero de 2014 asistencia a la inauguración de la exposición temporal “La fragua de Cantuña” y visitas de observación de atención al cliente abril 2015.

La observación permite analizar y entender cómo se manejan los procesos dentro de la institución, recolectar datos como comportamiento de los funcionarios y trabajadores, conocer la distribución de las instalaciones del museo, reconocer canales comunicativos y posibles espacios potenciales para el desarrollo de estrategias. Por ello se realizaron varias visitas al museo para recaudar información y contrastar con los datos obtenidos en las encuestas y, principalmente, en las entrevistas.

Posteriormente se realizaron entrevistas a funcionarios del museo y Casa de la Cultura, participaron: Ximena Carcelén, coordinadora del MUSAC, en abril de 2015, Rodrigo Rangles, director del Departamento de Comunicación de la CCE, abril 2015 y Laura Lasso, coordinadora administrativa de los procesos que se realizan en el departamento de comunicación. Conjuntamente se entrevistaron a 20 personas cercanas al sector del museo.

A través de las entrevistas se puede obtener más datos sobre la forma de trabajo dentro de la institución, objetivos, actividades y funciones que cumplen, asimismo permite un acercamiento más directo con el entrevistado y sus respuestas son analizables de acuerdo a su comportamiento si se efectúa de manera presencial.

La información recolectada con los funcionarios fue utilizada principalmente en el Capítulo II de la disertación para conocer cómo se trabaja desde el área de comunicación y el museo.

Con las entrevistas cortas se deseaba saber si personas cercanas al sector conocían sobre el museo y su participación en varias actividades. Se plantearon las siguientes preguntas:

- ¿Conoce el Museo de Arte Colonial de la Casa de la Cultura Ecuatoriano?
- ¿Ha asistido a actividades realizadas por el MUSAC?
- ¿Ha recibido información sobre el MUSAC?
- ¿Qué actividades le gustaría que organice el MUSAC?
- ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de actividades del MUSAC?
- ¿Qué días le gustaría asistir al MUSAC?

De los 20 entrevistados 19 contestaron no conocer el lugar y no recibir información como hojas volantes, afiches o redes sociales. No obstante todos los participantes mostraron interés en participar en actividades como cine para la familia y talleres de pintura para sus hijos, principalmente los fines de semana debido a que en su mayoría las actividades comerciales no les permiten participar; sin embargo señalaron que para asistir a los actos efectuados por el MUSAC les agrada concurrir los días feriados.

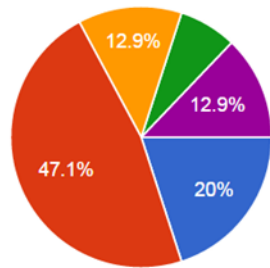
Otro método de investigación utilizado fue la realización de encuestas, éstas permiten obtener datos estadísticos de acuerdo al estudio que se realice, se aplicó este método a cuatro tipos de públicos que fueron: personas que forman parte de la base de datos del museo, estudiantes de restauración de obras de arte e historia, personas vinculadas al tema de museos y público externo en general.

La muestra se determinó en base a los registros de asistencia que se encontraron en el MUSAC las visitas de observación, obteniendo un número de visitantes al mes entre 30 – 50 personas. Se envió la encuesta aproximadamente a 250 personas, el estimado de contestación fue de 100 personas de las cuales respondieron 70, a partir de ese número se han obtenido los siguientes datos.

Dentro de la encuesta se solicitaron datos de información general para ubicar al público y conocer cuáles son los actores principales a los cuales debe ir enfocado la propuesta de comunicación, las respuestas fueron en un 20% personas menores de 20 años,

47.1% oscila entre 21 a 30 años, apenas con un 7% representa el grupo de 41 a 49 años y al final con un 12.9% personas que tienen 50 años en adelante.

1. Edad

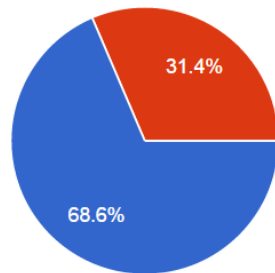


Menos de 20	14	20%
21 a 30	33	47.1%
31 a 40	9	12.9%
41 a 49	5	7.1%
De 50 en adelante	9	12.9%

Figura 2. Edad encuesta

A través de esta respuesta se determina la diversidad de públicos que tiene un espacio como el Museo y la multiplicidad de actores que aquí convergen, ya que al momento de crear mensajes y establecer canales de comunicación se debe pensar que éstos

2. Género



Femenino	48	68.6%
Masculino	22	31.4%

tienen que ser comprensibles para esa variedad de usuarios como pueden ser niños, estudiantes o adultos mayores.

Figura 3. Género encuesta

En cuanto al género el 68.6% de las respuestas pertenecen al género femenino, predominando ampliamente frente a un 31.4% de personas del género masculino; una pluralidad de públicos externos.

3. Ocupación

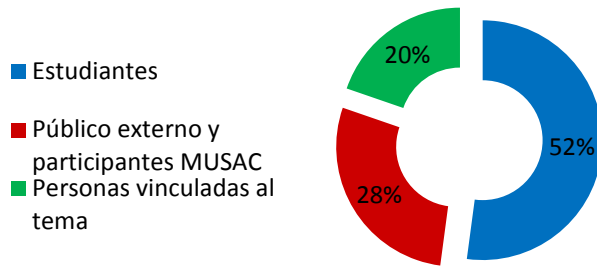


Figura 4. Ocupación encuesta

Se obtuvo una mayor respuesta de los estudiantes de restauración e historia con un total de 37 respuestas, el 28% corresponde a dos grupos de encuestados, público que ha asistido a actividades del MUSAC y forman parte de su base de datos, y personas externas que no tienen ninguna relación con el lugar. La menor respuesta fue de personas vinculadas al tema de museos, entre ellos se encuentra museógrafos, historiadores, restauradores, fotógrafos que conforman el 20% de personas que respondieron a la encuesta. La muestra en conjunto tiene diversas características, primero conocimiento del tema, segundo noción de las actividades y tercero una mirada externa, de un grupo imparcial.

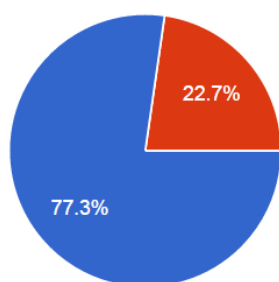
La pregunta número cuatro determina el conocimiento del Museo, el 50% dice conocer el lugar y el otro 50% no conocerlo. No obstante en la quinta pregunta se pedía indicar la ubicación, debido a que puede existir una confusión por parte de los encuestados debido a la diversidad de museos dentro de esta línea para confirmar que los encuestados saben de qué lugar en específico estamos hablando; de esa mitad afirmativa el 77.3% contestó sí y el 22.7% no; es decir que un número de personas no han visitado el lugar pero han escuchado sobre este museo.

4. ¿Conoce el Museo de Arte Colonial de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión?



Figura 5. Conocimiento del MUSAC encuesta

5.¿Conoce dónde se ubica el Museo de Arte Colonial?



Sí	34	77.3%
No	10	22.7%

Figura 6. Ubicación MUSAC encuesta

Ahora para comprobar las respuestas de las preguntas 4 y 5, principalmente para comprobar que no se confunde al MUSAC con otros espacios, se solicitó a los encuestados escribir la dirección, sector o punto de referencia y se observó que en ese pequeño porcentaje de personas que dicen conocer el lugar, existe confusión ya que en las respuestas mencionan que se ubica en la Casa de la Cultura, en la Avenida 6 de diciembre y Patria, confundiéndolo con el Museo Nacional Ministerio de Cultura del Ecuador que cuenta con una colección arqueológica, numismática y de arte colonial y contemporáneo.

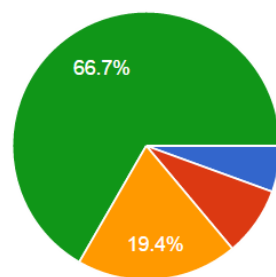
En la pregunta 7 se pedía la descripción de la colección, en su mayoría la descripción menciona una colección de arte colonial correspondiente al siglo XVI – XVIII, sin embargo en otras respuestas se refleja el desconocimiento y la confusión, varias personas mencionan no saber que obras se exhiben y algunos explican que la colección se compone de piezas arqueológicas de culturas ancestrales como Bahía, Tolita, Jama Coaque. Asimismo recopilando las respuestas obtenidas en las entrevistas a personas del sector de 20 encuestados solo 1 persona conocía el Museo y ha asistido a las actividades, su negocio se ubica frente al lugar y por ello tiene conocimiento de las actividades, menciona que no existe ningún material para revisar la programación. Personas que tienen sus negocios alrededor del Museo desconocían de su existencia y varios mencionaron trabajar por más de 15 años en el sector.

En este grupo de preguntas se evidencia la falta de conocimiento del público sobre el Museo de Arte Colonial y su actividad, por ello es necesario la creación de estrategias que posicionen a la institución y que despierten la curiosidad por visitar más de una vez sus

instalaciones, no solo para la exposición permanente sino por las otras actividades que se organizan actualmente.

Con la pregunta número 8 se buscó saber hace cuánto tiempo se visitó el Museo, de acuerdo a las personas que afirmaron conocerlo, debido a que la gestión de Ximena Carcelén inició hace un año con el objetivo de dar una nueva vida al lugar; el 66.7% respondió haber concurrido hace un año o más, es decir, previó a la gestión de la coordinadora, periodo en el cual no se generaban más actividades y solo se ofrecía al público la visita a la exposición permanente; asimismo el horario de atención era irregular y eso alejaba a muchas personas que se acercaban a las instalaciones porque no había guías para realizar el recorrido. El 19.4% de los encuestados ha asistido hace más de tres meses y tan solo el 8.3% y 5.6% hace un mes y una semana respectivamente; sin duda el porcentaje de asistentes es preocupante porque no existe un interés constante por visitar y participar de las actividades que se ofrecen; además con este grupo podemos conocer si las acciones emprendidas en materia de comunicación externa generan resultados.

8. ¿Hace cuánto tiempo asistió al Museo de Arte Colonial?



Una semana	2	5.6%
Hace un mes	3	8.3%
Más de tres meses	7	19.4%
Un año o más	24	66.7%

Figura 7. Participación- tiempo encuesta

Continuando con la encuesta se consultó si los participantes han acudido a una exposición temporal. El 76.3% respondió no y tan solo un 23.7% dijo sí, esta respuesta confirma los resultados de la pregunta anterior debido a que la mayoría de encuestados no ha asistido a las actividades que se han realizado durante esta nueva coordinación, por ello no conocen sobre la nueva oferta de la institución tanto en exposiciones temporales como en los talleres o foros de cine.

9. ¿Ha asistido a alguna exposición temporal o taller realizado en el Museo de Arte Colonial ?



Figura 8. Asistencia exposición temporal o actividades encuesta

De acuerdo a las personas que sí han asistido a las exposiciones temporales se determinó a través de sus respuestas que la mayoría ha visitado el lugar durante el 2014 ya que se menciona su presencia en las exposiciones sobre Cantuña, el mundial de Fútbol y orgías urbanas, realizadas en dicho año.

Se solicitó a los participantes calificar los servicios del Museo, su colección tiene un porcentaje positivo del 45.2%, otorgándole un valor significativo a la oferta del museo en cuanto a la exposición permanente; el segundo punto corresponde a la atención al cliente calificándolo como regular con un 31.3% y un 25% lo califica como bueno, respuesta que es verificable a través de la metodología de observación ya que durante los días que se asistió el personal no acompañaba en el recorrido porque no había personal suficiente o no se encontraban las guías en ese momento en el MUSAC.

Colección del museo [11. Si usted ha visitado la exposición permanente del Museo de Arte Colonial califique del 1 al 5 los siguientes servicios]

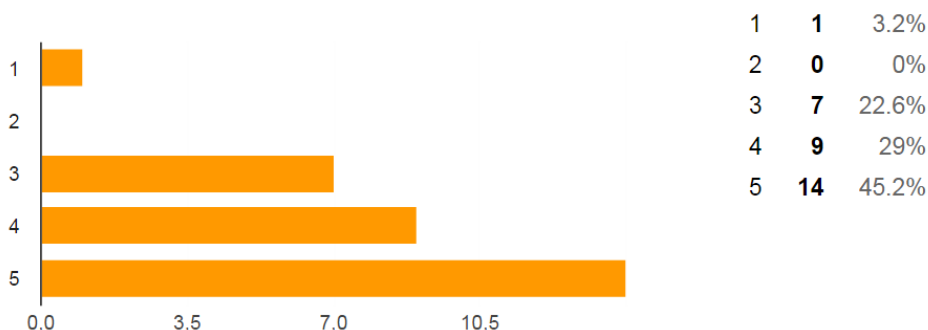


Figura 9. Calificación colección MUSAC encuesta

Atención del personal [11. Si usted ha visitado la exposición permanente del Museo de Arte Colonial califique del 1 al 5 los siguientes servicios]

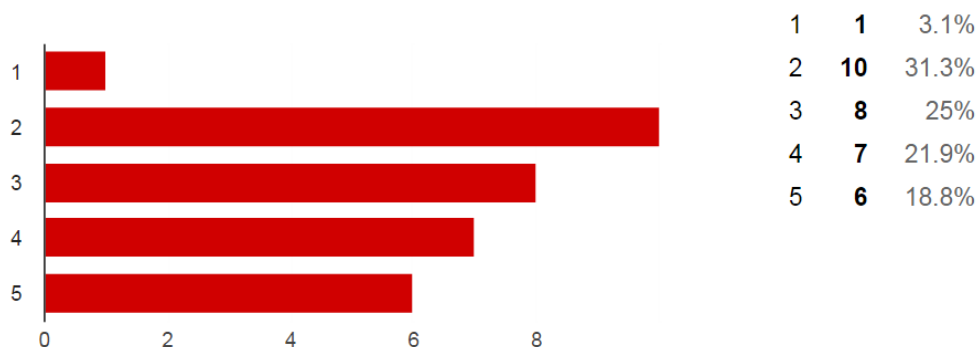


Figura10. Calificación atención al cliente MUSAC encuesta

En cuanto al material entregado las calificaciones fueron bajas el 25.8% lo calificó como malo y el 22.6% como regular; las respuestas pueden volverse deducibles porque la institución no cuenta con material para los visitantes, existe un folleto de la exposición permanente pero no cuentan con muchos ejemplares además que ese folleto solo está en español y a los visitantes extranjeros no se les entrega ningún material; este problema es ocasionado por la falta de recursos, sumado a la falta de especialización del personal con el que se cuenta.

Material entregado [11. Si usted ha visitado la exposición permanente del Museo de Arte Colonial califique del 1 al 5 los siguientes servicios]

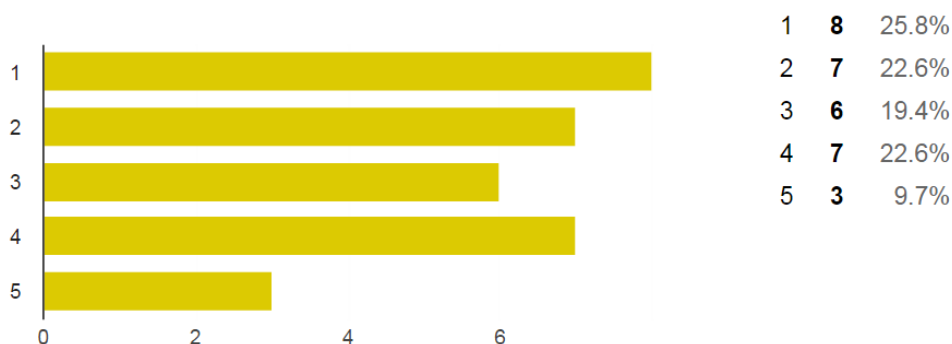


Figura 11. Calificación material entregado MUSAC encuesta

La limpieza del lugar, como imagen, recibió una buena evaluación, con una puntuación buena y muy buena de 43.8% y 37.5% respectivamente. Acerca del tema de seguridad para el usuario los porcentajes son positivos 37.5% y 28.1% la catalogan buena y muy buena.

Limpieza [11. Si usted ha visitado la exposición permanente del Museo de Arte Colonial califique del 1 al 5 los siguientes servicios]

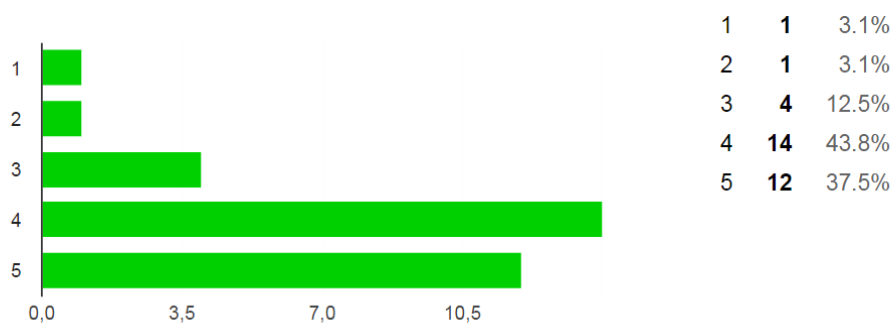


Figura 12. Calificación limpieza MUSAC encuesta

Seguridad [11. Si usted ha visitado la exposición permanente del Museo de Arte Colonial califique del 1 al 5 los siguientes servicios]

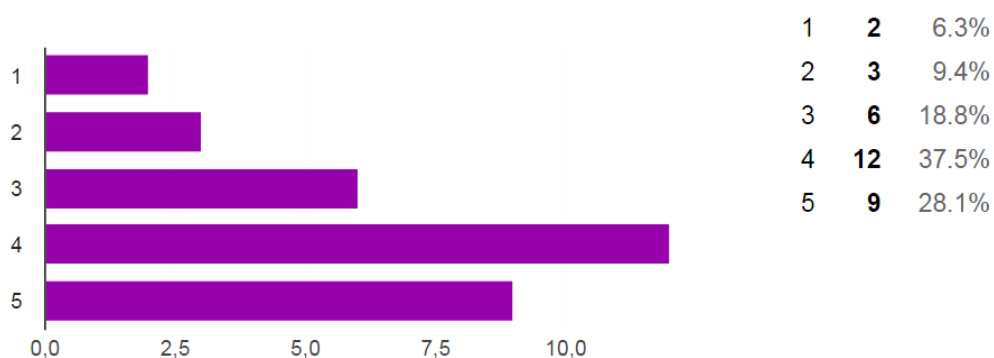


Figura 13. Calificación seguridad MUSAC encuesta

El tema que preocupa sobre seguridad es con respecto a las obras de arte porque no existe ningún cordón de protección alrededor de los objetos; en las visitas que se realizaron se constató que muchas personas se acercan y tocan los cuadros o esculturas que se encuentran en la exposición permanente. Para resolver este tema, que por la falta de presupuesto no les permite mantener el Museo en condiciones óptimas, Ximena Carcelén decidió que una estrategia sería presentarse al concurso Fondos del Embajador de Estados Unidos para proyectos de conservación y lograr cubrir gastos de seguridad e infraestructura.

Para medir los canales de promoción que utiliza la institución para comunicar sus actividades se preguntó por qué medios han recibido información, las opciones indican que el 35,1% ha conocido la oferta por invitaciones, sin embargo el 24,3% indica que nunca

han recibido información, si conocen las actividades ha sido por iniciativa propia o por conversaciones con otra persona. Rodrigo Rangles indicó que siempre se realiza el envío de información a bases de datos pero como vemos en la respuesta la gestión no se realiza.

12. ¿Por qué medios usted conoce la oferta del Museo de Arte Colonial?

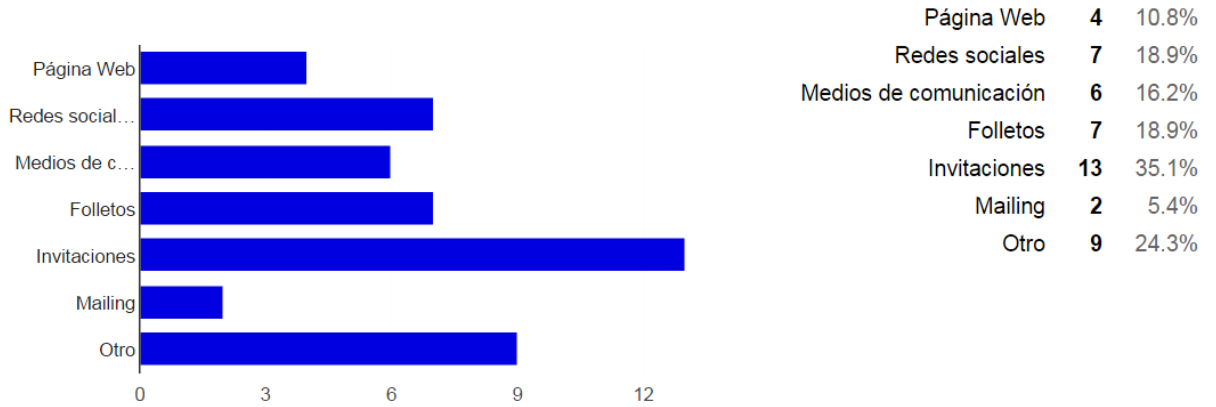


Figura 14. Medios de información sobre el MUSAC encuesta

En las siguientes preguntas se evaluó las preferencias de todo el público para recibir información y asistir al museo; de acuerdo a la pregunta sobre los días que le gustaría visitar el lugar, el 84,4% eligió fines de semana, el 34,4% optó por la opción de feriados y un 25% entre semana. El Museo abre sus puertas de martes a sábado de 09h00 a 17h00 en horario interrumpido, no obstante durante días feriados no se atiende por política de la Casa de la Cultura, a pesar de que Ximena Carcelén ha realizado algunas peticiones para cambiar esta decisión.

13. ¿Qué días le gustaría visitar el Museo de Arte Colonial?



Figura 15. Preferencia días de visita encuesta

En cuanto a las actividades se muestra un interés por las actividades propuestas: exposiciones simbólicas, exposiciones documentales, exposiciones estéticas, taller de

pintura para niños, taller de pintura para adultos, taller de escultura y muestra de cine; los encuestados no proponen más actividades en sus respuestas.

14. ¿Qué actividades le gustaría que se realice en el museo?

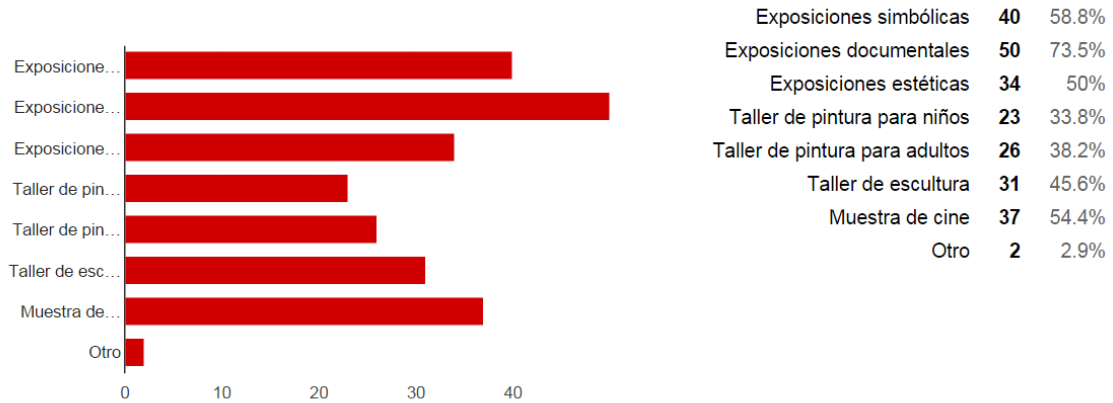


Figura 16. Actividades que le gustaría al público encuesta

En cuanto a la preferencia de canales para recibir información el 86,8% de los encuestados indicó preferencia por Redes Sociales, el 55.9% por medios de comunicación, el 48.5% prefiere hacerlo a través de su página web, el 42,6% desea recibir invitaciones, un 35,3% opta por el mailing y el 30,9% a través de folletos. El 2,9% que eligió la respuesta otros opina que sería interesante ver información en la fachada del lugar, de igual manera las personas del sector opinaron que es importante para ellos, como personas cercanas, recibir información impresa porque a veces por sus actividades no acceden a la web y tampoco están al pendiente de los medios de comunicación.

15. ¿Por qué medios le gustaría conocer de la oferta del Museo de Arte Colonial?

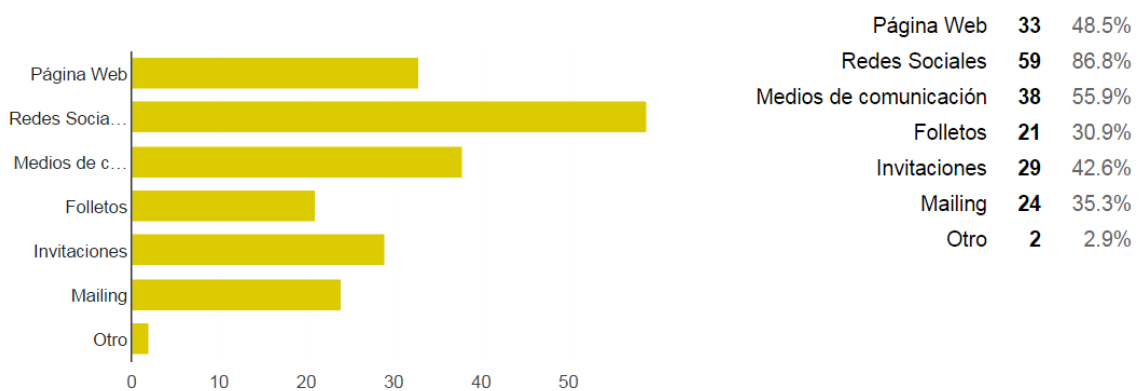


Figura 17. Preferencia de medios para conocer sobre el MUSAC encuesta

Al finalizar, los encuestados dieron sus recomendaciones para el Museo, la mayoría pronunció que es importante difundir y promocionar sus actividades porque muchas veces se realizan exposiciones interesantes pero nunca se enteran de que se realizó sino hasta tiempo después; además se acotó que se debería mejorar el servicio de atención al cliente porque se alega que las guías a veces suelen tener un mal carácter y varias preguntas no las responden al público. Del mismo modo hay propuestas como la realización de un tour virtual y mayor visibilidad en la web con una página propia; asimismo recomiendan una participación más activa de los estudiantes de carreras como artes plásticas, historia o restauración e invitarlos a formar parte de los conversatorios o incluirlos en talleres de capacitación. Otra propuesta es la renovación del guión museológico y los espacios de la exposición permanente, si la cantidad de bienes que se posee es extensa sería importante cada cierto tiempo realizar una renovación del guión.

Con estas respuestas y más la información obtenida con los otros métodos de investigación es importante implementar estrategias a nivel de comunicación interna y externa para lograr los tres puntos mencionados anteriormente, que el público conozca sobre el MUSAC, sepan cómo somos y que participen de las actividades que ofrece el lugar, incrementando el número de visitantes y opiniones positivas.

3.2 Análisis FODA

Este método de estudio nos permite examinar y descomponer aquellos factores internos (Debilidades y Fortalezas) y externos de cada institución (Amenazas y Oportunidades).

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> * Amplia colección de bienes patrimoniales * Infraestructura (Casona) * Precios accesibles * Exposiciones gratuitas * Limpieza * Predisposición del personal en los eventos 	<ul style="list-style-type: none"> * Pertenecen a la Red de Museos * Interés de los medios de comunicación * Interés por parte de los estudiantes de tercer nivel vinculados al estudio del arte * Ubicación en el Centro Histórico

*Variedad de actividades	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> * Escasa difusión y promoción del Museo y sus actividades * Presupuesto dependiente * Mala atención al cliente * Personal no bilingüe para atender a visitantes extranjeros * Recorrido incompleto de la exposición permanente * Atraso en la entrega de material gráfico * Falta de personal en el área de comunicación y en el Museo * Falta de personal capacitado * Manejo básico de herramientas de envío de información * Falta de herramientas para el desarrollo de actividades * Falta de seguridad en las obras de arte * No hay parqueadero *No cuentan con un manejo adecuado de canales de comunicación * No tienen página web y recorrido virtual *Presupuesto cero para apoyo de 	<ul style="list-style-type: none"> * Inseguridad en el sector * Oferta de actividades similares por parte de otros museos de arte colonial * Falta de convenios con agencias de turismo

actividades	
-------------	--

Figura 18. Cuadro análisis FODA

En este análisis FODA se muestra un cuadro general de la situación actual del MUSAC, desarrollando las principales deficiencias y aciertos de la institución. Conociendo esto se pueden implementar ideas que ayuden a la mejora de la comunicación externa.

Se observa que las Debilidades son varias, en primer lugar se señala a nivel de recursos humanos, no se cuenta con el personal suficiente y capacitado, en segunda instancia tampoco se posee herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad, como son la seguridad de las obras de arte, iluminación, parqueadero para visitantes, además de la falta y retraso en el material para la promoción. Un limitante trascendental es el presupuesto cero con el que se cuenta para desarrollar cualquier actividad. Nos encontramos con una situación de crisis y para superar esas debilidades debemos implementar estrategias que ayuden a superarlas y mitigarlas en gran parte.

En cuanto a las Fortalezas del lugar, si bien no son muchas, esta nos dan un plano general de trabajo, la gratuidad y la colección enmarcada en un espacio totalmente adecuado, permiten pensar en un cuadro de acción que se enfoque en explotar estos puntos con estrategias y mensajes que le permitan al público conocer de estos beneficios. Así minimizamos, en cierta medida, las debilidades, aprovechando al máximo los recursos con los que se cuenta.

Los factores externos que se muestran en el FODA pueden ser utilizados para ciertas estrategias y otros debemos aminorarlos, las Oportunidades señaladas como interés de los medios de comunión nos da una idea de posicionamiento mediático de la institución, por ello es necesario trabajar una agenda de visitas a medios de comunicación como clave para que se hable del museo dentro de estos espacios y lograr captar un mayor número de visitas, una acción de relaciones públicas.

Por otra parte, el museo se enfrenta a un punto que es una oportunidad y amenaza a la vez, la ubicación en el Centro Histórico, es positivo porque suma a la actividad de la institución y lo mantiene conectado con otras instituciones cercanas al sector que atraen a visitan; sin embargo al encontrarse en este lugar varias personas pueden negarse a visitarlo

por considerarlo un espacio inseguro. Es importante pensar como mitigar este punto desfavorable para concentrar acciones que refuercen ese ambiente colonial.

Todas estas variables expuestas nos permite analizar de forma proactiva la situación actual, en la propuesta del plan de comunicación se plantearán estrategias viables que ayuden a superar las debilidades y aprovechar las fortalezas y oportunidades de la institución.

3.3 Propuesta del plan de comunicación

Después de haber realizado la investigación sobre comunicación externa, conocer la historia y funcionamiento del Museo de Arte Colonial, diagnóstico de comunicación, se puede plantear un plan de comunicación externa que nos permita mejorar las prácticas realizadas e implementar nuevas acciones.

Es importante conocer que las estrategias no deben representar ningún costo para la institución, ya que no se va a designar parte del presupuesto para el proyecto; por ello es necesario trabajar con cualquier elemento gratuito.

3.3.1 Objetivos

Objetivo general

Posicionar al Museo de Arte Colonial de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, en los públicos y en medios de comunicación a partir de estrategias de comunicación externa, aumentando su visibilidad en el mercado.

Objetivos específicos

- Fortalecer los vínculos con los medios de comunicación
- Promover las actividades del museo en los públicos
- Mejorar los canales de comunicación que utiliza el museo
- Crear nuevos soportes para la promoción del museo

3.3.2 Públicos y bases de datos

El plan de comunicación debe enfocarse en la captación de diferentes públicos por ellos las estrategias deben estar orientadas a niños, adolescentes, adultos, estudiantes y adultos mayores.

Para las bases de datos es importante actualizar los contactos que visitan el museo y amigos en general; de igual manera crear una base de datos de medios de comunicación, universidades, docentes y estudiosos en el tema de museología y arte.

3.3.3 Estrategias

A partir del análisis FODA realizado se determina que las estrategias para posicionar a esta institución deben contemplar acciones dirigidas a los públicos interno y externo.

Todas estas acciones son reales y aplicables.

Estrategia para el público interno:

- Plan de formación continua al personal del MUSAC: El objetivo es capacitar al personal en las principales deficiencias que son: atención al cliente y especialización en manejo de redes sociales y herramientas de diseño.

Estrategias para el público externo:

- Crear vínculos con medios de comunicación: El objetivo es obtener mayor difusión que le permita al público conocer más sobre el Museo y generar un mayor número de visitas.
- Optimizar redes sociales de la institución: La importancia radica en dar a conocer detalles sobre las actividades que se realizan y aprovechar otras redes para posicionar a la institución.
- Mejora de los canales de información: Implementación de un sistema de envío de correos masivo, cuña promocional y video.
- Diseño de nuevo material gráfico: El museo cuenta con escaso material para el público, por ello es necesario realizar nuevas piezas con la coordinación del área de comunicación.

3.3.4 Plan de comunicación

A continuación se presenta un cuadro de trabajo que describe cada estrategia, con el desarrollo de actividades específicas, objetivo, mensaje, canal, público al que va dirigida la acción, duración, actividad, características, indicadores de verificación, presupuesto y recursos con los que contamos.

CONCLUSIONES

A partir del estudio realizado en el Museo de Arte Colonial de la Casa de la Cultura Ecuatoriana se determinaron las siguientes conclusiones partiendo del funcionamiento del departamento de comunicación y de los colaboradores del museo, para de esta manera poder comprender las estrategias que se utilizan para atraer a los públicos externos y cuáles son los aciertos y problemas que se enfrentan.

El Museo de Arte Colonial cuenta con una valiosa colección que preserva el patrimonio cultural de la ciudad de Quito desde el siglo XV hasta el siglo XVII; sin embargo se enfrenta a tres graves problemas, un presupuesto precario y dependiente, personal con capacidades y aptitudes básicas, el desconocimiento de la ciudadanía del lugar y sus actividades.

El presupuesto anual que recibe el museo no le permite realizar varias acciones en beneficio institucional; en primer lugar las obras de arte se exponen a la inseguridad y polución del sector, debido a una infraestructura inadecuada para albergar estos objetos. Además las actividades se realizan a pulso, todo sea por captar al público, sin embargo no se cuentan con el equipo necesario para efectuarles, por ellos muchos proyectos se realizan bajo condiciones no propicias para su desarrollo y otros no se pueden hacer por el presupuesto.

A pesar de estas limitaciones económicas, la responsable del Museo ha logrado captar la atención de pequeñas audiencias y comenzar un posicionamiento sencillo, es así que a partir de su gestión se comenzó a trabajar en la realización de exposiciones temporales, para su montaje la encargada realiza prestaciones gratuitas a instituciones amigas que deseen colaborar tomando la responsabilidad de salvaguardarlas y asumiendo el costo de los daños que se podrían causar durante el tiempo de exposición.

Al contar con un presupuesto mínimo es imposible gastarlo en otras actividades por ello las estrategias del plan de comunicación deben ser sencillas y no deben tener costo alguno porque no pueden invertir parte del dinero en propuestas de comunicación o de cualquier otro tipo; por ello la propuesta que se realiza es realista y aplicable.

En cuanto al personal tanto el departamento de comunicación y el Museo de Arte Colonial enfrentan problemas, el primero por falta de trabajadores que logren cubrir toda la

demanda de actividades de los otros departamentos de la CCE; pero sin duda el trabajo que se realiza desde comunicación está dando resultados debido a que antes no existía esa área y cada sub área funcionaba de manera independiente. Ahora se lleva una planificación de actividades conjunta y esto ha permitido sincronizar tareas para la cobertura de evento, elaboración de material radiofónico y para televisión, además de la incorporación de personal especializado en redes sociales para involucrarse con las tendencias actuales en comunicación y marketing.

Por su parte el Museo tampoco cuenta con el personal suficiente para poder realizar sus actividades, se evidencia la falta de un departamento o una persona encargada del área educativa que constantemente se encuentre realizando contactos con entidades para invitarlos al museo; pero si bien hay un vacío por la escases de personal también existen otros problemas en cuanto a las capacidades y aptitudes básicas de los actuales funcionarios.

En la investigación se determinó que las personas que realizan funciones complementarias a su actividad específica no están capacitadas para asumirla, es el caso de Carlos Jarrín quién trabaja en el área de documentación de la CCE pero colabora con el manejo de redes sociales para el museo con conocimientos básicos de esta herramienta. Además se evidenció la falta de preparación del personal en atención al cliente y la carencia de aptitudes como el manejo de otro idioma por parte de las guías; es por ello que los visitantes extranjeros recorren la exposición sin ninguna guía y tampoco se elabora material para ser entregado a este tipo de público.

Con estas limitaciones el trabajo continúa adelante pero es importante evidenciar el impacto que genera el público externo, objeto del estudio, a partir de este análisis se determinó que la ciudadanía en su mayoría no conoce el museo y existe una confusión en cuanto a su trabajo y ubicación; lo cual conlleva al desconocimiento total de sus actividades complementarias y exposiciones.

En cuanto al trabajo realizado para promocionar sus actividades por parte del departamento de comunicación no existe mayor difusión de las actividades, no se envía información a través del correo y sus bases de datos son deficientes; de igual manera el material gráfico que se genera no se entrega a tiempo lo cual retrasa la publicidad que podría efectuarse previo al evento.

En el intento de captar mayor público el Museo decidió crear su página de Facebook y manejarla de manera personal, sin embargo los contenidos que se muestran son básicos, no existe un diseño interesante, impulso de las actividades, imágenes de calidad y una promoción constante para la visita de las instalaciones. Si bien es una buena manera de captar un público la falta de conocimientos en el uso de la red social no permite que se aproveche en un 100%.

Si el público no conoce de tu existencia simplemente la institución no se reconoce como tal, por ello es indispensable comenzar con un trabajo conjunto que potencialice aquellos aspectos positivos, la institución cuenta con objetos valiosos del arte colonial quiteño y obras inéditas de grandes autores ecuatorianos, además de un lugar que representa el estilo de vida de la época; son todos esos factores los que deben ser aprovechados para atraer al público y generar audiencias participativas.

RECOMENDACIONES

Dentro de este análisis se propuso varias acciones enfocadas en el campo de la comunicación pero es importante reconocer otros cambios que se pueden realizar por parte del equipo que trabaja en la institución.

En primer lugar sería importante implementar un nuevo guión museológico para la exposición permanente, él actual es una propuesta de la administración anterior en el año 2010. Creo que es importante generar un cambio para ofertar al público algo nuevo con piezas que no se han expuesto y se encuentran en el repositorio, además el recorrido actual se encuentra incompleto debido a la reestructuración del espacio para el uso de las salas de la planta baja para las exposiciones temporales. Hay que recordar que la exposición son los primeros objetos de comunicación y por ello es importante ser claros en cuanto a lo que queremos comunicar en estos espacios.

Dentro de las estrategias de comunicación una de las propuestas era la creación de una página web pero debido al pedido de generar ideas que no tengan costos no se realizó esa oferta. Pero sería factible invertir una parte del presupuesto para la creación de una web que permita al público de manera periódica, informarse de la oferta institucional además de albergar una galería fotográfica que exponga diferentes obras. Las herramientas que se necesitan son un servidor y una persona que conozca de desarrollo de CMS, pero se debe realizar la compra del dominio el cual tiene un costo aproximado de 40USD anuales.

Las acciones que se pueden tomar y proponer son varias pero sería interesante contar con un presupuesto mínimo en comunicación si se desea cambiar la realidad del lugar, con el fin de destinarlo a la promoción y captación de público, y bajo la premisa de que es una inversión y no un gasto.

Ximena Carcelén, en la entrevista efectuada, mencionó que se está trabajando en una imagen gráfica para el Museo, es recomendable que una vez que comience a utilizarse el logo se realice una campaña de posicionamiento y que se ilustre todo el material gráfico con esta nueva imagen.

Cabe mencionar que si bien el museo maneja un presupuesto dependiente sería importante tener una visión a futuro de desarrollar proyectos e ingresos económicos que

permitan a la institución autofinanciarse y no depender de manera vital del dinero que entrega la CCE para sus actividades.

REFERENCIAS

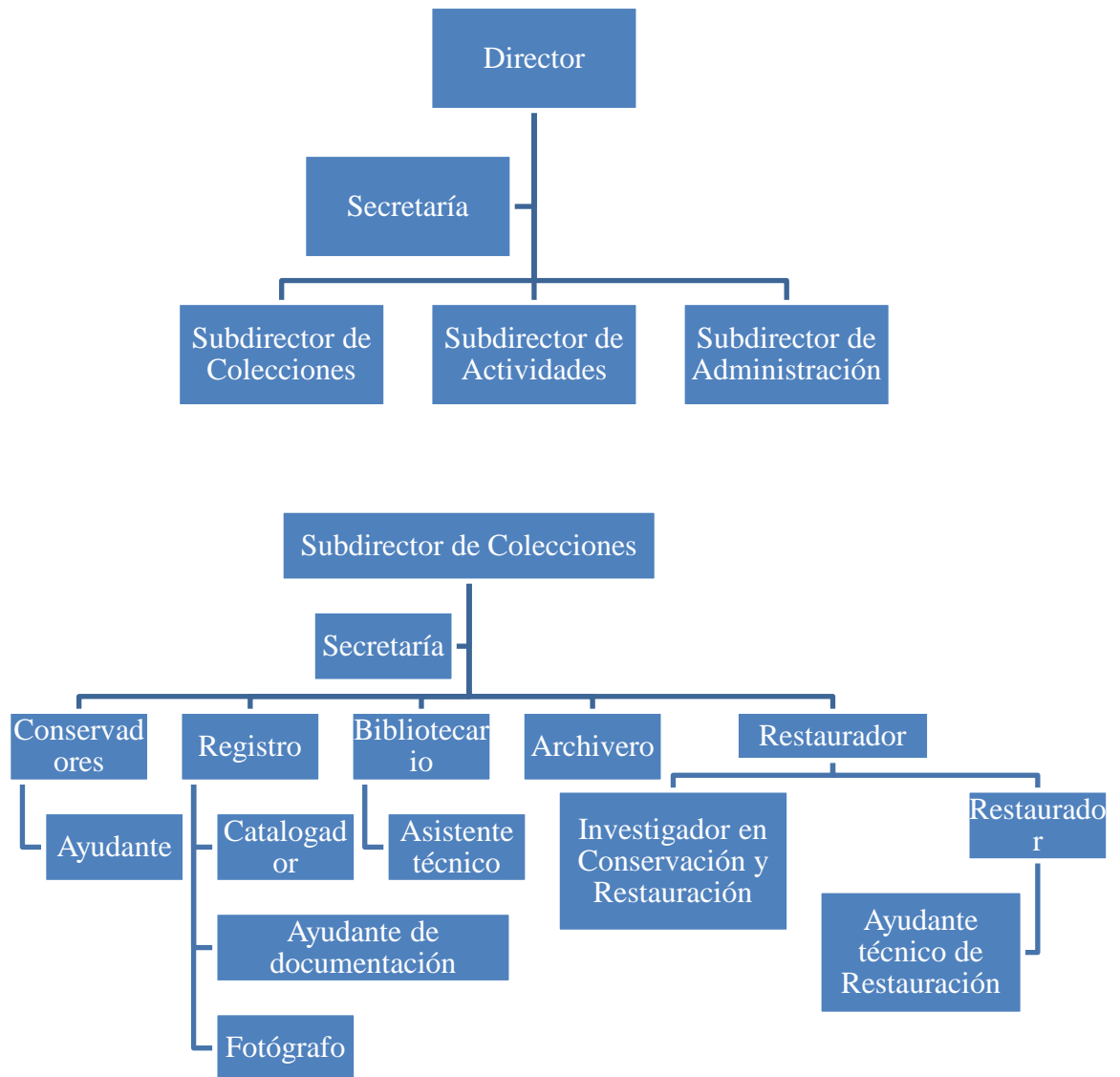
- Ballart, J. (2010). *Manual de museos*. Madrid: Editorial Síntesis
- Bel, J. L. (2005). *Comunicar para crear valor, la dirección de comunicación en las organizaciones*. España: Ediciones Universidad de Navarra S. A.
- Bravomalo, A. (1976). *El Museo Abierto*. Quito: Edit. Casa de la Cultura Ecuatoriana
- *Breve Catálogo del Museo de Arte Colonial* (1997) Quito: Editorial La Bunga
- Capriotti, P. (1998). *La Comunicación Interna. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*. 13, 5-7. Recuperado de: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Clifford, J. (2001). *Dilemas de la CULTURA, Antropología, literatura y arte en la perspectiva posmoderna*. Barcelona: Editorial Gedisa, S. A.
- Córdor, A. (2005). *La imagen de las empresas y su cultura*. En Bel, J. L. (2005) *Comunicar para crear valor*. España: Ediciones Universidad de Navarra S. A.
- Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Barcelona: Editorial Paidós
- Desvallés, A., & Mairesse, F. (2010). *Conceptos claves de museología*. ICOM. [fecha de consulta: marzo 2015]. Disponible en: <http://goo.gl/jqDSzm>
- Fatás Monforte, P. (2004). *Estrategias de comunicación en Museos. El caso del Museo de Altamira*. En VII Jornadas de Museología.
- Guevara, L. (2006). *La comunicación interna*. En Contreras, A. (2006) *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Ecuador: Editorial Quipus.
- Guisasola, M. (2006). *La imagen empresarial y sus públicos*. En Contreras, A. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Ecuador: Editorial Quipus.

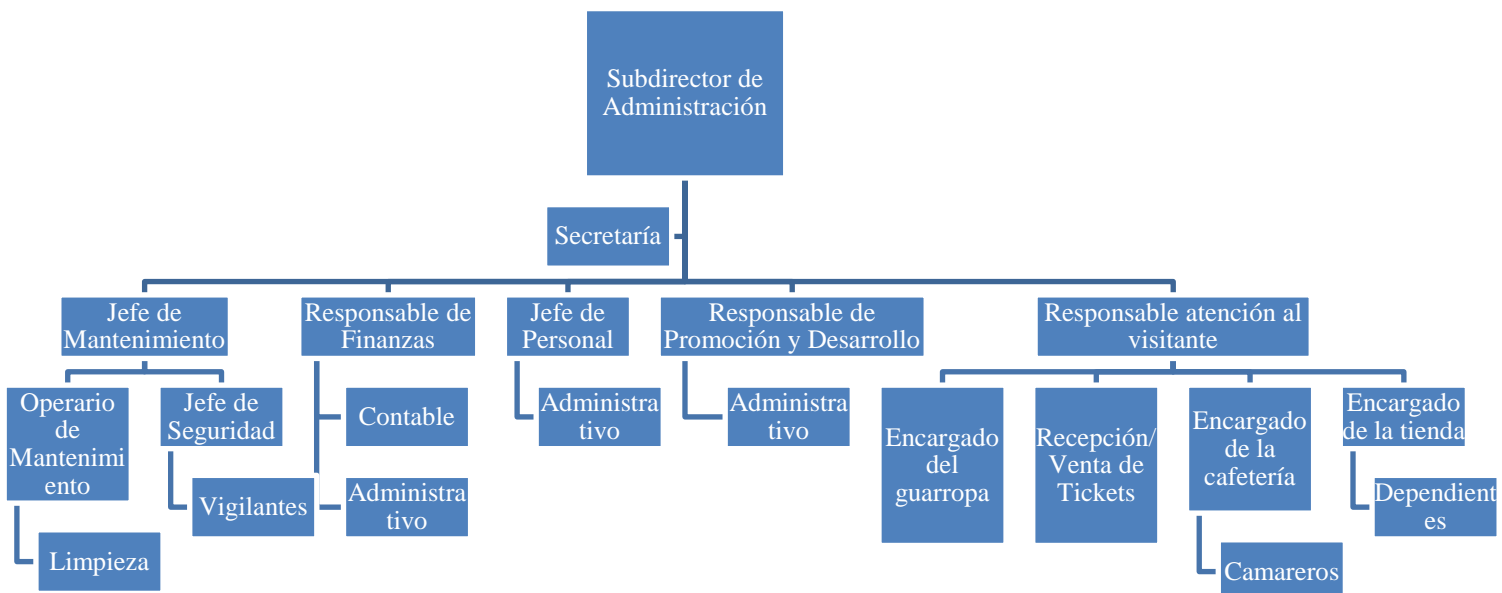
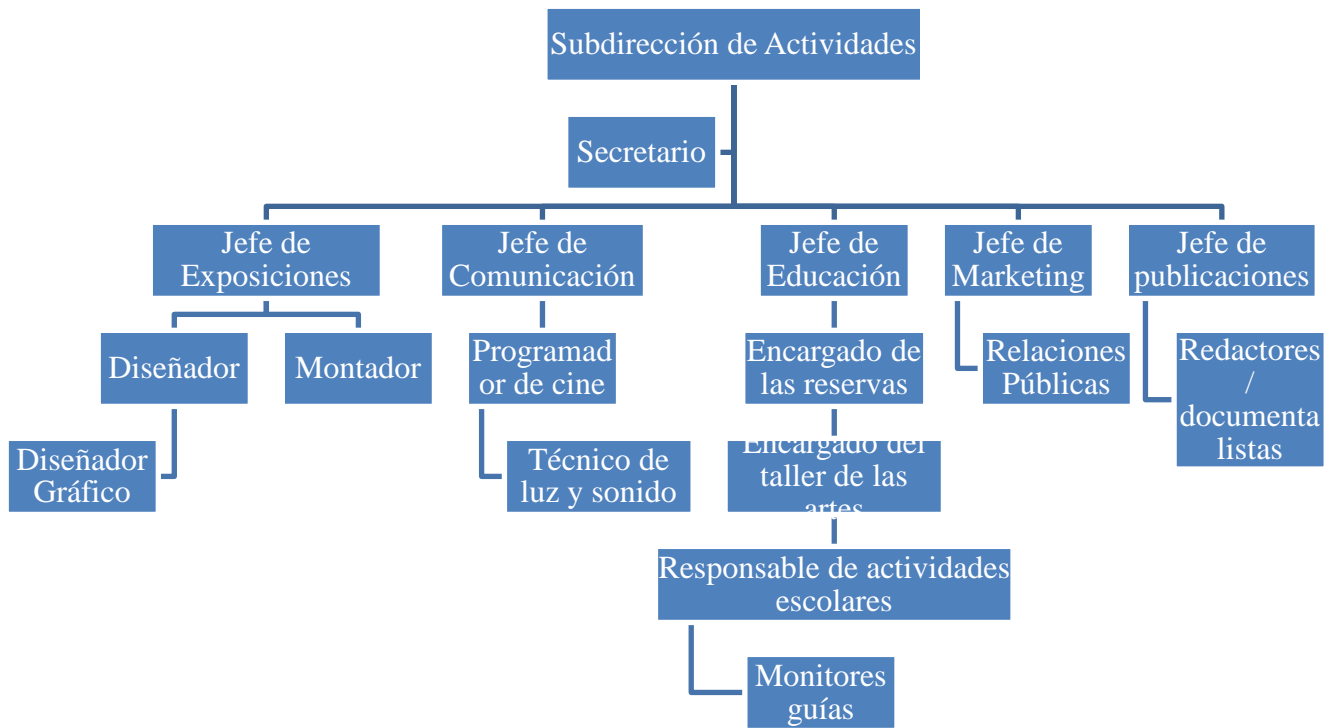
- Jakobson, R. (1988). *Lingüística y poética*. California: Cátedra.
- Kotler, N. & Kotler, P. (2008). *Estrategias y marketing de museos*. España: Edit. Ariel S.A.
- Kotler, N., P., (2008). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Book Print Digital
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware. USA: Edit. Addison-Wesley iberoamericana.
- *Leyes y Decretos, Estatutos – Reglamentos de La Casa de la Cultura Ecuatoriana* (1954)
- Lord, B., & Lord, G. (2010). *Manual de gestión de museos*. Editorial Ariel
- Losada, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Madrid: Ariel
- Morales, P. (2010). *Gestión Cultural fundamentos de la comunicación*. Quito
- Pator Homs, M. (2004). *Pedagogía Museística*. Barcelona: Ariel
- Prieto Castillo, Daniel. (1990). *Diagnóstico de Comunicación. Mensajes, instituciones y comunidades*. Ecuador: Quipus.
- Rivadeneira, F. (2006). *Comunicación Estratégica para las Organizaciones*. Quito: Editorial Quipus
- Rodríguez, M. (2014). *Espacios públicos culturales y redes sociales: su influencia en la creación de la casa de la cultura y la extinción del instituto cultural ecuatoriano (1941-1945)*. [Tesis de maestría], [FLACSO, 2014]. [fecha de consulta: marzo 2015]. Disponible en: <http://goo.gl/GcRp6u>
- Torres, R. (2012). *La Casa sin Murallas*. Quito: Edit. Pedro Jorge Vera

- UNESCO, ICOM. (2007). *Cómo administrar un museo: Manual práctico*. UNESCO. Consultado: marzo 2015 [fecha de consulta: marzo 2015]. Disponible en: <http://goo.gl/TlvzUi>

ANEXO I

Modelo completo de organigrama para un museo de medianas dimensiones, propuesta de Lord, B., & Lord, G.





ANEXO II

Entrevista

Coordinadora del Museo de Arte Colonial

Ximena Carcelén

Fecha: abril 2015

¿Cuál es la situación actual del Museo?

Actualmente estamos desarrollando varias actividades; tenemos exposiciones temporales que se realizan en la planta baja; se tiene pensado en realizar un nuevo guión en el cual se destinen dos salas de este espacio para la exposición permanente.

Por ahora trabajamos temáticas diversas enfocadas en el desarrollar interés para la comunidad, y llegar a diferentes tipos de público, por ejemplo la exposición de Cantuña, una leyenda que circula mucho en el imaginario colectivo.

En la planta alta se mantiene exposición permanente, actualmente lo que necesita el museo es mejorar la seguridad, implementar sensores en puertas, ventanas y habilitar varios equipos que no funcionan. Otro de los temas más sensibles es el de la contaminación ya que a partir de la colocación de una tela en la última sala de la exposición al momento de retirarla encontramos que estaba lleno de hollín. Por ello se requiere disminuir la contaminación, pensamos en la colocación de doble vidrio y telas que absorban, pero tenemos buscar mecanismos para poder atender estas necesidades.

En las salas múltiples, donde funcionaba la academia de historia, salas Aníbal Villacís queremos ejecutar proyectos que vinculen a toda la sociedad, si bien se busca realizar exposiciones vinculadas con la colonia queremos abrirnos como un centro cultural con un área de talleres, proyección de películas de la cinemateca, siempre ofertad una diversidad de actividades, en el patio de atrás con obras lúdicas de teatro, danza, e incluso podríamos realizar una noche a la semana realizar una clase de baile como tango.

El objetivo es buscar diferentes actividades que nos permitan revivir al museo, títeres, origami, es difícil realizar estas actividades por la falta de personal capacitado para estos proyectos; necesitamos mucho apoyo.

¿Cuál es la tipología de la colección?

Este museo tiene la tipología de Museo de Arte Colonial, entonces las obras fueron producidas en el periodo de la colonia desde finales del siglo XVI, XVII, XVIII y algunas del siglo XIX.

La colección se forma en 1914 por la adquisición de Manuel María Sánchez, Ministro de Educación, él adquirió algunas obras a Pacífico Chiriboga. Con la creación de la CCE se adscribe el museo.

Benjamín Carrión adquirió otras colecciones de Antonio Flores Jijón, Carlos Fierro, entre otros, y de esta manera se conforma una colección de alrededor de 1200 piezas pinturas realizadas en diferentes soportes como tela, madera, metal, esculturas, orfebrería religiosa y de uso cotidiano, cerámica, textiles y miniaturas denominada como la más importante, tenemos objetos de hierro, mobiliario donado por Galo Plaza Laso.

¿A qué públicos se dirige esta exposición?

Todo tipo de público, jóvenes, niños adultos, nacionales, extranjeros investigadores e historiadores.

¿Existe algún convenio con instituciones educativas?

Propuesta de convenios se realizó con la UTE para conseguir practicantes que vengan a colaborar para guías turísticos; pero tenemos problemas ahora con los colegios porque ahora deben solicitar autorización para poder ausentarse de sus establecimientos.

¿Qué materiales se ofrece al público?

En la exposición permanente solo contamos con un broucher, para las exposiciones temporales generamos una invitación y catálogo.

¿Cuál es el costo para visitar la exposición?

2.00 USD extranjeros, 1.00 USD nacionales, 0.50 niños y personas de la tercera edad, y menores de 5 años gratis. Aunque muchas veces la gente no puede pagar entonces se les permite entrar gratis y a los estudiantes cuando vienen en grupos, dependiendo de la edad y la institución se decide si se les cobra o no.

Los ingresos se destinan a un fondo común que ingresan al Ministerio Finanzas, creo.

¿Se realiza una promoción permanente de la visita a la exposición permanente?

No, pero sí de la temporales a través de Facebook y el envío de correos. Pero de las temporales se hace a través de Facebook, envío de correos electrónicos, medios de comunicación con la colaboración de la CCE en algunos casos, otras veces yo realizo la gestión.

¿Manejan otra red social?

No, solo el Facebook

Otras actividades que se realizan además de la exposición permanente

Exposiciones temporales, en el año 2014 se realizaron 5 exposiciones, por ejemplo en la Exposición de Cantuña nos vinculamos con el Grupo de Herreros del Mercado Arenas, Escuela Taller; convocamos a gente de diferentes universidades, vinculamos a estudiantes con el ciclo de conferencias que se realizó con investigadores, historiadores; se realizó una misa en la Iglesia de Cantuña y un concierto.

Siempre todas las exposiciones tienen un sustento histórico, se realiza un trabajo de investigación profunda, hay una planificación anual. Lamentablemente los recursos son escasos y siempre quedan proyectos pendientes

En todas las exposiciones temporales tenemos ciclos de conferencias de acuerdo a la temática, vinculamos a diferentes actores sociales como el ballet o grupos de teatro y se entrega un catálogo con fragmentos de la investigación.

Otros departamentos de la CCE también se vinculan al museo; por ejemplo la presentación del Ballet Nacional de la CCE, así que la gente viene y tiene la oportunidad de ver otras cosas, siempre tratamos de ofrecer un poco más de lo que podemos entregar.

Durante el año se organizaron talleres para niños julio-agosto y febrero. Por lo general participan niños del sector, porque nuestro público es la gente de los alrededores del museo. Talleres de manualidades, pintura, ofreciendo además paseos al Panecillo, Pasochoa y les entregamos un refrigerio. Los niños no solo se vincularon al museo si no que tuvieron la oportunidad de vincularse con la naturaleza y conocer la ciudad.

A partir del mes de mayo del 2014 iniciamos con el programa Cine para la Familia, con funciones de 10:00 a 12:00; generalmente asisten niños más que padres y siempre realizamos un foro de preguntas para dialogar sobre las películas.

Además se realizó un acercamiento con el Patronato San José y mucha gente del grupo Sesenta y Piquito visitó el museo, participó en los talleres. Con el cambio de alcalde ahora se realizó una renovación del personal en el Patronato San José, nos han dicho que no están organizados todavía y no nos han mandado al grupo de adultos mayores para participar en nuestras actividades, pero hemos realizado otros contactos con los adultos mayores.

¿Cuáles son sus estrategias para invitar a la gente a participar?

La convocatoria nosotros la realizamos a través de esfuerzos y no siempre obtenemos los resultados que queremos, invitamos a la gente del sector puerta a puerta. Además yo envío correo a mis contactos y otros del Museo para invitarlos; de igual manera a través de Facebook.

Es importante mencionar que en tres meses de creación del perfil de Facebook tuvo 5000 amigos pero para poder tener más amigos creo que tienes que pagar y eso no podemos hacerlo.

Creo que manejamos dos páginas pero así captamos público.

¿Cómo se realiza esa invitación por correo a los usuarios y conocidos?

Envío a través del correo personal de 20 en 20, tenemos como 5000 contactos así que nos acomodamos para realizar las convocatorias. El correo de la CCE si nos permite hacer envíos pero a veces no funciona así que preferimos acomodarnos a la situación.

Desde el departamento de comunicación no se realiza el envío, yo entregué algunas bases y mis contactos nunca reciben información.

¿Hay más canales o estrategias para comunicar?

No

¿Cuál es su objetivo institucional?

Nuestro objetivo es posicionarnos con diferentes actividades, ahora se siente un cambio. También tenemos un concierto cada mes que ofrece la Camerata de la CCE, en la Sala Aníbal Villacís.

Sin embargo tenemos problemas, por ejemplo las películas se proyectan en la pared, no tenemos el espacio apropiado para los talleres, lo apropiado sería crear una sala de usos múltiple pero el presupuesto no nos permite. Por ello trabajamos con lo que tenemos tratando que el sector se apropie del museo.

Siempre se realiza una gestión propia para hacer las cosas de manera más eficiente, siempre creando vínculos para obtener mejores resultados y exposiciones de calidad.

¿Limitaciones del museo?

Económicas y de infraestructura por ejemplo los problemas de contaminación, por ello nos presentamos a un concurso que se denomina Los Fondos del Embajador con Estados Unidos para proyectos de conservación y poner telas, doble vidrio, evitar la contaminación, no hay infraestructura de iluminación y todo es por el presupuesto.

Otro problema es la seguridad, se logró ubicar en la planta baja pero falta en la planta alta; trabaja una sola persona y no hay guardias por salas. Además no contamos con personal 3 guías que no manejan 2 idiomas, no hay un departamento educativo que esté trabajando en la vinculación de los colegios, universidades con el museo entonces todo se hace a pulso y con limitaciones.

¿Qué pasa cuando los visitan turistas extranjeros?

Solo se les enseña el recorrido no hay material.

¿Han pensado en elaborar más materiales?

Sí pero no hay recursos

¿En qué se diferencia su oferta a la de otros museos?

Las exposiciones son absolutamente modernas, ofrecemos algo distinto en cuanto a la temática, no que sea un museo de exposición sino que exista una dinámica con la comunidad, un museo vivo que vincula todas las actividades. Por ejemplo procesiones conciertos, todo sin recursos.

Pero creo que la ubicación es un problema por la cercanía del Mercado Ipiales, la inseguridad del sector pero paulatinamente irá mejorando. Además la mayoría de personas del sector son comerciantes que no tienen tiempo de visitar el museo, las casas del alrededor son de comida, comercio, no es el público que vive la actividad cultural.

Nos quedan muchas cosas que superar pero continuamos funcionando.

ANEXO III

Entrevista

Rodrigo Rangles

Directora del Departamento de Comunicación de la CCE

Fecha: abril 2015

¿Cómo está conformado el departamento y que funciones desempeñan?

El departamento se conforma por 30 personas entre la radio difusora, redes sociales, unidad de televisión, prensa y relaciones públicas. En la radio son 12 colaboradores, en cualquier radio trabajan 25, nos faltan 13 así que desde ahí tenemos un déficit, pero trabajamos con un equipo de 25 voluntarios en la radio que generan programas.

En televisión tenemos 8 personas entre camarógrafos, productores, reporteros y fotógrafo. En esta unidad se producen pequeños cortos, perfiles documentales, especiales documentales. Todo este material se difunde a través de alianzas estratégicas a nivel nacional con RTU, 40 Telesucesos, Oro mar. Además de alianzas estratégicas con la televisión pública de Brasil, llegamos a 66 países de los 5 continentes.

En radio tenemos alianzas directas con 85 radios a nivel nacional, aler, corape, radialistas para el desarrollo con más de 25.00 puntos de contacto en el planeta. Cubrimos a nivel internacional.

Las redes sociales tenemos 3 personas que manejan Facebook, Twitter, Youtube, Pinterest. Todo nace de cero, porque antes solo existía una sala de prensa y la radio como un área aparte.

En estos años de gestión hemos integrado a todo el equipo; en prensa elaboramos información diaria sobre actividades de la Casa y de otras instituciones que generan noticias, estamos publicando la Revista CasAdentro de circulación interna e incluso para los 23 núcleos del país y la matriz.

Para el futuro tenemos pensado crear la radio FM, los estudios están terminados. Otro es el canal On line de TV, para ello es importante ir creando varios insumos que los estamos elaborando.

¿Cómo trabaja el equipo?

Nosotros damos prioridad a los eventos, la Casa genera tantas actividades que es imposible cubrir todo. En el 2014 se realizaron 1500 eventos, asistieron 1 millón de personas, pero físicamente no hemos logrado cubrirlos todos. 900 eventos fueron registrados en tv y logramos producir 700, en las redes circulan 500.

Trabajamos una agenda base de trabajo, aquí se dividen día a día de manera planificada; sin embargo durante el mes tenemos eventos que no se programan, y claro, hay una coordinación con teatros, museos, el coro, todas las áreas de actividad de la CCE. Entonces aparece una actividad y debemos re programar. Siempre hacemos el anuncio, cObertura y después se difunde una nota sobre lo ocurrido en el evento.

No todos los eventos tienen la misma envergadura, hay algunos de carácter Internacional y son los que les interesan a la Red Internacional, como Radio Habana, pero debe ser información de arte y cultura con un corte regional más no cosas de carácter local.

No se puede cubrir todas las actividades, tenemos 2 cámaras y hemos conformado 2 equipos que trabajan en TV, a veces tenemos 5- 6 actividades semanales dentro y fuera de la CCE, o hay actividades que realizan grupos de La Casa fuera y debemos cubrirlas.

¿En el caso específico de museo cómo se maneja el proceso?

Museos tiene exposiciones de larga exposición, entonces si no estuvimos el día del estreno podemos programarlo a lo largo de la semana, en cuanto tengamos la disponibilidad del equipo y de acuerdo al flujo de trabajo.

Desde la perspectiva del arte y la cultura todos los eventos son importantes pero desde la mirada de la comunicación hay formas técnicas de definir la repercusión de estas en la sociedad y alcance. En función de la importancia realizamos la agenda de coberturas, ahora a veces funcionamos el trabajo y si no va una persona de televisión asiste alguien de radio o prensa y generan la información tratando de adaptarla a todos los soportes.

Por ejemplo, si va televisión ellos tienen la responsabilidad de grabar el audio y entregar en radio, todo es un trabajo de equipo por los escasos de personal y equipo que tenemos. Eso ha permitido que el equipo de prensa también produzca el noticiero identidad que sale en la mañana

Por ejemplo la sala de prensa también trabaja en radio, y generamos productos radiofónicos, eso implica más trabajo.

El trabajo de comunicación es gigantesco a diario, poco a poco nos hemos equipando en personal y recursos técnicos pero tenemos limitaciones muy serias en todo lo de la casa. Sin embargo tenemos iniciativa y el equipo es el que construye todo.

No podemos cubrir todo y así como dejamos actividades de museos a un lado, lo hacemos con otras áreas pero todas tienen su momento.

En cuanto al trabajo de promoción de los eventos ¿Cómo se trabaja?

La mayor gestión lo realiza el área de relaciones públicas, nos ayuda a promocionar los eventos de manera gratuita y sin costo. Durante el 2014 publicamos 61.148 cm columna, en páginas de un tabloide hemos publicado 196; en dólares hemos producido 1'200.00 casi 2'000.000.

El departamento de relaciones públicas siempre se encuentra en contacto con radio prensa y televisión, 310 en radio y televisión privadas, pero a nivel internacional no sabemos con exactitud la cantidad de notas, no contamos con ningún programa que nos ayude a recopilar todas las notas que circulan y una sola persona no puede con todo ese trabajo, sin embargo de los reportes de algunas cadenas amigas recibimos información.

Y como mencioné también generamos un boletín, video y audio, además del material gráfico.

El resumen que presentamos nos permite saber una parte del trabajo que realizamos.

¿Toda esa información la suben a la Web?

La página web no maneja comunicación, nosotros todo el material entregamos y tenemos nuestra propia página <http://multimedioscce.org/>, solo es información que se produce en

comunicación que es un apéndice de la página principal; igual tenemos links que te llevan a la web de la CCE, manejada por Norberto Fuertes del equipo de TV.

En cuanto al material gráfico ¿cada departamento realiza un pedido o cómo funciona?

Sí, cada área envía un oficio solicitando el material como invitación, afiche, boletín, y otros insumos. Nuestra diseñadora trabaja las piezas, enviamos a imprenta, ellos nos entregan y nosotros enviamos a las áreas. Estas mismas piezas son las que se promocionan en las redes, invitaciones y afiches.

Toda la folletería se envía de manera interna al aparato burocrático además de los núcleos, 60.000 unidades solo en el 2014; en el área administrativa se encargan del envío pero debido a la demanda estamos buscando una alianza con el Correo del Estado porque ya no nos abastecemos.

¿Comunicación no es el encargado de esos envíos?

La Dirección de Comunicación hace todo lo que es información periodística, nosotros nos encargamos de imprimir el material y entregamos a los encargados del área para que ellos difundan. Ya depende de ellos moverse y distribuir.

¿Qué otros canales se utilizan para difundir y promocionar las actividades de La Casa?

Vamos a poner una pantalla digital en la esquina de La Casa, y así pasamos a una nueva era digital para preparar un material específico visual.

Queremos realizar una alianza con Metro Quito, para transmitir información permanente. Además se elaboran hojas volantes y folletos mensuales que se entregan de manera gratuita las personas que vienen a La Casa.

¿Cómo se maneja las redes sociales?

Son tres personas especializadas y ellos se encargan de difundir nuestros boletines de prensa, fotografías, invitaciones. El material que se copila se expone a través de las redes bajo el concepto de abrir la cultura y democratizarla.

¿Cómo se manejan las bases de datos?

Eso maneja el área administrativa y estamos actualizando las bases para repartir información.

No sabría decírtelo a través de que plataforma vamos a realizarlo, pero todo lo estamos construyendo de cero. Ahora ya registramos el público y vamos construyendo una base de datos que no existía.

Muy pronto se enviar la información digital, aunque es importante ver que los jóvenes tienen esa fijación digital y hay personas que no les gusta manejarse bajo ese tipo.

Principales limitaciones

Económicas, sin dinero no podemos adquirir equipos o contar con más personal, pero sin duda el trabajo que se hace es digno de reconocer. Captamos audiencias, difundimos mensajes, la gente habla de nosotros, hay publicaciones en medios y el trabajo avanza.

Para el 2015 el presupuesto fue de 7.000 dólares, después de varias exigencias me otorgaron 50.000 dólares que debo repartir para los doce meses pero no es suficiente.

Doblamos las acciones del personal pero la disposición de ellos es lo mejor; permanentemente el equipo pone dinero de su bolsillo para trabajar y poder hacer lo que hacemos.