



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA
EL MUSEO DE ARTE MODERNO DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciada en Ciencias de la
Comunicación Social, Mención en
Comunicación Organizacional y Relaciones
Públicas**

AUTOR: KATHERINE PATRICIA BARROS ESPINOSA.

TUTOR: MGT. DENISSE HELENA VASQUEZ GUEVARA.

CUENCA - ECUADOR

2015



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

RESUMEN

La “Propuesta de un Plan de Comunicación Integral para el Museo de Arte Moderno de la ciudad Cuenca” lejos de ser un simple trabajo de graduación constituye una acertada propuesta por la cual debe optar la citada institución para ampliar sus alcances en la ciudad, la provincia y el país.

Esta monografía se sustenta en la importancia de la relación de la institución con sus públicos internos y externos. En efecto, actualmente empresas en la ciudad optan por crear espacios comunicacionales para crear estrategias que permitan crear armonía positiva entre los stakeholders, con el fin de cumplir de forma exitosa los objetivos planteados por la organización.

Adicional a esto, es preciso reconocer que con el estudio realizado a los Públicos del Museo de Arte Moderno se ha conocido las necesidades, sugerencias, observaciones y críticas que han presentado los stakeholders. Esto permite proponer acertadas estrategias comunicativas en este plan, resolver de mejor manera ciertas falencias tanto internas como externas.

En base a las encuestas e investigación se pudo observar que es indispensable una Unidad de Comunicación dentro de la organización que establezca herramientas y estrategias de comunicación eficaces para llegar a la mayor parte de la audiencia interna y a la sociedad en general de manera externa al museo.

Palabras claves: Propuesta de Comunicación para el Museo de Arte Moderno, comunicación, información, estrategias de la comunicación, herramientas de la comunicación, plan de comunicación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ABSTRACT

The proposal of an “Integral Communication Plan for the Museo de Arte Moderno of Cuenca” far from being a simple graduation work, it is a successful proposal which it should be used by the mentioned institution in order to expand its reach in the city, the province, and the country.

This monograph is based on the importance of the relation between the institution and the internal and external audiences. Indeed, now a days the companies in the city prefer to create communicative spaces in order to build strategies which allow to set up a positive harmony among the stake holders with the objective of accomplish the goals posed by the organization.

In addition, it is important to recognize that with the studies done to the audiences of the modern art museum, it has known the needs, suggestions, observations and critics which the stakeholders have presented. This allows to propose right communicative strategies in this plan and to solve in the best manner certain failures both internal as external.

Based on the surveys and research, it was observed that it is essential a Communication Unit within the organization that establishes tools and effective communication strategies in order to reach the major part of the internal audience and to the society in general in an external manner to the museum.

Keywords: Proposal of Communication for the Modern Art Museum of Cuenca, communication, information, strategies of the communication, tools of the communication, plan of communication.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
DEDICATORIA	8
AGRADECIMIENTO	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I	12
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, TEORÍA Y CAMPO DE ACCIÓN	12
1.1 Fundamentos teóricos de la Comunicación Organizacional	13
1.1.1 Consideraciones teóricas	14
1.1.2 La Cultura Organizacional	20
1.1.3 Concepto de Comunicación Organizacional	22
1.1.4 Tipos de Comunicación Organizacional	26
1.2 Funciones de la Comunicación Organizacional	30
1.2.1 Herramientas de Comunicación Organizacional:	34
1.2.2 Perspectiva del futuro.....	41
1.3 Campo de acción de la Comunicación Organizacional	43
CAPITULO II	47
ANÁLISIS DEL CONTEXTO LOCAL Y ESTUDIO DE LA INSTITUCIÓN	47
2.1 Antecedentes	48
2.1.1 Sobre la metodología en el análisis al Museo	48
2.1.2 Población y muestra	49
2.1.3 Métodos de investigación.....	51
2.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
2.1.4.1 Fuentes primarias	52
2.1.4.2 Fuentes secundarias para el análisis institucional.....	53
2.1.5 Técnicas de análisis y procesamiento de datos.....	53
2.2 Análisis de la situación institucional del Museo de Arte Moderno	53
2.2.1 Público interno	54
2.2.1.1 Sobre la institución	58
2.2.1.2 Sobre el responsable de la institución	60
2.2.1.3 Sobre el desarrollo organizacional	62
2.2.1.4 Sobre el trabajo	63
2.2.2 Público externo	66
2.2.2.1 Percepción del público externo sobre las formas de difusión	66
2.2.2.2 Alcances de las formas de difusión	67



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

2.2.2.3 Focalización estratégica de difusión	68
2.2.2.4 Evaluación cualitativa de servicios recibidos.....	69
2.2.2.5 Inclusión del público externo para el mejoramiento organizacional.	69
2.3 Conclusiones del análisis	73
CAPÍTULO III.....	76
ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL.....	76
3.1 Análisis, Antecedentes y Planteamiento de Objetivos del Plan.....	77
3.1.1 Análisis	77
3.1.2 Antecedentes	78
3.1.3 Objetivos del Plan	79
3.1.3.1 Objetivo General:	79
3.1.3.2 Objetivos específicos:.....	79
3.2 Alcances y beneficios del Plan.....	80
3.3 Diseño, ejecución y aplicación del Plan de Comunicación Integral para el Museo Municipal de Arte Moderno de la ciudad de Cuenca.	83
3.3.1 Objetivo General.....	83
3.3.2 Objetivos específicos	83
3.3.3 Justificación	84
3.3.4 Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas Fortalezas, Oportunidades)	86
3.3.5 Estrategias de Comunicación Interna, según las necesidades del equipo de trabajo del Museo Municipal de Arte Moderno.	92
3.3.6 Estrategias de Comunicación Externa, según las necesidades del Público Externo del Museo Municipal de Arte Moderno.	101
3.4 Evaluación del Plan Integral de Comunicación	111
3.4.1 Estrategia de Seguimiento y Evaluación.....	111
3.4.1.1 Monitoreo de la ejecución	111
3.4.1.2 Evaluación de resultados e impactos.....	111
3.4.1.3 Actualización de línea base	111
3.4.1.4 Evaluación.....	111
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	122



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Cláusula de propiedad intelectual

Yo, Katherine Patricia Barros Espinosa, autora de la monografía "Propuesta de un Plan de Comunicación Integral para el Museo de Arte Moderno de la ciudad de Cuenca.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 17 de septiembre de 2015

A handwritten signature in blue ink that reads "K.P. BARROS E." on a light blue rectangular background.

Katherine Patricia Barros Espinosa

0106854136



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Cláusula de derechos de autor

Yo, Katherine Patricia Barros Espinosa, autora de la monografía “Propuesta de un Plan de Comunicación Integral para el Museo de Arte Moderno de la ciudad de Cuenca.”, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de Su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Licenciada en Comunicación Social, Mención en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 17 de septiembre del 2015

A handwritten signature in blue ink that reads 'K.P. BARROS E.' is placed on a light blue rectangular background.

Katherine Patricia Barros Espinosa

0105930713



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DEDICATORIA

A mis padres, Jorge y Patricia que han estado conmigo en mis más grandes éxitos y fracasos, ellos que siempre guían mis pasos desde que era un bebé, incluso antes de nacer ya buscaban maneras de ofrecerme lo mejor. Mis creadores que son mi pilar esencial, gracias por su apoyo incondicional he logrado cumplir mis objetivos y convertirme en una eterna aprendiz de la vida.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mis padres, hermanas, Ximena y Andrea, quienes fueron un gran apoyo emocional durante mi tiempo de estudio, a los docentes de los cuales aprendí mucho, a mis grandes amigos que compartieron momentos de estrés y de ocurrencia en mi segundo hogar, la universidad.

Agradezco a la Máster Denisse Vásquez, un admirable ser humano y profesional que a pesar de sus múltiples actividades siempre estuvo conmigo para apoyarme con sus valiosas observaciones, consejos, sugerencias y críticas constructivas, su compromiso fue incondicional.

Finalmente gratifico al GAD Municipal de Cuenca, al Museo de Arte Moderno, a la Magíster. Cristina Carrasco por permitirme realizar la investigación en la institución antes mencionada.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

INTRODUCCIÓN

La mayoría de empresas exitosas a nivel local, regional o mundial hoy en día reconocen la necesidad imperante de recurrir al establecimiento de un departamento formal de Comunicación Organizacional, obteniendo de esta manera resultados positivos y que contribuyan al mejor desarrollo de dichas empresas.

Desde la óptica de (Fernández Collado, 2005) la Comunicación Organizacional constituye:

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

La comunicación en general se ha convertido en un elemento primordial que para los empresarios representa el facilitar una gestión económica coordinada entre divisiones corporativas, clientes, proveedores e intermediarios en diferentes partes del mundo. Es en este punto donde radica la importancia de la Comunicación Organizacional, entendida como la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad, y por efecto, mejorar su imagen corporativa para ampliar además sus horizontes y convertirse en un importante referente dentro de su entorno, contribuir por otra parte a incentivar a nuevas empresas a identificar también a los profesionales de la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

comunicación organizacional como los actores clave en la consolidación del éxito corporativo y en la consecución integral de objetivos institucionales.

Dentro de las incursiones de la Comunicación Organizacional el desarrollo o formulación de un Plan Integral de Comunicación, para determinada institución y bajo un minucioso análisis previo, constituye un gran acierto para dicha empresa. Eso es aún más importante para los centros culturales este tipo de iniciativas porque son en la mayoría de los casos, sectores del ámbito estatal o social en general poco atendidos.

Cabe mencionar que en la sociedad actual y con las nuevas tendencias de la tecnología con las cuales nos hemos formado nuestros propios círculos habituales o rutinarios, visitar un museo termina siendo una actividad académica casi obligada o realizada eventualmente y sin un objetivo que genere interacción con la parte humana (talento humano del museo, expositores, artistas, etc.) del lugar.

Ante lo cual el proponer y ejecutar un Plan de Comunicación Integral, se convierte en una necesidad para toda empresa, organización o en este caso para el Museo. Porque mediante el plan se pueden generar propuestas innovadoras que faciliten la interacción entre el centro cultural y sus públicos tanto a nivel interno como externo.

Por ello, esta propuesta pretende establecer la importancia de la adecuada gestión de la comunicación, así como del debido uso de recursos informativos, talento humano y eficiente aplicación de estrategias organizacionales.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



CAPITULO I

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, TEORÍA Y CAMPO DE ACCIÓN

Katherine Patricia Barros



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

1.1 Fundamentos teóricos de la Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional sustentada en el ser humano como el origen de la organización misma, requiere el reconocimiento, de los individuos a los que estudia, previo a su estudio entendamos sus bases y fundamentos como ciencia; anclada desde las ciencias sociales y dentro de ellas vinculada a las Relaciones Públicas como ciencia socio humanístico que estará vinculando siempre su investigación y ejecución de nuevos conocimientos al desarrollo integral y sostenible de su objeto de estudio.

A propósito de estudio, el de la Comunicación Organizacional puede incluirse de forma general dentro del campo de las ciencias sociales, y esto no es reciente puesto que lleva siendo estudiado desde hace tres décadas y de la mano de reconocidos teóricos en cuanto al área.

Entre los que se destacan Joan Costa¹, Justo Villafañe² y José Luis Piñuel³ por citar algunos de Europa, mientras que por Estados Unidos Charles Redding, Linda

¹ Joan Costa es comunicólogo, sociólogo, diseñador e investigador de la comunicación social. Es consultor de empresas y profesor universitario. Fundó en 1975, y preside el Centro de Investigación y Aplicaciones de la Comunicación, que en 1996 se transforma en la Consultoría en Imagen y Comunicación Corporativa, CIAC International, con sedes en Madrid, Barcelona y Buenos Aires. (Mudic-elisava, 2011)

² Justo Villafañe es catedrático de la Universidad Complutense de Madrid. Desde hace años trabaja como consultor de grandes compañías españolas y multinacionales al frente de la firma Villafañe & Asociados, experta en evaluación y gestión de intangibles empresariales tales como reputación, responsabilidad corporativa, talento, marca o imagen corporativa. (Merco, 2009)

³ José Luis Piñuel, Doctor en Psicología (Universidad «Louis Pasteur», Estrasburgo, Francia, 1978) y doctor en Filosofía (Universidad de Salamanca, España, 1979), desde 1980 enseña *Teoría de la Comunicación y Métodos y Técnicas de Investigación en* Katherine Patricia Barros Espinosa



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Putnam y con un breve avance se ha incursionado en América Latina específicamente en México, Brasil y Argentina en donde se destacan; Carlos Fernández Collado⁴, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota.

1.1.1 Consideraciones teóricas

Los autores antes citados y cuya actividad investigativa de la Comunicación Organizacional constituyen un pilar primordial para dar paso a nuevas concepciones centradas en partes o elemento del ejercicio de esta rama de la comunicación y en este caso impulsan a tener un acertado desarrollo de lo que constituirá el 'Plan de Comunicación Integral para el Museo de Arte Moderno y Contemporáneo'.

Por otra parte reconozcamos que esta importante área de la Comunicación se conoce con diferentes nombres pero en casi todo el mundo, y es mucho lo que se ha hecho por reforzar su corta trayectoria como actividad profesional y al mismo tiempo es mucho lo que aún queda por hacer.

En efecto, es preciso considerar algunas teorías de la organización y posteriormente a los conceptos que han surgido en torno a la Comunicación Organizacional:

Comunicación Social, en la Facultad de CC. de la Información de la Universidad Complutense. (Universidad Complutense, 2015)

⁴ Carlos Fernández Collado ha sido autor de diversos artículos que han aparecido en International Journal of Intercultural Relations, Contemporary Sociology, Journal of Communication, Journalism Quarterly, Journal of Drug Education, Revista Paraguaya de Sociología, Libros de México, Plural, Cuadernos de Comunicación e Investigación Administrativa. Todas estas son revistas científicas y de divulgación popular. (UNESCO, 2015)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Por una parte la teoría de los sistemas determina como importante a las relaciones generadas entre los miembros de la organización, el entorno en el que se desarrolla la misma y con quienes se involucran sus miembros.

Citando a (Ball, 2002, pp. 222-223) entendamos a la Teoría de Sistemas como:

“(...) una concepción procesal de la realidad que consta fundamentalmente de relaciones entre relaciones, tal y como lo ilustra el concepto de <<gravedad>> que no describe en absoluto una entidad. (...) La Teoría General de Sistemas requiere que los sociólogos desarrollen la lógica de las relaciones y conceptualicen la realidad social en términos relacionales”

Vinculando la citada teoría como una forma de concepción de las organizaciones será preciso que todo aquel que esté directamente ligado a la gestión administrativa de una organización, entienda a la misma como una gran red de relaciones, un conjunto de actividades y sucesos encadenados, con una finalidad positiva, pero que por un error en la cadena de eslabones que conforman esa red de relaciones puede generarse ligeras complicaciones o grandes impactos en la consecución de objetivos o metas trazadas.

Dicho de otro modo, el entender a una organización como una red o agrupación de sistemas de interacción, genera la ventaja de agrupar a todos los factores que implica la funcionalidad de una organización como tal.

Pero por otra parte nos limita la posibilidad de reconocer e identificar con certeza a determinados elementos que no compaginan con esa cadena de procesos, y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

solucionar un problema en esas circunstancias resultará una compleja investigación que partirá por separar cada elemento del sistema y definir sus niveles de relación, cualificar las acciones ejecutadas y si es posible mejorar o perfeccionar ese elemento.

En síntesis, la teoría de sistemas es aplicable a todas las ciencias sociales y conductistas; involucra diversos niveles de análisis y es aplicable tanto para los aspectos objetivos como subjetivos de la vida social; su prioridad son las diversas relaciones entre las actuaciones de las diversas colectividades y es por ello que no es posible dentro de esta concepción teórica analizar una de las partes fuera del contexto de lo global.

Finalmente, dentro de la teoría de sistemas, los principales procesos que se desarrollan en la interacción social de los grupos y dentro de ellos como los principales la producción de información y su posterior difusión, constituyen una estructura integradora y eso genera retroalimentación.

Desde otra concepción tenemos al interaccionismo simbólico, una corriente de pensamiento sociológica, surgida en Estados Unidos con base en un paradigma psicosocial, cuyo principal exponente es Herbert Blumer⁵.

⁵ Herbert Blumer, fue presidente de la American Sociological Association. En sus trabajos destaca la formulación teórica que impulsa la corriente del interaccionismo simbólico. Analizó en sus trabajos empíricos los comportamientos colectivos, prejuicios sociales, efectos del cine en la conducta, consumo de drogas en adolescentes, etcétera.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

A través de la metodología del interaccionismo simbólico, existe la posibilidad de conocer el proceso de asignar determinado significado a ciertas vivencias comunicativas de determinada persona en torno a sus situaciones e interacciones individuales y las que tienen vínculo con su entorno en un tiempo y espacio específicos. Pero hacer uso de dicha metodología requiere tener empatía con el actor a quien se lo va a estudiar, imaginar las circunstancias a las que se ve sometido y las consecuencias de su accionar frente uno u otro sujeto, en un área específica y en un tiempo determinado, tales situaciones y factores no deberán ser alterados porque eso limitará la concreción del estudio requerido.

Retomando a (Blumer, 2002, p. 271) y específicamente los principios básicos acotados por él a la teoría del Interaccionismo simbólico:

“Principios Básicos del Interaccionismo Simbólico

1. A diferencia de los animales inferiores, los seres humanos están dotados de capacidad de pensamiento.
2. La capacidad de pensamiento está modelada por la interacción social.
3. En la interacción social las personas aprenden los significados y los símbolos permiten a las personas actuar e interactuar de una manera distintivamente humana.
4. Los significados y los símbolos permiten a las personas actuar e interactuar de una manera distintivamente humana.
5. Las personas son capaces de modificar o alterar los significados y los símbolos que usan en la acción y la interacción sobre la base de su interpretación de la situación.
6. Las personas son capaces de introducir estas notificaciones y alteraciones debidas, en parte, a su capacidad para interactuar consigo mismas, lo que les permite examinar los posibles cursos de acción, y valorar sus ventajas y desventajas relativas para luego elegir uno.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

7. Las pautas entrelazadas de acción e interacción constituyen los grupos y las sociedades.”

Como vemos en los ítems citados, el análisis de la interacción humana desde la interpretación de lo simbólico, constituye en sí un encadenado proceso de acciones, y es así mismo como sucede en la vida cotidiana y aún más en las pequeñas medianas y grandes corporaciones o instituciones productivas.

Analizando entre los principales principios tenemos que, al poseer los seres humanos la capacidad de pensamiento son considerados dentro del interaccionismo simbólico como unidades reflexivas o interactivas que componen la entidad social, dicha facultad capacita a las personas para actuar reflexivamente en lugar de conducir irreflexivamente, por ende los teóricos del interaccionismo no entienden a la mente como una cosa o estructura física sino más bien como un proceso que se vincula con otro más amplio de forma ininterrumpida y mediante una cadena de estímulo y respuesta. Es precisamente este elemento, la capacidad de pensamiento, el que constituye la base para los demás procesos y mantiene una estrecha relación con los mismos.

Sumándose a la cadena, está la interacción como capacidad que se configura y refina a través de la constante relación social efectuada por cierto individuo, este proceso en su nivel más amplio se constituye como el de la socialización, dentro del cual se engloba a los procesos de los primeros años del ser humano y la forma en que éste a lo largo de su vida irá fortaleciendo su capacidad de pensamiento para



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

desarrollar efectivos procesos de interacción y por ende acertadas formas de socialización.

Posteriormente, se requiere destacar la forma en que cada persona desde una condición individual crea mentalmente los significados y los símbolos, pero también se necesita en esta fase dar importancia al modo en que esa persona aprende, a lo largo del proceso de interacción, nuevas interpretaciones a partir de entender que por una parte los símbolos permiten a las personas relacionarse con el mundo social y material, permitiéndoles nombrar, clasificar y recordar objetos o situaciones que encuentran en su entorno.

Pero ante todo y concluyendo el análisis de esta línea teórica, recordemos que el interés primordial de los interaccionistas simbólicos se sitúa en la influencia de los significados y los símbolos sobre la acción e interacción humana, entendiendo esto también podremos comprender que a raíz de la capacidad para manejar significados y símbolos, los humanos a diferencia de los animales irracionales podemos hacer elecciones entre las acciones que decidamos emprender.

Integrando la teoría de sistemas y la del interaccionismo simbólico obtenemos que las organizaciones al igual que las cadenas genealógicas de una familia, se pueden encadenar y desarrollar múltiple e interactivos procesos de transmisión de conocimientos con base en la capacidad de pensamiento, sentar precedentes desde la capacidad de interpretación y garantizar la comprensión de símbolos y nuevos aprendizajes sustentados en una efectiva interacción. Todo lo comentado a



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

modo de cierre de ese análisis nos da paso a otra importante área, la cultura organizacional, misma que debemos con cautela investigar y evaluar a la hora de implementar programas, planes o proyectos en una organización independientemente de que sea pública o privada.

1.1.2 La Cultura Organizacional

Esta área importante de la Comunicación Organizacional le debe mucho a la sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política misma, puesto que en ellas tiene gran parte de sus fundamentos teóricos y a partir de lo cual ha podido trascender en el ámbito social, político y económico de la vida humana en estos últimos tiempos.

En efecto actualmente en las ciencias sociales, entre sus autores y los libros que abordan la cultura organizacional, se destaca el notable desarrollo analítico que con prioridad se le da a las formas de vida organizacional destacándose:

La cultura organizacional burocrática, con pretensiones concretamente paternalista y dominante. Sus concepciones entienden al ser humano como un ente sujeto de control y solo así se puede tener resultados, esto según la aseveración de Oliver Sacks⁶, en la entrevista titulada “El cerebro nos engaña”, (Pardo Vallejo, 2008).

⁶ **Oliver Sacks** es un célebre neurólogo que ejerce en Nueva York desde 1965, además de ejercer de profesor clínico en la Escuela de Medicina Albert Einstein y de profesor adjunto en la Facultad de Medicina de la Universidad de Nueva York. Según Sacks, el cerebro tiene que mentir para asegurar la supervivencia, misma que forma parte elemental de la vida en colectivo. (Escuela con cerebro, 2012)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

También el citado autor menciona otro tipo de cultura, la permisiva, en la que al ser humano se lo concibe como un ente individual que debe ejercer sus funciones de forma independiente y en un absoluto libre albedrío, mismo que solo generaría caos en la humanidad.

Finalmente Sacks en su aporte a la cultura organizacional con el tipo de cultura colaborativa, y esta podría resultar la más acertada tomando en cuenta que su principal fundamento es el generar enseñanza desde una visión de reciprocidad y la práctica del compartir todo cuanto sea posible. Los principales efectos que debe generar esa mencionada visión deben ser voluntariedad y colaboración espontánea, con lo cual toda actividad que se genere dentro y fuera de una organización sea del tipo que fuere estará orientada a la resolución de conflicto y reducción del índice de problemas que puedan surgir en la institución.

Por otra parte, lo ideal para comprender la vida organizacional más allá de la cultura popular y en ella incluida todos aquellos principios, valores, historia, objetivos y tradiciones de la organización, es acertado observar, registrar y comprender los comportamientos desarrollados en el proceso de interacción de los miembros de la empresa que estudiamos.

Cliffor Gertz⁷ en efecto señala, tras largos años de estudio a diversas culturas, que un método esencial para desarrollar los respectivos estudios de una institución es

⁷ **Cliffor Geertz** fue miembro de la American Academy of Arts and Sciences, de la American Philosophical Society y de la National Academy of Sciences, también socio correspondiente de la British Academy. Por el alcance renovador de su obra en el campo de la antropología Katherine Patricia Barros Espinosa



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

la etnografía, descrita por él mismo como “*una especie de descripción densa, o una explicación de las intrincadas capas de significado subyacentes a una cultura*”, al respecto cabe mencionar que el mismo autor considera que entender desde ese lado el método no implica ponerse en la piel de aquellos que se estudia porque eso solo resultaría ser un mito. Por ello propone que el investigador debe alcanzar un equilibrio entre observar y registrar el comportamiento de forma espontánea y poder integrarlo en el proceso de valoraciones generadas por el investigador.

Concluyendo el abordaje de la Cultura organizacional es preciso comprenderla desde su condición enraizada en la etnografía y que sólo puede ser posible eso una vez que tengamos una debida comprensión de las principales implicaciones que abarca el método etnográfico.

1.1.3 Concepto de Comunicación Organizacional

Desde la óptica de (Fernández Collado, 2005) la Comunicación Organizacional constituye:

“el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. (...) dicho conjunto comprende técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos

y su proyección sobre otras disciplinas y corrientes científicas está considerado como uno de los teóricos contemporáneos más influyentes de los Estados Unidos. (Infoamerica, 2009)
Katherine Patricia Barros Espinosa 22



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”

Considerando la apreciación citada, es preciso entender que la comunicación organizacional en esencia constituye una interacción conjunta de los *stakeholders*⁸ que forman parte de las estructura organizacional de toda institución sea pública o privada y el conjunto de elementos externos a la misma.

A pesar de lo complicado que pueda resultar es preciso que al trabajar en el desarrollo de estrategias comunicacionales no nos alejemos de la premisa establecida por Fernández Collado. Puesto que si la Comunicación Organizacional constituye ese proceso integrado de producción y transmisión de mensajes generados dentro y fuera de la empresa lo importante será la calidad de esos mensajes.

Hablando de la calidad de los mensajes, consideremos factores como la deficiencia o efectividad de los canales de comunicación como un elemento de trascendental importancia dentro del proceso de comunicar, pero también es importante analizar la forma en que se generan los mensajes, tomando en cuenta la situación y contexto en el cual se generan.

⁸ **Los Stakeholders** de toda organización constituyen el equipo directivo, los clientes, sus empleados, proveedores y el conjunto mismo de accionistas e inversionistas que de forma integrada desarrollan los procesos productivos de la organización. El término Stakeholder lo acuñó Edward Freeman (experto acerca de la dimensión ética de la empresa) y lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. (Compromiso empresarial, 2008) / (Guioteca, 2010)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Complementando lo descrito es meritorio citar la teoría de la información organizacional a la cual generada en todos los sistemas y subsistemas de la estructura de una empresa. En efecto Karl Weick⁹ elaboró un enfoque para describir el proceso por el que las organizaciones recopilan, gestionan y hace uso de la información que reciben en lugar de centrarse en la estructura de la organización ligada al papel y reglamentos que guía a su equipo humano en el cumplimiento de sus funciones.

Frente a la percepción de Weick, surge entonces la necesidad de comprender que al ser la tarea de manejo de enormes flujos de información un gran desafío para la mayoría de instituciones se requiere definir planes integrados de manejo de dicha información, esos planes además de incluir en sus alcances un sistema integral y sostenible de gestión de relaciones de los públicos interno y externo de la institución, deberán incluir herramientas de recopilación de información para el estudio de públicos medibles y ejecutables debidamente sujetos al entorno de la muestra que se pretende estudiar.

Adicional a lo comentado es también acertado tomar en cuenta que cuando una empresa va tomando cierta trayectoria, es usual que tenga también un

⁹ **Karl Weick**, es profesor Distinguido en la Universidad de Comportamiento Organizacional y Psicología, también profesor de Psicología. Los intereses de investigación del Dr. Weick incluyen la construcción de sentido colectivo bajo presión, errores médicos, los traspasos en los eventos extremos, funcionamiento de alta fiabilidad, la improvisación y el cambio continuo. Ha sustentado su Teoría de la Información de la Organización se basa en la Teoría General de Sistemas, y se centra en la complejidad de la gestión de la información dentro de una organización. (The Taos Institute, 2014)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

reconocimiento a nivel social, cultural, económico y en algunos casos hasta político.

Claro está, su vinculación con sus *stakeholders* determinará el nivel de ubicación en el contexto donde se desarrolla la empresa. Por ende al cumplir cierto tiempo de estar en el mercado y la sociedad en general es preciso no solo renovar su imagen sino además generar eventos con la finalidad de obtener simpatía con la opinión pública, promover acciones de fidelización en sus *stakeholders* entre otras acciones que serán útiles siempre y cuando la información que se genere en el proceso tenga claridad, comprensión y sea capaz de producir retroalimentación.

En la actualidad también existen otros factores traídos por los nuevos formatos de comunicación, nuevos avances tecnológicos en la producción de información y la innovación en general que requieren en si las organizaciones para sostenerse no solo respecto de un mercado donde cada vez se exige mayor competitividad y transformación de procesos caducos o sobre utilizados, sino que también mantener sostenibilidad frente a una enorme máquina humana, la sociedad, misma que muestra un elevado nivel de diversidad en percepciones individuales, consideraciones grupales, amplias cadenas de concepción teórica sobre los procesos a los que tiene acceso y demás factores que ponen en relieve la necesidad de comprender las funciones que deben cumplir la comunicación organizacional y sus herramientas de aplicación y ejecución de los productos intangibles que maneja la mencionada comunicación.

Frente a ese requerimiento de alto impacto en el ejercicio profesional de relacionistas públicos, comunicólogos, analistas de la información y demás especialistas de la comunicación en general, es oportuno identificar las más



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

acertadas funciones frente a la formulación de propuestas o estrategias de comunicación a nivel organizacional y corporativo. A continuación se presenta algunos tipos de comunicación para las organizaciones y posteriormente citaremos las más destacadas funciones que delimitan otras notables actividades propias de la buena gestión del ámbito comunicativo en la estructura empresarial y organizacional en términos generales. Todo esto con el propósito de establecer consideraciones técnicas y especificaciones acordes al ejercicio profesional del comunicador organizacional sustentadas en paradigmas teóricos y principios definidos por investigaciones de especialistas y científicos sociales.

1.1.4 Tipos de Comunicación Organizacional

La comunicación, enmarcada en el ámbito organizacional y como gestora de las principales actividades y procesos que facilitan el intercambio de información, conocimientos, cultura, ideologías, reglamentos, entre otros presenta también una serie de tipos de comunicación organizacional.

En efecto y retomando a (Fernández Collado, 2005) citemos los tipos de comunicación generados desde su visión de la Comunicación Organizacional como *“el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”* y en la que además define a estos tipos de comunicación como guías para formular algunas herramientas de la misma:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

“- **La comunicación formal:** Es aquella donde los mensajes van de forma jerárquica y especificados en el organigrama de la organización.

- **La comunicación descendente:** Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados.
- **La comunicación ascendente:** Es la que va del subordinado a hacia los superiores.
- **La comunicación horizontal:** Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.
- **La comunicación informal:** fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados.
- **La comunicación externa:** Actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el propósito de mantener las relaciones públicas, para así tener una mejor imagen corporativa de la organización.”

Ahora bien, integrando los tipos de comunicación citados y describiéndolos uno a uno desde su relación con los requerimientos de las instituciones en el presente análisis, entendamos primeramente a la comunicación formal como la forma de comunicación netamente formal y que demanda de sus beneficiarios una estricta rigurosidad durante sus ejecución como proceso de carácter corporativo.

Luego tenemos a la comunicación descendente, no tan formal pero tampoco un formato ordinario de información, por el contrario su objetivo no es llegar a un limitado grupo del organigrama institucional sino más bien llegar desde las más altas Katherine Patricia Barros Espinosa



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

esferas jerárquicas hasta los grupos más amplios y de menor rango. En este tipo de comunicación encontramos frecuente el uso de memorandos, comunicados departamentales, sugerencias para ejecución de actividades en ciertos equipos de trabajo, etc.

Posteriormente encontramos en el sistema de comunicación institucional a la comunicación ascendente, con ella se busca definir un nexo o enlace entre los requerimientos o la situación emocional a nivel personal e inter personal de los grupos obreros respecto de las decisiones administrativas, para establecer esa conexión entre los dos grupos se suele emplear sistemas de intranet, buzones de sugerencias o encuestas de satisfacción de clientes internos.

En la comunicación horizontal, se establece estrategias para mejorar o cambiar formas de interacción entre los equipos directivos y aún más con la dirección general del grupo corporativo, recurrir al uso de tecnología de punta para acercar a los funcionarios mencionados y entre esa tecnología la videoconferencia es de lo más acertado y muy utilizado en estos días.

A diferencia de la anterior, la comunicación informal constituye una de las mayormente utilizadas por los grupos amplios de las empresas y a raíz de los cuales pueden también surgir arrolladores rumores negativos y en efecto desestabilizar el sistema organizacional y cabe mencionar que al surgir a nivel de los grupos más amplios del organigrama constituye un factor de riesgo muy alto y de gran preocupación a la hora de solucionarlo o apaciguar la situación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Pero superando la preocupación negativa que puede acarrear la comunicación informal si es posible hacer uso de ella de manera positiva, por ejemplo para congregar al grupo cuando de estrategia se quiere hablar en la empresa o si queremos lograr que la gente se congregate para conmemorar un triunfo o para difundir nuevas formas de producción o ejecución de actividades en la institución.

Finalmente tenemos la comunicación externa donde encontramos una diversidad de actores comunicacionales y frente a quienes se necesita no solo de estrategia y estudio detenido de sus necesidades y requerimientos sino además una serie de lineamientos acertados y sobre todo un adecuado plan de comunicación en el cual definiremos roles, funciones y actividades que permitan a la institución mantener buenas relaciones extra institucionales o en los casos de grupos corporativos relaciones inter institucionales.

Para llevar a cabo lo antes mencionado aparte del plan de comunicación otra importante herramienta es hacer uso de la innovación de las redes de comunicación, estar a la vanguardia de las propuestas novedosas de intercambio de información, le permitirá a todo tipo de organización mantenerse en el tiempo y ampliar su campo de actividad, todo esto siempre y cuando el uso de cada herramienta de comunicación que se propone sea formulado luego de identificar plenamente las verdaderas necesidades de sus públicos o beneficiarios.

Para que se definan plenamente la estrategias y se haga un adecuado uso de los tipos de comunicación organizacional, es preciso también que se conozca de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

manera precisa las funciones de la comunicación organizacional, que si bien no son muy diversas como sus tipos pero que son realmente en base a las cuales debemos desarrollar los respectivos planes de comunicación ya sean internos o externos, integrales o con especificaciones y con ellos sus respectivas estrategias, actividades, definición de roles, requerimientos operativos y demás consideraciones que son no solo elementales sino primordiales a la hora de formularlos.

1.2 Funciones de la Comunicación Organizacional

Dentro de este ámbito podemos enfocarnos en los siguientes modelos de las funciones de la Comunicación Organizacional:

“- Función descriptiva, investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.

- Función evaluadora, explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen. Es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

- Función de desarrollo, analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, además, la forma de realizarlo.” (Trelles, 2005)

Así queda establecido los diferentes campos de actividad de la Comunicación organizacional, y es mediante esta delimitación como podemos definir las



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

actividades necesarias para fortalecer la productividad y la interacción socio humanística de las instituciones.

Cada una de estas funciones conlleva al uso de ciertas herramientas que permiten ejecutar adecuadamente los procesos de producción, servicio al cliente, prestación de servicios profesionales y demás actividades que requiere una organización para obtener un reconocimiento entre su público y frente las demás instituciones.

Entonces tenemos que desde la función descriptiva se generan los procesos de investigación de mercado, de necesidades del público, de la capacidad de adquisición del público con el que pretendemos trabajar, de expectativa de posicionamiento del producto que ofertará la empresa, el equipo que ejerza esta función también se encargará de definir los presupuestos y rubros que se destinará para efectuar los respectivos pago al equipo humano a nivel de colaboradores internos y de proveedores o agentes externos de cooperación para la empresa.

También se enmarcará dentro de esta función el papel que deben cumplir los equipos; técnico, de logística, estratégico, del departamento de finanzas, de marketing y la administración general todos ellos enfocados en el logro de las metas y objetivos planteados en el plan de comunicación o de estrategias organizacionales previsto para el producto o proceso que la empresa requiere.

No olvidemos que este equipo es exclusivamente para encargarse de manejar con austeridad y celeridad todos los bienes, recurso y talento humano que necesita para cumplir con el plan mencionado, claro está que todo eso será sin dejar de lado las



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

decisiones o injerencia que tenga la administración general de la empresa. Solo llevando acabo de esa manera las funciones definidas se obtendrá resultados eficientes.

Sumando información sobre esta función reconozcamos que en el cumplimiento de la misma se desarrollaran también etapas como una sub función de producción, en la que el proceso de comunicación englobará a aquellas actividades y la información que se relaciona directamente con los modos de capacitación personal, desarrollo del trabajo orientado a objetivos, apertura de espacios para la recepción y solución de inquietudes de los agentes de producción o de ejecución del trabajo designado, espacios de formulación y resolución de conflictos además de la proposición de nuevas ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

Otra sub función será la de innovación, en ella se formularan dos fases del proceso una de innovación a nivel general de la organización esto a su vez tendrá el propósito de hacer cambios en la misma sin afectar al personal que trabaja dentro de ella y el otro será una innovación de la organización pero con el demandará mayores exigencias de sus miembros por lo cual algunos de ellos se verán obligado a desistir de su continuidad en la institución, esto porque las exigencias podrían llegar a un nivel máximo de requerimiento que en algunos caso es imposible que lo cumplan porque quizá se ha acoplado a un formato de ejecución de procesos y le resulta difícil cambiar.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Para lograr los dos tipos de innovaciones se cuenta también con actividades específicas como esquemas de sugerencias generales para toda la organización siempre con el propósito de lograr actitudes proyectivas y de sinergia, actividades de investigación y desarrollo para afianzar la ejecución de proyectos y programas dentro y fuera de la organización, de investigación y desarrollo de mercados antes mencionados pero que en esta parte se vinculan con el propósito que tenga una organización para generar una propuesta novedosa y efectiva, y finalmente la de generación de nuevas ideas porque más que evidente es una necesidad para todo tipo de institución estar a la vanguardia de lo que demanda el público.

Una última sub función, constituye la de mantenimiento que se liga estrictamente a los procesos de socialización de nuevas propuestas a los clientes y nuevas políticas a sus colaboradores, el objetivo final siempre será logra el mayor nivel de empatía tanto con los públicos internos como externos, así se logrará mayor productividad, un ambiente de calma dentro de la empresa, alta fidelidad de los clientes, notable calidad en los productos que entregan los proveedores.

Pero para lograr todo lo antes mencionado, se requiere valoración de todas la actividades realizadas en la institución, reconocer a cada miembro de la empresa como una pieza clave en el debido funcionamiento de la misma y como el bien máspreciado que se tiene, recurrir a saluciones amables o sugerentes presentes con los cuales premiar la visita y compra fiel de los clientes, no tener reparo en felicitar a los proveedores por cada innovación que hacen a sus productos o servicios y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

agradecer significativamente su colaboración para el correcto cumplimiento de operaciones de la organización.

A continuación describamos las principales herramientas de la Comunicación Organizacional, de las cuales dependerá el reconocimiento de la utilidad y efectividad de esta importante área de la Comunicación.

1.2.1 Herramientas de Comunicación Organizacional:¹⁰

Mencionar o enumerar las herramientas que más se utilizan en la Comunicación Organizacional sería muy banal, por ello se describen a continuación no solo a las herramientas sino se citan algunos casos que influyeron en el desarrollo de algunas empresas.

1. Escritos- impresos; en esta especificación se incluyen suplementos escritos, revistas informativas de la empresa formuladas y distribuidas de forma interna con la finalidad de promover mayor interacción entre los gestores de esos productos comunicacionales y los beneficiarios de los mismos.
2. Audio-medios, desde la palabra hablada; audio-libros, la radio y todo el desarrollo tecnológico en este campo. Este tipo de herramienta comunicativa se suele desarrollar para crear un ambiente de recreación en la empresa, una forma dinámica de difundir información relevante a nivel macro en las organizaciones. Existen inclusive casos de empresas que ha decidido

¹⁰ Descripción efectuada a partir de un análisis luego de la revisión de documentos del portal (Merco, 2009)
Katherine Patricia Barros Espinosa



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

desarrollar radios de difusión interna con el objetivo de apoyar y rescatar talentos escondidos de algunos de los miembros de la organización.

3. Visuales; entre este tipo de medio o herramienta de comunicación se destacan las vallas informativas internas y externas a la empresa, los rótulos y señalética para guiar al equipo organizacional en la adecuada gestión de las actividades, permiten también entre otras cosas establecer con claridad la organización de los respectivos departamentos desde una plantilla gráfica en la que se designa cierto espacio u oficina para cada área de la empresa.
4. Audiovisuales; esta herramienta en la actualidad es muy recurrente tomando en cuenta que a la hora de mantener al público externo de una empresa calmado y relajado, lo mejor es presentar imágenes en audio y video con un contenido sugerente y a la vez corporativo, no es el objetivo de este medio únicamente ser un distractor sino también informar y posicionar los servicios o la gestión de una institución.
5. Multimedia; comprende esta herramienta a todas aquellas innovaciones que permiten a cualquier empresa conectar efectivamente y en tiempo real las necesidades de los clientes y los servicios de una empresa.
6. Medios de la *Web 2.0*; estos medios están conformados por las nuevas tendencias de comunicación digital, entre las que se destaca *Facebook*, *twitter*, *instagram* y muchas otras herramientas de las redes sociales que al momento van en incremento su uso y al mismo tiempo resultan una importante y eficaz arma contra los rumores generados en las mismas, esto por su inmediatez que ofrece a los usuarios.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

7. Móviles; aquí identificamos a herramientas como celulares de red comunicativa corporativa, radio comunicadores entre los miembros de un departamento técnico y aquellos artefactos inalámbricos que permiten difundir información y direccionar actividades sin necesidad de que el director de una u otra área técnica esté presente el director de la misma.
8. *Mailing* personalizado; esta herramienta de comunicación corporativa permite que los directivos o miembros en general de la empresa puedan mantener relaciones comunicativa vía internet o intranet, también es un aporte el poner cada vez más cerca las necesidades o inquietudes del público externo de la empresa e inclusive acercar los servicios por medio de consultas gestionadas a través de este canal.
9. Buzones/folletos; los buzones por una parte permiten recibir sugerencias en pro de mejorar las gestiones de directivos o de la empresa en general o a su vez se convierte en un paso de la evaluación a la calidad de los servicios prestados, mientras que los folletos son una herramienta que desde una galería o estante de exhibición no necesitan anunciarse para ser leídos y lograr su objetivo, el de informar al público de las novedades de una empresa.
10. Marketing telefónico; desde esta herramienta se podría en primera instancia dar a conocer una nueva propuesta o un servicio ya gestionado pero que requiere ser realzado, por otra parte también se constituye como un aliado para lograr ventas efectivas sin necesidad de tomar mayor parte del tiempo de los públicos externos. Existen también casos en los que no resultará muy



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

eficaz porque el cliente puede recurrir a la necesidad de conocer presencialmente un producto antes de tomar su decisión de compra.

11. Regalos Publicitarios; más que comunicación lo que se pretende hacer con esta iniciativa es alcanzar la hoy en día difícil fidelización de clientes, los recursos que se emplean para ejecutar esta propuesta son cada vez más innovadores y van desde pines o botones hasta estruendosos sorteos de casas y autos con los que siempre se logra no solo aficionar a los ya clientes sino que también atraer nuevos prospectos de clientes.

12. P.L.V. Señalización y rótulos; caracterizados por el novedoso juego del color, la creación de la imagen representativa de la propuesta, las formas y diseños que se emplean en la producción y ejecución de estas propuestas. Claro que hay instituciones a las que lo minimalista del diseño o el novedoso formato son lo que las caracteriza y basta mirar las letras de la rotulación para saber de qué tipo de empresa se trata y en algunos casos relacionar directamente con su slogan o el nombre mismo de ésta.

13. Ferias y Exposiciones; herramienta empleada para promover un producto o posicionar una naciente empresa, pero también se las emplea para darle un mayor énfasis a los aniversarios o importantes celebraciones que se quiere posean reconocimiento a nivel macro en el entorno en el que la empresa efectúa sus operaciones.

14. Patrocinio, mecenazgo, marketing social; poco reconocidas como actividades positivas pero que logran posicionar altamente la imagen de una empresa, esto porque la vinculación que se suele ejercer con esas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

herramientas son netamente en casos de gran impacto social o graves problemas de afectación global, aunque en los últimos años se han estereotipado los patrocinios con equipos deportivos o campañas masivas, el mecenazgo con causas sociales y el marketing social con la implementación de centros educativos o de recreación.

15. Patrocinio deportivo; podría este tipo de comunicación resultar actualmente como la más utilizada a nivel mundial y la que ha representado para ciertas marcas importantes ingresos económicos, por otra parte es preciso mencionar que el patrocinio esta en ocasiones vinculado directamente con ciertas '*superestrellas*' del *football* o el *basketball*, claro que en menor medida se han patrocinado a notables deportistas del tenis, el *beisball* entre otros deportes que convocan masas. Solo por citar algunos ejemplos la larga trayectoria que tiene Adidas en auspiciar al Club de *football* Real Madrid, en el Ecuador la tradicional elaboración de la '*piel de la selección ecuatoriana*' desde Marathon Sport o incluso en Cuenca el auspicio que recibe desde hace ya varios años el Deportivo Cuenca desde la empresa Cervecería Nacional a través de su marca más reconocida Pilsener.

16. Publicaciones de empresas; son ediciones limitadas y muy llamativas, porque su objetivo es marcar un antes y un después de la empresa a la que se promociona un antes en el que quizá no se la reconocía en gran medida y un después en el que no solo que la empresa es reconocida sino que además incrementará la prestación de servicios o demanda de sus productos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

17. Anuarios, guías y directorios; herramientas útiles para informar los primeros a sus públicos sobre la gestión durante un periodo las guías se generaran como elemento interno de orientación al uso de servicios o compra de productos que la empresa ofrece y los directorios servirán en cambio para localizar sucursales o departamentos especializados de la empresa o a su vez efectuar consultas sobre sus actividades y horarios que cumplen.
18. Catálogos; son de gran utilidad para centros comerciales o empresas que poseen una amplia variedad de servicios y sobre todo de productos, en estos formatos impresos se suele clasificar de acuerdo a las características de las ofertas, colores, incluso suelen presentar modelos de aplicación del producto y muestras del mismo. En los últimos años los catálogos han constituido una nueva forma de vender y hacer empresa, entre las corporaciones que se destacan por hacer uso de ellos está: Yanbal, Avon, BellCorp, Esika, Nature´s Garden, L`bel, Cyzone, entre otras.
19. Juegos Promocionales; son un formato de posicionar la imagen de una empresa o un producto nuevo en el mercado, lo que usualmente se realiza en estos casos son actividades y juegos lúdicos si el mercado en el que se quiere introducir la marca son niños, si se trata de un público juvenil se crean torneos deportivos entre los que se destaca el *football*, mientras que cuando la empresa intenta penetrar un mercado adulto no es tan común hacer juegos grupales sino más bien promociones a través de sorteos o actividades alusivas al producto y necesidad que se desea satisfacer o crear.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

20. Tarjetas de Fidelización; en este tipo de herramienta se incluyen tarjetas de descuento, tarjetas de libre acceso por tiempo limitado a determinado servicio, un ticket de `vale otro` y billetes de canje de servicio o productos.
21. Animación en punto de venta; efectuados usualmente en espacios donde una empresa promueve campañas sociales con un fin corporativo o en nuevos locales de apertura de mercado, recurre al uso de payasos, bailarines, modelos, o incluso cantantes para que pueda el lugar captar la mayor atención posible del target pretendido.

En general todas las herramientas mencionadas y descritas poseen un gran beneficio para la empresa que las emplee pero al mismo tiempo es preciso reconocer lo demandante de recursos que pueden representar algunas de ellas en cuanto a requerimientos operativos.

Pero si tomamos en cuenta los grandes resultados que una campaña, una feria o una exposición con mira a lograr nuevos nichos para determinado producto, entonces la asignación de presupuesto para su respectiva ejecución no será nada en que perder tiempo meditando y cuestionando las razones por las cuales se lo deba hacer.

Definitivamente el reconocimiento, la buena ejecución y valoración adecuada de la Comunicación organizacional está enfocada desde los recursos teóricos, las herramientas que se utilicen pero sobre todo de la actividad del director de comunicación o en otros casos y apelando a la especialización de un profesional de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

la comunicación organizacional como el guía del buen cumplimiento de la gestión departamental a su cargo.

1.2.2 Perspectiva del futuro

Usualmente hablar del futuro resulta incierto cuando no conocemos lo que podría constituir desafíos o nuevas apuestas para el desarrollo personal o profesional, pero para reducir o eliminar esa sensación respecto de lo que no podemos prever, es necesario analizar detenidamente las nuevas propuestas que surgen de la mano de avances tecnológicos y las innovadoras incursiones de talentosos teóricos especializados en nuevas áreas surgidas de las recién surgidas tendencias de actividad social.

También es un punto a favor el que cada vez los profesionales de la comunicación organizacional van adquiriendo mayor reconocimiento en las instituciones tanto públicas como privadas e incluso en la sociedad en general, ese reconocimiento permitirá que las nuevas generaciones de profesionales tengan mayor campo de contratación, con lo cual lograrán que sus papel como especialistas en las organizaciones se convierta en un rol coyuntural de los procesos productivos y corporativos.

Cerrando este análisis y a modo de conclusión consideremos algunas propuestas innovadoras y nada ajenas a lo que podría constituir las nuevas tendencias y roles en los que podrá desempeñarse el comunicador organizacional, tomando en cuenta siempre que para cada nuevo reto la preparación y adecuada capacitación serán un



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

pilar importante del adecuado cumplimiento de la función designada, afianzando de esta manera la siguientes roles que avizoran un gran futuro para la profesionalización de la Comunicación Organizacional:

- ✓ **Comunicación organizacional integral;** una propuesta casi ya en ejecución desde las grandes empresas especial, esto porque para desarrollarla se requiere un ingente grande de recursos y equipo humano, pero entre otras cosas constituye la mejor propuesta de innovación en la comunicación para las corporaciones.
- ✓ **Desarrollo organizacional;** como responsable de promover cambios importantes dentro de la organización el comunicador podrá tener mayor involucramiento con los procesos productivos, redefiniendo como sobresaliente el papel de él en el campo directivo o de toma de decisiones.
- ✓ **Comportamiento;** las nuevas áreas de formación y entre ellas la sociología y psicología permitirán manejar problemas de conducta o resolución de conflictos dentro de la organización.
- ✓ **Capacitación y entrenamiento;** con sólida formación y adecuada preparación de temas direccionados a ciertas áreas de una empresa el comunicador podría convertirse en facilitador de nuevos conocimientos requeridos por los miembros del equipo de una institución.
- ✓ **Informática y sistemas;** hacer uso de la nueva tecnología constituirá un importante campo de actividad para los comunicadores por ejemplo un



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

especialista del manejo de redes sociales hoy conocido como *community manager* pero que puede seguir evolucionando su actividad.

1.3 Campo de acción de la Comunicación Organizacional

Como en toda área profesional, en la Comunicación Organizacional existen diferentes facetas y áreas desde las cuales el comunicador puede trascender en cualquier institución, todo lo anterior siempre que distinga plenamente los requerimientos que le soliciten cumplir, que cuente con una sólida formación desde la academia.

A continuación conoceremos algunos de los roles y áreas de actividad profesional que comprende la Comunicación organizacional¹¹:

- ✓ **Desarrollar estrategias, planes y políticas de comunicación;** desde esta primera tarea encomendada a los comunicadores organizacionales se pretende involucrar de manera integral su actividad en la toma de decisiones o desarrollo de estrategias que poseen una gran trascendencia para la empresa. Por ello también el profesional de la comunicación promoverá que se lleve a cabo, y por encima de cualquier riesgo o situación que represente impedimento, sesiones ejecutivas de las cuales dependerá la promulgación de nuevos planteamientos que conlleven a la organización a lograr un incremento en la calidad y efectividad de los procesos productivos que

¹¹ Se describe debajo un breve análisis de las actividades más destacadas esto desde una consideración personal y con fundamento en lo expuesto en el sitio (Compromiso empresarial, 2008)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

desarrolla. Por este papel que debe cumplir el profesional, suele ser ubicado en el organigrama al mismo nivel o eje de jerarquía que el gerente o presidente corporativo.

- ✓ **Participar en la planeación y producción de programas de comunicación;** no solo una importante área de la actividad profesional sino que además esta actividad constituye la razón de ser de la disciplina que se aborda, la planeación en primera instancia de los programas de difusión de información acordes a los requerimientos de la organización y su posterior producción, son parte de la esencia del papel que cumple un comunicador organizacional, el profesional deberá poner en práctica lo aprendido en las aulas de clase y formación académica pero también contrastar esos conocimientos con las experiencias de casos similares a los que se pretende solucionar o proponer una nueva innovación, asegurando en cierta medida el efectivo logro de los objetivos planteados.
- ✓ **Concebir y desarrollar programas de comunicación desde para otras áreas de la organización;** siendo el carácter multidisciplinario un importante rasgo de la comunicación organizacional, cabe la posibilidad de que sus profesionales desarrollen propuestas o programas que faciliten la integración entre departamentos de una institución, esos planteamientos que se desarrollan acordes a las verdaderas necesidades de los beneficiarios deberán siempre ser realizables y medibles en el tiempo previsto, por el contrario deberán ser sometidos a veedurías o auditorías que regulen su debida ejecución o enmienda de falencias detectadas .



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

- ✓ **Colaborar en la preparación de manuales de políticas y procedimientos;** la formulación de manuales o guías de ejecución de planes y actividades empresariales son procesos que requieren la participación activa del comunicador, su papel será promover la adecuada redacción de esos formatos de orientación de actividades, ser un promotor de la integración de todos los ejes y niveles jerárquicos de la empresa, pero ante todo procurar que la difusión y ejecución de esas propuestas sean efectuadas bajo un estricto apego a lo establecido.
- ✓ **Desarrollar y llevar a la práctica programas de entrenamiento en comunicación;** esta tarea implica que el comunicador y con acertada ejecución, forme y mejore a los miembros de la empresa en la expresión oral y escrita. Para que esto se realizables el proceso inicial comprenderá de una actividad similar a los llamados 'caza talentos' mediante lo cual se identificará a los prospectos de participantes de los talleres que promoverán el talento de hablar en público y hacerlo bien, o también detectar aquellos posible talentos de la buena redacción tanto para difundir novedades de la empresa como para elaborar formatos recreativos de inclusión corporativa o incluso formar parte del equipo de redacción de los productos internos de comunicación de la empresa.

En conclusión, las áreas y tareas a las que se deben los comunicadores organizacionales son variadas y bien definidas además de inclusivas y recurrentes,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

sugieren entre otras cosas una adecuada formación para conseguir la más acertada consecución de resultados.

Evidentemente los resultados a los que nos referimos no se trata de los que vaya a obtener el profesional de forma individual, sino más bien a aquellas metas logradas desde la actividad conjunta y el adecuado empleo de recursos destinados para la gestión, por ello es importante que cada una de las propuestas sean socializadas y definidas desde todos los niveles del organigrama, en efecto se logrará que los roles y funciones demandadas por lo propuesto sean conocidas a cabalidad, siendo todos miembros activos de la actividad o actividades que se desarrollen.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



CAPITULO II

ANÁLISIS DEL CONTEXTO LOCAL Y ESTUDIO DE LA INSTITUCIÓN

Katherine Patricia Barros



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

2.1 Antecedentes

Luego de sentar precedentes teóricos y aproximaciones conceptuales que conlleven al planteamiento del Plan Integral de Comunicación al Museo Municipal de Arte Moderno, es de vital importancia el uso de metodologías, métodos y herramientas de investigación para en esta fase describir un análisis a nivel interno y externo de la citada institución.

Dicho análisis nos permitirá identificar situaciones positivas o negativas del equipo humano del centro cultural, mismas que en ocasiones son ajenas a los directivos del Museo. Por otro lado a partir del análisis y desde la óptica externa a la institución se reconocerá la importancia de la opinión generada desde los visitantes del Museo y con ello se delimita el impacto de esa opinión sobre las actuales formas de servicios y atención al público que ofrece la institución.

Pero todo lo mencionado es posible conocer luego de un despliegue de metodologías, métodos y herramientas de investigación.

2.1.1 Sobre la metodología en el análisis al Museo

Siendo el principal propósito mantener una relación directa con los directivos y gestores culturales del Museo Municipal de Arte Moderno como con los visitantes del mismo, se requiere emplear una investigación de campo.

Adicionalmente cabe mencionar que se aplicará investigación descriptiva posterior a la aplicación de diversas técnicas de recolección de datos para luego tabular esa



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Información y proponer estrategias y lineamientos que demarcarán la ejecución del plan propuesto.

Según (Pacheco, 2004, pp. 25-26) establece que:

“La investigación descriptiva ayuda a aprehender las características externas del objeto de estudio. Esta aprehensión, sirve para profundizar el conocimiento objetivo del problema para la posible elaboración del manual. La descripción puede referirse a personas, hechos, procesos y relaciones naturales y sociales, la cuales deben realizarse en un tiempo y lugar determinado con el fin de reunir los detalles suficientes para la identificación del problema”.

2.1.2 Población y muestra

Comprendiendo que ‘la población es cualquier conjunto de elementos a los cuales pretendemos indagar y conocer sus características’¹² requerimos delimitar nuestra población que en este caso resulta ser el equipo organizacional del Museo Municipal de Arte Moderno de la ciudad de Cuenca, y es de quienes obtendremos importante información para la generación del plan. En este grupo también se incluirá al público externo, mismo que representa una parte vital dentro de la actividad organizacional del establecimiento cultural.

¹² Apreciación de Ángel Alcaide Inchausti sobre la definición de población. (Alcaide Inchausti, 1979, pág. 63)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

En cuanto a la muestra se hará una selección bajo la voluntad y disposición por parte de los actores sociales que se ven involucrados directa o indirectamente con la institución cultural.

Tomando el caso específico del análisis institucional al momento de determinar la muestra para su estudio, es preciso incluir a la totalidad de la población considerando el pequeño número que representa el mismo (8 personas).

Por otra parte en el caso del público externo es preciso tomar una muestra con alto índice porcentual de representatividad, esto basado en la sugerencia de que:

“por ejemplo si se tiene una población de 100 individuos habrá que tomar por lo menos el 30% para no tener menos de 30 casos, que es lo mínimo recomendado para no caer en la categoría de muestra pequeña. Pero si la población fuere 50.000 individuos una muestra del 30 % representará 15.000; 10% serán 5.000 y el 1% dará una muestra de 500 en este caso es evidente que una muestra de 1% o menos será la adecuada para cualquier tipo de análisis que se debe realizar”. (Pineda et al, 1994, pág. 112)

Remitiéndonos al caso específico del Museo y reconociendo que el volumen de visitas al lugar es de 30 personas por día, 210 por semana, con un resultante de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

840 turistas por mes. Determinado la población que recibe en calidad de público externo la institución cultural, se definió realizar un sondeo por medio de encuestas durante un lapso de 3 meses, tiempo en el que la población suma un total de 2.520 personas, de ese universo en este caso finito tomaremos una muestra del 4 %, ese porcentaje de acuerdo a la sugerencia de Pineda et al.

Adicionalmente revisemos una manera de obtener un valor representativo de la muestra seleccionada o definida como representativa:

La fórmula es:

$$m = \frac{N}{(N-1) \cdot K^2 + 1}$$

m= muestra

N= Población o universo

K= margen de error (puede ser 10%, 5%, 2%) para la fórmula, el porcentaje a usar debe ser expresado en decimales. (Mata & Macassi, 1997, pág. 45)

2.1.3 Métodos de investigación

Método deductivo: Partiremos por identificar los problemas y aciertos que posee el centro cultural.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Método analítico: este método nos permitirá identificar la situación de la institución a fin de implementar acciones positivas evaluando las principales afectaciones dentro y fuera de la misma.

2.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.1.4.1 Fuentes primarias

Observación directa: técnica mediante la cual mantendremos contacto directo con los elementos a investigar. En este caso con los turistas que visiten el museo y contraste con la actividad de otros museos de la ciudad.

Entrevistas: se las empleará para obtener importante información para el desarrollo del trabajo investigativo.

Las mismas serán aplicadas al personal tanto administrativo como de atención al público del museo. El modelo de entrevista será de profundidad para obtener mayor detalle de la investigación.

Consulta a expertos: este tipo de consulta será una guía vital para el desarrollo e implementación del plan propuesto.

Sondeo mediante encuestas a historiadores de la ciudad, también se consultará sobre las expectativas a turistas locales nacionales e internacionales además de la recepción de opinión de quienes no han asistido al lugar para conocer que falta por trabajar para lograr su visita.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

2.1.4.2 Fuentes secundarias para el análisis institucional

Libros: al igual que en todo trabajo académico en este no es excepción que será de gran utilidad apoyarnos en libros especializados que fundamenten teóricamente la información recopilada.

Publicaciones: se tomará en cuenta todos los documentos relacionados con el tema investigado para que la propuesta tenga un sustento profesional.

Internet: además de ser una herramienta en boga para obtener información es la que nos da mayor accesibilidad a documentos que no siempre podemos consultar en bibliotecas o hemeroteca.

2.1.5 Técnicas de análisis y procesamiento de datos

La investigación se efectúa ligada a un modelo cualitativo porque al recopilar datos analizaremos la parte subjetiva de quien nos proporciona esa información, la misma estará susceptible de interpretaciones de acuerdo a las expresiones corporales del encuestado y eso contribuirá a entender de mejor manera los datos recopilados.

Es también cuantitativa porque se requiere el uso de instrumentos metodológicos para la mediación y comparación entre la información obtenida y generando como resultado datos cuyo estudio demandará el uso de modelos matemáticos y de herramientas propias de la estadística.

2.2 Análisis de la situación institucional del Museo de Arte Moderno

Para conocer a profundidad los principales problemas que afectan a la institución sus fortalezas entre otras cosas. Hemos desplegado un breve estudio desarrollado Katherine Patricia Barros Espinosa



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

a través de encuestas, mismas que fueron consideradas como herramientas de investigación porque nos permiten abordar de manera conjunta tanto al público interno como externo.

Los temas sobre los cuales se desarrollan las encuestas en el público interno son: sobre la institución en general, la directora de la institución, el desarrollo organizacional del Museo y sus relaciones internas.

Mientras que con el público externo se evaluó el nivel de satisfacción bajo los siguientes parámetros cualitativos: bueno, regular, satisfactorio, malo. También tuvimos un acercamiento a la percepción que tiene el público externo acerca de las formas de difusión de los eventos que organiza el Museo (Prensa, redes sociales, sugerencias personales, iniciativa, curiosidad entre otras), alcances de dichas formas de difusión, focalización estratégica de difusión, evaluación cualitativa de servicios recibidos, inclusión del público externo para el mejoramiento de los servicios de la organización.

2.2.1 Público interno

Considerando al equipo humano interno de una institución como el elemento clave de la misma, es pertinente y necesario evaluar su nivel de satisfacción por un lado, el nivel de realización profesional que sienten que pueden lograr dentro de la organización y sus perspectivas generales de la institución. Previo a lo mencionado partamos por describir de forma general la situación general del Museo. Para posterior a ello profundizar en algunos tópicos que deben ser mejorados o



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

modificados dependiendo el caso, con lo cual se lograría más allá de formular un Plan de Comunicación Integral que se ajuste a las verdaderas necesidades institucionales.

La institución

Historia

Cuenca, ciudad cultural, cuenta con varios espacios culturales que cada vez se amplía debido a la demanda y el interés de los ciudadanos ya sean estos locales, nacionales, incluso extranjeros visitantes quienes cada vez se interesan e involucran más en los eventos, talleres, conferencia, programas, exposiciones, entre otras actividades que realiza el Museo Municipal de Arte Moderno.

Hablar del Museo Municipal de Arte Moderno es referirse a una gran leyenda que empezó su historia en el año de 1876 por orden del Obispo de la ciudad de Cuenca, el doctor Miguel León, adopta el nombre de la “Casa de la Temperancia”, lugar que en aquel tiempo era un sitio destinado para la cura y rehabilitación de alcohólicos de la ciudad y la provincia. El obispo, contando con la colaboración de su amigo el doctor Mariano Estrella, llevó a cabo su propósito de tener un lugar destinado a quienes más lo necesitaran. Se llamó Casa de la Temperancia por que cumplía una obra social, conocida también como la “Casa de Ebrios”. En 1924 se transformó



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

en cárcel de varones, en 1939 en Asilo de Ancianos, y así la casa tuvo otros avatares como reformatorio de menores o escuela hogar.¹³

El rescate de la Casa de la Temperancia fue la visión del Ministro de ese entonces, Asdrúbal de la Torre, quien tuvo la visión de rescatar la casa antigua, y de las autoridades que regían el Banco Central del Ecuador y la Municipalidad de Cuenca. En 1978, el estado ecuatoriano, a través del Ministerio de Salud transfiere la edificación a la Municipalidad de Cuenca, durante la Alcaldía del Dr. Pedro Córdova.

Al año siguiente, el Banco Central y la Municipalidad firman un convenio que permite su restauración y adaptación para un nuevo uso, tras lo cual se convierte en uno de los más bellos espacios de la ciudad, convirtiéndose en museo en 1981. El arquitecto Hernán Crespo Toral, Director de Museos del Banco Central del Ecuador, propone a la artista cuencana Eudoxia Estrella estar al frente de la nueva institución cultural, como directora fundadora. Su temperamento, pasión y dinamismo garantizaban la vida del museo, gestor de grandes transformaciones en la Cultura nacional.

En 1985, como iniciativa de la Directora, Eudoxia Estrella, y bajo su presencia, se organizó la I Bienal Internacional de Pintura, que alcanzó carácter jurídico y estableció a Cuenca como sede oficial. Así se inauguró la I Bienal, que permitió al Museo trascender más allá de las fronteras patrias, al cobijar las obras de los

¹³ Tomado del sitio web; (Ministerio de Turismo; Fundación Municipal de Turismo; García, Santiago, 2015)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

artistas plásticos más destacados de todo el Continente. Al mismo tiempo ha sido lugar de cita obligada para críticos de arte, periodistas especializados, y personalidades amantes de la cultura, provenientes de América y Europa.

Se logró constituir un fondo artístico del museo, con donaciones importantes en especial de artistas extranjeros y nacionales, como los trabajos entregados por Luis Crespo Ordoñez y Osvaldo Moreno, quien recogió obras donadas por artistas ecuatorianos, entre otros. Este fondo, que forma parte de la gran reserva patrimonial, se ha enriquecido con obras premiadas en las Bienales Internacionales de Pintura, los Salones Nacionales, el Salón andino de escultura, y con los trabajos de quienes han expuestos durante estos años.

Museo de arte moderno

El Museo Municipal de Arte Moderno, está localizado en la antigua Casa de Temperancia que se levanta en la intersección de las calles Mariscal Sucre y Coronel Tálbot de la parroquia San Sebastián del cantón Cuenca, provincia del Azuay. La casa en donde funciona el Museo Municipal de Arte Moderno, pertenece a la arquitectura regional antigua del tipo institucional que hasta la actualidad es apreciada por varios turistas que admiran su belleza arquitectónica además de sus actividades y eventos que realizan constantemente con el objetivo de promover la cultura y arte en la ciudad.

En 1876, el obispo Miguel León funda la "Casa de Temperancia" para dar tratamiento a los ebrios crónicos de la ciudad. Sólo después de dos años se



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

adquiere una casa pequeña junto a la plaza de San Sebastián al presbítero Martín Aguirre, para que en ella se preste este loable servicio social.

La parte esquinera del actual complejo se incorpora en arrendamiento en 1919, pero sin que se haya establecido la fecha de su construcción.

Posteriormente, el 15 de enero de 1924, la Casa de Temperancia se destina para la Cárcel de varones de Cuenca.

Después de algunos años, en 1937, se decide habilitar el inmueble para dedicarlo a Asilo de Ancianos e Indigentes. Y por fin, el edificio, con la ampliación de algunos locales, es convertido en la Escuela de Trabajo, Hogar Infantil y Centro de Salud.

En 1978, el Estado Ecuatoriano a través del Ministerio de Salud transfiere la edificación al Municipio local en la Alcaldía del Dr. Pedro Córdova A.

Al año siguiente, el Banco Central y la Municipalidad firman un convenio que permite su restauración y adaptación a nuevo uso, proceso realizado por el Arquitecto Patricio Muñoz Vega, quien respeta al máximo las características y elementos arquitectónicos de uno de los más bellos espacios de la ciudad. Transformado en museo en 1981, es inaugurado en febrero de 1992.

2.2.1.1 Sobre la institución

La mayoría de los trabajadores consideran que existe un trato adecuado entre jefe y colaboradores del Museo, sin embargo según el criterio de algunos, podría



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

mejorarse en los canales de comunicación en base a la información que reciben de la institución y directiva.

A través de las encuestas realizadas se pudieron detectar varias necesidades.

- Es indispensable otorgar más información a los trabajadores en base a la misión, visión, objetivos y valores de la institución, esto se puede lograr mediante el manual del empleado.
- Ofrecer capacitaciones (avance tecnológico, área de recursos humanos, etiqueta y protocolo, etc.) y permitir que todos conozcan de los espacios y responsabilidades de cada uno y así lograr que el personal se apoye mutuamente.
- Asignar cargos de acuerdo a la preparación, desempeño y destrezas de cada miembro, esto es importante para alimentar la experiencia de los trabajadores, esto se suma con la demostración práctica que aplican de todos sus conocimientos obtenidos en su formación.
- En el Museo Municipal de Arte Modero y en todas las instituciones, el valor humano asume una vital importancia dentro de este proceso y define sin duda el éxito de la organización. Por lo tanto para lograr una mejor satisfacción de los trabajadores y por ende de la organización, no se debe dejar de lado las capacitaciones y motivaciones respecto a lo laboral y humano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

- En cuanto al compañerismo con el jefe la directora, la relación que reflejan las encuestas es positiva y ventajosa a la imagen que pueden manifestar los trabajadores del Museo Municipal de Arte Moderno.
- Para lograr una mejor relación entre todos los trabajadores de la institución, es necesario crear actividades de integración/ convivencia, que aporten al interés de cada uno por incluirse en el mundo del otro y ver a sus compañeros como un gran apoyo laboral o personal.
- Las encuestas también revelan que es necesario crear seguridad en los trabajadores en cuanto a su permanencia en la institución, realizando reuniones informativas, midiendo la eficacia del personal, comportamiento y mediante esto, realizar una legalización estable en el Museo Municipal de Arte Moderno, para así crear confianza en cada uno de ellos y motivar a todos a ponerse la camiseta de la institución.
- Para lograr una totalidad de trabajadores con un amplio conocimiento de la filosofía de la institución, es necesario elaborar el manual del empleado y a través de un estudio o auditoría conocer si cumple los objetivos deseados.

2.2.1.2 Sobre el responsable de la institución

Dar más información a los públicos internos de las más relevantes decisiones que toma la directora mediante reuniones, circulares, además escuchando opiniones y sugerencias que pueden aportar de forma positiva al tema tratado.

Para lograr una mejora es recomendable que el director asigne tareas y luego dar retroalimentación, es decir, en caso de que un trabajador realice un buen trabajo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

expresar el agrado y satisfacción por el trabajo presentado, además de valorar su trabajo, generará mayor compromiso y en caso contrario servirá de referente para mejorar la próxima vez.

- Comunicar con efectividad, se debe saber si todo el equipo conoce con claridad lo que se debe hacer, para poder realizar eficientemente un trabajo y aportar al equipo positivamente.
- Delegar y confiar en el personal, expresar abiertamente la confianza depositada en los integrantes del equipo para alcanzar excelentes resultados, esto contribuirá a que cada trabajador asuma la responsabilidad de realizar sus tareas de la mejor manera posible.
- Tener más cercanía con los trabajadores (un saludo, una motivación, palabras de aliento, etc.), puede ser un factor primordial para el crecimiento de la confianza.
- La comunicación hacia la directora María Cristina Carrasco es positiva, sin embargo es necesario mejorar o crear canales de comunicación interna, una de ellas puede ser las reuniones informativas con los guías, profesores, Artistas, personas de seguridad e higiene y personal en general, en donde se les haga conocer si su rol en la institución es positivos o negativo, con el objetivo motivar a una mejora en aspectos específicos, o corregir falencias que se puedan presentar.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

- La institución siempre está en constante cambios en sus actividades y eventos, es recomendable otorgar a un responsable que este continuamente innovando y actualizando datos relevantes y los difunda a todo el personal.
- Entregar un documento detallado y personalizado en base a los salarios (mensual), décimo tercero, décimo cuarto y los fondos de reserva que recibe cada uno y seguido a esto realizar una reunión en donde la responsable financiera administrativa pueda aclarar dudas que tengan los trabajadores del Museo Municipal de Arte Moderno acerca del sistema de pagos.

2.2.1.3 Sobre el desarrollo organizacional

Varios de los miembros de la organización podrían desconocer los beneficios que ofrece la institución y por lo tanto es importante informarles mediante un canal interno que podría ser el manual del empleado, por otro lado puede existir la falta de interés de los trabajadores en cuanto al crecimiento de sus destrezas y sería recomendable motivarlos a buscar caminos que les ayuden en su profesión; los trabajadores del Museo Municipal de Arte Moderno necesitan estar capacitados constantemente en diferentes áreas, de acuerdo a su rol en la institución. Crear nuevas capacitaciones y reforzar las existentes, según las necesidades que tenga la institución.

En las áreas que considero necesario trabajar para ayudar al personal en su vida laboral y personal son:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

- Avances tecnológicos,
- Manejo de redes sociales.
- Relaciones humanas.
- Protocolo y etiqueta.
- Primeros auxilios.
- Inglés

2.2.1.4 Sobre el trabajo

El agrado que tienen todos los trabajadores del Museo Municipal de Arte Moderno acerca del trabajo que realizan es favorable ya que desempeñan su labor con afecto y por lo tanto ganan ambas partes. Sin embargo cabe mencionar que unas de las razones por las que pueden existir inconvenientes en el público interno es por falta de capacitaciones que reciben en el área de trabajo. Otra razón es pasar por alto detalles que puedan llegar a ser muy relevantes para la institución, por ejemplo una frase alentadora por parte del responsable hacia el trabajador.

Revisemos las siguientes sugerencias:

- Reforzar la motivación hacia el personal por parte de los directivos o responsables de área, con la finalidad de crear un ambiente de satisfacción para cada miembro de la institución.
- Crear un espacio de políticas que rige la institución, como por ejemplo aplicar herramientas de comunicación interna como el buzón de sugerencias.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

- Informar decisiones que se tomen mediante reuniones informativas hacerles conocer a los trabajadores que sus opiniones y sugerencias son de gran apoyo y son tomadas en cuenta para cualquier decisión final.
- Implementar como herramienta de comunicación interna se evaluaría también si los miembros están informándose e interesándose por ese medio.

Como conclusión a los resultados de la evaluación al público interno del Museo Municipal de Arte Moderno, se podría decir que todos conocen su importancia dentro de la institución, sin embargo el uso del reconocimiento, la felicitación, motivación y desarrollo de orgullo por el trabajo realizado para los miembros del equipo humano, pueden mejorar su nivel de satisfacción dentro de la institución. Dicha motivación debe ser generada tanto desde los directivos de la organización como de las personas que reciben sus servicios. A continuación revisemos la información gráfica que citamos;

Tabla 1: *Participación del equipo humano del Museo Municipal de Arte Moderno en el análisis.*

Participación por trabajador/a		Porcentaje
Profesores artísticos	3	38%
Secretario	1	13%
Bibliotecaria	1	13%
Guardias	2	25%
Conserje	1	13%
TOTAL	8	100%



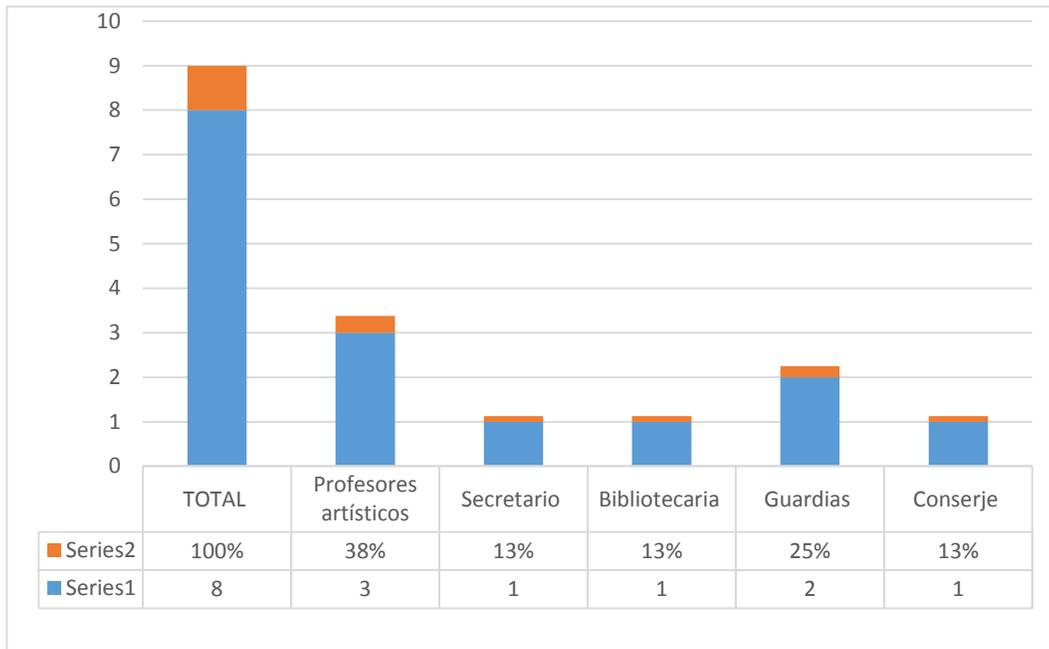
UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Nota: Se encuestó al total de personas que trabajan en el Museo Municipal de Arte Moderno.

Fuente: Autora

Figura 1. Públicos internos del Museo Municipal de Arte Moderno encuestados



Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

2.2.2 Publico externo

Los públicos externos dentro de ellos, proveedores, familiares del equipo humano de trabajo de una institución, clientes o beneficiarios de ciertos servicios o productos que ofrecen las instituciones, los stakeholders en general constituyen en la actualidad la razón de ser de la mayoría de empresas u organizaciones públicas o privadas o de las que reconocen su vital importancia dentro de proceso productivo de las instituciones.

Es por eso también y para atenderlos de mejor manera, los empresarios, directivos, responsables y colaboradores de las instituciones se han visto movidos a efectuar desde los más amplios a los más especializados estudios de públicos externos recurriendo en esos procesos diversas herramientas de estudio.

En el caso del Museo Municipal de Arte Moderno no es la excepción, por eso a continuación describimos las principales conclusiones obtenidas de las encuestas realizadas, en esta segunda etapa de análisis, a los visitantes locales, nacionales y extranjeros en la ciudad de Cuenca.

2.2.2.1 Percepción del público externo sobre las formas de difusión

Dentro de las principales preguntas está la comunicación recibida de los eventos, actividades y exposiciones, entre otros que realiza la institución. El público necesita más información por medios de comunicación tradicionales (radio, tv, prensa) y redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) ya que estos están más cerca de ellos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

por ejemplo: la prensa la mayoría de personas encuestadas utilizan este medio para informarse de noticias locales y eventos que realiza la ciudad.

Por otro lado, los jóvenes (mayor cantidad) están atados a la tecnología ellos leen a menudo lo que la Dirección de Cultura publica en sus diferentes cuentas sociales e institucionales, por lo que consideran que el Museo Municipal de Arte Moderno debería contar con cuentas propias que permitan tener un acercamiento a las noticias y programas que se llevan a cabo en el lugar.

2.2.2.2 Alcances de las formas de difusión

Es importante mencionar la imagen e identidad corporativa que refleja el Museo a sus públicos, el buen servicio es uno de los principales objetivos de la institución y por ende se debe trabajar en lograr más visitantes satisfechos, nuevas visitas locales y extranjeras y sobre todo hacer que el público visite nuevamente y por medio de sus buena referencia provoque la llegada de más usuarios a las institución para disfrutar de las actividades y participar de los talleres.

Dar a conocer al público externo e interno la imagen corporativa del Museo Municipal de Arte Moderno a través de trípticos, videos, entrevistas y para los trabajadores mediante reuniones y manual del empleado. Es indispensable conocer los servicios que ofrece el museo además de sus actividades que normalmente realiza para de esta forma realizar las funciones correspondientes de forma eficiente con el fin de cumplir con los objetivos de la institución.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

2.2.2.3 Focalización estratégica de difusión

Museo más didáctico y cercano a todos los públicos de la ciudad, es lo que solicitan la mayoría de encuestados, es decir, debería crearse espacios de interacción entre artistas y públicos. Además de hacer las visitas más dinámicas en donde se observe al Museo como un lugar acogedor en la que se presenten todo tipo de arte y nos permita aprender, conocer y disfrutar a la vez.

- Los visitantes al Museo Municipal de Arte Moderno puedan interactuar con los artistas y expositores además de poder tocar ciertos objetos que son presentados en las diferentes muestras.
- Recibir visitas grupales y crear ambiente entretenido sin dejar de lado el aprendizaje.
- Entregar información adicional del museo (identidad corporativa) a todos visitantes e interesados, con el objetivo de presentarnos como una institución con objetivos, valores y funciones e ir estableciendo una imagen positiva ante la sociedad.
- Apoyo a diferentes eventos sociales, educativos, deportivos y culturales que se realicen fuera del Museo.
- Crear contacto con entidades sociales y culturales
- Establecer políticas de cumplimiento con los artistas que presentas sus obras de arte dentro de Museo Municipal de Arte Moderno y hacer cumplir de forma estricta.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

2.2.2.4 Evaluación cualitativa de servicios recibidos

.Actualmente dentro de nuestra ciudad contemplamos a la mayoría de Museos de la ciudad como sitios patrimoniales que se ubican sobre o en el entorno de un yacimiento, para conservar y exhibir los materiales, elementos, piezas arqueológicas hallados, y por otro lado un lugar en donde se presentan diferentes exposiciones en donde se abren las puertas a los y las artistas nuevos y con trayectoria dando oportunidad a que presente su arte según su ideología y representación.

Este apoyo al talento nacional y extranjero debe ser completo, por este motivo no solo se debe dar el espacio que solicitan si no ir más allá colaborarle con la difusión, promoción y programación de su exposición, haciendo que este tenga el mayor número de espectadores.

2.2.2.5 Inclusión del público externo para el mejoramiento organizacional.

Facilitar información a medios de comunicación y públicos interesados debe ser una actividad de todos los días, además de presentar el lugar, servicios que ofrece y proporcionar una explicación detallada del mismo los públicos que desconocen la existencia del Museo Municipal de Arte Moderno.

Por lo tanto, el Plan de Comunicación Integral es fundamental en la sostenibilidad de la propuesta. Para esto, es importante aplicar y reflejar a los públicos la visión y misión de la institución, fortaleciendo una comunicación fluida con los visitantes y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

artistas, quienes, en definitiva, son el principal pilar de la existencia del Museo Municipal de Arte Moderno.

Es indispensable, además, buscar e implementar estrategias para aumentar la afluencia y desarrollar habilidades que permitan que las personas decidan visitar el lugar y sepan cuando pueden ir.

A continuación, se presenta la investigación gráfica cuantitativa de las encuestas realizadas al público externo del Museo Municipal de Arte Moderno.

Tabla 2: *Participación del público externo del Museo Municipal de Arte Moderno en los cuestionarios realizados*

Visitantes		%
Locales	204	40%
Nacionales	148	29%
Extranjeros	153	30%
TOTAL	505	100%

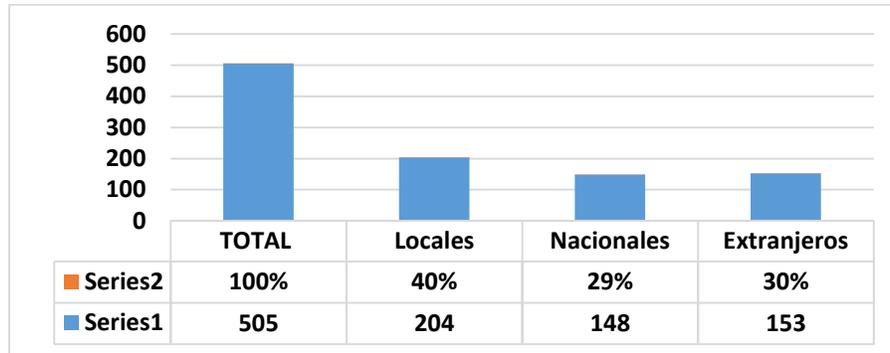
Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Figura 2. Nacionalidad de los visitantes al Museo Municipal de Arte Moderno



Fuente: Autora

Tabla 3: País / ciudad del público externo del Museo Municipal de Arte Moderno

País	Ciudad	Número	%
ECUADOR	CUENCA	204	40%
	QUITO	24	5%
	GUAYAQUIL	59	12%
	AMBATO	23	5%
	MACAS	15	3%
	EL ORO	27	5%
EXTRANJEROS	EEUU	64	13%
	CANADA	12	2%
	FRANCIA	22	4%
	HAITI	9	2%
	ARGENTINA	12	2%
	PERÚ	9	2%
	BOLIVIA	14	3%
	COLOMBIA	11	2%
TOTAL		505	100%

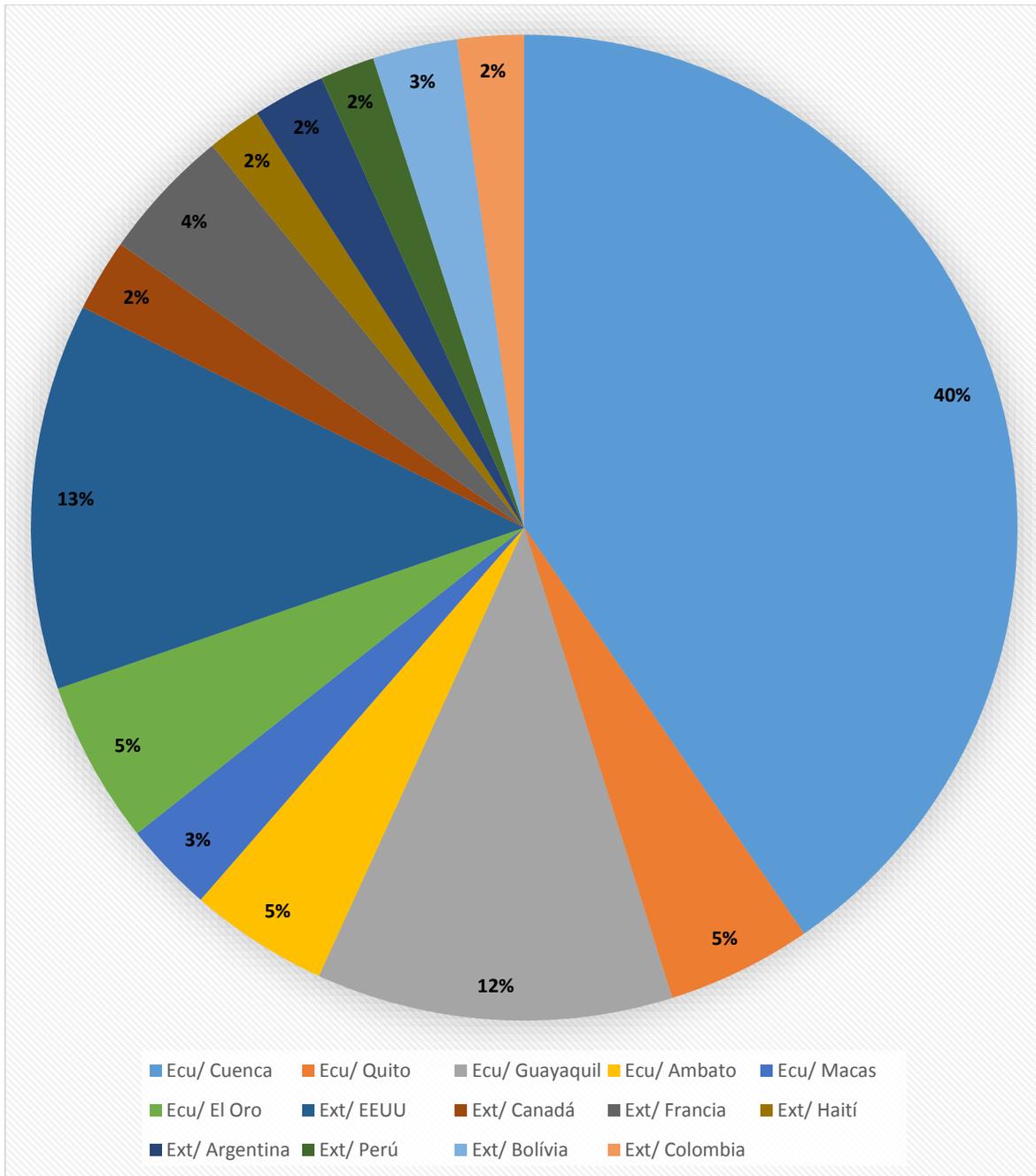
Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Figura 3. Nacionalidad de los visitantes al Museo Municipal de Arte Moderno



Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

2.3 Conclusiones del análisis

Las opiniones, sugerencias incluso descontento obtenido en las encuestas relacionadas con la satisfacción, comunicación, necesidades tanto encuestas internas como externa, han determinado que el mensaje puede llegar de diferentes formas, de acuerdo a las audiencias de ambos públicos manteniendo una conexión y credibilidad del mismo.

Un plan de comunicación constituye un elemento primordial a la existencia misma del Museo Municipal de Arte Moderno. Por lo tanto, tenerlo estructurado es un factor clave en la visión de la organización. La institución, siempre necesitará comunicarse con sus públicos, medios de comunicación y autoridades de la ciudad.

Para ello, se requiere identificar el objetivo, analizar qué queremos decir, a quién le queremos comunicar, tener claro qué queremos hacer, en qué tiempo y con qué presupuesto lo vamos a realizar. En un plan de este tipo es indispensable son los resultados de la investigación desarrollada, desde los cuales se diseñará las estrategias que nos permitan generar cada vez más la información. Y, de este modo, conseguir finalmente un proceso eficiente en el desarrollo de actividades que se lleven a cabo dentro de Museo.

El departamento de comunicación es el responsable de crear y de establecer los mensajes que se va a transmitir a los diferentes públicos dependiente del evento a realizarse y especificando los canales de comunicación ya sean estos tradicionales o digitales y las herramientas que se van a utilizar para la difusión. Al ser precisos



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

y concretos con la información elaborada ahorraremos tiempo y dinero ya que enviaremos boletines de prensa a los medios y ellos procesarán, y publicarán, esto será un gran apoyo para difusión de los eventos a la colectividad.

Al plan de comunicación integral no hay que verle como un gasto, al contrario es una pequeña inversión para en un futuro de grandes oportunidades y logros que puede hacer que las visitas, proyectos y programas que frecuentemente realiza la institución se desarrollen con más efectividad, teniendo cada vez más públicos asistentes a los diferentes eventos, actividades, exposiciones y talleres que lleva acabo el Museo Municipal de Arte Moderno , con el fin de generar inquietudes e interés en los públicos y provocar cada vez más un desarrollo cultural , educativo y social dentro de la ciudad.

Si bien ahora el Plan de Comunicación está planteado y a través de las necesidades del mismo, llegará un momento que el Museo Municipal de Arte Moderno, optará por implementar un departamento de Relaciones Públicas que oriente la comunicación interna y externa de una forma efectiva y con responsabilidad social.

Los medios de comunicación son y siempre serán bienvenidos al Museo Municipal de Arte Moderno, actualmente se establecen buenas relaciones con ellos y además se cuenta con el apoyo en la difusión a la hora de solicitarles o invitarles los programas que se realizan.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Las alianzas estratégicas con agencias de viajes y empresas e instituciones educativas de la ciudad son de vital importancia, porque permiten promover el turismo no solo del Museo si no de la población en general.

En el caso del diseño de un plan de crisis para el Museo, estrategias de armonía laboral organizacional, plan de protocolo institucional, entre otros es importante que sean diseñados por una profesional en el área de comunicación, para evitar ambigüedad a la hora de implementar un programa de acción.

La comunicación está en todas partes: en la distribución de los objetos, las exposiciones, muestras de pintura, escultura, presentaciones de arte en vivo, elaboración de programas , proyectos, , conferencias, talleres, entre otras. Por eso, es importante tomar en cuenta la información que vamos a publicar y transmitir a los públicos, cómo lo vamos hacer, con qué formato lo desarrollaremos y qué estrategias propagación utilizaremos.

El plan de comunicación permite desarrollar a fondo la pro actividad de cada uno de los integrantes del Museo Municipal de Arte Moderno y de la misma forma a desarrollar mayor seguridad para la tomar decisiones basadas en la acción a beneficio de la institución, estableciendo una clara y permanente relación entre los objetivos, actividades y políticas de comunicación interna y externa, las mismas que deben ser transparentes, concretas y sobre todo responder a las diferentes necesidades de ambos públicos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



CAPÍTULO III

ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL

Katherine Patricia Barros



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

3.1 Análisis, Antecedentes y Planteamiento de Objetivos del Plan

3.1.1 Análisis

La mayoría de empresas exitosas a nivel local, regional o mundial hoy en día reconocen la necesidad imperante de recurrir al establecimiento de un departamento formal de Comunicación Organizacional, obteniendo de esta manera resultados positivos y que contribuyan al mejor desarrollo de dichas empresas.

Pero como en toda actividad empresarial, existen siempre instituciones que poseen mayores posibilidades de desarrollar un Plan de Comunicación Integral o en su defecto no tienen propuestas en este ámbito y por eso no lo implementan.

En efecto, la propuesta del Plan de Comunicación Integral en el Museo de Arte Moderno de la ciudad de Cuenca es una opción para promover las actividades desarrolladas de manera interna o externa.

También podrán crear varios programas o actividades dentro y fuera del Museo a partir de sus propias ideas o de otro modo recibiendo propuestas ya sea de investigaciones en donde se abordarán temas culturales de interés colectivo y de afectación social.

En base al planteamiento anterior cabe mencionar que debido a la falta de dicho plan ha impedido a la institución lograr una mayor evidencia a nivel local y nacional, ya que sin estrategias comunicativas, promoción, entre otras actividades se vuelve limitada la relación e interacción entre el Museo y la sociedad en la que se encuentra.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Como vemos, el campo de acción de esta iniciativa es amplio y diverso, nos permite involucrar al público interno y externo de la institución. Esto se logrará mediante la socialización y ejecución de la propuesta.

3.1.2 Antecedentes

El estudio de la Comunicación Organizacional puede incluirse de forma general dentro del campo de las ciencias sociales, y esto no es reciente puesto que lleva siendo estudiado desde hace tres décadas y de la mano de reconocidos teóricos en cuanto al área.

Entre los que se destacan Joan Costa, Justo Villafañe y José Luis Piñuel por citar algunos de Europa, mientras que por Estados Unidos Charles Redding, Linda Putnam y con un breve avance se ha incursionado en América Latina específicamente en México, Brasil y Argentina en donde se destacan; Carlos Fernández Collado, Rafael Serrano, María Luis Muriel y Carmen Rota.

Esta importante área de la Comunicación se conoce con diferentes nombres pero en casi todo el mundo, y es mucho lo que se ha hecho por reforzar su corta trayectoria como actividad profesional y al mismo tiempo es mucho lo que aún queda por hacer.

Desde la óptica de (Fernández Collado, 2005) la Comunicación Organizacional constituye:

“el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. (...) dicho conjunto comprende técnicas y actividades encaminadas a facilitar y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

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

Considerando la apreciación citada, es preciso entender que a comunicación organizacional en esencia constituye una interacción conjunta de los stakeholders¹⁴ que forman parte de la estructura organizacional de toda institución sea pública o privada y el conjunto de elementos externos a la misma.

A pesar de lo complicado que pueda resultar es preciso que al trabajar en el desarrollo de estrategias comunicacionales no nos alejemos de la premisa establecida por Fernández Collado.

3.1.3 Objetivos del Plan

3.1.3.1 Objetivo General:

Crear sistemas comunicacionales que permitan incrementar notablemente la afluencia de visitantes locales, nacionales y extranjeros al Museo Municipal de Arte Moderno en la ciudad de Cuenca.

3.1.3.2 Objetivos específicos:

¹⁴ **Los Stakeholders** de toda organización constituyen el equipo directivo, los clientes, sus empleados, proveedores y el conjunto mismo de accionistas e inversionistas que de forma integrada desarrollan los procesos productivos de la organización.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

- ✓ Desarrollar cultura organizacional mediante estrategias de comunicación interna.
- ✓ Ejecutar estrategias de comunicación externa para incrementar las visitas al museo.
- ✓ Crear métodos que permitan evaluar y dar respaldo al Plan de comunicación integral presentado, con el fin de lograr los objetivos propuestos.

3.2 Alcances y beneficios del Plan

Previo a la descripción de lo que constituye el plan propuesto revisemos la apreciación de (Abad Merchan, 2006) desde la visión del Marketing Cultural¹⁵:

“En nuestra ciudad (Cuenca) la realidad relativa al marketing de museos se ajusta a la tendencia del sector. Si bien poseemos un invaluable patrimonio cultural y artístico, esta “capacidad instalada” no es aprovechada satisfactoriamente debido a la fuerza con la que se mantiene el arcaico paradigma de que las artes y la cultura no pueden ni deben mezclarse con las estrategias empresariales”

Entonces, son precisamente esos paradigmas los que debemos romper para dar paso a nuevas oportunidades de innovar y desarrollar propuestas que realmente despierten el interés de la sociedad por el impresionante recurso cultural con el que contamos. Ahora bien, es preciso establecer lo que comprenderá el Plan de

¹⁵ El término «**marketing cultural**» cuenta con lo que podrían ser dos acepciones distintas en función del sector donde se desenvuelven las personas que hacen uso de él. De este modo, podemos hablar del propio entorno natural del sector cultural, y por otra parte del que configuran todas aquellas organizaciones ajenas al mundo de la cultura pero que trabajan esta nueva forma de comunicación. Daniel Gómez Tarragona. <http://www.dicendi.com/>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Comunicación Integral como propuesta de mejoramiento institucional en el Museo de Arte Moderno de Cuenca.

En términos generales la estructura del plan propuesto se regirá en base al modelo establecido por (Bic, Galicia, 2009):

“Estructura del plan estratégico de comunicación integral;

1. Análisis: estudio de la información del entorno externo e interno. Resumen DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

2. Antecedentes: análisis de la información de la empresa, historia, ventas...

3. Objetivos: se deben señalar cuáles son los objetivos, qué se quiere conseguir con las actividades que se pongan en marcha. Los objetivos deben poder ser cuantificados, medibles y han de ser alcanzables, realistas.

4. Público objetivo o target de la comunicación. Es imprescindible determinar a quién se va a dirigir la comunicación. Definir cuál o cuáles son los destinatarios o grupos de destinatarios en los que se centrarán los esfuerzos comunicativos, conocer al público al que se dirige la empresa, los medios que utiliza para informarse, el estilo comunicativo que maneja son aspectos claves y críticos que influirán en el éxito de la comunicación.

5. El mensaje: es el elemento que se quiere comunicar eligiendo las características o atributos a comunicar, así como el tono o estilo de la comunicación.

6. Estrategia: elección del modo a desarrollar cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos.

7. Acciones: concreción de las actividades a desarrollar y los medios a utilizar para desarrollar el plan.

8. Cronograma o calendario: planificación en el tiempo de cada una de las acciones.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

9. Presupuesto: cantidad económica que se destinará a la puesta en marcha del plan estratégico de comunicación integral.

10. Control y seguimiento: medición del transcurso y cumplimiento del plan con el fin de realizar acciones de corrección para intentar alcanzar los objetivos marcados.

11. Indicadores

a. De realización física: miden el grado real de cumplimiento de las acciones programadas.

b. De realización financiera: mide qué presupuesto real ha sido ejecutado sobre el presupuesto en principio destinado a esta acción de promoción y divulgación

c. De impacto: mide el número real de personas impactadas a través de las acciones puestas en marcha, por ejemplo número de apariciones en los medios, número de materiales enviados...

d. De resultado: mide el número real de resultados alcanzados como por ejemplo el número de visitas de la página web.”

Está considerado este modelo debido a que está debidamente establecido acorde a las necesidades y exigencias de nuestro contexto en el que se desarrolla la actividad de la institución cultural.

Considerando sin embargo que todos los requerimientos determinados son alcanzables durante la ejecución del plan, sin forzar o alterar el curso normal de las actividades propias del Museo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

3.3 Diseño, ejecución y aplicación del Plan de Comunicación Integral para el Museo Municipal de Arte Moderno de la ciudad de Cuenca.

3.3.1 Objetivo General

Crear sistemas comunicacionales que permitan incrementar notablemente la afluencia de visitantes locales, nacionales y extranjeros al Museo Municipal de Arte Moderno en la ciudad de Cuenca.

3.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Desarrollar cultura organizacional mediante estrategias de comunicación interna.
- ✓ Ejecutar estrategias de comunicación externa para incrementar las visitas al museo.
- ✓ Crear métodos que permitan evaluar y dar respaldo al Plan de comunicación integral presentado, con el fin de lograr los objetivos propuestos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

3.3.3 Justificación

El Museo Municipal de Arte Moderno ha celebrado su 34º aniversario en el 2015, a lo largo de su largo recorrido da apertura a varios eventos, programas, talleres, exposiciones culturales, artísticas, educativas, entre otras actividades. Varios públicos visitan diariamente y cada vez existe mayor número de interesados en dichos programas. Aunque por otro lado, y bajo las nuevas tendencias tecnológicas que se nos presentan, muchas veces evitamos ir al museo observándolo como una actividad académica aburrida, a la que casi obligadamente se presentan niños y jóvenes en donde no existe un objetivo que genere interacción didáctica o una forma divertida de aprendizaje.

La importancia de la propuesta del plan de comunicación integral es colaborar a la mejora de la parte comunicacional con el público interno y externo, con el fin de incrementar la afluencia e interés por parte de los visitantes locales, nacionales y extranjeros al Museo Municipal de Arte Moderno. Con el diseño a presentarse se obtendrá como resultado un mejor desarrollo con los medios de comunicación y hacer un uso eficaz de todos los recursos que posee, logrando de esta forma obtener mayores beneficios.

Por otra parte se pretende que con esta propuesta se pueda establecer y definir estrategias de comunicación interna y externa, definiendo el proceso para la detección y formulación de necesidades de comunicación y de evaluación de la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

eficacia de los canales utilizados, de forma que sean incorporadas a las acciones que se definan en el Plan de Comunicación.

Proponer y ejecutar un Plan de Comunicación Integral, se convierte en una necesidad para toda empresa, organización o en este caso para el Museo ya que permite que tanto el equipo de trabajo como los visitantes tengan mayor acceso a información de los eventos y actividades que se realizan dentro y fuera del Museo, y a través de los medios de comunicación provocar interés, curiosidad en los cuencanos por visitar este espacio cultural en nuestra ciudad.

Además mediante el plan se pueden generar propuestas innovadoras que faciliten la interacción entre el centro cultural y sus públicos tanto a nivel interno como externo.

Por ello, esta propuesta pretende establecer la importancia de la adecuada gestión de la comunicación, así como del debido uso de recursos informativos, talento humano y eficiente aplicación de estrategias organizacionales.

Es también importante considerar que la base de la comunicación en cualquier organización siempre estará constituido por los públicos a quienes se dirige una empresa, y es esa la parte primordial en la que se trabajará a través del plan.

El objetivo de la propuesta tendrá un gran impacto en el Museo Municipal de Arte Moderno, facilitándole su acercamiento con su público interno y externo, mejorando de esta manera su relación con ellos y fortaleciendo su imagen en la sociedad en general.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

3.3.4 Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas Fortalezas, Oportunidades)

Al análisis DAFO o FODA muchos lo conocemos por su simplicidad a la hora de aplicar en estudios y análisis organizacionales, su gran aporte son los resultados, esta es una gran herramienta que nos permite construir una tabla organizada en la que colocamos información actual de un objeto de estudios, en este caso del Museo Municipal de Arte Moderno de la ciudad de Cuenca. A través de los datos redactados nos refleja un claro diagnóstico que nos facilitará el trabajo al momento de presentar estrategias de comunicación en base a los objetivos que hemos planteado.

La investigación de los factores positivos y negativos, internos y externos del Museo Municipal de Arte Moderno, nos facilita elaborar un estudio profundo a través del cual identificaremos con mayor facilidad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del centro cultural.

A continuación una explicación breve de la Matriz DAFO.

Debilidades: son deficiencias internas que posee la organización, en estas encontramos posiciones desfavorables que se deben detentar, analizar y trabajar para cambiar o eliminar, con el fin de lograr mayor confianza y efectividad dentro de ella.

Amenazas: situaciones negativas externas, que inciden en el accionar de la institución, que si bien no pueden cambiarse, deben tomarse en cuenta para



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

minimizar su impacto. Se debe estar preparado para estas acciones negativas para la institución ya que si son detectadas a tiempo se puede trabajar para convertirlas en oportunidades.

Fortalezas: son las características positivas internas que se deben desarrollar para lograr una gestión eficiente e impactos positivos, identificando las ventajas y aprovecharlas al máximo con el objetivo de cumplir positivamente con los objetivos planteados por la organización.

Oportunidades: circunstancias en las cuales se presentan diferentes posibilidades de lograr, mejorar o perfeccionar en una actividad, acción en este caso cultural, educativo y social. Muchos definimos a las oportunidades como características positivas externas a la organización que deben aprovecharse para el beneficio de la institución.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Tabla 4

Elementos de una matriz DAFO para el Museo Municipal de Arte Moderno

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	¿Cuáles son las fortalezas del Museo Municipal de Arte Moderno?	¿Cuáles son las debilidades del Museo Municipal de Arte Moderno?
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas
	¿Cuáles son las fortalezas del Museo Municipal de Arte Moderno?	¿Cuáles son las amenazas del Museo Municipal de Arte Moderno?

Fuente: Autora



Tabla 5

Análisis DAFO actual de Museo Municipal de Arte Moderno de la Ciudad de Cuenca

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1) Personal con experiencia laboral	D1) Presupuesto limitado frente a necesidades
F2) Espacio patrimonial adecuado para espacio de exposiciones, actividades, talleres, entre otros.	D2) Concentración de procesos y trámites administrativos que retrasan la ejecución de actividades.
F4) Horarios accesibles al público	D3) Personal insuficiente para las funciones sustantivas y de apoyo.
F5) Promueven la identidad cultural del País.	D4) Gestión por procesos en construcción.
F6) Acceso gratuito a todos los visitantes.	D5) Procesos técnico, administrativo-financiero dependientes de la administración pública, además de incluir trámites lentos y burocráticos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

F6) Contribución al desarrollo cultural.	D6) Falta de memoria institucional sistematizada.
	D7) Riesgos de deterioro, destrucción.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1) Fortalecer las identidades y sentido de pertenencia de los habitantes.	A1) La cultura es considerada como un gasto y no como una inversión que contribuye al desarrollo país.
O2) Fácil acceso al Museo en: costo y lugar	A2) Oferta amplia de actividades de ocio.
O3) Participación incluyente de todos los sectores	A3) Bajo interés de la ciudadanía en temas culturales.
O4) Afianzamiento de democracia inclusiva y ejercicio de derechos culturales	A4) Poco conocimiento acerca de estrategias de difusión y comunicación externa.
O5) Difundir actividades culturales	A5) Perdida de la identidad cultural ecuatoriana con la presencia de otras culturas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

<p>O6) Reforzar y apoyar las acciones educativas del sector formal sobre aspectos culturales.</p>	
<p>O7) Ser alternativa importante en el buen uso del tiempo libre de la población y visitantes.</p>	
<p>O8) Implementar un Plan de Comunicación Integral</p>	

Fuente: Autora



3.3.5 Estrategias de Comunicación Interna, según las necesidades del equipo de trabajo del Museo Municipal de Arte Moderno.

La comunicación Interna es un elemento esencial que debe considerar la empresa ya que a través de una gestión adecuada y estudiada nos permite mejorar el clima y su organización laboral esto, dará como resultado un mejor rendimiento del equipo de trabajo de la institución.

Según el especialista Joan Costa, en “15 axiomas para los Dircom”: La institución es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la empresa. Actuar es una forma de comunicar. La comunicación debe dejar de ser una moda para convertirse en una cultura.¹⁶

Sin embargo, ahora es necesario enfatizar que este factor debe verse como un activo que hay que producir, gestionar, comunicar y desarrollar.

De manera general, dentro de una institución la comunicación interna, es aquella que está dirigida al personal que conforma una empresa. Esta nace como respuesta a las nuevas necesidades de las empresas de motivar a su equipo humano y aprovechar las habilidades, destrezas y talentos del personal para lograr un éxito institucional, no debemos olvidar que las empresas reflejan lo que son el equipo trabajador, por ello es de suma importancia motivar, capacitar y mantener un buen diálogo para lograr mejores resultados.

¹⁶ Comunicación interna: Gestión clave de las organizaciones expuesto en el sitio (LosRecursoshumanos.com, 2008)



La comunicación interna no es una opulencia o una estrategia en la que solo grandes empresas pueden invertir, por el contrario instituciones pequeñas y medianas creen conveniente y rentable contar con un departamento de comunicación que desarrolle estrategias comunicativas, incluso de promoción que incrementen las ventas de sus productos y servicios y lo más importante mejore y mantenga un excelente clima laboral para lograr el éxito en el mercado.

En la actualidad todavía existen empresas que desconocen las ventajas de un área de comunicacional dentro de ella, se debe considerar que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio social es necesario motivar al equipo humano, conservar a los mejores y capacitarlos permanentemente. Crear una verdadera cultura organizacional para que el talento humano se sienta identificado y desee permanecer fielmente a la institución. Es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia para conseguir retener el talento.

Con la implementación de un Plan Estratégico Interno eficaz se pueden lograr grandes beneficios:

- Manejar la gestión diaria para obtener resultados finales activos de la institución.
- Reduce la conflictividad entre personal del Museo y mejora el clima laboral.
- Los procesos internos satisfacen las necesidades propias de la institución y contribuye a alcanzar los objetivos finales.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

- Ayuda al Museo a difundir su política y su propia identidad y dirige el manejo de información, en especial sobre temas fundamentales.
- Es una vía para que el talento humano, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas y así aumentar su motivación personal.
- Aumentar la satisfacción del talento humano y su grado de compromiso e implicación con la dirección de la organización.
- Mejora la comunicación entre los departamentos, talentos, artistas, entre otros actores.
- Tiene un carácter dinámico, por lo que se va adaptando a medida que lo hace la organización, es flexible y maximiza el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno, portando a este con mayor compromiso y organización.
- Permite una mejor retroalimentación entre directivos y trabajadores y públicos.
- Organizar mejor espacios otorgados a solicitantes artísticos para de esta manera poder ofrecer mayor número de oportunidades a otros interesados.

A continuación presento algunas habilidades que propongo según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los trabajadores de Museo Municipal de Arte Moderno en Cuenca.



Tabla 6: *Primera estrategia de comunicación interna para el Museo Municipal de Arte Moderno.*

Estrategia	ELABORACIÓN DEL MANUAL DEL EMPLEADO
Detalle	Consiste en otorgar más información a los trabajadores en base a la misión, visión, objetivos, políticas, beneficios, vacaciones, valores de la institución, entre otros detalles importantes para el personal y nuevos integrantes de la institución.
Finalidad	Proporcionar al personal la herramienta clave para desarrollar actividades otorgadas por la institución con responsabilidad, conociendo antes las líneas que se manejan en el Museo Municipal de Arte Moderno para evitar errores y cumplir objetivos planteados.
Aporte	Con el acceso a un manual efectivo se podrá manejar y resolver problemas internos de forma efectiva.
Actuación	Revisar las líneas, políticas, cultura e identidad organizacional para desarrollar el diseño del manual.

Fuente: Autora



Tabla 7: Segunda estrategia de comunicación interna para el Museo Municipal de Arte Moderno.

Estrategia	CAPACITACIÓN AL PERSONAL INTERNO DEL MUSEO
Detalle	Dar capacitaciones que permita mejorar su rendimiento laboral.
Finalidad	Desarrollar de mejor manera habilidades y talentos del equipo para aportar en su vida profesional y en la institución, brindando un excelente servicio al público externo.
Aporte	Permite al equipo sentirse más valorado y por tanto rinde mejor en sus actividades asignadas.
Actuación	Capacitar al personal en inglés, TIC's, servicio al cliente, protocolo y etiqueta.

Fuente: Autora

Tabla 8: Tercera estrategia de comunicación interna para el Museo Municipal de Arte Moderno

Estrategia	REUNIONES INTERNAS SEMANALES
Detalle	Comunicar actividades a desarrollarse durante la semana para que el personal este informado y conozca sus funciones.
Finalidad	Mantener una actividad comunicacional activa en la que todos estén al tanto de lo que sucede en el Museo.
Aporte	Impedir el ingreso de rumores y mal entendidos internos.
Actuación	Coordinar fecha y hora conforme a la disponibilidad de todos.

Fuente: Autora



Tabla 9: *Cuarta estrategia de comunicación interna para el Museo Municipal de Arte Moderno*

Estrategia	ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES CULTURALES
Detalle	Realizar eventos culturales exitosos para mantener un contacto cercano con los públicos.
Finalidad	Incentivar al público a participar constantemente de las actividades que realiza el Museo dentro y fuera de la institución.
Aporte	Convertir al museo en un espacio cultural que abre las puertas a diferentes artistas locales, nacionales y regionales.
Actuación	Crear un manual de protocolo y etiqueta para el Museo.

Fuente: Autora

Tabla 10: *Quinta estrategia de comunicación interna para el Museo Municipal de Arte Moderno*

Estrategia	TABLÓN DE ANUNCIOS INTERNO
Detalle	Informar creativamente datos importantes para el equipo de trabajo del Museo
Finalidad	Comunicar y mejorar interrelación entre el equipo humano interno.
Aporte	Crear pertenencia del talento humano hacia la institución.
Actuación	Colocar un tablón de anuncio en un lugar visible, por ejemplo la cafetería, datos internos que el equipo interno debería conocer, como identidad corporativa. (Misión, visión, objetivos). Fechas festivas, cumpleaños, anuncios importantes de la dirección, entre otros comunicados.

Fuente: Autora



Tabla 11: *Sexta estrategia de comunicación interna para el Museo de Arte*

Moderno

Estrategia	ANIVERSARIOS
Detalle	Celebrar cada año de conmemoración del Museo, presentando un programa al equipo de trabajo que reconozca su importancia dentro de ella.
Finalidad	Motivar al equipo de trabajo, con reconocimientos físicos, económicos y afectivos. Crear confianza de estabilidad laboral de talento humano.
Aporte	Inclusión de los públicos internos y sentimiento de pertenencia.
Actuación	Desarrollar un programa que presente los principales aspectos de la institución, historia, fortalecer vínculos, lealtad, entre otros.

Fuente: Autora

Tabla 12: *Séptima estrategia de comunicación interna para el Museo*

Municipal de Arte Moderno

Estrategia	INTRANET
Detalle	Espacio web con información interna de interés y entretenimiento.
Finalidad	Público interno más participativo, destacar talentos ocultos y expresarlos.
Aporte	Entusiasmar al grupo de trabajo e informar sus logros y objetivos.
Actuación	Crear el espacio web con información y fotos actualizadas. Motivar al equipo a revisar el medio de comunicación interno y capacitarlo de su forma de uso.

Fuente: Autora



Tabla 13: *Octava estrategia de comunicación interna para el Museo Municipal de Arte Moderno*

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

Fuente: Autora

Tabla 14: *Novena estrategia de comunicación interna para el Museo de Arte Moderno*

Estrategia	POLITICAS DE PRESTACION DE SERVICIOS
Detalle	Contar con un documento que comprometa al artista y acate las condiciones que establezca la administración del Museo.
Finalidad	Mantener un orden y respeto en el tiempo que se solicite la exhibición de la colección artística en las salas del Museo.
Aporte	Ofrecer espacios al mayor número de artistas posible.
Actuación	Contar con una agenda interna de las salas disponibles y un documento de políticas y condiciones, para el artista y Museo.

Fuente: Autora



Tabla 15: *Décima estrategia de comunicación interna para el Museo Municipal de Arte Moderno*

Estrategia	INVITACIONES DIGITALES/ FISICAS/ PRESENCIALES
Detalle	Sostener una comunicación activa con autoridades, instituciones y públicos.
Finalidad	Mantener una relación formal entre el museo y sus diferentes públicos.
Aporte	Contar con una base de datos actualizada de públicos externos.
Actuación	Crear un formato de protocolo para la redacción de invitaciones a eventos.

Fuente: Autora



3.3.6 Estrategias de Comunicación Externa, según las necesidades del Público Externo del Museo Municipal de Arte Moderno.

Para Gary Krebs “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes” ¹⁷

Asimismo Krebs indica que: La comunicación externa es utilizada para facilitar información determinante a los representantes del entorno acerca de los programas, actividades, productos o servicios que oferta la organización. La información que se envía por medio de canales externos (medios de comunicación) puede utilizarse para influir sobre las acciones relevantes del mismo.

Nuestro medio social está combinado con varios factores externos a la organización. Las instituciones o empresas están siempre conectados con sus entornos, con sus públicos a través de una ilimitada serie de símbolos, signos, es decir, estos mensajes nos presentan información importante para procesarla.

Es difícil que en una organización exista una buena comunicación externa sin una buena política de comunicación interna puesta en práctica; estas son dos formas de comunicación que se mantienen unidas en teoría y acción. Enviar y recibir información son dos actividades importantes para las buenas interrelaciones de los stakeholders, pues si enviamos información de la organización por medio de canales efectivos a los representantes del entorno

¹⁷ Tendencias de la Comunicación externa en las empresas, información tomada del sitio (Gestiopolis, 2006)



relevante, está será una clave importante para esquivar crisis y ruidos que pueda perjudicar a la institución.

Relacionando la propuesta de Krebs con la realidad del Museo Municipal de Arte Moderno es posible señalar que las organizaciones intercambian información constante con su entorno relevante que en este caso serían los visitantes y artistas que presentan sus obras en el centro cultural ya que ellos utilizan el servicio que este ofrece. Por ejemplo, en el Museo, la relación entre cliente – institución se manifiesta a través de los programas, proyectos, talleres, capacitaciones entre otras actividades que se realizan. Su acción es ofrecer información de los citados eventos y lograr la participación e interés de la ciudadanía en general a formar parte de estos espacios artísticos y que a su vez los visitantes se interesen, difundan y regresen.

La comunicación externa explora varias ventajas al aplicarla a sus públicos, en el caso del Museo Municipal de Arte Moderno destaco:

- Mejora en la gestión de la imagen de la institución frente a sus clientes, proveedores y grupos de interés.
- Relación de la organización con su entorno.
- Gestión del diálogo con sus diferentes públicos.
- Comunicación 2.0.
- Manejo de información de la institución.



Tabla 16: *Primera estrategia de comunicación externa para el Museo*

Municipal de Arte Moderno

Estrategia	DOSSIER DE PRENSA
Detalle	Entregar a los periodistas información completa de las actividades que realiza en especial lanzamientos de colecciones artísticas.
Finalidad	Facilitar el trabajo de los periodistas con información más detallada del evento realizado.
Aporte	Información previa al periodista.
Actuación	Realizar un formato de dossier del Museo.

Fuente: Autora

Tabla 17: *Segunda estrategia de comunicación externa para el Museo*

Municipal de Arte Moderno

Estrategia	COMMUNITY MANAGEMENT
Detalle	Estar de la mano con la tecnología, informar por el medio digital y llegar a un público específico.
Finalidad	Crear una retroalimentación entre el Museo y sus públicos externos.
Aporte	Identificar al Museo como un centro cultural dinámico
Actuación	Refrescar las redes sociales y páginas electrónicas del Museo. Contar con una base de datos actualizada.

Fuente: Autora



Tabla 18: *Tercera estrategia de comunicación externa para el Museo de Arte*

Moderno

Estrategia	REDES SOCIALES
Detalle	Llegar a públicos exigentes en cuanto a la tecnología y medio digital.
Finalidad	Comunicar a tiempo real las actividades realizadas.
Aporte	Información inmediata de la actuación del Museo en la Sociedad.
Actuación	Crear cuentas en twitter, facebook, instagram

Fuente: Autora

Tabla 19: *Cuarta estrategia de comunicación externa para el Museo de Arte*

Moderno

Estrategia	TIENDA ARTESANAL PERMANENTE
Detalle	Promocionar los artículos, obras entre otras piezas que el artista desee poner en venta.
Finalidad	Apoyar la economía del artesano.
Aporte	Impulsar al público externo a adquirir producto nacional e incentivar al artista aportando a su economía.
Actuación	Montar un espacio continuo para comercializar las obras, colecciones, joyas, textiles, entre otros artículos elaborados por los artistas.

Fuente: Autora



Tabla 20: *Quinta estrategia de comunicación externa para el Museo Municipal de Arte Moderno*

Estrategia	SEÑALETICA
Detalle	Mejorar el ambiente visual del Museo
Finalidad	Ubicar mejor a los públicos locales y extranjeros y facilitar su visita al Museo.
Aportación	Presentar al Museo más organizado y activo.
Actuación	Diseñar paneles, tabloneros, informativos del Museo.

Fuente: Autora

Tabla 21: *Sexta estrategia de comunicación externa para el Museo Municipal de Arte Moderno*

Estrategia	PROMOCIONAL DEL MUSEO
Detalle	Entregar a los participantes y público en general de los eventos del Museo información más detallada, definiciones, fotos, biografía del artista, entre otros datos relevantes.
Finalidad	Aportar con información esencial de la obra o exposición a la que se participe.
Aporte	Destacar al Museo Municipal de Arte Moderno como un lugar turístico para no dejar de visitarlo.
Actuación	Crear diseños de acuerdo al contexto del evento.

Fuente: Autora



Tabla 22: *Séptima estrategia de comunicación externa para el Museo*

Municipal de Arte Moderno

Estrategia	FERIAS ARTESANALES
Detalle	Exposiciones con finalidad comercial en fechas representativas.
Finalidad	Incentivar a jóvenes artistas al emprendimiento para el desarrollo económico de nuestro país.
Aporte	Museo más participativo, emprendedor y colaborador con los artesanos.
Actuación	Organización y coordinación de las ferias.

Fuente: Autora

Tabla 23: *Octava estrategia de comunicación externa para el Museo Municipal*

de Arte Moderno

Estrategia	BASE DE DATOS
Detalle	Mantener contacto activo con sus públicos.
Finalidad	Crear un protocolo informativo de eventos. Invitaciones físicas, digitales personalizadas.
Aporte	Facilitar el trabajo en el área de comunicación.
Actuación	Crear un documento en Excel con información básica de los stakeholders.

Fuente: Autora



Tabla 24: *Novena estrategia de comunicación externa para el Museo Municipal de Arte Moderno*

Estrategia	AGENDA CULTURAL
Detalle	Agenda oficial con todos los eventos a realizarse en el Museo
Finalidad	Informar a los públicos anticipadamente eventos detallados que se van a presentar.
Aporte	Proporcionar datos concretos a los stakeholders de eventos.
Actuación	Diseñar una agenda quincenal o mensual y entregar a la ciudadanía.

Fuente: Autora

Tabla 25: *Décima estrategia de comunicación externa para el Museo Municipal de Arte Moderno*

Estrategia	ZONA WIFI
Detalle	Contar con una red abierta al público.
Finalidad	Que los visitantes suban fotos e información a sus redes sociales en tiempo real del evento que participen.
Aporte	Brindar un mejor servicio al usuario.
Actuación	Instalar una red de internet WIFI de fácil acceso al público.

Fuente: Autora



Tabla 26: *Décima primera estrategia de comunicación externa para el Museo Municipal de Arte Moderno*

Estrategia	MATERIAL INFORMATIVO DEL MUSEO
Detalle	Presentar al público externo información del Museo.
Finalidad	Informar la historia e identidad institucional de Museo.
Aporte	Posicionar al Museo y lograr su identificación.
Actuación	Diseñar y redactar información principal del Museo.

Fuente: Autora

Tabla 27: *Décima primera estrategia de comunicación interna para el Museo Municipal de Arte Moderno*

Estrategia	RELACION CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Detalle	Comunicar y actualizar con información a los periodistas de los eventos y tenerlos en cuenta en programas internos.
Finalidad	Mantener una mejor reciprocidad y compañerismo, estar presentes y dispuestos a facilitarles la información que soliciten los medios.
Aporte	Difundir mayor cantidad de información del Museo
Actuación	Boletines de prensa diarios, invitaciones personalizadas de eventos.

Fuente: Autora



Tabla 28: *Décima segunda estrategia de comunicación interna para el Museo Municipal de Arte Moderno*

Estrategia	BOLETINES DE PRENSA INFORMATIVO
Detalle	Redactar información relevante del Museo.
Finalidad	Enviar a los medios de comunicación y difundir al público para contar con la presencia del mayor número de personas.
Aporte	Informar al público actividades culturales.
Actuación	Comunicar a públicos y medios y crear una retroalimentación

Fuente: Autora

Tabla 29: *Décima tercera estrategia de comunicación interna para el Museo Municipal de Arte Moderno*

Estrategia	PROMOCION DE LOS EVENTOS DEL MUSEO
Detalle	Informar actividades y exposiciones
Finalidad	Llegar a todos los públicos de la ciudad de Cuenca
Aporte	Tener mayor acogida y asistencia en los programas.
Actuación	Crear spots publicitarios, notas de prensa y comerciales en televisión.

Fuente: Autora



Tabla 30: *Décima cuarta estrategia de comunicación interna para el Museo*

Municipal de Arte Moderno

Estrategia	CONVENIOS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS
Detalle	Entregar espacios a jóvenes talentosos que están iniciando en el mundo artístico.
Finalidad	Aportar y motivar a estudiantes pertenecientes a facultades de artes en todas sus ramas.
Aporte	Incrementar el interés al arte juvenil en la ciudad.
Actuación	Invitar a escuelas, colegios, universidades, academias a participar dentro de museo y espacios culturales.

Fuente: Autora

Tabla 31: *Décima quinta estrategia de comunicación interna para el Museo*

Municipal de Arte Moderno

Estrategia	PROGRAMAS INCLUYENTES ARTISTICOS
Detalle	Involucrar a la ciudadanía a participar de talleres, clubs, capacitaciones.
Finalidad	Aumentar el interés intelectual artística.
Aporte	Aprovechar el tiempo de ocio de los niños, jóvenes y adultos.
Actuación	Ofrecer talleres de pintura, teatro, danza. Presentar documentales o películas ecuatorianas una vez por semana. Crear clubs de lectura, periodismo entre otras disciplinas.

Fuente: Autora



3.4 Evaluación del Plan Integral de Comunicación

3.4.1 Estrategia de Seguimiento y Evaluación

3.4.1.1 Monitoreo de la ejecución

La Dirección Cultural Regional Cuenca y el equipo de trabajo asignado, son los responsables directos de la ejecución del proyecto, los que tendrán como tarea principal presentar informes de ejecución de actividades, y la justificación de las mismas cuando estas no hayan sido realizadas en el tiempo previsto de acuerdo al cronograma. El monitoreo y seguimiento de las actividades programadas serán observadas en su cumplimiento.

3.4.1.2 Evaluación de resultados e impactos.

La evaluación final medirá el grado de consecución de los objetivos, los resultados alcanzados, los recursos empleados y el impacto obtenido, partirá de los supuestos señalados en los cálculos del proyecto.

Habrà evaluación continua mediante los sistemas, complementada con informaciones relacionadas.

3.4.1.3 Actualización de línea base

Una vez que se obtenga el financiamiento y se vaya a ejecutar las mencionadas estrategias de comunicación externa, la institución actualizará la línea base.

3.4.1.4 Evaluación

Este es el último paso y el más importante dentro de un plan de comunicación externa para medir el éxito de las estrategias planteadas.



Se concibe dentro de un proceso de mejora continua en el marco del desarrollo de las acciones. En este sentido, la evaluación también se forja como el instrumento necesario para la detección de obstáculos y necesidades y, en su caso, para el reajuste de las acciones.

Ventajas

- ✓ Verificar que el plan integral de comunicación cumpla con los objetivos planteados según el plan de comunicación externa para el Museo Municipal de Arte Moderno.
- ✓ Saber si mejora la eficiencia y coherencia de las medidas de comunicación antes de aplicar el plan.

Para evaluar un plan de comunicación tenemos que basarnos en 4 aspectos importantes;

Control del cumplimiento del plan: se realiza tomando datos de cada una de las acciones planificadas y las realmente efectuadas, que permitirán identificar si los objetivos a los que tributan se han cumplido. Esta forma de evaluación, además de ofrecer un referente cuantitativo, permitirá controlar si los responsables de ejecutar las tareas las han realizado según se ha planificado en el tiempo y con la calidad requerida.

Control de Rentabilidad: Calcular la Pirámide de razones financieras (presupuesto).

Control de Eficiencia: Se evalúa la eficiencia e impacto de los gastos destinados a la comunicación externa. Se toma como



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

referencia el presupuesto planificado para el plan de comunicación y se comparan con los ingresos.

Control Estratégico: a través de una auditoría de comunicación, para la cual se emplearán cuestionarios que serán aplicados a los visitantes. Así podremos identificar el medio que influyó en su decisión de visita.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de desarrollar la propuesta del Plan de Comunicación integral para el Museo de Arte Moderno de la ciudad de Cuenca, y siendo dicha propuesta el principal y más ambicioso objetivo de este trabajo académico.

Surgen algunas conclusiones que definen la importancia y las ventajas de contar con un plan de comunicación dentro de una institución y aún más en un centro cultural, cabe destacar que con ello surgen también importantes recomendaciones que de ser consideradas como medidas estratégicas organizacionales, permitirán al equipo humano de dicho museo gestionar de manera más sobresaliente los servicios que actualmente se generan.

Como antecedente a las conclusiones destaquemos que el estudio de la Comunicación Organizacional puede incluirse de forma general dentro del campo de las ciencias sociales, y esto no es reciente puesto que lleva siendo estudiado desde hace tres décadas y de la mano de reconocidos teóricos en cuanto al área.

Entre los que se destacan Joan Costa, Justo Villafañe y José Luis Piñuel por citar algunos de Europa, mientras que por Estados Unidos Charles Redding, Linda Putnam y con un breve avance se ha incursionado en América Latina específicamente en México, Brasil y Argentina en donde se destacan; Carlos Fernández Collado, Rafael Serrano, María Luis Muriel y Carmen Rota.

Adicional a lo comentado cabe señalar que es en esos últimos países latinoamericanos donde encontramos un fuerte desarrollo del estudio del citado tipo de comunicación, de esas naciones también podemos tomar modelos e



importantes sugerencias que guíen la buena gestión de las estrategias comunicacionales de las organizaciones a nivel local y nacional, entrando de esta manera a ser parte del grupo de países donde lo importante para consolidar una organización no es únicamente el número de socios que desean conformar la empresa sino el nivel de predisposición que ellos muestran para definir los planes o herramientas comunicativas que contribuirán a posicionar la imagen de la institución.

Esta importante área de la Comunicación se conoce con diferentes nombres pero en casi todo el mundo, y es mucho lo que se ha hecho por reforzar su corta trayectoria como actividad profesional y al mismo tiempo es mucho lo que aún queda por hacer.

Es también importante considerar que la base de la comunicación en cualquier organización siempre estará constituido por los públicos a quienes se dirige una empresa, y es esa la parte primordial en la que se trabajará a través del plan integral de comunicación.

Una importante conclusión que vale la pena resaltar es que dicho plan, tendrá un gran impacto en el Museo de Arte Moderno, facilitándole su acercamiento con su público interno y externo mejorando de esta manera su relación con ellos y fortaleciendo su imagen en la sociedad en general.

Ese fortalecimiento al que nos podemos referir es el hecho de lograr un incremento por una parte del interés que muestren los visitantes por ingresar al museo y ser parte activa de cada una de las actividades que se desarrollen en el lugar. A nivel del público interno, si el plan es aplicado de la manera como se



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

sugiere, la gestión del servicio y atención al turista será más cálida y reconfortante, a esto se sumaría el incentivo que se ha sugerido deben recibir brindar tanto los directivos como los demás colaboradores del centro cultural, creando así una cultura organizacional en la que sugerir, agradecer y felicitar sean más que una política institucional un hábito y valor corporativo.

Por otra parte señalemos los factores de logística e importantes recomendaciones que serían vitales para una mejor acogida a los visitantes:

Definir a través de señalética los espacios a conocer; esto no solo dará una estructura organizada al museo, será también una forma diferente de mirar y reconocer al lugar. Existen personas que distinguen una institución de otra a partir de su organización física, esto podría resultar un detalle mínimo a considerar pero generará grandes cambios.

Establecer roles que cumplir; cuando se han definido las actividades y responsables de las mismas que deben cumplirlas, los resultados son mejores, evitamos confusiones y contratiempos tanto para el equipo de trabajo como para quienes visitan el lugar.

Accesibilidad a los artistas y expositores; nada mejor que tener apertura con el alma de los museos, los artistas, mientras mayores facilidades brindemos a los expositores serán múltiples las ofertas que se podrán ofrecer a los turistas.

Capacitación y actualización de conocimientos; son esta la herramienta más útil y en nuestros tiempos la más recurrente para mejorar el estado de gestión de servicios de una empresa, siendo este el caso de un importante centro cultural no solo para la ciudad, sino para la provincia e incluso el país, es necesario



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

fortalecer las destrezas e impulsar los talentos con los que cuenta la institución. Así se incrementa el nivel de empatía de los trabajadores y el sentido de pertenencia con los proyectos, actividades y la organización misma.

Evaluación de resultados; más allá de constituir una forma de conocer qué tan bien o qué tan mal se está desarrollando una propuesta o plan de acción, mediante la evaluación se obtiene una radiografía de todo aquello que está incentivando al mejoramiento de las instituciones como también a identificar aquellos factores que generan retrocesos o estancamiento de los procesos productivos de la institución.

Es importante mencionar la imagen e identidad corporativa que refleja el Museo a sus públicos, en efecto el buen servicio es uno de los principales objetivos de la institución y por ende se debe trabajar en lograr más visitantes satisfechos, nuevas visitas locales y extranjeras y sobre todo hacer que el público visite nuevamente y por medio de sus buena referencia provoque la llegada de más usuarios a las institución para disfrutar de las actividades y participar de los talleres.

Dar a conocer al público externo e interno la imagen corporativa del Museo Municipal de Arte Moderno a través de trípticos, videos, entrevistas y para los trabajadores mediante reuniones y manual del empleado. Es indispensable conocer los servicios que ofrece el museo además de sus actividades que normalmente realiza para de estar forma realizar las funciones correspondientes de forma eficiente con el fin de cumplir con los objetivos de la institución.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Otra importante recomendación es el considerar en esta institución aquel adagio de que todo comunica. La comunicación está en todas partes y surge de diversas formas: en la distribución de objetos, las exposiciones, muestras de pintura, escultura, presentaciones de arte en vivo, elaboración de programas , proyectos, , conferencias, talleres, entre otras. Por eso, es importante tomar en cuenta la información que vamos a publicar y transmitir a los públicos, cómo lo vamos hacer, con qué formato lo desarrollaremos y qué estrategias propagación utilizaremos.

A esto se suma la sugerencia de que se requiere formular y ejecutar, sin reparo alguno, un manual de protocolo interno tanto para la organización y desarrollo de eventos culturales, exposiciones de galería y demás como para la determinación de roles de los miembros del equipo humano del museo.

Adicionalmente, es considerable el establecer compromisos impostergables y realizables desde el museo hacia los artistas y expositores que desean ser parte de las eventualidades de la institución, manteniendo de esta manera un nexo constante con quienes constituyen la esencia de un centro cultural.

Y por último, la más importante recomendación, solicitar al Municipio través de sus directivos establecer un presupuesto anual de recursos materiales, físicos y económicos para la ejecución de planes que permitan adecuar no sólo al Museo Municipal de arte Moderno, ampliar nuestra visión y aplicar en todos los centro culturales de la ciudad de Cuenca la mencionada propuesta de Comunicación.

En definitiva el plan de comunicación permite desarrollar a fondo la pro actividad de cada uno de los integrantes del Museo Municipal de Arte Moderno y de la Katherine Patricia Barros Espinosa



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

misma forma a desarrollar mayor seguridad para la tomar decisiones basadas en la acción a beneficio de la institución, estableciendo una clara y permanente relación entre los objetivos, actividades y políticas de comunicación interna y externa, las mismas que deben ser transparentes, concretas y sobre todo responder a las diferentes necesidades de ambos públicos.

Dependerá de los directivos y equipo institucional determinar lo más pronto posible la mejor manera de llevar a efecto y de manera íntegra la propuesta planteada, nada hay peor que el tener armas y no usarlas.



Bibliografía

Abad Merchan, M. (2006). Marketing Cultural: Una propuesta de Plan Integral para el Museo Pumapungo del Banco Central del Ecuador. Cuenca: Universidad del Azuay: Trabajo de grado previo a la obtención del título de Licenciado en Comunicación Social.

Alcaide Inchausti, Á. (1979). Estadística Aplicada a las Ciencias Sociales. En Á. Alcaide Inchausti, Estadística Aplicada a las Ciencias Sociales (pág. 63). España: Ediciones Pirámide.

Ball, R. A. (2002). La Sociología y la Moderna Teoría de Sistemas. En G. Ritzer, Teoría Sociológica moderna (págs. 222-223). Madrid: McGraw Hill.

Bic, Galicia. (2009). <http://www.bicgalicia.es>. Obtenido de <http://www.bicgalicia.es>: http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf

Blumer, H. (2002). Interaccionismo Simbólico. En G. Ritzer, Teoría Sociológica Moderna (pág. 271). Madrid: McGraw Hill.

Castillo Esparcia, A. (15 de Septiembre de 2014). Introducción a las Relaciones Públicas, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). Obtenido de Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP) : [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fumaswap.es%2Fcomparte-apuntes%2FBibliotecadeArchivos%2FPUBLI1%2FLibro%2520de%2520RRPP\(Ant_Castillo\).pdf&ei=r2ocVJcXN8HbsATGy4CABw&usg=AFQjCNE7](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fumaswap.es%2Fcomparte-apuntes%2FBibliotecadeArchivos%2FPUBLI1%2FLibro%2520de%2520RRPP(Ant_Castillo).pdf&ei=r2ocVJcXN8HbsATGy4CABw&usg=AFQjCNE7)

Compromiso empresarial. (6 de Marzo de 2008). Compromiso empresarial. Obtenido de Compromiso empresarial: <http://www.compromisoempresarial.com>

Escuela con cerebro. (13 de 01 de 2012). Escuela con cerebro. Obtenido de Escuela con cerebro : <https://escuelaconcerebro.wordpress.com/2012/01/13/el-cerebro-nos-engana-entrevista-a-oliver-sacks-en-redes-331-junio-2008/>

Fernández Collado, C. (2005). La Comunicación en las Organizaciones. España: Editorial Trillas.

Guioteca. (2010). Guioteca. Obtenido de Guioteca: <http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>



- Infoamerica. (25 de Enero de 2009). Infoamerica org. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de Infoamerica org.:
<http://www.infoamerica.org/teoria/geertz1.htm>
- Mata, M. C., & Macassi, S. (1997). Cómo elaborar muestras para los sondeos de audiencias. En M. C. Mata, & S. Macassi, Cuadernos de investigación No 5 (pág. 45). Quito: ALER.
- Merco. (26 de Junio de 2009). Merco. Obtenido de Merco:
<http://www.merco.info/es/users/3>
- Ministerio de Turismo; Fundación Municipal de Turismo; García, Santiago. (22 de Marzo de 2015). Ubicacuenca.com. Obtenido de Ubicacuenca.com:
<http://www.ubicacuenca.com/info/museodeartemoderno>
- Mudic-elisava. (15 de octubre de 2011). Mudic-elisava. Obtenido de Mudic-elisava: <http://mudic-elisava.com/joan-costa/>
- Pacheco, O. (2004). La Investigación Descriptiva. En O. Pacheco, Fundamentos de Investigación (págs. 25-26). Guayaquil: Nueva Luz.
- Pineda et al. (1994). En B. PINEDA, E. L. DE ALVARADO, & F. DE CANALES, Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de person al de salud (Segunda edición ed., pág. 112). Washington, Estados Unidos: Organización Panamericana de la Salud.
- Taos Institute. (s.f.).
- The Taos Institute. (12 de 12 de 2014). The Taos Institute. Obtenido de The Taos Institute: <http://www.taosinstitute.net/karl-weick-phd#sthash.ZTlvIVOI.dpuf>
- Trelles, I. (Febrero de 2005). Gestiopolis. Obtenido de Gestiopolis:
<http://www.gestiopolis.com/>
- UNESCO. (28 de Noviembre de 2015). Revista 10. Obtenido de Revista 10:
<http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista10/perfis%2010-2.htm>
- Universidad Complutense. (25 de Noviembre de 2015). Revista Latina . Obtenido de Revista Latina:
http://www.revistalatinacs.org/10/art3/920_Complutense/cv1.html



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

ANEXO 1

Encuestas dirigidas a públicos internos
y externos de Museo Municipal de Arte
Moderno



Figura 4: Encuesta interna del Museo Municipal de Arte Moderno (pág1)

mmam
MUSEO MUNICIPAL
DE ARTE MODERNO

CUENCA
GAD MUNICIPAL

**ENCUESTA GENERAL
SOBRE CLIMA LABORAL**

Es preocupación de la administración mejorar constantemente, por ello le solicitamos que responda estas preguntas que nos permitirán mejorar el clima y el ambiente de trabajo en el que todos nos desenvolvemos y así tener un mejoramiento de la organización. Por protección de identidad no solicitamos datos personales.

Departamento: _____
Tiempo en la institución _____ Nivel de estudios _____

SOBRE LA INSTITUCIÓN

1. En comparación con otras instituciones similares, usted califica esta institución como:
a) Una de las mejores ____ b) Buena ____ c) Deficiente ____ d) Una de las peores ____

2. ¿Qué tanto conoce usted del Museo de Arte Moderno, sus servicios y actividades?
a) Lo suficiente ____ b) A cabalidad (historia, servicios, misión, visión, su equipo) ____
c) Poco ____ d) Nada ____

3. Usted cree que el posicionamiento del Museo en el mercado cultural y turístico es:
a) Excelente ____ b) Bueno ____ c) Regular ____ d) Malo ____
Por qué: _____

4. Su experiencia laboral le ha dejado
a) Muy satisfecho ____ b) Satisfecho ____ c) Insatisfecho ____ d) Muy insatisfecho ____
Por qué: _____

5. Usted cree que la institución aplica el principio: "El recurso humano es el principal recurso":
a) Muy bien ____ b) Regular ____ c) Mal ____ d) Muy mal ____
Por qué: _____

6. Usted califica el trato con su jefe como:
a) Muy bueno ____ b) Bueno ____ c) Regular ____ d) Malo ____
Por qué: _____

7. Usted califica la relación y comunicación con sus compañeros de trabajo como:
a) Muy bueno ____ b) Bueno ____ c) Regular ____ d) Malo ____
Por qué: _____

8. Usted definiría su posición dentro de la institución como:
a) Muy estable ____ b) Estable ____ c) Regular ____ d) Inestable ____
Por qué: _____

Fuente: Autora



Figura 5: Encuesta interna del Museo Municipal de Arte Moderno (pág2)

9. ¿Conoce usted los valores y principios de la institución? Si ___ No ___
Destaque uno _____

10. El principio mas importante de la institución es el servicio, usted está:
De acuerdo _____ En desacuerdo _____
Por qué: _____

SOBRE EL RESPONSABLE DE LA INSTITUCIÓN

11. Usted cree que el trabajo que esta realizando su jefe inmediato es:
a) Muy bueno _____ b) Bueno _____ c) Regular _____ d) Malo _____
Por qué: _____

12. Usted evaluaría la habilidad de su jefe inmediato para resolver problemas como:
a) Muy buena _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____
Por qué: _____

13. Usted evaluaría la habilidad de su jefe inmediato para dirigir al personal como:
a) Muy bueno _____ b) Bueno _____ c) Regular _____ d) Malo _____
Por qué: _____

14. Su nivel de confianza en su jefe inmediato es:
a) Muy bueno _____ b) Bueno _____ c) Regular _____ d) Malo _____
Por qué: _____

15. ¿Confiaría usted sus problemas personales en su jefe inmediato? Si ___ No ___

16. La comunicación que existe entre usted y su jefe es:
a) Muy buena _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____
Por qué: _____

17. ¿Su jefe le informa sobre los asuntos relacionados con sus trabajo? Si ___ No ___

18. Si la respuesta anterior fue positiva, la cantidad de información que recibe de su jefe es:
a) Demasiada _____ b) Suficiente _____ c) Insuficiente _____ d) Muy poca _____ e) No tengo opinión _____

19. Usted comprende el sistema de pago que existe en la institución, de forma:
a) Perfecta _____ b) Clara _____ c) Mas o menos clara _____ d) Deficiente _____ e) No lo entiendo _____

Fuente: Autora



Figura 6: Encuesta interna del Museo Municipal de Arte Moderno (pág3)

SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

20. Usted diría que sus oportunidades para ascender y desarrollarse en la institución son:
a) Muy buenas____ b) Buenas____ c) Regulares____ d) Malas____
Por qué: _____

21. La cantidad de capacitaciones y entrenamientos recibidos le han dejado a usted:
a) Muy satisfecho____ b) Satisfecho____ c) Insatisfecho____ d) Muy insatisfecho____
Por qué: _____

22. La calidad de capacitación y entrenamiento recibidos le han dejado a usted:
a) Muy buena____ b) Buena____ c) Regular____ d) Mala____
Por qué: _____

23. Usted considera que tiene el apoyo de su jefe para desarrollar las habilidades que necesita para lograr un mejor desempeño en su trabajo:
a) Siempre____ b) La mayoría de tiempo____ c) En algunas ocasiones____ d) Rara vez____
e) Nunca____

SOBRE EL TRABAJO

24. ¿Le gusta a usted el tipo de trabajo que realiza?
a) Me gusta mucho____ b) Bastante____ c) Poco____ d) Nada____
Por qué: _____

25. Usted cree que sus habilidades y aptitudes para el trabajo son aprovechadas al:
a) 100%____ b) 75%____ c) 50%____ d) 25%____ e) 0%____

26. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el reconocimiento que obtiene cuando realiza un buen trabajo?
a) Muy satisfecho____ b) Satisfecho____ c) Insatisfecho____ d) Muy insatisfecho____
Por qué: _____

27. ¿Tiene usted libertad para tomar sus propias decisiones en el trabajo? Si ___ No ___

28. Si la anterior respuesta fue positiva, esta libertad es:
a) Ilimitada____ b) Limitada____ c) Muy ilimitada____

29. ¿Considera usted importante que se realicen evaluaciones periódicas de su desempeño laboral? Si ___ No ___

Fuente: Autora



Figura 7: Encuesta interna del Museo Municipal de Arte Moderno (pág4)

30. ¿Cuánta cooperación obtiene usted de las personas con las que trabaja para lograr que su trabajo se realice eficientemente?

a) Toda la que necesito _____ b) Bastante _____ c) Alguna _____
d) Muy poca _____ e) Ninguna _____ f) No tengo opinión _____

31. ¿Está usted satisfecho con el tiempo que le deja su trabajo actual para su vida personal y familiar?

a) Muy satisfecho _____ b) Satisfecho _____ c) Insatisfecho _____ d) Muy insatisfecho _____

Por qué: _____

32. ¿Conoce claramente el papel y funciones que usted cumple en la organización?

a) Los conozco con claridad _____ b) Los conozco _____ c) No los tengo claro _____
d) Los desconozco _____ e) Me es indiferente conocerlo o no _____

33. ¿Conoce la importancia de su trabajo dentro de la institución?

a) La conozco bien _____ b) La conozco _____
c) No la tengo clara _____ d) La desconozco _____

34. ¿Cree que existe una buena comunicación de arriba abajo, entre jefes y subordinados?

a) Si, Sin duda alguna _____ b) Si, con alguna duda _____
c) Si/No, ambas son validas _____ d) No, con alguna duda _____
e) No, sin duda alguna _____

35. ¿Cree que existe buena comunicación de abajo a arriba entre jefes y subordinados?

a) Si, Sin duda alguna _____ b) Si, con alguna duda _____
c) Si/No, ambas son validas _____ d) No, con alguna duda _____
e) No, sin duda alguna _____

36. ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en su institución entre hombre y mujeres?

a) Si, Sin duda alguna _____ b) Si, con alguna duda _____
c) Si/No, ambas son validas _____ d) No, con alguna duda _____
e) No, sin duda alguna _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

mam
MUSEO MUNICIPAL
DE ARTE MODERNO

Fuente: Autora



Figura 8: Encuesta externa del Museo Municipal de Arte Moderno (pág1)

 Es importante el público externo al que se dirige la institución y es de vital importancia tener una buena relación con nuestro público, ese precisamente es el fin de esta encuesta, mejorar en ese aspecto.



Ocupación _____ Edad _____ Sexo: F ___ M ___
País _____ Ciudad _____ Su visita es por: Turismo _____ Investigación _____

INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA SELECCIONADA

1) ¿Por qué medio se enteró acerca del evento, exposición o actividad en la que participo?
a) Prensa escrita b) Radio c) TV
d) Internet e) Amistades f) Otro

2) El motivo de su visita se debe a:
a) Curiosidad _____ b) Evento que le creó expectativa _____ c) Investigación _____
b) Afinidad con un tema específico. ¿Cuál? _____

3) ¿Cuánto conocimiento tiene acerca de los eventos o actividades que realiza el Museo de Arte Moderno?
a) Nada _____ b) Poco _____ c) Regular _____ d) Mucho _____ e) Demasiado _____

4) ¿Qué nivel de difusión cree usted que tienen los eventos, exposiciones o actividades que realiza la institución?
a) Nada _____ b) Poco _____ c) Regular _____ d) Mucho _____ e) Demasiado _____

5) ¿Considera usted que debería haber una mayor difusión de los eventos, exposiciones o actividades que realiza el Museo de Arte Moderno? Si _____ No _____

6) Si contestó afirmativamente la anterior pregunta ¿En qué medio cree que debería tomar en cuenta más para la difusión de dichos eventos, exposiciones o actividades?
a) Prensa escrita _____ b) Radio _____ c) TV _____ d) Internet (mail, redes sociales, web) _____ e) Todos por igual _____ f) Otro. ¿Cuál? _____

7) ¿Qué lugares y segmentos considera los más adecuados para la difusión de dichos eventos, exposiciones o actividades?
a) Instituciones educativas _____ b) Instituciones u Organizaciones Públicas o Privadas _____ c) Ciudadanía en general _____ d) Variada _____ e) En todas las anteriores _____ f) Otro
Cuál? _____

Fuente: Autora



Figura 9: Encuesta externa del Museo Municipal de Arte Moderno (pág2)

EVENTOS, EXPOSICIONES, ACTIVIDADES O TALLERES

8) **¿Cómo califica al evento, exposición, actividad, taller en el que participó?**
a) Muy bueno____ b) Bueno____ c) Regular____ d) Mala____ e) Muy malo____

9) **Como califica la atención y preparación de los guías y el personal de la institución con el que tuvo contacto?**
a) Muy bueno____ b) Bueno____ c) Regular____ d) Mala____ e) Muy malo____

10) **¿Qué tanto conocía previamente acerca del evento, exposición, actividad o taller en el que participó?**
a) Nada____ b) Poco____ c) Regular ____ d) Mucho____ e) Demasiado____

11) **¿Qué nivel de asistencia tuvo el evento, exposición, actividad o taller en el que participo?**
a) Nada____ b) Poco____ c) Regular ____ d) Mucho____ e) Demasiado____

12) **¿Considera que mejoraría la asistencia a los eventos, exposiciones, actividades o talleres si recibiera información de los mismos a su correo electrónico**
Sí____ No____

13) **Si su respuesta es positiva, anote si correo electrónico**

14) **¿Considera que mejoraría la asistencia a los eventos, exposiciones, actividades o talleres si existiera una agenda organizada de los mismos?**
a) Si____ b) No____

15) **El evento, exposición, actividad o taller en el que participó le trajo inconvenientes, genero malestar o tuvo aspectos negativos?**
a) Si____ b) No____
Por qué _____

Si contestó afirmativamente la anterior pregunta

16) **¿Cuál de los siguientes ítems cree que fue el principal problema en su visita?**
a) Infraestructura____ b) Organización____ c) Atención____ d) Comunicación____
e) Tiempo____ f) Todas las anteriores____ g) Ninguno____
h) Otro. ¿Cuál? _____

Fuente: Autora



Figura 10: Encuesta externa del Museo Municipal de Arte Moderno (pág3)

17) La visita que realizó, ¿Cumplió sus expectativas?
a) Si _____ b) No _____
Observaciones

18) ¿Cómo calificaría su visita a las instalaciones del Museo de Arte Moderno?
a) Corta _____ b) Normal _____ c) Larga _____ d) Aburrida _____ e) Entretenida _____

19) Calificaría la atención de los guías y el personal de la institución con el que tuvo contacto como:
a) Muy Buena _____ b) Buena _____ c) Ni buena ni mala _____ d) Mala _____ e) Muy mala _____

20) ¿Usted conocía o había visitado previamente las instalaciones del Museo de Arte Moderno?
Si _____ No _____
¿Cuántas? _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

Fuente: Autora



Figura 11: Encuesta externa-inglés del Museo de Arte Moderno (pág1)

	<p>Your opinión is very important to us, please help us by answering these questions.</p>	
Occupation _____ Age _____ Sex: M ___ W ___ Country _____ City _____ His visit is for: Tourism _____ Research _____		
INSTRUCTIONS: MARK WITH AN X THE ANSWER SELECTED		
<p>1) How did you hear about the event, exhibition or activity that has participated? a) Newspaper _____ b) Radio _____ c) TV _____ d) Internet _____ e) Friends _____ f) Others. Specify: _____</p> <p>2) The reason for his visit is a) Curiosity ___ b) Event expectation you think ___ c) Research ___ d) Affinity to a specific topic ___ Which one? _____</p> <p>3) How much do you know about events or activities of the Museo de Arte Moderno? a) Nothig _____ b) Little _____ c) Regular _____ d) Much _____ e) Sufficient _____</p> <p>4) Indicate the level of diffusion of events, exhibitions and activities of the institution? a) Nothig _____ b) Little _____ c) Regular _____ d) Much _____ e) Sufficient _____</p> <p>5) Events, exhibitions and activities of the Museo de Arte Moderno need more widely? Yes ___ No ___</p> <p>6) If you answered yes to the above question. Select the channel of diffusion of such events, exhibitions and activities? a) Newspaper _____ b) Radio _____ c) TV _____ d) Internet(mail, social networking, web) _____ e) All alike _____ f) Other. Which one? _____</p> <p>7) What places and segments considered appropriate for the diffusion of events, exhibitions and museum activities? a) Educational institutions _____ b) Public or private Institutions or organizations _____ c) Citizenship in general _____ d) Varied _____ e) In all previous _____ f) Other _____ Which one? _____</p> <p>EVENTS, EXHIBITIONS, WORKSHOPS OR ACTIVITIES</p> <hr/> <p>8) How do you rate the event, show, activity or workshop in which you participated? a) Very good _____ b) Good _____ c) Regular _____ d) Bad _____ e) Very bad _____</p>		

Fuente: Autora



Figura 12: Encuesta externa- inglés del Museo de Arte Moderno (pág2)

- 9) How do you rate the care and preparation of guides and staff of the institution?
a) Excellent _____ b) Very good _____ c) Good _____ d) Regular _____ e) Bad _____
- 10) How previously knew about the event, show, activity or workshop that has participated?
a) Nothing _____ b) A few _____ c) Regular _____ d) Enough _____ e) Much _____
- 11) Consider.
How was the attendance at event exhibitions, activities and workshop in which participated?
a) Excellent _____ b) Very good _____ c) Good _____ d) Regular _____ e) Bad _____
- 12) Do you think that would improve attendance at events, exhibitions, activities and workshops if it receives information from them to your email? a) Yes __ b) No __
- 13) If your answer is positive, write your email address. _____
- 14) Do you think that would improved attendance at events, exhibitions, activities and workshops if there is a Schedule or activities of the institution? a) Yes __ b) No __
- 15) The event, show, activity or workshop in which you participated is the event inconvenient, discomfort generated negative aspects? a) Yes __ b) No __
If your answer is yes, please indicate why? _____
- 16) Which of the following items believed to be the main problem during your visit?
a) Infraestructure _____ b) Organisation _____ c) Attention _____ d) Communication _____
e) Time _____ f) All of the above _____ g) None _____ h) Other. Which one _____

- 17) The visit don, do you met your expectations? a) Yes __ b) No __
Comments _____
- 18) How would you rate your visit to the Museo de Arte Moderno?
a) Excellent __ b) Information __ c) Entertaining __ d) Bored __ e) Nothing interesting _____
- 19) Rate the attention of the guides and staff of the institution:
a) Excellent _____ b) Very good _____ c) Good _____ d) Regular _____ e) Bad _____
- 20) Which of the following romos is preference?
a) Representative collections __ b) Collection of paintings by Luis Crespo Ordoñez __
c) Collection of painting Manuel Rendón Seminario __ d) CDolection of sculpture of Jesús Soto __
e) Artwork awarded in different competitions bienalisticos __

THANKS FOR YOUR COOPERATION



Fuente: Autora



ANEXO 2

Gráficos de los resultados de la investigación a los públicos internos y externos de Museo Municipal de Arte Moderno.



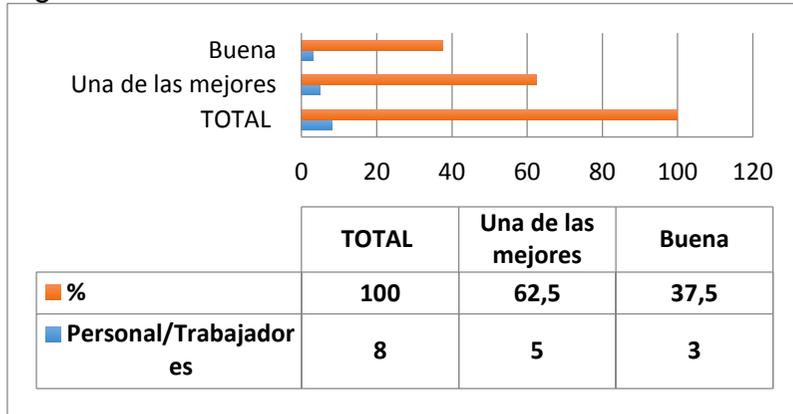
UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Resultados realizados a públicos internos del Museo Municipal de Arte Moderno de la ciudad de Cuenca

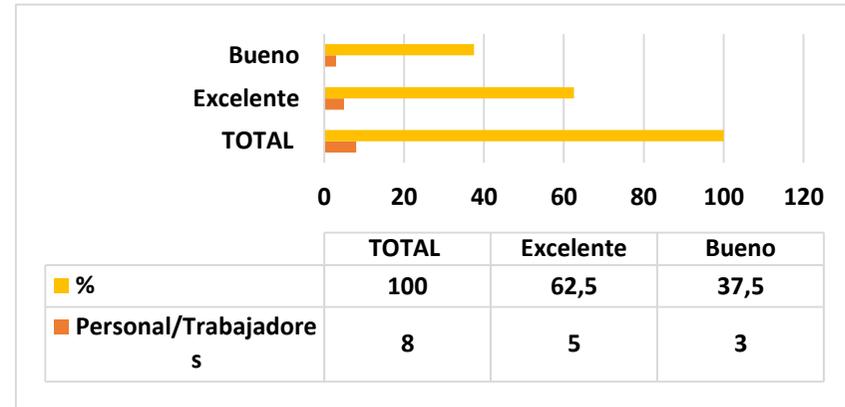


Figura 13: Calificación de la institución frente a otras



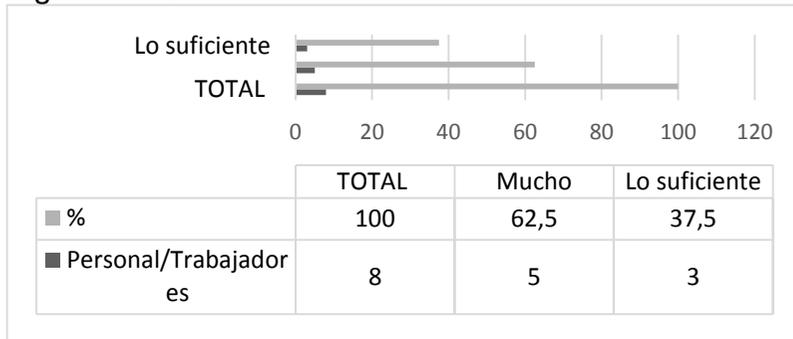
Fuente: Autora

Figura 14: Servicio de la institución



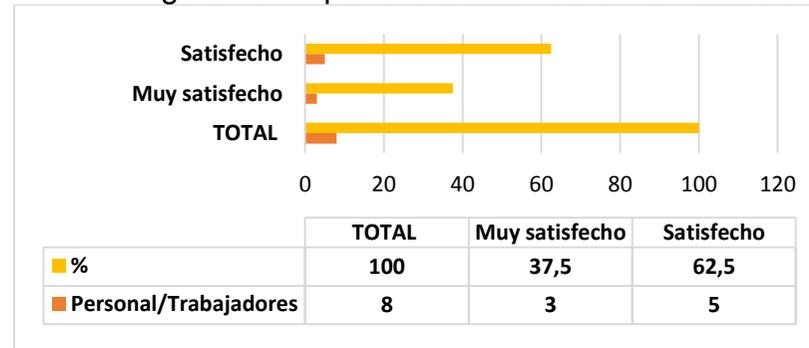
Fuente: Autora

Figura 15: Conocimiento de la institución



Fuente: Autora

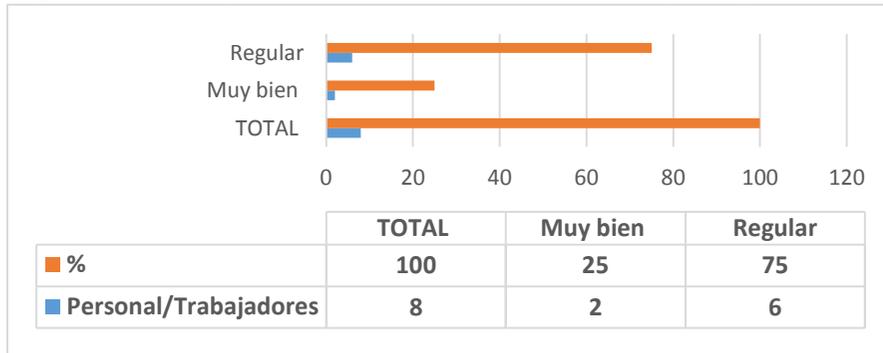
Figura 16: Experiencia obtenida en la institución



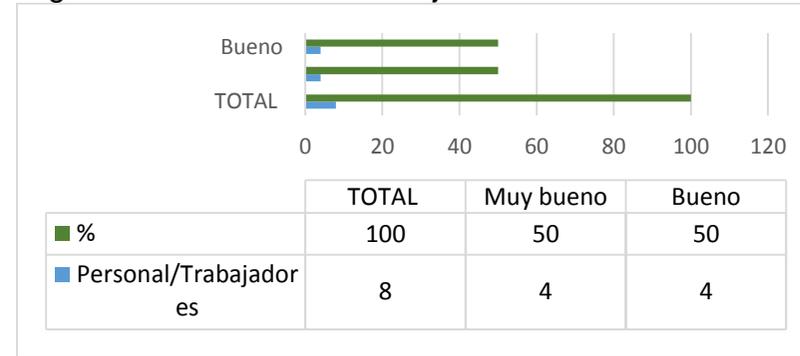
Fuente: Autora



Figura 17: Se aplica "El recurso humano es el principal recurso" Figura 18: La relación con el jefe

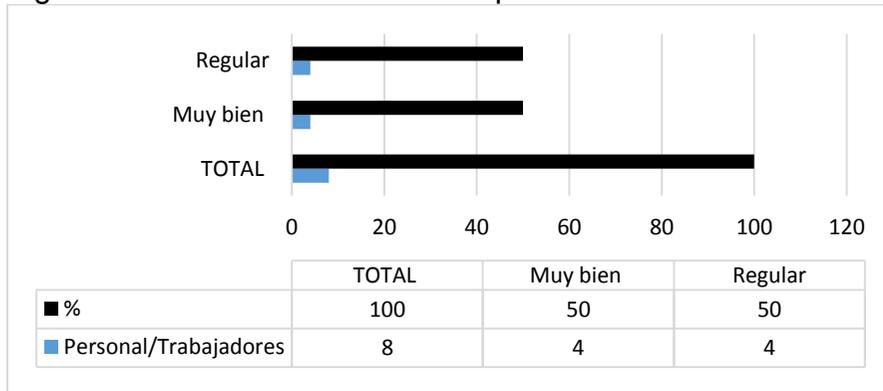


Fuente: Autora



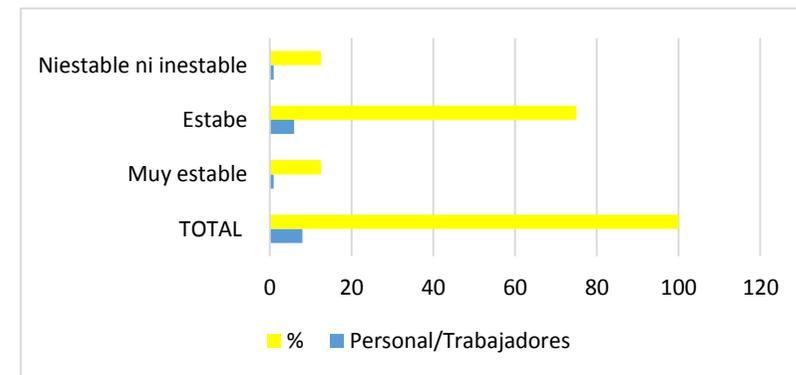
Fuente: Autora

Figura 19: La relación con los compañeros



Fuente: Autora

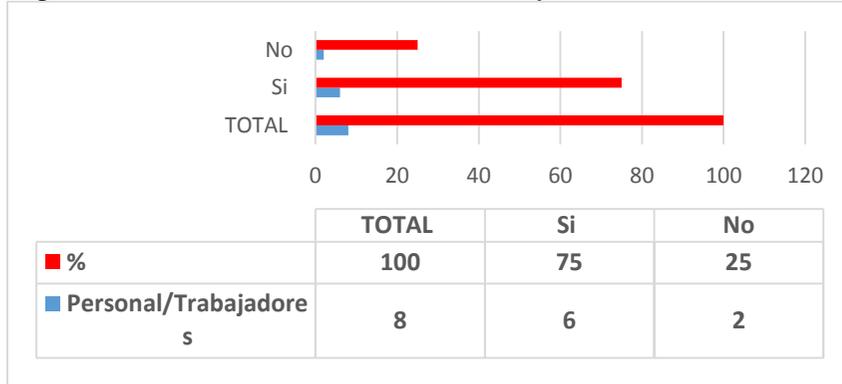
Figura 20: Posición dentro de la institución



Fuente: Autora

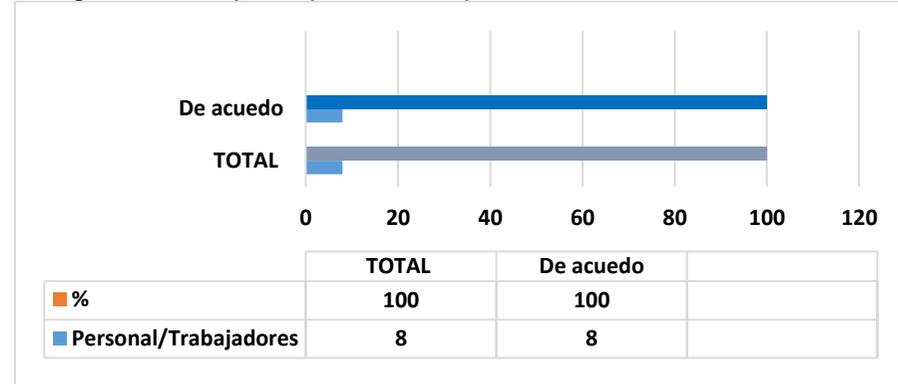


Figura 21: Conocimientos de valores y servicios



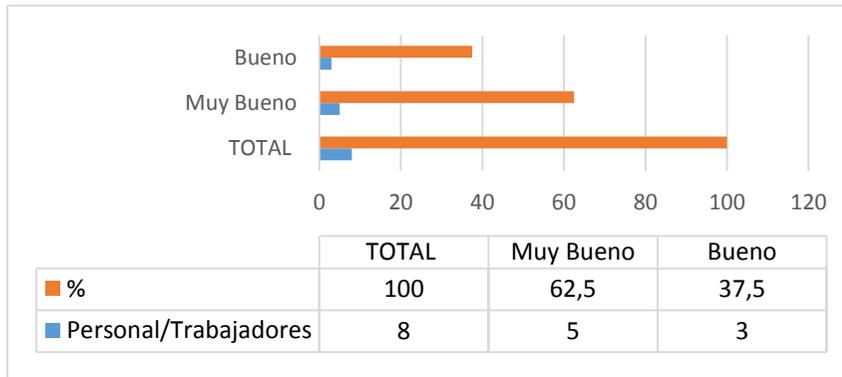
Fuente: Autora

Figura 22: El principio más importante institucional: el servicio



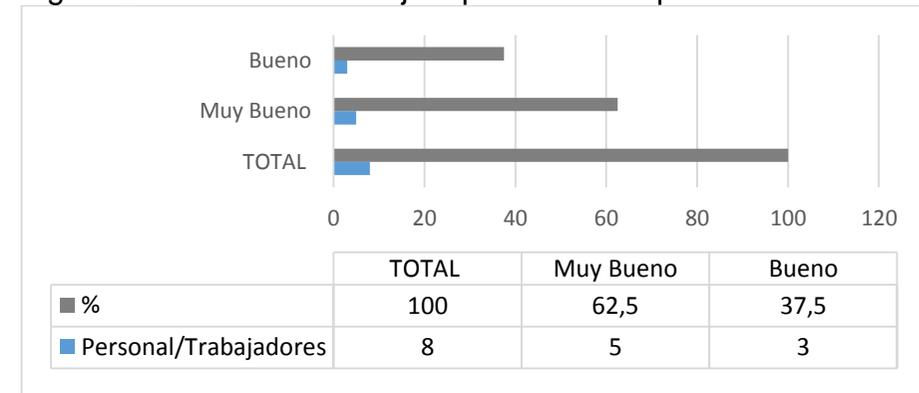
Fuente: Autora

Figura 23: El trabajo que realiza su jefe



Fuente: Autora

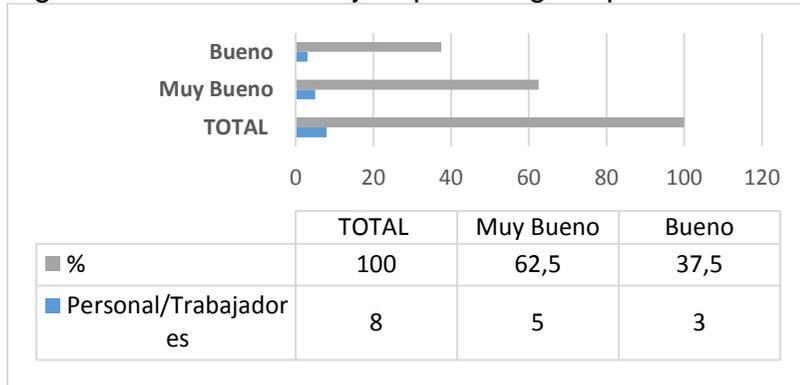
Figura 24: Habilidad de su jefe para resolver problemas



Fuente: Autora

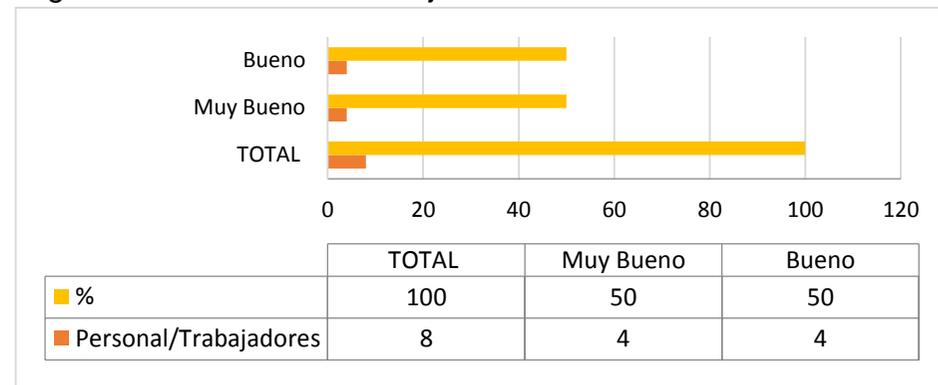


Figura 25: Habilidad del jefe para dirigir al personal



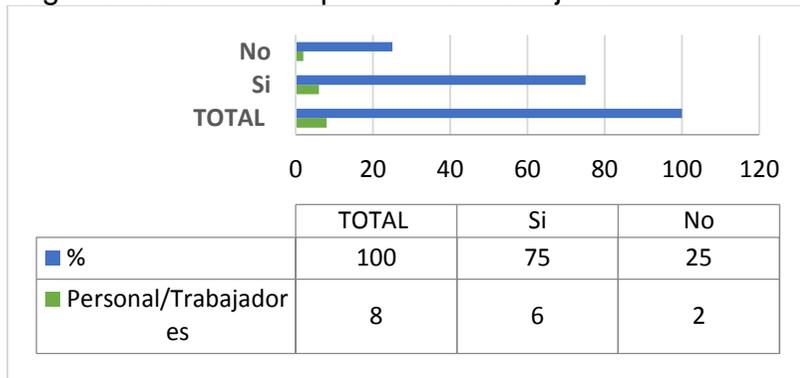
Fuente: Autora

Figura 26: Confianza con su jefe



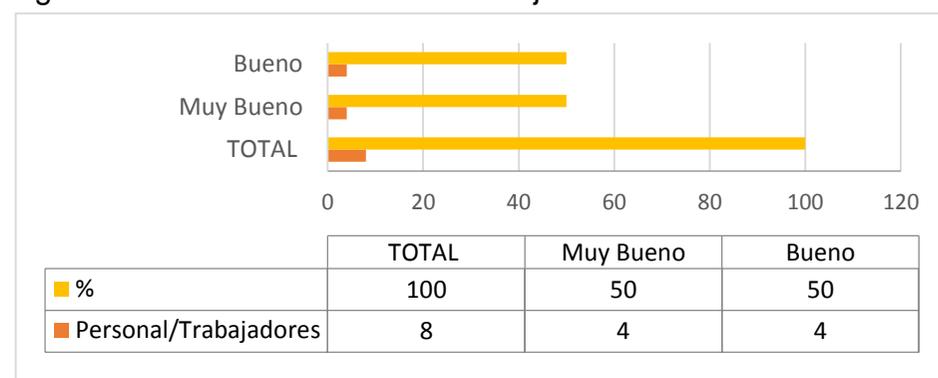
Fuente: Autora

Figura 27: Confianza personal con su jefe



Fuente: Autora

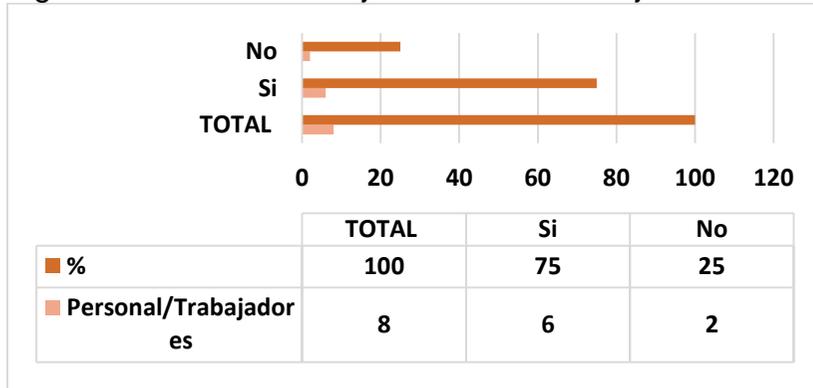
Figura 28: Nivel de confianza con su jefe



Fuente: Autora

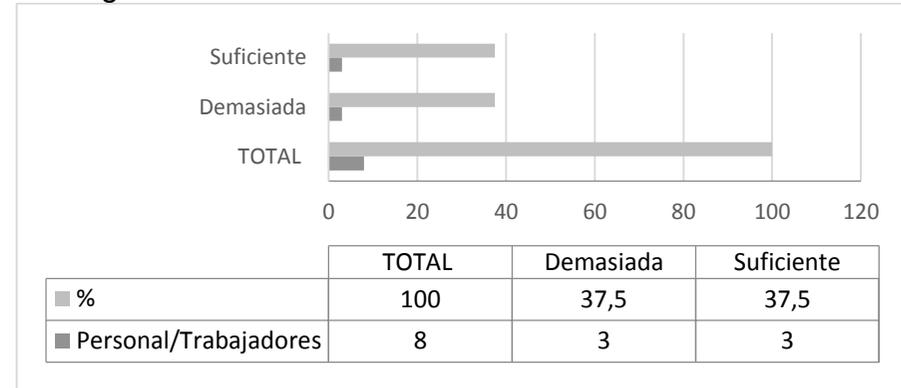


Figura 29: Le informa su jefe temas de trabajo



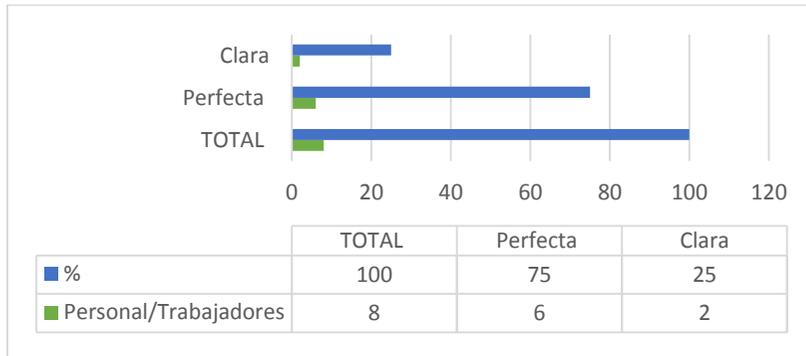
Fuente: Autora

Figura 30: Cantidad de información recibida



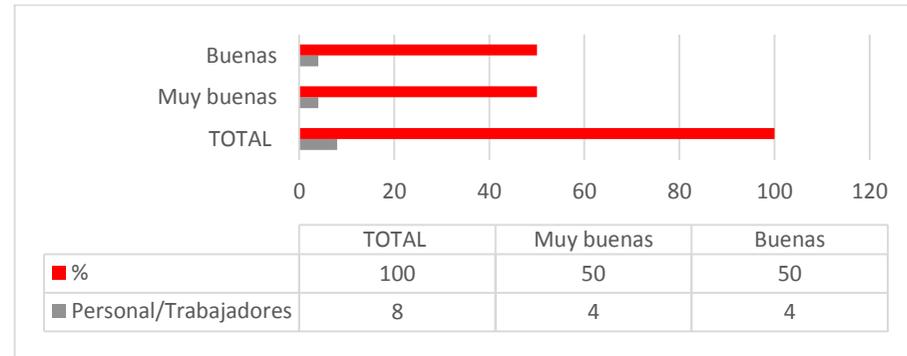
Fuente: Autora

Figura 31: Comprende el sistema de pago



Fuente: Autora

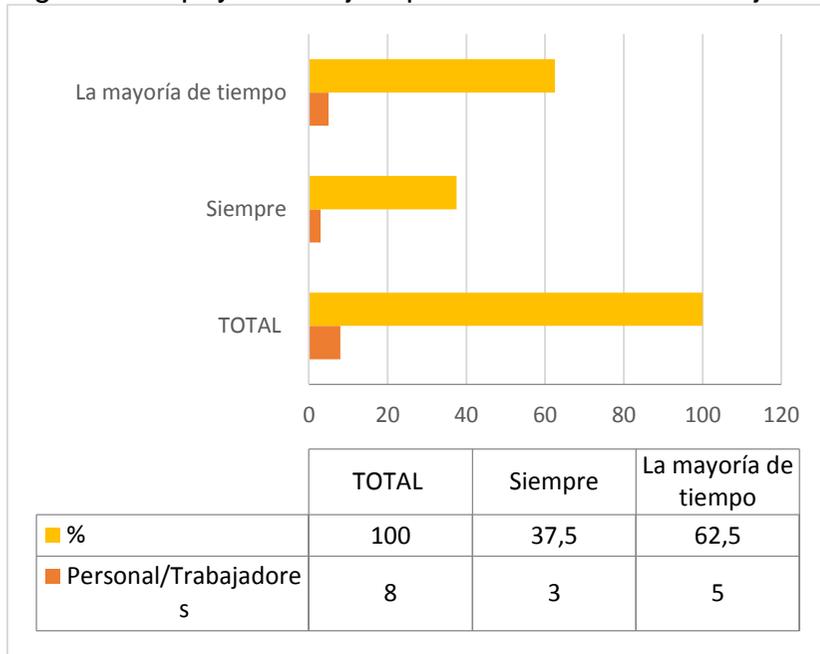
Figura 32: Oportunidades de ascender



Fuente: Autora

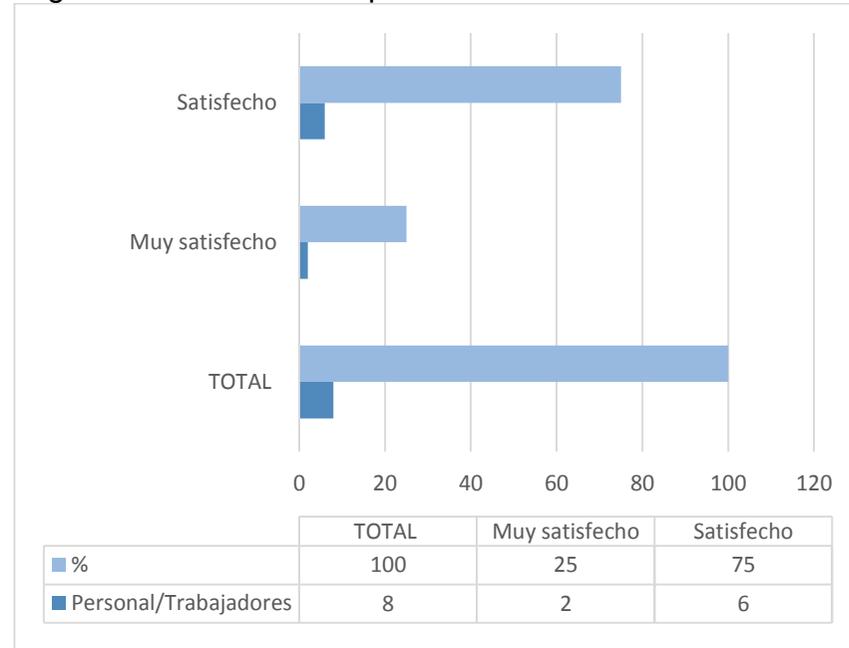


Figura 33: Apoyo de su jefe para desarrollar su trabajo



Fuente: Autora

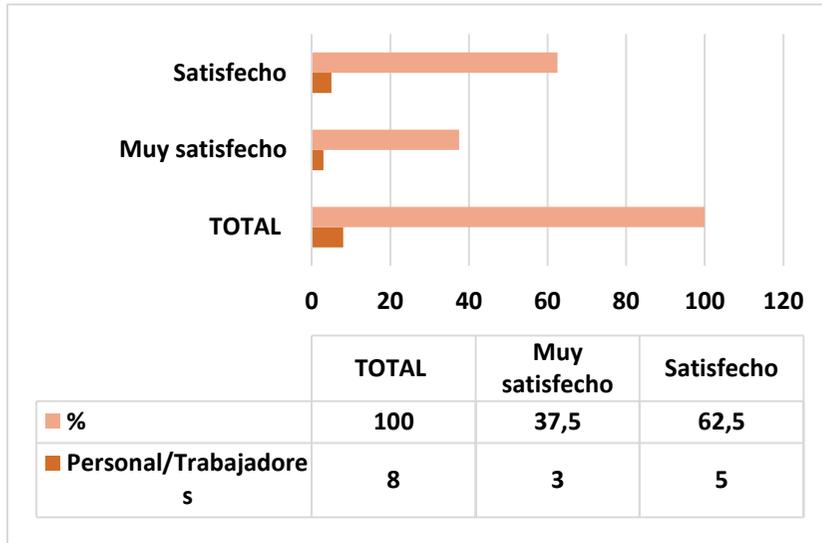
Figura 34: Calidad de capacitación recibida



Fuente: Autora

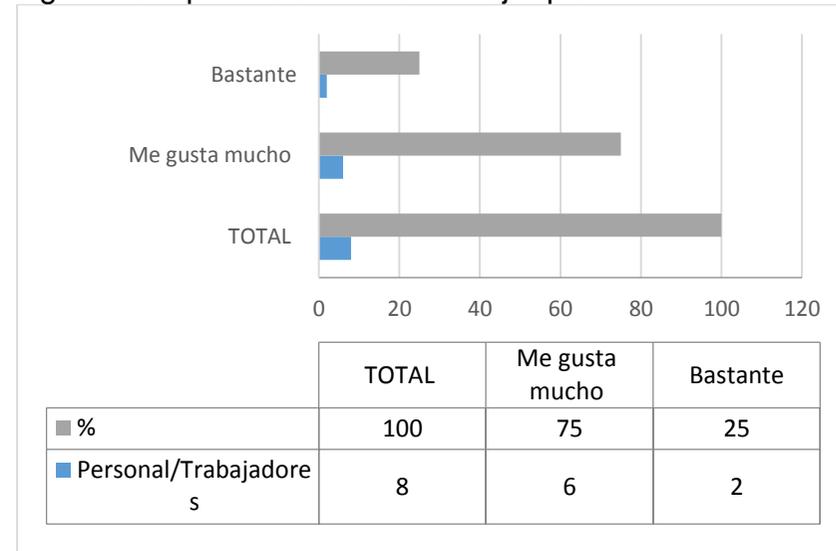


Figura 35: Cantidad de capacitación recibida



Fuente: Autora

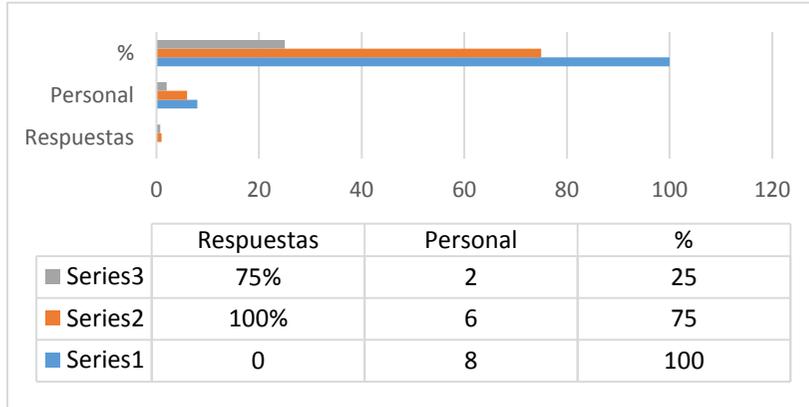
Figura 36: Aprobación con el trabajo que realiza



Fuente: Autora

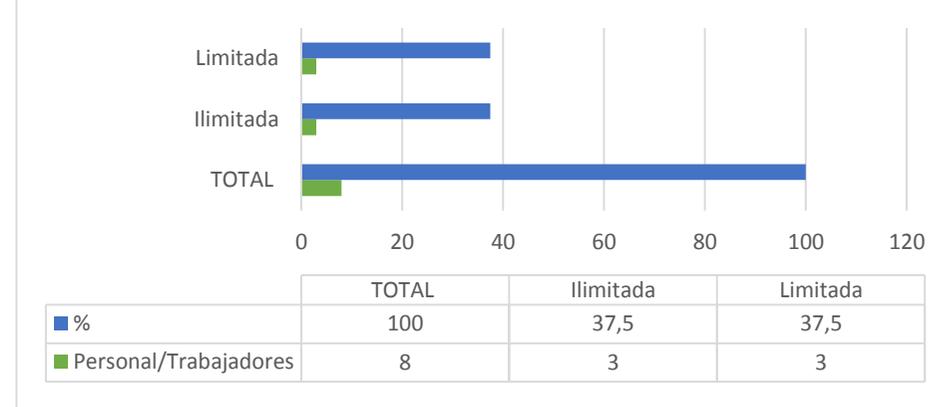


Figura 37: Habilidades aprovechadas



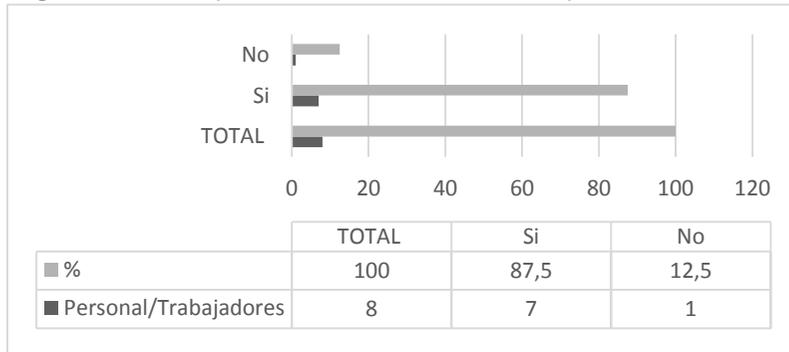
Fuente: Autora

Figura 38: Libertad para tomar decisiones



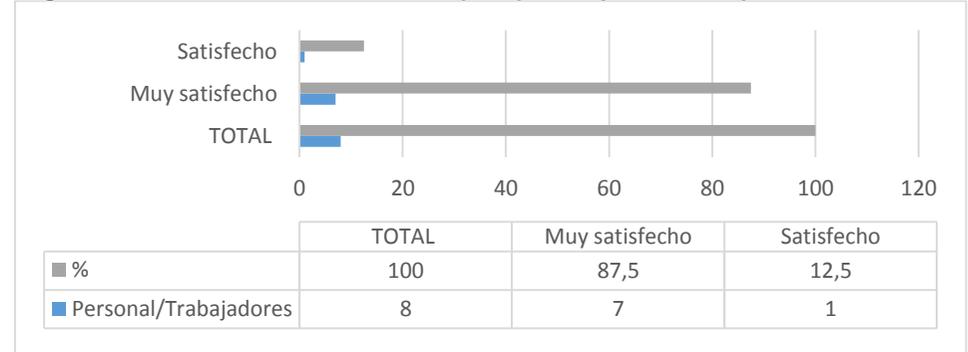
Fuente: Autora

Figura 39: Aceptación de evaluaciones periódicas



Fuente: Autora

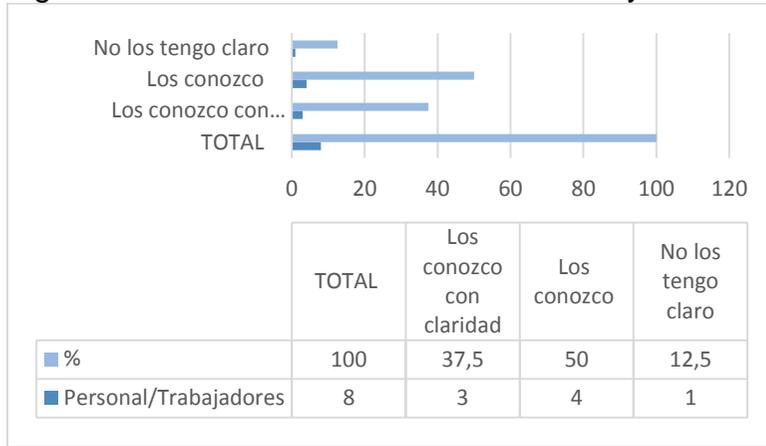
Figura 40: Satisfacción del tiempo que deja el trabajo



Fuente: Autora

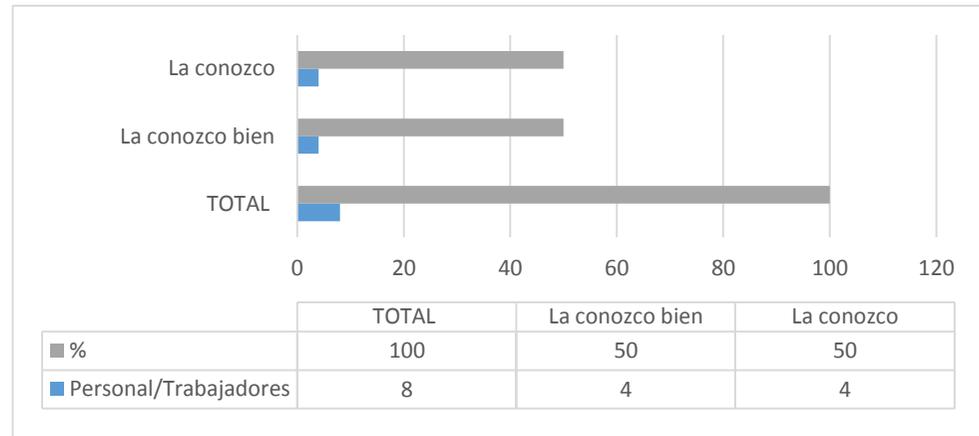


Figura 41: Conocimiento de las actividades y funciones



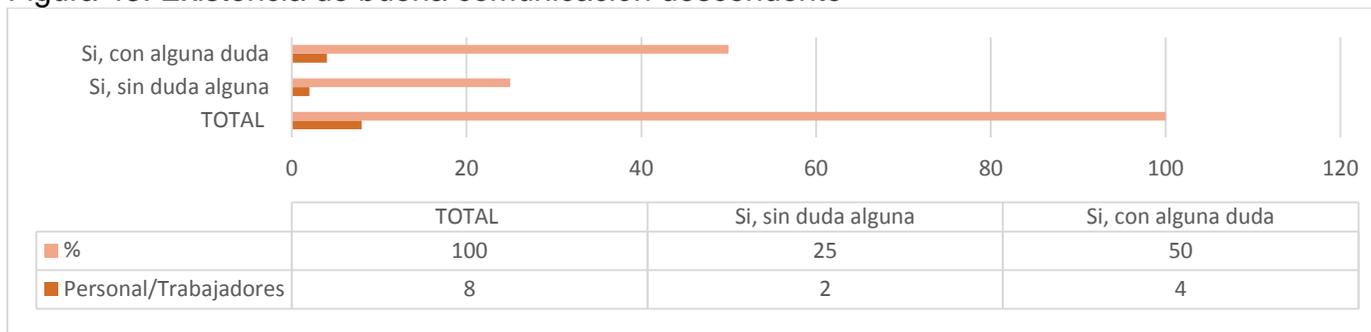
Fuente: Autora

Figura 42: Conocimiento del trabajo a realizar



Fuente: Autora

Figura 43: Existencia de buena comunicación descendente



Fuente: Autora



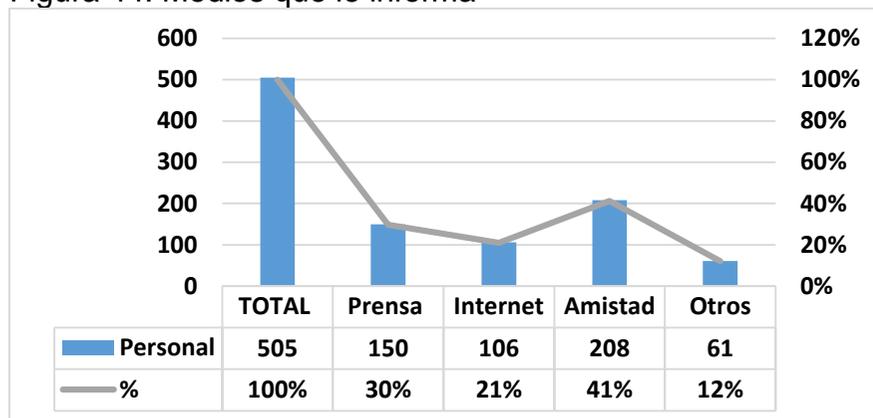
UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Resultados realizados a públicos externos del Museo Municipal de Arte Moderno de la ciudad de Cuenca

Katherine Patricia Barros Espinosa

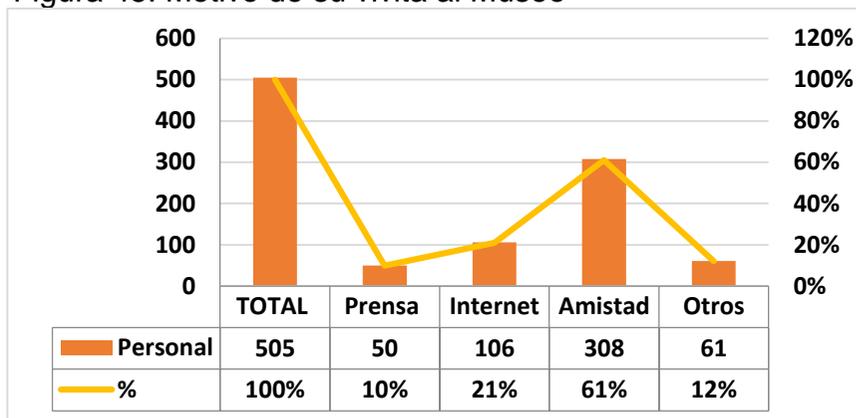


Figura 44: Medios que le informa



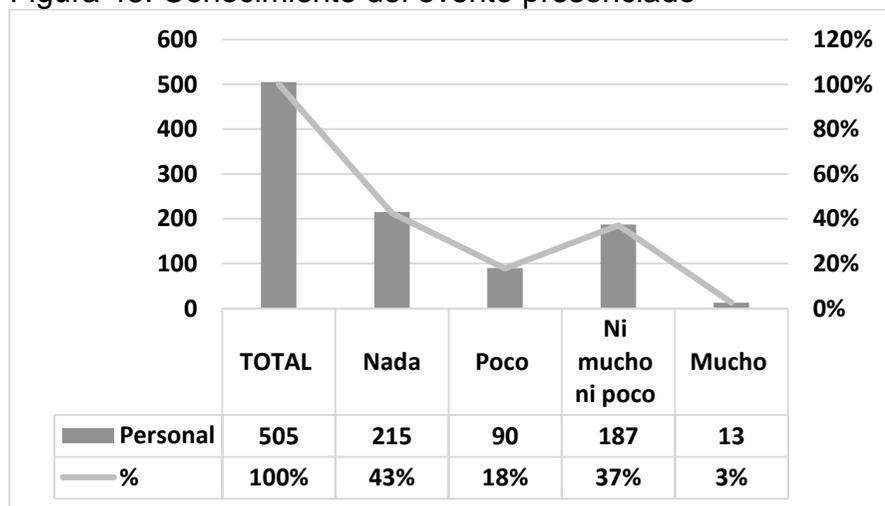
Fuente: Autora

Figura 45: Motivo de su vivita al Museo



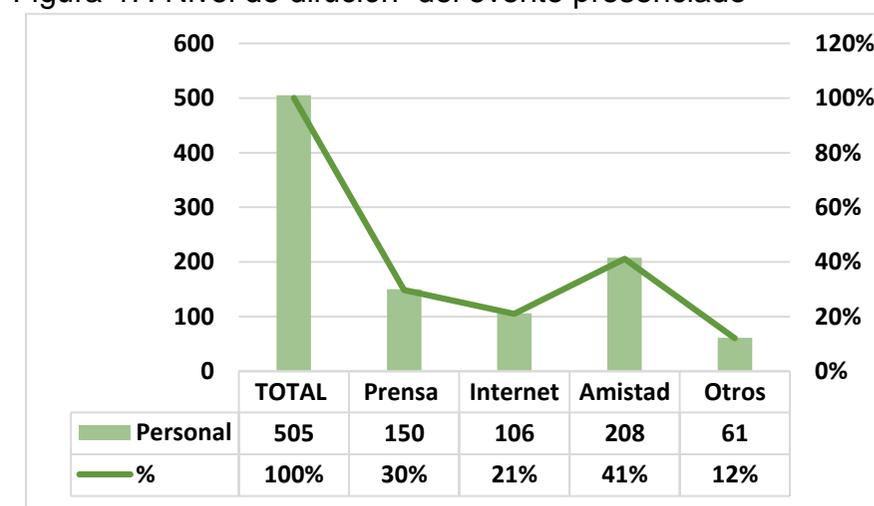
Fuente: Autora

Figura 46: Conocimiento del evento presenciado



Fuente: Autora

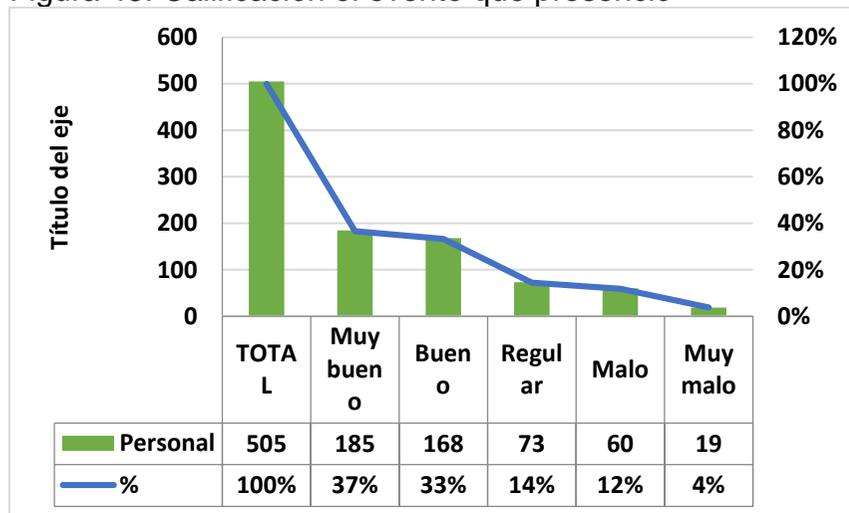
Figura 47: Nivel de difusión del evento presenciado



Fuente: Autora

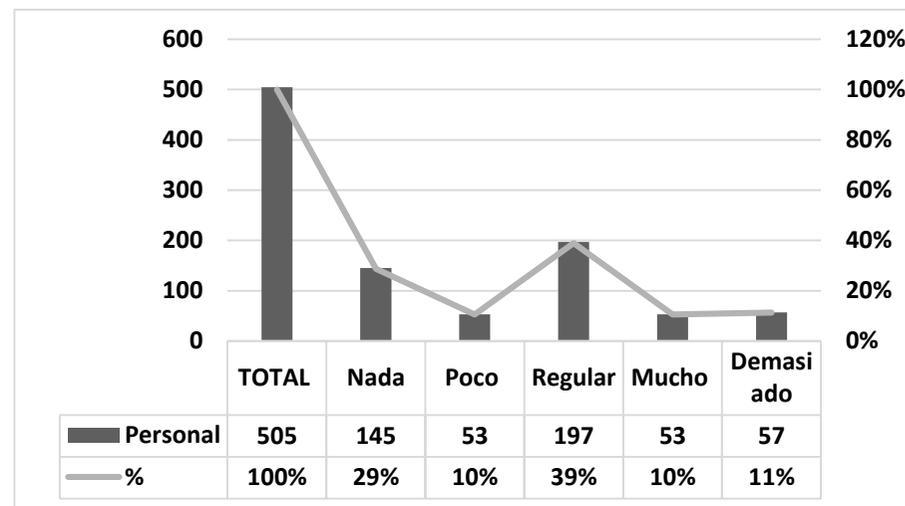


Figura 48: Calificación el evento que presencié



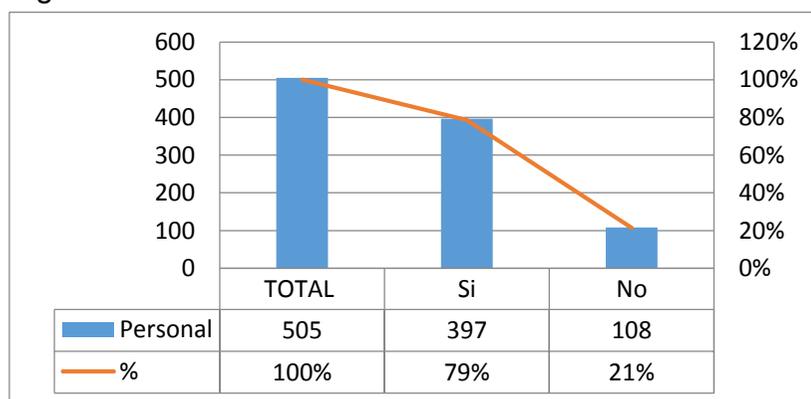
Fuente: Autora

Figura 49: Acogida del evento presenciado



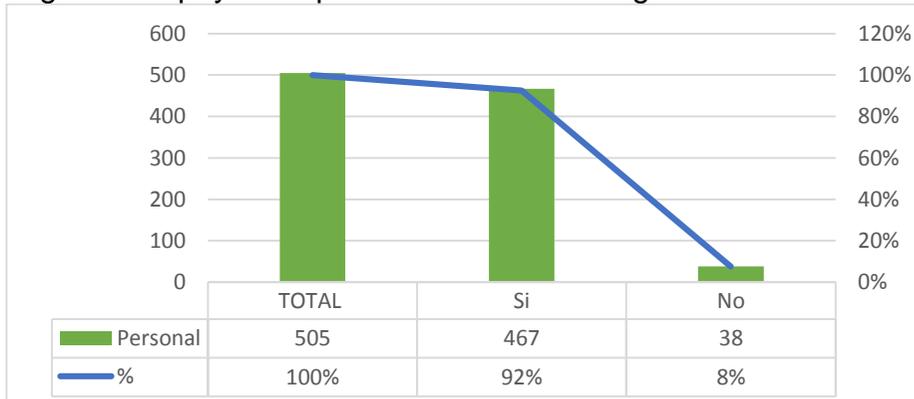
Fuente: Autora

Figura 50: Interés de envío de información al E-mail



Fuente: Autora

Figura 51: Apoyo a la presentación de una agenda del Museo



Fuente: Autora



Figura 52: Inconvenientes durante la visita

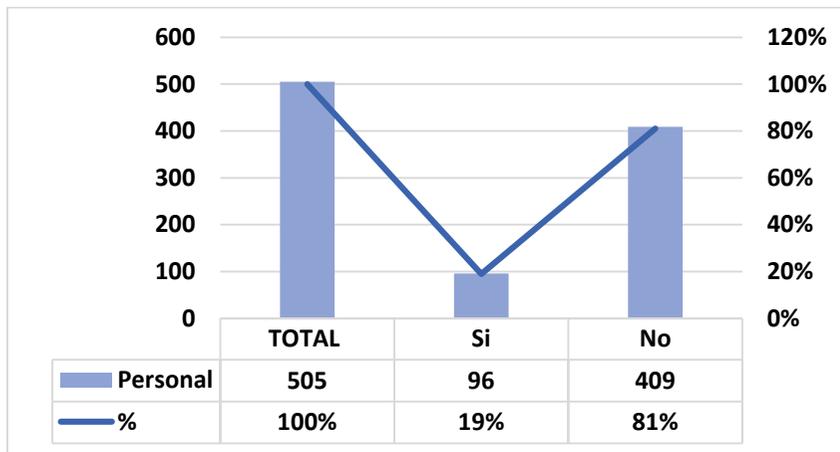
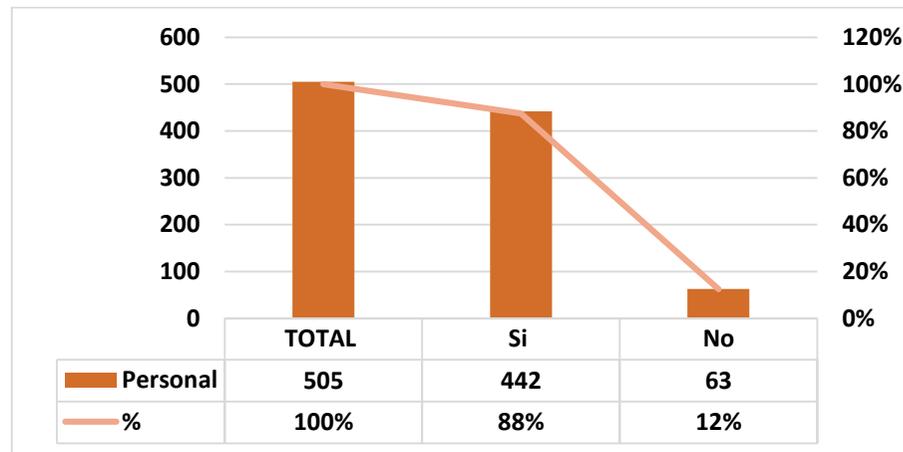
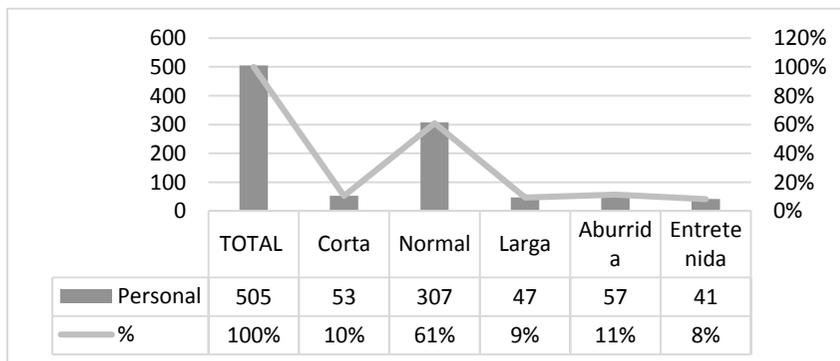


Figura 53: Cumplimiento de expectativas



Fuente: Autora

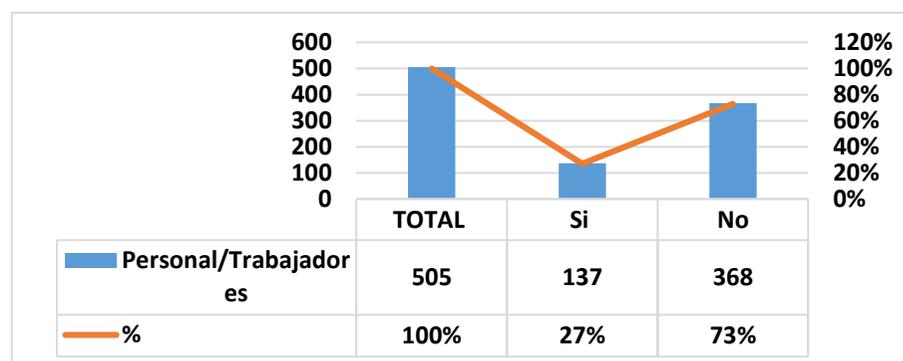
Figura 54: Calificación de la visita al Museo



Fuente: Autora

Fuente: Autora

Figura 55: Personas que han asistido al Museo antes

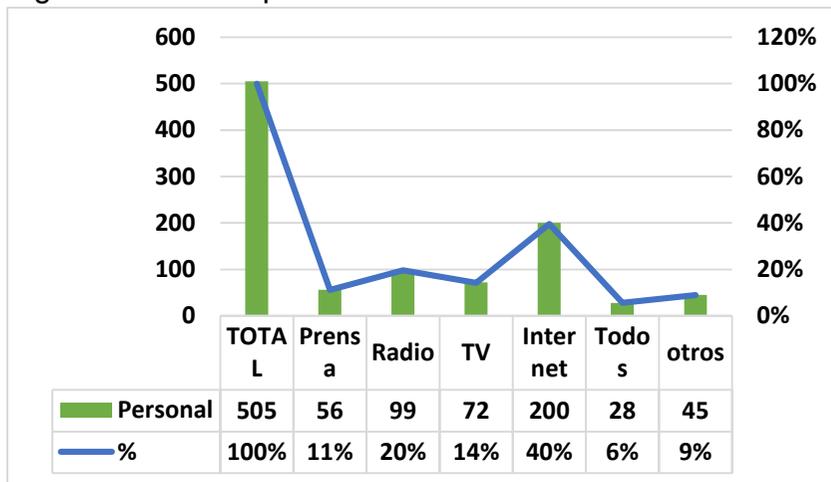


Fuente: Autora



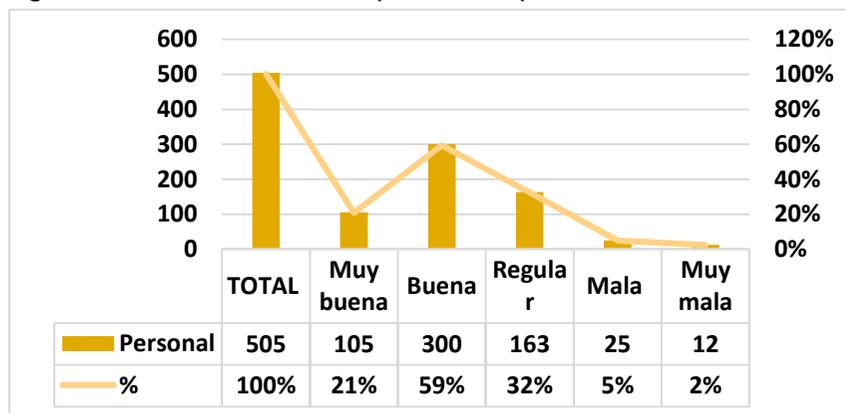
UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 56: Medios para difundir información del Museo



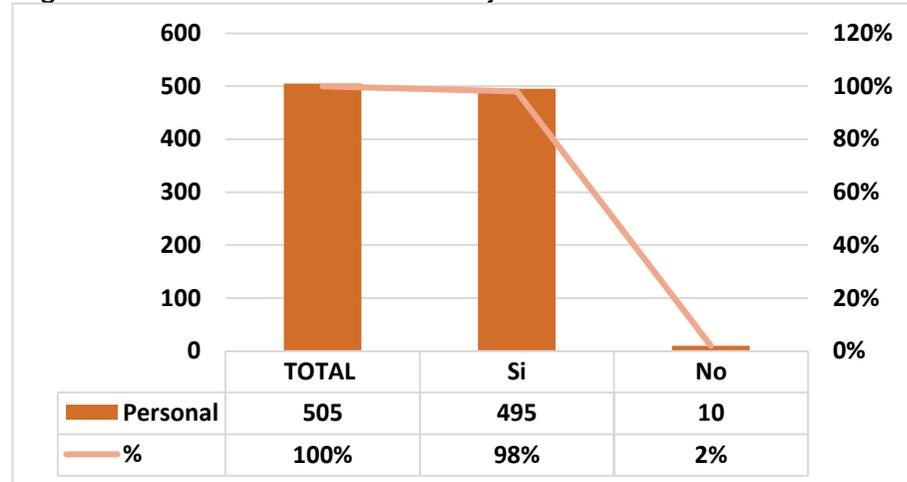
Fuente: Autora

Figura 58: Calificación del personal que lo atendió



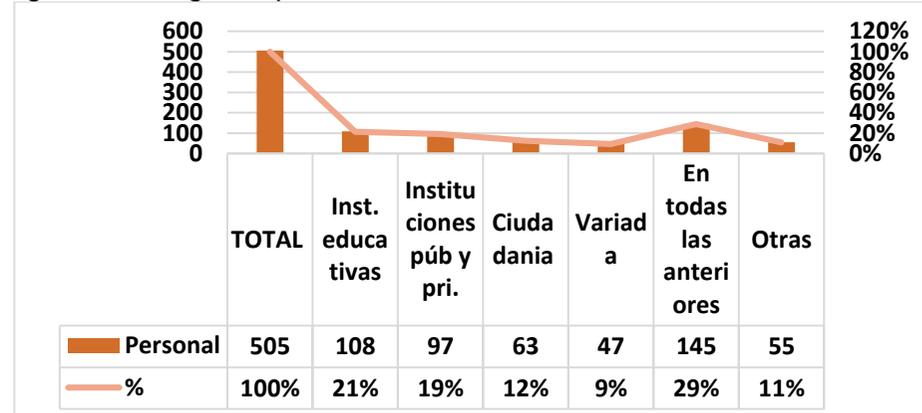
Fuente: Autora

Figura 57: La difusión debería mejorar



Fuente: Autora

Figura 59: Lugares para difundir información del Museo

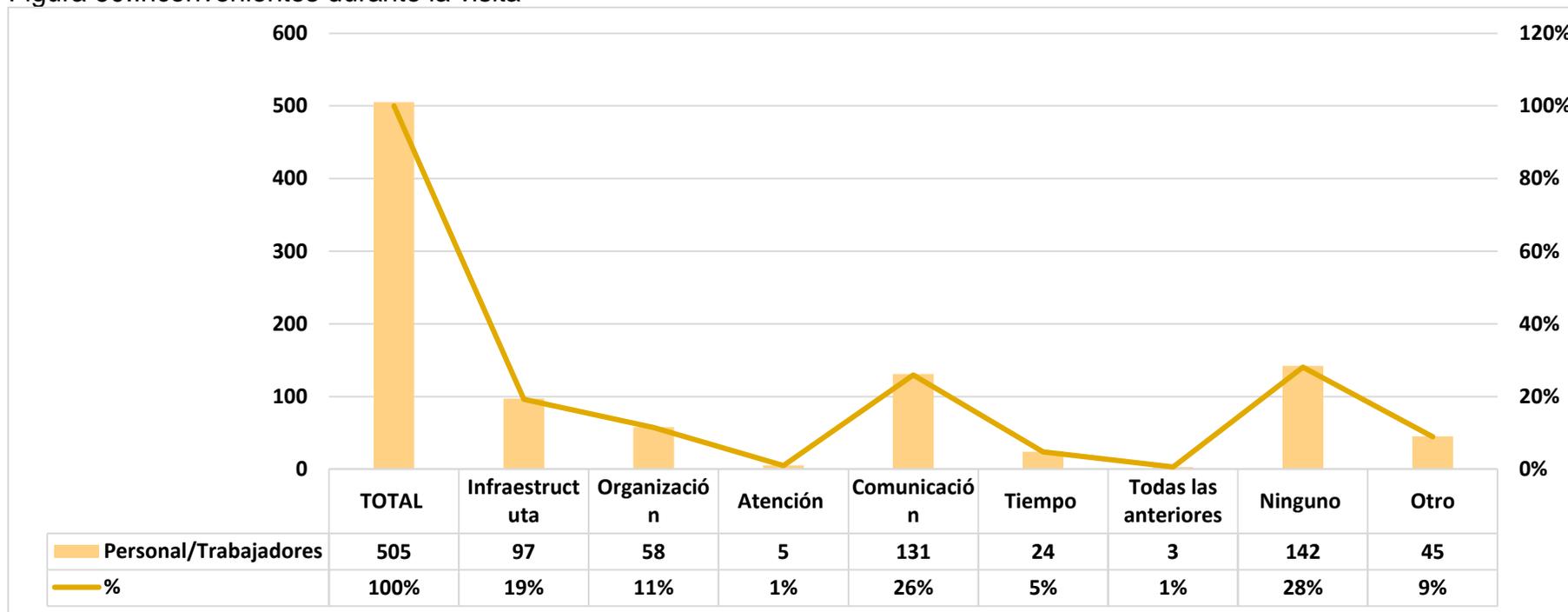


Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
 FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 60: Inconvenientes durante la visita



Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

ANEXO 3

ESTRATEGIAS INTERNAS PARA EL MUSEO MUNICIPAL DE ARTE MODERNO



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 61: Encuesta interna (Pág. 1, 2)

ENCUESTA GENERAL SOBRE CLIMA LABORAL

Es preocupación de la administración mejorar constantemente, por ello le solicitamos que responda estas preguntas que nos permitirán mejorar el clima y el ambiente de trabajo en el que todos nos desenvolvemos y así tener un mejoramiento de la organización. Por protección de identidad no solicitamos datos personales.

Departamento: _____
Tiempo en la institución _____ Nivel de estudios _____

SOBRE LA INSTITUCIÓN

1. En comparación con otras instituciones similares, usted califica esta institución como:
a) Una de las mejores _____ b) Buena _____ c) Deficiente _____ d) Una de las peores _____

2. ¿Qué tanto conoce usted del Museo de Arte Moderno, sus servicios y actividades?
a) Lo suficiente _____ b) A cabalidad (historia, servicios, misión, visión, su equipo) _____
c) Poco _____ d) Nada _____

3. Usted cree que el posicionamiento del Museo en el mercado cultural y turístico es:
a) Excelente _____ b) Bueno _____ c) Regular _____ d) Malo _____
Por qué: _____

4. Su experiencia laboral le ha dejado
a) Muy satisfecho _____ b) Satisfecho _____ c) Insatisfecho _____ d) Muy insatisfecho _____
Por qué: _____

5. Usted cree que la institución aplica el principio: "El recurso humano es el principal recurso":
a) Muy bien _____ b) Regular _____ c) Mal _____ d) Muy mal _____
Por qué: _____

6. Usted califica el trato con su jefe como:
a) Muy bueno _____ b) Bueno _____ c) Regular _____ d) Malo _____
Por qué: _____

7. Usted califica la relación y comunicación con sus compañeros de trabajo como:
a) Muy bueno _____ b) Bueno _____ c) Regular _____ d) Malo _____
Por qué: _____

8. Usted definiría su posición dentro de la institución como:
a) Muy estable _____ b) Estable _____ c) Regular _____ d) Inestable _____
Por qué: _____

9. ¿Conoce usted los valores y principios de la institución? Si ____ No ____
Destaque uno _____

10. El principio más importante de la institución es el servicio, usted está:
De acuerdo _____ En desacuerdo _____
Por qué: _____

SOBRE EL RESPONSABLE DE LA INSTITUCIÓN

11. Usted cree que el trabajo que esta realizando su jefe inmediato es:
a) Muy bueno _____ b) Bueno _____ c) Regular _____ d) Malo _____
Por qué: _____

12. Usted evaluaría la habilidad de su jefe inmediato para resolver problemas como:
a) Muy buena _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____
Por qué: _____

13. Usted evaluaría la habilidad de su jefe inmediato para dirigir al personal como:
a) Muy bueno _____ b) Bueno _____ c) Regular _____ d) Malo _____
Por qué: _____

14. Su nivel de confianza en su jefe inmediato es:
a) Muy bueno _____ b) Bueno _____ c) Regular _____ d) Malo _____
Por qué: _____

15. ¿Confiaría usted sus problemas personales en su jefe inmediato? Si ____ No ____

16. La comunicación que existe entre usted y su jefe es:
a) Muy buena _____ b) Buena _____ c) Regular _____ d) Mala _____
Por qué: _____

17. ¿Su jefe le informa sobre los asuntos relacionados con sus trabajo? Si ____ No ____

18. Si la respuesta anterior fue positiva, la cantidad de información que recibe de su jefe es:
a) Demasiada _____ b) Suficiente _____ c) Insuficiente _____ d) Muy poca _____ e) No tengo opinión _____

19. Usted comprende el sistema de pago que existe en la institución, de forma:
a) Perfecta _____ b) Clara _____ c) Más o menos clara _____ d) Deficiente _____ e) No lo entiendo _____

Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 62: Encuesta interna (Pág. 3, 4)

SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

20. Usted diría que sus oportunidades para ascender y desarrollarse en la institución son:
a) Muy buenas____ b) Buenas____ c) Regulares____ d) Malas____
Por qué: _____

21. La cantidad de capacitaciones y entrenamientos recibidos le han dejado a usted:
a) Muy satisfecho____ b) Satisfecho____ c) Insatisfecho____ d) Muy insatisfecho____
Por qué: _____

22. La calidad de capacitación y entrenamiento recibidos le han dejado a usted:
a) Muy buena____ b) Buena____ c) Regular____ d) Mala____
Por qué: _____

23. Usted considera que tiene el apoyo de su jefe para desarrollar las habilidades que necesita para lograr un mejor desempeño en su trabajo:
a) Siempre____ b) La mayoría de tiempo____ c) En algunas ocasiones____ d) Rara vez____
e) Nunca____

SOBRE EL TRABAJO

24. ¿Le gusta a usted el tipo de trabajo que realiza?
a) Me gusta mucho____ b) Bastante____ c) Poco____ d) Nada____
Por qué: _____

25. Usted cree que sus habilidades y aptitudes para el trabajo son aprovechadas al:
a) 100%____ b) 75%____ c) 50%____ d) 25%____ e) 0%____

26. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el reconocimiento que obtiene cuando realiza un buen trabajo?
a) Muy satisfecho____ b) Satisfecho____ c) Insatisfecho____ d) Muy insatisfecho____
Por qué: _____

27. ¿Tiene usted libertad para tomar sus propias decisiones en el trabajo? Si ____ No ____

28. Si la anterior respuesta fue positiva, esta libertad es:
a) Ilimitada____ b) Limitada____ c) Muy ilimitada____

29. ¿Considera usted importante que se realicen evaluaciones periódicas de su desempeño laboral? Si ____ No ____

30. ¿Cuánta cooperación obtiene usted de las personas con las que trabaja para lograr que su trabajo se realice eficientemente?
a) Toda la que necesito____ b) Bastante____ c) Alguna____
d) Muy poca____ e) Ninguna____ f) No tengo opinión____

31. ¿Está usted satisfecho con el tiempo que le deja su trabajo actual para su vida personal y familiar?
a) Muy satisfecho____ b) Satisfecho____ c) Insatisfecho____ d) Muy insatisfecho____
Por qué: _____

32. ¿Conoce claramente el papel y funciones que usted cumple en la organización?
a) Los conozco con claridad____ b) Los conozco____ c) No los tengo claro____
d) Los desconozco____ e) Me es indiferente conocerlo o no____

33. ¿Conoce la importancia de su trabajo dentro de la institución?
a) La conozco bien____ b) La conozco____
c) No la tengo clara____ d) La desconozco____

34. ¿Cree que existe una buena comunicación de arriba abajo, entre jefes y subordinados?
a) Sí, sin duda alguna____ b) Sí, con alguna duda____
c) Sí/No, ambas son válidas____ d) No, con alguna duda____
e) No, sin duda alguna____

35. ¿Cree que existe buena comunicación de abajo a arriba entre jefes y subordinados?
a) Sí, sin duda alguna____ b) Sí, con alguna duda____
c) Sí/No, ambas son válidas____ d) No, con alguna duda____
e) No, sin duda alguna____

36. ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en su institución entre hombre y mujeres?
a) Sí, sin duda alguna____ b) Sí, con alguna duda____
c) Sí/No, ambas son válidas____ d) No, con alguna duda____
e) No, sin duda alguna____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 63: Formato de registro de diarios



REGISTRO DE DIARIOS ENTREGADOS

Departamento de comunicación Museo Municipal de Arte Moderno

Los diarios faltantes se marcaran con X

DIARIOS	MES DE ENERO																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Mercurio																																
Tiempo																																
Comercio																																
Universo																																
DIARIOS	MES DE FEBRERO																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				
Mercurio																																
Tiempo																																
Comercio																																
Universo																																

Fuente: Autora





UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 64: Formato de monitoreo de medios



MONITOREO DE MEDIOS

Diario: EL Tiempo
Fecha: 10 mayo del 2014
Sección: Cultura
Número de página: C3
Recorte:



Resumen:

En las modalidades de pintura y música, el Museo Municipal de Arte Moderno arrancó sus talleres con la participación de 150 niños y cerca de 50 jóvenes.

Las actividades culturales se desarrollan en la tarde.



DIRECCIÓN MUNICIPAL
DE CULTURA, EDUCACIÓN
Y DEPORTES

Fuente: Autora

Katherine Patricia Barros Espinosa



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 65: Señalética informativa



Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 66: Señalética Salas (Por colores)



Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 67: Señalética áreas principales



Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 68: Formato Ficha Técnica (Inglés - Español)

		Descripción de Piezas de Arte Art Parts Description		No de Inventario Inventory Number		1
				Colocación Placement		MMAM
Bien Cultural Cultural Objects		Pintura		Nombre de la Pieza Work Name		Navegando por senderos
Autor Author		Jorge Cuezta		Año Year		2013
				Escuela School		Cuencana
Dimensiones Dimensions		Ancho / Width 190 cm	Alto / High 90 cm	Profundidad / Depth	Diámetro / Diameter	
						

Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 69: Formato Ficha informativa (Inglés - Español)

mmam
MUSEO MUNICIPAL
DE ARTE MODERNO

Review History Reseña Histórica

El arte (del lat. ars, artis, y este calco del gr.1 es entendido generalmente como cualquier actividad o producto realizado por el ser humano con una finalidad estética y también comunicativa, mediante la cual se expresan ideas, emociones o, en general, una visión del mundo, a través de diversos recursos, como los plásticos, lingüísticos, sonoros o mixtos.² El arte es un componente de la cultura, reflejando en su concepción los sustratos económicos y sociales, y la transmisión de ideas y valores, inherentes a cualquier cultura humana a lo largo del espacio y el tiempo.

Art (lat . Ars , artis , and this carbon copy of gr.1 is generally understood as any activity or product made by humans with an aesthetic purpose and communicative , in which ideas, emotions or generally express , a world view , through various resources, such as plastic, linguistic , sound or mixtos.² art is a component of culture , reflecting on his conception of economic and social substrates , and the transmission of ideas and values, inherent in any human culture across space and time.

CUENCA
GAD MUNICIPAL

Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 70: Formato credencial personal



Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 72: Formato Base de datos interno (Medios de comunicación)

		BASE DE DATOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN			
	MEDIO	Director	Periodista	Contacto	E- mail
PRENSA					
RADIO					
TELEVISIÓN					

Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
 FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 72: Formato organización evento- logística (pág1)

	EVENTO - LOGÍSTICA			
TIPO DE EVENTO				
NOMBRE DEL EVENTO				
LUGAR DEL EVENTO				
	Reservación	Contacto	Dirección	
FECHA				
HORA				
OBJETIVO				
PROVEEDORES	Nombre	Domicilio	Teléfono	E-mail
PÚBLICO INVITADO	Lista de entidades/ instituciones			
ACTIVIDADES	Actividad		Responsable	
MEDIOS DE DIFUSIÓN	Medios radiales	Medios televisivos	Medios de presa	Otros

Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 73: Formato organización evento- logística (pág2)

SERVICIO DE CATERING				
AUTORIDADES INVITADAS AL EVENTO	Nombre	Cargo	Institución	
PROGRAMA DEL EVENTO	Programación		Hora	
MAESTRO DE CEREMONIA	Nombre		Contacto	
ORGANIZADORES	Nombre		Contacto	
EQUIPAMIENTO	Equipo	Responsable		

Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

ANEXO 4

ESTRATEGIAS EXTERNAS PARA EL MUSEO MUNICIPAL DE ARTE MODERNO



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 74: Formato de agenda de actividades culturales (Portada)



Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 75: Formato de agenda de actividades culturales



Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 76: Formato Boletín de Prensa



mmam
MUSEO MUNICIPAL
DE ARTE MODERNO



CUENCA
GAD MUNICIPAL

BOLETÍN DE PRENSA N° 09986XYZ
Fecha: 14 de junio del 2015 Asunto: Exposición Pintura

Noche de arte con Francisco Delgado Suárez
"IMPRESIONES"

Cuenca a través de su Ilustre Municipalidad y junto a la Dirección de Cultura, llevo a cabo la noche de ayer 4 de febrero del 2015 la inauguración de la muestra "IMPRESIONES" del artista Francisco Delgado Suárez, acto que realizó la Concejala del Cantón Mgt. Monserrat Tello, en la Galería de la Alcaldía de Cuenca.

El artista mencionó que su trabajo es una recopilación de sus últimos 3 y 4 años y que algunas de sus obras son de hace 10 años. Además se manifestó contento con la gran aceptación que tuvo. "Sin el apoyo de del público no podríamos seguir adelante".

La presentación de arte cuenta con la exposición 30 obras en la que se exhiben 3 líneas: Esquemas de cielo - tierra, naturaleza y autorretrato, muestra que estará abierta al público quien podrá observar y admirar la temática, color, técnica y textura que propone Delgado, hasta finales del presente mes.

Se invita a todo público interesado y amante del buen arte a presenciar de esta gran muestra artística.

Comunicación/MMAM/ Katherine Barros/ Katerine.barros@outlook.com/0998619299

Dirección: Estévez de Toral Teléfono: (07) 283-1027
Horario: Lunes a Viernes de 8h30 - 13h00 / 15h00 - 18h30, Sábado y Domingo de 9h00 - 13h00

Fuente: Autora

Katherine Patricia Barros Espinosa



Figura 77: Formato Papelería



Fuente: Autora



Figura 79: Formato Registro de visitas



Fuente: Autora



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Figura 80: Formato de Souvenirs



Fuente: Autora