



# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA PARA  
FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL EXTERNA DEL CENTRO  
CULTURAL METROPOLITANO DE QUITO, ENTIDAD ADSCRITA AL  
MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Licenciada en Comunicación Corporativa

**Profesor Guía**

Msc. María Belén Monteverde

**Autor**

JOHANNA VERÓNICA CRUZ BETANCOURT

**Año**

2012

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación."

.....  
María Belén Monteverde Sevilla

Magister DIRCOM

C.I.: 170765435 - 4

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

"Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes"

.....  
Johanna Verónica Cruz Betancourt

C.I.: 171971579 - 7

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco, primeramente, a mi Señor por ser quien dividió mis tareas, multiplicó mi tiempo, y me dio la fuerza para continuar a pesar de las adversidades.

A toda mi familia, mi novio y mis amigos por sus palabras de aliento, inspiración y consejos. Por su permanente apoyo, amor y confianza en mi camino.

A mi querida profesora María Belén Monteverde, por toda su paciencia y dedicación a mi tema, y sobre todo por depositar su amistad en mí. Y a mis estimados profesores Andrés Hernández y Giovanni Enríquez por compartirme sus conocimientos.

Al Centro Cultural Metropolitano, por abrirme las puertas a tan maravillosa institución, y facilitarme la información necesaria para realizar un trabajo de calidad que contribuya con su desarrollo.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres y a mi hermano, porque son el pilar de mi felicidad. Por todo su esfuerzo y sacrificio por mis éxitos, su apoyo incondicional y dirección a mi vida.

A mi futuro como Comunicadora Corporativa, y a ese deseo de sentirme productiva para la sociedad y satisfecha con mis acciones.

## RESUMEN

El Centro Cultural Metropolitano (CCM) es una institución cultural pública creada con el objetivo de promocionar el encuentro entre las diversas culturas para la construcción permanente de la identidad, el conocimiento, valoración y conservación de los patrimonios; ubicada en una de las edificaciones de mayor valor histórico para la capital y el país.

Según sus estadísticas, recibe un promedio de 3000 visitas al día; sin embargo, un análisis e investigación de su entorno externo ha evidenciado que un porcentaje significativo de sus visitantes no reconoce al Centro Cultural Metropolitano como responsable de la gestión cultural que se realiza, debido a que su nombre e identidad visual son mayoritariamente desconocidos por el público.

Con la presentación de este trabajo se propone la implementación de un Plan de Comunicación Corporativa en el Centro Cultural Metropolitano, para fortalecer su imagen institucional externa y obtener un mayor contacto y protagonismo con la sociedad. De manera que se genere un valor de apego y lealtad a la institución y con ello su visualización como ícono relevante de la historia de la capital y el país.

El presente trabajo está distribuido de la siguiente manera:

**Capítulo I:** análisis de la comunicación como ciencia, su importancia y aplicación al ámbito empresarial.

**Capítulo II:** investigación de la comunicación aplicada al sector público, y su relevancia en el contacto con la sociedad. Relación comunicación-imagen.

**Capítulo III:** descripción del Centro Cultural Metropolitano como institución cultural, su estructura y rol en la sociedad, y su manejo de la comunicación con el público.

**Capítulo IV:** detalle de la situación actual del Centro Cultural Metropolitano respaldada por una profunda investigación de su entorno externo.

**Capítulo V:** explicación del Plan de Comunicación Corporativa propuesto para el Centro Cultural Metropolitano, basado en los resultados de la investigación.

**Capítulo VI:** conclusiones y recomendaciones generales del trabajo.

## ABSTRACT

The Metropolitan Cultural Center (CCM) is a public cultural institution created with the aim of promoting the encounter between different cultures for the permanent construction of identity, knowledge, appreciation and conservation of heritage, located in one of the most valuable buildings historic capital and the country.

According to their statistics, receives an average of 3000 hits a day, however, an analysis and investigation of its external environment has shown that a significant percentage of visitors does not recognize the Metropolitan Cultural Center in charge of cultural management is performed, because to have his name and visual identity are largely unknown to the public.

With the introduction of this paper proposes the implementation of a Corporate Communications Plan at the Metropolitan Cultural Center, to strengthen its external corporate image and get more contact with society and leadership. So as to generate a value of attachment and loyalty to the institution and thus be viewed as relevant icon in the history of the capital and the country.

This work is distributed as follows:

**Chapter I:** analysis of communication as a science, its importance and application to the business.

**Chapter II:** communication research applied to public sector and its relevance in contact with society. Communication-image relationship.

**Chapter III:** Description of the Metropolitan Cultural Center as a cultural institution, its structure and role in society, and management of communication with the public.



**Chapter IV:** detail of the current status of the Metropolitan Cultural Center supported by a thorough investigation of its external environment.

**Chapter V:** explanation of the proposed Corporate Communications Plan for the Metropolitan Cultural Center based on the results of the investigation.

**Chapter VI:** Conclusions and recommendations of work.

## INDICE

Introducción.....	1
-------------------	---

### **CAPÍTULO I.**

#### **1. COMUNICACIÓN CORPORATIVA, LA CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN.**

1.1 La comunicación como ciencia – Procesos y elementos.....	2
1.2 Principios de la Comunicación .....	4
1.3 Tipos, formas y redes de comunicación.....	6
1.4 Comunicar adecuadamente–Paradigma de Lasswell Vs. Costa ....	8
1.5 Comunicación y empresa: un nuevo concepto.....	10
1.6 Ámbitos de la comunicación empresarial .....	13
1.7 Paradigma del siglo XXI.....	15
1.7.1 ¿Qué es la Identidad Corporativa? .....	16
1.7.2 ¿Cómo se forma la Cultura Corporativa?.....	20
1.7.3 ¿Cómo se crea una Imagen Corporativa? .....	22
1.7.3.1 De la Identidad a la Imagen Corporativa– Formación.....	23
1.7.3.2 Funciones de la Imagen .....	26
1.8 Comunicación Corporativa: actos y mensajes generados por la empresa .....	27
1.8.1 Definición de los Públicos: internos y externos .....	28
1.8.2 Del concepto de público a stakeholders.....	30
1.8.3 Comunicación Interna .....	31
1.8.4 Comunicación Externa .....	33
1.9 Herramientas de Comunicación Externa .....	34
1.9.1 Relaciones Públicas.....	34
1.9.1.1 Relación con los medios. El Publicity .....	37

1.9.1.2 Diseño y ejecución de eventos .....	40
1.9.2 La Publicidad y la Publicidad Institucional.....	43
1.9.3 Evolución de la comunicación: uso de las TIC'S .....	46
1.9.3.1 El Internet como vía de comunicación: web2.0 .....	50
1.9.4 Patrocinio y mecenazgo: objetivos de comunicación .....	56
1.9.5 El Marketing y el entendimiento del negocio .....	60
1.10 Opinión Pública .....	66
1.11 La Planificación en la Comunicación .....	69
1.12 Plan Estratégico de Comunicación (PEC).....	71

## **CAPÍTULO II.**

### **2 LA COMUNICACIÓN EN EL SECTOR**

#### ***PÚBLICO: EL CONTACTO CON LA SOCIEDAD.***

2.1 Análisis del sector público .....	79
2.1.1 Instituciones públicas y privadas: definición y características.....	79
2.1.2 Diferencias entre instituciones públicas y privadas .....	84
2.1.3 Objetivos de las instituciones públicas.....	86
2.1.4 Tipos de instituciones públicas .....	87
2.1.5 Administración pública .....	89
2.1.6 Sector público en el Ecuador .....	92
2.2 Comunicación Institucional.....	94
2.2.1 Definición, objetivos y funciones .....	94
2.2.2 La Comunicación Institucional como sistema .....	98
2.2.3 Comunicación Intra y Extra institucional .....	102
2.2.4 Comunicación inter institucional.....	106
2.2.5 La imagen institucional en el sector público.....	109
2.2.6 La Comunicación Institucional y la Investigación Social .....	112
2.2.7 Planificación en la Comunicación Institucional.....	114

## **CAPÍTULO III.**

### **3. CENTRO CULTURAL METROPOLITANO:**

#### ***UNA HISTORIA A TRAVÉS DE LOS MUROS DE QUITO***

3.1 Cultura: el alma de un pueblo .....	116
3.2 Instituciones Culturales, ¿cuáles son sus funciones? .....	117
3.3 Centro Cultural Metropolitano de Quito (CCM).....	120
3.3.1 Antecedentes históricos CCM.....	125
3.3.2 Generalidades Centro Cultural Metropolitano .....	137
3.3.2.1 Filosofía Corporativa.....	141
3.3.3 Análisis interno del Centro Cultural Metropolitano .....	142
3.3.3.1 Área de Educación No Formal.....	145
3.3.3.2 Área de Bibliotecas.....	150
3.3.3.3 Área de Conservación y Patrimonio .....	161
3.3.3.4 Área de Museografía y Programas Culturales.....	167
3.3.3.5 Área de Investigación .....	171
3.3.3.6 Área de Eventos y Logística .....	173
3.3.4 Casa de las Artes La Ronda .....	174
3.3.4.1 Gestión Cultural.....	176
3.3.5 Centro Cultural Itchimbía .....	180
3.3.5.1 Historia .....	181
3.3.5.2 Datos Generales y Gestión.....	182
3.3.6 Comunicación y cultura: una gran fusión - Análisis del Departamento de Comunicación del CCM .....	185

## **CAPÍTULO IV.**

### **4. INVESTIGACIÓN**

4.1 Objetivos de Investigación .....	195
--------------------------------------	-----

4.2 Tipo de Estudio .....	195
4.3 Métodos de Investigación.....	196
4.4 Técnicas de investigación - Aplicación .....	198
4.4.1 Desarrollo Encuesta.....	201
4.4.1.1 Diseño de la Encuesta.....	206
4.4.1.2 Tabulación y Representación Gráfica de la Encuesta .....	206
4.4.1.3 Interpretación Encuesta .....	234
4.4.2 Desarrollo Entrevistas .....	238
4.4.2.1 Formato de las Entrevistas .....	238
4.4.2.2 Síntesis Entrevista a Lic. Alicia Loaiza – Directora CCM.....	238
4.4.2.3 Síntesis Entrevista a Lic. Janneth Luna, Comunicadora CCM ..	250
4.4.2.4 Síntesis Entrevista a Sr. Patricio Guerra Coordinador del equipo de Planificación de la Secretaría de Cultura...	260
4.4.2.5 Interpretación Entrevistas .....	267
4.4.3 Desarrollo Grupos Focales .....	272
4.4.3.1 Guiones de los Grupos Focales .....	274
4.4.3.2 Resultados Grupo Focal Centro Cultural Metropolitano .....	275
4.4.3.3 Interpretación Grupo Focal Centro Cultural Metropolitano .....	283
4.4.3.4 Resultados Grupo Focal Centro Cultural Itchimbía .....	285
4.4.3.5 Interpretación Grupo Focal Centro Cultural Itchimbía.....	293
4.4.3.6 Resultados Grupo Focal Casa de las Artes La Ronda .....	295
4.4.3.7 Interpretación Grupo Focal Casa de las Artes de La Ronda ....	303
4.5 Conclusiones generales de la Investigación.....	305

## **CAPÍTULO V.**

### **5. PROPUESTA**

5.1 Introducción.....	308
5.2 F.O.D.A. ....	308
5.3 Objetivos del Plan de Comunicación .....	315

5.4 Públicos.....	316
5.5 Matriz de Planificación.....	318
5.6 Matriz de Tácticas .....	320
5.7 Matriz de Presupuesto.....	322
5.8 Matriz de Evaluación .....	333
5.9 Cronograma .....	340
5.10 Matriz Resumen .....	341

## **CAPÍTULO VI.**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1 Conclusiones .....	343
6.2 Recomendaciones .....	345
Referencias .....	347
Anexos .....	359

## INTRODUCCIÓN

La cultura y la comunicación son dos mundos que están inmersos en el diario vivir del ser humano, y que se presentan en cada una de sus acciones. Por lo que indudablemente deben ir de la mano.

El presente trabajo investigativo busca fortalecer la relación entre la cultura y la comunicación, a través de la propuesta de un Plan de Comunicación Corporativa para el Centro Cultural Metropolitano con el objetivo de fortalecer su imagen y relación con el público externo. La observación inicial del problema, su justificación y objetivos se puede ampliar con el análisis del anteproyecto. (Ver Anexo No. 1).

El Centro Cultural Metropolitano es considerado como el motor cultural del Distrito Metropolitano de Quito por ser un espacio público abierto a las iniciativas de la comunidad, de intercambio y generación de ideas, de servicio a la sociedad y a sus demandas. Su gestión cultural es muy amplia, pero lamentablemente su comunicación con el público es limitada. La investigación realizada, a través de encuestas, entrevistas y grupos focales, reveló que la institución no es reconocida por su nombre e identidad visual, además de que su importancia histórica es en gran mayoría desconocida y que el público no se siente informado ni participe de sus múltiples actividades.

El objetivo final de este trabajo es proponer estrategias comunicativas que permitan que el Centro Cultural Metropolitano refuerce su imagen institucional y con eso logre la identificación, apego y fidelidad del público. Además, de que sea visto como un ícono de la capital por la relevancia histórica que posee su edificación para la ciudad de Quito y el país.

Al proponer la implementación del Plan de Comunicación, también se busca demostrar la importancia que posee la comunicación en el ámbito empresarial. Y mucho más en el campo cultural, en el cual el alcance y contacto con la sociedad es la clave para el desarrollo y acogida de un proyecto.

# CAPÍTULO I

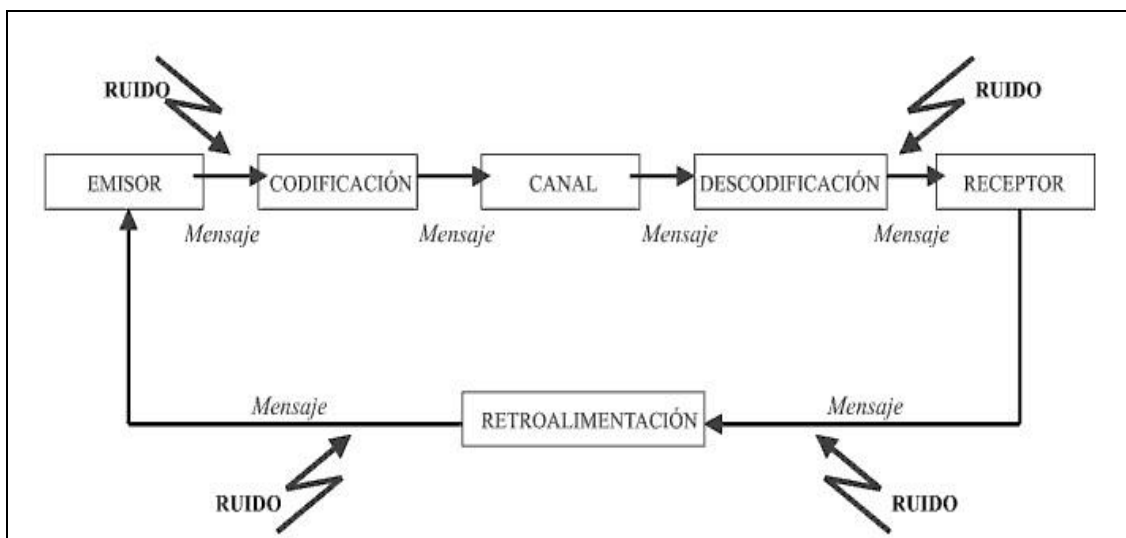
## COMUNICACIÓN CORPORATIVA, LA CLAVE DE UNA ORGANIZACIÓN.

### 1.1 La comunicación como ciencia – Procesos y elementos

Como lo afirmó Paul Watzlawick en su primer axioma de la comunicación: es imposible no comunicar (Del Pulgar, 1999:46); cada acto que realizamos, cada gesto que emitimos, o seña que expresamos: comunica.

Desde la antigüedad, el hombre no ha podido no comunicar, y en ese estado es donde nace la formación de su teoría y status como ciencia; resumidas en el proceso de la comunicación, representado por el gráfico a continuación:

**GRÁFICO 1.1 Representación del proceso de la comunicación**



*Fuente: CARREÑO, F. & PÁRRAGA, P. (2004: 113) Administración de Empresas. Sevilla, España: Editorial MAD.*

Como se observa en el gráfico anterior, el proceso de la comunicación es la interacción de diferentes elementos, que poseen una función específica dentro del mismo:

- **Emisor:** persona que transmite el mensaje.



- **Codificar:** acto en el que el emisor debe escoger ciertas palabras o métodos no verbales para enviar un mensaje deliberado.
- **Canal/Transmisor:** o llamado también medio, es el método empleado para enviar un mensaje.
- **Receptor:** la persona que recibe y otorga un significado a un mensaje.
- **Descodificar:** acto en el que el receptor adjudica un significado a las palabras o símbolos, y pasa a llamarse *perceptor*.
- **Retroalimentación o Feed Back:** los receptores no se limitan a absorber los mensajes, sino que responden a ellos, convirtiéndose en perceptores.
- **Ruido:** se refiere a ciertos obstáculos presentados durante el intercambio de los mensajes.

Este proceso es único a pesar de las diferentes definiciones que existe sobre la comunicación, por parte de diversos autores. Sin embargo, para este trabajo investigativo se ha decidido tomar como referencia la definición que Joan Costa le da a la comunicación:

La Comunicación es la acción de transferir de un individuo- o un organismo-, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo- u otro sistema- situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común (Costa, 2000:62).

Como se dijo anteriormente, muchos son los conceptos que se le ha dado a la comunicación durante la historia. Sin embargo, algo que no ha tenido tantas perspectivas de definición es la diferencia que posee con la información.

Para topar este tema se definirá a las dos por separado, de manera que se tenga más claro el panorama de sus diferencias:

La Comunicación tiene un alcance más amplio que implica los procesos de expresión, interpretación, y respuesta de significados, por lo que supone una relación social entre el comunicador y el auditorio de interlocutores (INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRÍCOLAS DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS, 1964:8).

Es decir, la comunicación no es un proceso unidireccional; sino, de ambas vías, en el que el emisor se convierte en receptor, y viceversa, formando un ciclo continuo de transmisión de mensajes. La información, en cambio:

Presenta un carácter más restringido, constituyendo más bien la mera emisión o recepción de una idea o conocimiento, sin que en ella exista necesariamente una interacción social, como cuando consultamos libros o revistas de una biblioteca (INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRÍCOLAS DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS, 1964:8).

La información no es más que la transmisión o difusión de mensajes, es un proceso unidireccional en el que no hay un efecto de *feedback*<sup>1</sup> (WordReference.com, s/f) o retroalimentación por parte del receptor.

En esta parte es donde aparece la REGLA DE LA COMUNICACIÓN, que menciona lo siguiente: “Lo más importante de todo proceso comunicacional no es el emisor, el medio ni el mensaje, sino el Receptor” (Costa, 2008). El receptor no es un ser pasivo, sino un receptor-actor-emisor (también denominado perceptor), y las actitudes que lo mueven a actuar se vinculan a determinados objetivos, motivaciones y expectativas, propios de su persona y que responden a los intereses que tengan ante un determinado tema.

## 1.2 Principios de la Comunicación

Aparte del proceso y elementos de la comunicación, existen varias características que describen su esencia dinámica, y que se han convertido en los PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN:

**1. La comunicación es inevitable:** Un axioma fundamental de la comunicación es que "uno no puede dejar de comunicar". La expresión del rostro, la postura, los gestos, la ropa y demás comportamientos naturales del hombre ofrecen pistas sobre nuestras actitudes. Incluso en nuestra ausencia,

---

<sup>1</sup> (voz i.) m. Retroalimentación, conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en

se envía un mensaje y hace evidente la imposibilidad de dejar de comunicarnos.

**2. La comunicación se manifiesta en dos niveles:** Cuando dos o más personas se comunican, se intercambian tipos de mensajes. Los más evidentes, son aquellos de contenido (información del tema); y otros menos evidentes, como los mensajes de relaciones (señales que indican lo que una parte siente hacia la otra). Estos indican una serie de actitudes, como la afinidad o grado de simpatía que el comunicador siente por la otra persona, el grado de control en una situación determinada, o el grado de respeto entre las dos personas; todas estas actitudes sin duda son muy importantes para el adecuado entendimiento del mensaje por parte del perceptor.

**3. La comunicación es irreversible:** Todas las palabras y hechos ya pronunciados, quedan registrados en la memoria de otros y no se los puede borrar. Como dice el viejo proverbio chino: "Hay tres cosas que nunca regresan: la palabra dicha, la flecha lanzada y la oportunidad desperdiciada".

Y es así como toda comunicación, sea verbal o no, se transmite y no tiene vuelta atrás. Por lo que se debe ponderar de forma muy cuidadosa las palabras y actos a realizar.

**4. Comunicación no es una panacea:** La comunicación puede mejorar las dificultades, pero no siempre conseguirá lo que se quiere. No es un remedio para todo, y si la calidad de la comunicación es mala, es probable que los resultados sean decepcionantes. E incluso, ni con una comunicación eficaz se puede asegurar el resultado esperado; debido a que existen situaciones en las cuales una parte entiende perfectamente a la otra y, sin embargo, no están de acuerdo (Elmhorst, J & Ronald, A., 2005:11).

### 1.3 Tipos, formas y redes de comunicación

La comunicación se basa en un proceso bastante general, que no tiene muchas variaciones en su entendimiento. Sin embargo, en lo que sí varía es en los tipos, formas y redes de comunicación existentes. Las cuales son:

#### TIPOS DE COMUNICACIÓN

- Comunicación Oral (verbalmente)
- Comunicación Visual (imágenes)
- Comunicación Escrita (mensajes escritos)
- Comunicación No Verbal (tono de voz, apariencia personal, gestos faciales, postura y movimientos, espacio físico y distancia)

Aparte de los tipos de comunicación, para poder direccionar estratégicamente el mensaje a los diferentes públicos se debe tomar en cuenta las FORMAS DE COMUNICACIÓN:

- Comunicación Intrapersonal (en la misma persona).
- Comunicación Interpersonal (receptor y emisor independientes).
- Comunicación Grupal (varias personas ligadas por algo en común).
- Comunicación Masiva (grandes auditorios, anónimos) (CATIE, 1980: 26)

Además, de los tipos y formas posibles de comunicarse, existen las REDES DE COMUNICACIÓN, que se las define como patrones regulares de las relaciones entre una persona y otra, por medio de los cuales la información fluye en una organización (Elmhorst, J & Ronald, A., 2005:14). Es decir la dirección u orientación con la que se transmite la comunicación.

Generalmente, al hablar de redes se relaciona con el ámbito empresarial; sin embargo, se considera que en todo sistema social, sea familia, grupo social, institución o país, se utiliza un tipo de red al comunicar. Tomando en cuenta que son de dos tipos: formales e informales.

- **Redes Formales de Comunicación:**

Las redes formales de comunicación son sistemas diseñados por una autoridad, registrados y conocidos por quienes forman el grupo. Son normas serias que dicta quién debe hablar con quién para realizar una tarea. El ejemplo más común de una red formal de comunicación es un organigrama.

Dentro de esta división, también existen dos subdivisiones:

- *Descendente:* de arriba abajo. Los superiores envían mensajes a sus subordinados. Tomando como ejemplo una organización, algunas de las redes formales podrían ser:

- Instrucciones para el trabajo.
- Lógica para el trabajo.
- Procedimientos y prácticas.
- Retroalimentación.
- Adoctrinamiento.

- *Ascendente:* de abajo hacia arriba. Los mensajes fluyen de los subordinados a los superiores, de manera que se pueda aprovechar las opiniones de aquellos que en persona realizan las actividades y conocen de la situación real. A manera de ejemplo, la comunicación ascendente transmite cuatro tipos de mensajes dentro de una organización:

- Lo que están haciendo los subordinados,
- Los problemas laborales sin resolver,
- Las sugerencias para mejorar,
- Lo que unos subordinados piensan de otros y de su trabajo.

- *Horizontal o lateral:* los mensajes fluyen entre individuos que tienen el mismo poder, jerarquía, o se encuentran en una misma situación. Continuando con el ejemplo de una empresa, en este tipo de red habrían cinco propósitos:

- Coordinar tareas.
- Resolver problemas.

- Compartir información.
- Resolver conflictos.
- Construir entendimiento.

- **Redes informales de Comunicación:**

Este tipo de redes son patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional. Al no ser tan rígidos como los formales, son más veloces, y, con frecuencia, más confiables. Suceden espontáneamente y se dan por medio de redes individuales como amigos, vecinos o miembros de la familia, que al compartir un mismo espacio de trabajo o estudio, y con diversos e informales encuentros en los pasillos, baño, copiadora, y entre otros; se crean conexiones que conducen una mayor y sincera comunicación.

Ante estas dos divisiones de las redes de comunicación, se acotará la siguiente frase en relación, mencionada por David Krackhardt y Jeffrey Hanson en un artículo de Harvard Business Review: “Si la organización formal es el esqueleto de la compañía, entonces la informal es el sistema nervioso central” (Elmhorst, J. & Ronald, A., 2005:14).

## **1.4 Comunicar adecuadamente – Paradigma de Lasswell Vs. Costa**

Ya con todos los anteriores antecedentes, se debe establecer una adecuada forma de comunicar, con objetivos estratégicos que dirijan a un claro entendimiento y conlleven una propicia respuesta.

Anteriormente, se tenía como modelo de la comunicación al Paradigma del psicólogo americano Harold Lasswell, creado hacia 1915. Sin embargo, éste modelo fue pensado con fin periodístico de contenido y acorde a la época en auge.

Lasswell había concebido su "paradigma" para analizar los discursos de los políticos, de manera que se pueda clasificar, ordenar, cuantificar e interpretar las declaraciones verbales de determinados personajes públicos.

Ante esto, Joan Costa, comunicólogo español, buscó mejorar el paradigma de Lasswell para crear un modelo más útil y completo. Para esto incluyó dos nuevas preguntas al antiguo paradigma, de manera que respondiendo a siete preguntas antes y después de abordar cualquier acción comunicativa se permita primero concebir, planear y realizar las comunicaciones, para después evaluar su eficacia.

**TABLA 1.1 Comparación Paradigma de Lasswell Vs. Costa**

<b>Paradigma H. Lasswell</b>	<b>Modelo Joan Costa</b>
1. ¿Quién comunica?	1. ¿Quién comunica?
2. ¿Qué comunica?	2. ¿Qué comunica?
3. ¿A quién?	3. ¿A quién?
4. ¿Por qué medios?	4. ¿Con qué objetivos?
5. ¿Con qué efectos?	5. ¿Con qué inversión?
	6. ¿Por qué medios?
	7. ¿Con qué resultados?

Fuente: COSTA, J. (2004:77-79); *DirCom on-line, El Máster de Dirección de Comunicación a Distancia*. Bolivia: Grupo Editorial Design.

La inclusión de los objetivos y la inversión en cualquier plan o análisis comunicacional, transforma un paradigma pasivo en un modelo estratégico y de control. A continuación de detalla:

**1. Quién comunica:** Puede ser la empresa como institución, el presidente, un portavoz, un directivo, un experto, un departamento, una persona interpuesta, etc. El responsable de la comunicación debe precisar este punto, pues la imagen de cada emisor es decisiva, por su rango o su experiencia, o porque la empresa pueda ser más o menos notoria, etc.

**2. Qué comunica:** este "qué" prefigura el "cómo" será comunicado, es decir de forma orientada jerárquicamente, explicando de modo sintético los diferentes argumentos que se empleen.

**3. A quién lo comunica:** debe ser explicado con detalle y puesto por orden de interés estratégico descendiente. Públicos destinatarios del mensaje.

**4. Con qué objetivos:** Deben definirse los objetivos estratégicos y/o económicos, público por público o por grupos de públicos, y se describirán los objetivos y sub objetivos.

**5. Con qué inversión:** Este enunciado no sólo afecta a la inversión financiera, sino también al presupuesto temporal, técnico y a la inversión en medios humanos requeridos por los objetivos.

**6. Por qué medios:** no se refiere exclusivamente a los medios técnicos: prensa, radio, televisión, Internet, etc., sino, que se enlaza con la pregunta 2, y juntas definen el "cómo".

**7. Con qué resultados:** Implica la actitud meticulosa de examinar objetivamente los puntos 1 a 6 en términos de resultados obtenidos, y aprender de ello. Generalmente, necesita de un test o mínima investigación, que dependerá en cada caso de los objetivos y las dimensiones de la comunicación.

## **1.5 Comunicación y empresa: un nuevo concepto**

Actualmente en toda institución, pública o privada, se observa la necesidad de incorporar a un Comunicador o en el mejor de los casos un Departamento de Comunicación, para que controle, analice, ejecute y difunda posteriormente, todas y cada una de las acciones de gestión de la comunicación y conseguir transmitir una buena Imagen/Identidad de toda su Cultura Corporativa.



Es muy amplia la influencia que ha tenido el manejo de la comunicación dentro de una empresa, y con esto cada vez son más las organizaciones que han dado un paso al frente y se han arriesgado por la comunicación. Con la siguiente frase se quiere reflexionar la importancia de un responsable de la comunicación en una empresa:

Las empresas crean relaciones de trabajo, de dinero, de intereses; compran; venden; contratan; negocian; hasta tienen conflictos; siendo el Comunicador el que sabe de información, tratando esas informaciones hacia dentro y fuera de la empresa (Martín, F., 1995:17).

Pero esta importancia a la comunicación empezó a notarse a partir del siglo XVI, para lo cual se hará a continuación un resumen del *capítulo Historia, Teorías y Conceptos de Comunicación Empresarial e Institucional* del libro de Fernando Martín: *Comunicación en Empresas e Instituciones*.

Fue en la ciudad alemana de Colonia, donde empezaron a vislumbrar las primeras formas del Periodismo, en una publicación semestral realizada por Michel Von Aitzing. Posteriormente, en 1597, se inician las publicaciones mensuales, siendo en el siglo XVIII cuando aparece el periodista profesional de la información, y finalmente en el siglo XIX, es cuando nace la Prensa diaria, conjuntamente, en los Estados Unidos de América, Francia y Gran Bretaña.

Hasta comienzos del siglo XX, no comienza a aplicarse esta actividad profesional todavía dentro de las empresas en los Estados Unidos. Ya en 1906, el célebre periodista norteamericano Ivy Lee, consigue crear una Imagen pública del Grupo de empresas de John D. Rockefeller. Acto que inició todo un proceso y reflexión en el ámbito empresarial, sobre su imagen y cómo la comunican.

En Europa se la empezó a aplicar hasta después de la segunda guerra mundial, y a comienzos del siglo XX (1911) y en su país de origen, Estados Unidos, empiezan a darse una serie de Teorías, que procuraban aclarar su verdadera definición y aplicación profesional; como los estudios de Taylor

(1911), Fayol (1929) y Weber (1947). Su definitiva implantación se realiza poco después de 1940.

Fue a la década de los 40, que se denominó Era de la Información y en donde "Un empleado informado era un empleado feliz y productivo"(Martín, 1995:18) y en donde el primordial canal de transmisión de dicha Información eran los Manuales o Boletines escritos por los empleados. Es decir, lo importante en esta década era el determinar las mejores formas de optimizar los medios de comunicación descendentes, dirigidos hacia los empleados y no hacia las jerarquías de la organización. Lo que se conoció como las tesis clasistas.

En la década de los 50-60, existe un análisis a los determinados ambientes dentro de la organización empresarial. En la década de los 70, las investigaciones se centraron en delinear la naturaleza, cualidades y características de esos ambientes entre empleados y sus redes comunicacionales. La participación de los empleados a niveles bajos, en la toma de decisiones de la organización con potenciamiento en las comunicaciones abiertas, caracterizaron a las teorías humanísticas.

Pero en definitiva, a través de estos cuarenta primeros años, el interés sobre la Comunicación Organizacional estriba en la determinación de los efectos que los Medios de Comunicación descendentes, utilizados por estas instituciones, tienen sobre los empleados, para así saber si éstos, al ser más informados, son más o menos productivos y rentables a dicha institución u organización.

Finalmente las décadas de los 80-90, van dirigidas hacia el estudio de la aplicación de nuevas tecnologías aparecidas en el mercado, que ayudan a agilizar la Información y Comunicación entre los mismos. Pero también, se evidenció que muchas personas pasaron mucho tiempo de su actividad laboral, comunicándose con ordenadores, en vez de hacerlo con el resto de los miembros de su empresa.

Es a partir de estas teorías, aparecimientos y evoluciones sociales, que el término de comunicación empresarial empieza a dar giro entre las decisiones de cada empresa.

De manera específica en los EE.UU. de América como en el resto de América Latina, a la Comunicación Empresarial/Institucional se la denomina, desde el comienzo de su existencia a principios del siglo XX: Comunicación Organizacional.

## 1.6 Ámbitos de la comunicación empresarial

Las comunicaciones empresariales se deben planear en función de los objetivos-públicos-motivaciones. Por lo que, este principio agrupa las características de las comunicaciones en tres grandes áreas operativas.

La razón que determina cada área de comunicación es justo aquella que las define, esto es, la tipología de los grupos sociales que se relacionan con cada área de operación, y los sistemas de intereses que los vinculan con la empresa.

**GRÁFICO 1.2 Ámbitos de la Comunicación Empresarial**



Fuente: COSTA, J. (2004: 70): *DirCom on-line, El Máster de Dirección de Comunicación a Distancia*. Bolivia: Grupo Editorial Design.

- **Área Institucional:**

Su emisor es el nivel jerárquico superior de la empresa (el estado mayor), y que abarca la presidencia y el consejo de administración, las vicepresidencias y direcciones generales, todos ellos como responsables de la cúpula y primeros niveles de la institución. Y quienes proyectan y construyen la política y el futuro de la empresa.

Sus interlocutores son las otras instituciones, el mundo financiero, los accionistas, los líderes de opinión, las administraciones públicas, los medios de comunicación, los negocios internacionales, entre otros. Cada uno de los segmentos que configuran esta área, mantienen un sistema recíproco de intereses con la organización, y un sistema de derechos y obligaciones que cumplir.

- **Área Organizacional**

Esta área abarca a todo el resto de áreas, pues toda la empresa compartirá una misma cultura, organigrama, comunicación organizacional. El fin de esta área es que los mensajes circulen y la cultura se realimente. Los intereses entre los componentes que integran esta área y la empresa, son bien objetivos y apreciados de diferente forma que en las otras dos áreas.

- **Área Mercadológica**

Relacionada con la actividad mercantil, desde los distribuidores a los consumidores, desde el producto a su publicidad y su promoción, desde el lugar de la compra hasta el del consumo final.

A pesar de haber diferenciado tres ámbitos distintos de la comunicación empresarial, es muy importante no olvidar que nada está aislado en una empresa, todo es una red y está interconectado y funciona en su contexto. Por lo que al momento de realizar un plan o proyecto global, será bueno tener en claro cada área pero la planificación se la debe hacer para todas.

## 1.7 Paradigma del siglo XXI

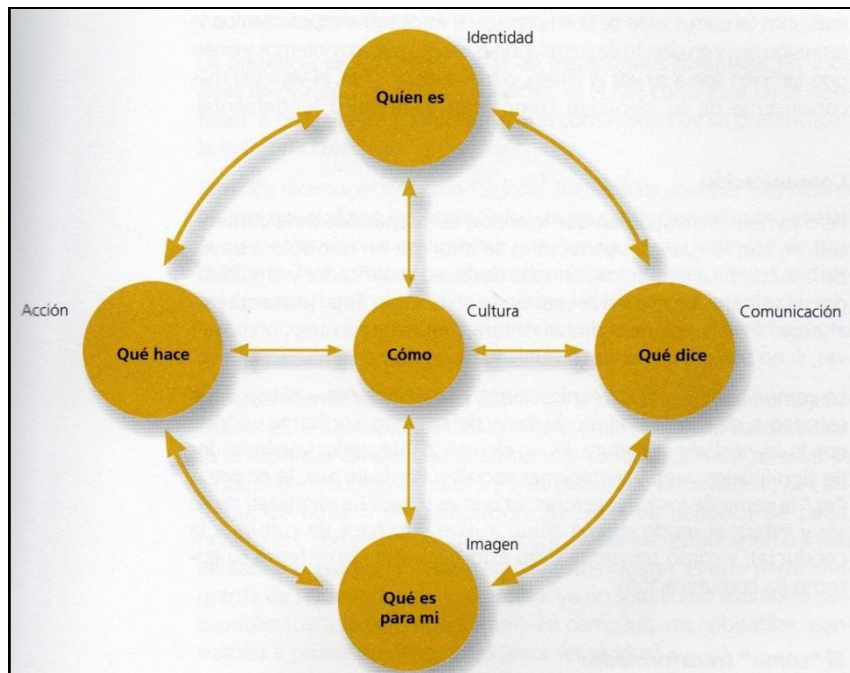
Joan Costa, ha propuesto un nuevo Paradigma para poder interrelacionar a todos los segmentos en conjunto que integran a una organización y que tienen su particular diversidad y complejidad.

Lo llama el Paradigma del Siglo XXI, y es un modelo basado en el antiguo paradigma de la revolución industrial, pero transformado, actualizado, optimizado. El paradigma del industrialismo, se sustentaba en cuatro pilares: el Capital, la Producción, la Organización la Administración; y estaba orientado a la gestión interna con una visión productivista.

El Paradigma del siglo XXI tiene cinco vectores estratégicos para la gestión de la imagen/Reputación:

- Identidad (quién es la empresa).
- Acción (qué hace).
- Comunicación (qué comunica).
- Cultura (cómo lo hace y cómo lo comunica).
- Imagen (cómo los públicos imaginan y valoran la empresa, y cómo actúan en consecuencia).

Éste Paradigma une la identidad, la cultura y la comunicación, y los transforma en la imagen de la empresa.

GRÁFICO 1.3 *Paradigma del Siglo XXI*

Fuente: COSTA, J. (2004: 63): *DirCom on-line, El Máster de Dirección de Comunicación a Distancia*. Bolivia: Grupo Editorial Design.

En el centro del paradigma se encuentra el núcleo transformador, que llamamos el cómo y se identifica con la cultura. El cómo es más importante que el qué. Lo que hace la empresa no es distintivo -moda, banca, viajes o software-, por eso es más singular y estratégico el cómo lo hace -estilo, innovación, calidad-y el cómo lo comunica.

### 1.7.1 ¿Qué es la Identidad Corporativa?

Continuando con el Paradigma del Siglo XXI, ahora se despliega a la Identidad Corporativa como el primer elemento de este modelo estratégico.

- **Identidad Corporativa:** es el conjunto de atributos o cualidades que una organización posee y quiere proyectar para ser reconocida de esa manera, por los públicos corporativos. LO QUE LA EMPRESA ES.

Identidad viene de Idem, que significa idéntico a sí mismo. Según Costa, se define por tres parámetros: “qué es (o quién es), qué hace (o para qué sirve) y dónde está (lugar u origen)” (Costa, 2009:142).

La Identidad Corporativa es la personalidad de la organización y el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia de las otras organizaciones concurrentes en un mercado.

En este sentido, se relaciona con las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿cómo somos?, ¿qué hacemos? y ¿cómo lo hacemos?

Además, es el elemento básico de la estrategia de imagen corporativa, puesto que constituye su base y es el aspecto globalizador y unificador de la comunicación corporativa. Es lo que deberemos transmitir a los públicos de la organización.

Sin embargo, la identidad Corporativa es un concepto muy amplio por lo que se la analiza desde dos perspectivas distintas: 1) la filosofía corporativa, y 2) la cultura corporativa.

- **La Filosofía Corporativa**

Se la puede definir como la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, el conjunto de principios básicos por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales.

Para el desarrollo adecuado de la filosofía corporativa es necesario que todos los estamentos directivos (dirección general y direcciones funcionales) estén convencidos de su necesidad y de la importancia de su correcta aplicación, de manera que pueda ser desarrollada, discutida, consensuada y compartida por todos.

La filosofía facilitará la labor del equipo directivo y del conjunto de las personas implicadas en ese proyecto empresarial, ya que la filosofía corporativa:

- a) Establece el ámbito de negocio de la organización y define sus límites.
- b) Señala los objetivos finales y globales de la compañía.
- c) Favorece la elaboración de la estrategia de la entidad.
- d) Establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
- e) Facilita la evaluación de la actuación de la compañía y de sus miembros.
- f) Facilita la labor de las personas implicadas en la comunicación corporativa.

Hay muchas propuestas de autores sobre el contenido de la filosofía corporativa,

Sin embargo, la mayoría coinciden en los siguientes elementos:

○ *La misión corporativa:*

Conlleva la definición del negocio de la organización. Establece qué es y qué hace la compañía. Debe tener como base los términos de satisfacción de necesidades de los públicos, y no por medio de los productos o servicios que brinda la organización.

○ *Los valores corporativos*

Los valores corporativos representan el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos y de venderlos. Pero también incluye los valores y principios de relación, ya sea entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía. Algunos ejemplos de valores son: la calidad, el respeto al medio ambiente o la innovación constante, el respeto o la colaboración.



o *La visión corporativa*

Con la visión corporativa, la organización señala a dónde quiere llegar. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Es la ambición de la compañía, su reto particular (Capriotti, 1999:140).

No debe ser planteada como algo utópico, pero tampoco fácil. La visión corporativa debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización.

Después de analizar los elementos de una filosofía corporativa, ésta para ser calificada como correcta debe ser comunicable, útil, asumible y creíble.

Características que son valoradas en la evaluación CUAC:

- a) *La filosofía debe ser comunicable*: es decir fácil, clara y unívoca, para que todos los miembros de la compañía la conozcan, interioricen y transmitan.
- b) *La filosofía corporativa debe ser útil*: tiene que ayudar a unificar esfuerzos, a señalar la dirección a seguir por los miembros de la organización, y la forma de ir haciendo el camino.
- c) *La filosofía corporativa tiene que ser asumible*: la organización debe poder asumir los costes que se desprenderán de su aplicación.
- d) *La filosofía corporativa debe ser creíble*: si los miembros de la organización no creen en la filosofía corporativa, no existe ninguna posibilidad de que ella actúe como elemento dinamizador de la entidad (Capriotti, 1999:145).

Aparte de los elementos de la Identidad analizados anteriormente, existen ciertas evidencias propias de cada empresa que también la constituyen. La identidad en sí misma es un sistema de signos: verbales, visuales, culturales, objetuales y ambientales.

- *Identidad Verbal*: el signo verbal identitario es el nombre.
- *Identidad Visual*: este parámetro es de naturaleza gráfica e identificado por el individuo como la unidad identificadora de la organización; relacionada con los símbolos, logotipos, tipografía y los colores corporativos.
- *Identidad Cultural*: tiene que ver con los servicios, la interacción entre empleados y entre los empleados y los públicos externos.
- *Identidad Objetual*: representa lo tangible de una cultura, se relaciona con la personalidad corporativa de los productos o servicios con los que cuenta la empresa, que en ocasiones se reconocen de un vistazo por su forma, su estilo y su estética, formando una “familia”.
- *Identidad Ambiental*: se refiere a la infraestructura del establecimiento o lugar donde se encuentra la empresa. Se le denomina “arquitectura corporativa”.

### 1.7.2 ¿Cómo se forma la Cultura Corporativa?

- **Cultura Corporativa**: conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. En definitiva, cómo la empresa actúa: CÓMO LO HACE (Capriotti, 1999: 140).

Se la conoce como el esqueleto institucional y la conducta global de la organización (Costa, 2004:63). Aquellas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales, y de manera especial aquel estilo y personalidad, percibida, experimentada y valorada por el público. Los valores utilitarios y racionales; emocionales y vivenciales.

Se forma a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la filosofía

corporativa, que da como resultado una asociación entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo.

La cultura corporativa es un aspecto fundamental en el trabajo sobre la imagen corporativa de la organización, ya que lo que se ve diariamente en una empresa (sus productos, sus servicios, la conducta de sus miembros, etc.) está influido y determinado por la cultura de la organización

La cultura corporativa está influida por un conjunto de aspectos, los cuales se encuentran relacionados:

- *La personalidad y normas del fundador:* las características de personalidad del fundador de la organización, así como las normas por él establecidas en un principio para el desarrollo de la actividad de la compañía, marcarán de forma notable la cultura corporativa de una organización.

- *La personalidad y normas de personas clave:* como directores generales que han sucedido al fundador, o las personas que han sido designadas para establecer políticas globales dentro de la organización. Puede suceder que un sucesor del fundador, haya tomado el liderazgo con una serie de postulados que podrían ser similares a los del fundador, o bien podría adoptar unos planteamientos diferentes a los de aquel, con lo que se produciría una modificación de la cultura.

- *La evolución histórica de la organización:* las diversas situaciones a nivel histórico por las que ha pasado la organización señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla.

- *Los éxitos y fracasos en la organización:* los éxitos logrados por personas dentro de la empresa marcarán valores o pautas de conducta positivas. Por otra parte, los fracasos conocidos dentro de la organización sirven a los miembros para saber qué cosas no deben hacerse o qué cosas no están bien vistas.

- *La personalidad de los individuos:* las características personales de los miembros de la organización —su carácter, creencias, valores— influirán de manera decisiva en la conformación de la cultura corporativa.

- *El entorno social:* la cultura de la sociedad donde se desarrolla la organización también condicionará la forma y las características que adoptará la cultura corporativa de una organización.

### 1.7.3 ¿Cómo se crea una Imagen Corporativa?

- **Imagen Corporativa:** estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización: CÓMO NOS VEN. (Capriotti, 1999:28).

Existen diferentes definiciones para imagen, sin embargo, todas poseen una idea profunda de lo que es imagen: una representación de un objeto real, que actúa en sustitución de éste (Capriotti, 1999:05).

Y que dentro de un ámbito empresarial, la imagen se relaciona con la percepción que posee el colectivo de sus acciones. Y que Costa la define como la traducción sintética que el público se hace de todo cuanto recibe de los tres vectores inductores a través de las diversas percepciones, opiniones recibidas y experiencias propias vividas por los individuos (Costa, 2004:63).

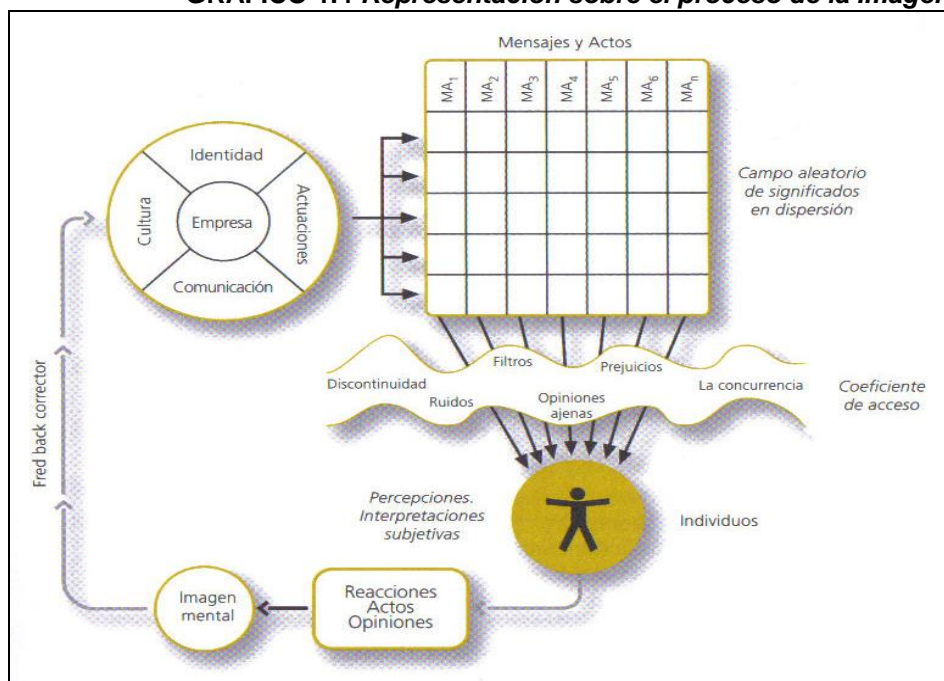
Gestionar la identidad es gestionar la imagen (Costa, 2006:203). Y para que la identidad se transforme en imagen, la primera debe ser concretada en hechos y mensajes, es decir que tiene que ser manifestada implícitamente por los primeros —la conducta— y comunicada explícitamente por los segundos.

### 1.7.3.1 De la Identidad a la Imagen Corporativa– Formación

El proceso transformador de la identidad a la imagen, necesita de tres elementos:

- 1.La identidad objetiva de la empresa (“lo que es”) es equivalente a lo que en una persona es el conjunto de datos descriptivos.
- 2.Su personalidad, su carácter, sus actitudes, su conducta, su forma de ser, es decir, lo que le da vida y singularidad como individuo no está en el documento.
- 3.Con las percepciones y experiencias se construye una síntesis mental que define a esta persona (Costa, 2006:203).

**GRÁFICO 1.4 Representación sobre el proceso de la Imagen**



Fuente: COSTA, J. (2004:63): *DirCom on-line, El Máster de Dirección de Comunicación a Distancia*. Bolivia: Grupo Editorial Design.

En el gráfico anterior se visualiza la representación del proceso de formación de la imagen mental por parte de un individuo acerca de una empresa.

En el cuadro de doble entrada, la empresa se presenta como un todo (forma circular) constituido sintéticamente por el cuadrante de su Identidad, su Cultura, sus Actos y Comunicaciones.

Los elementos que proceden de estos cuatro vectores (mensajes y actos) se cruzan en un campo aleatorio donde se mezclan los significados en desorden. La naturaleza de este campo de significados es la dispersión, ya que los actos y mensajes no se presentan al público ni en el orden lógico que la empresa quisiera, ni en su totalidad. Ni todos los mensajes emitidos ni todas las acciones realizadas llegan al público, ni siempre a unos mismos individuos.

Los significados que transitan por este campo semiótico emergen en función de sus destinatarios: los individuos, los públicos, la opinión.

Los cuatro elementos generadores de la Imagen corporativa (círculo) no son conceptos sino efectivamente "vectores" (es decir, impulsores y vehículos de orientación, dirección y conducción de la acción).

La complejidad, propia de este fenómeno, adquiere una dimensión mayor y más confusa por el hecho de que, en la mente del público, una empresa y sus producciones y mensajes no están aislados de sus competidores, ni descontextualizados de la vida diaria. La complejidad del entorno aumenta la del fenómeno.

Por esta causa, tenemos que hablar de un coeficiente de acceso -de las acciones y los mensajes a los individuos-, que es tanto obra de lo aleatorio y del ruido como del filtrado psicológico que hace la colectividad de tal lluvia de estímulos que recibe.

El resultado de este fenómeno particularmente aleatorio y desordenado, es la imagen mental que el público se forma de él. Una representación que siempre es subjetiva por las percepciones, sensaciones, experiencias y prejuicios que

intervienen en los esquemas mentales, el filtrado de los estímulos y las reacciones interpretativas de los individuos en función de sus expectativas.

Esta imagen final es siempre un imago (imagen mental), una representación en la memoria, sometida a una constante de modificaciones y perturbaciones -que son obra de los mismos individuos receptores (prejuicios, desinterés) y de las empresas competidoras (ruido).

Los individuos receptores interponen filtros psicológicos. El tiempo impone discontinuidad. Se interfieren los ruidos, las opiniones ajenas inclinan a menudo la percepción de los individuos, o la influyen y las distorsionan.

Luego intervienen otros filtros: los prejuicios individuales, entre los cuales está la imagen acumulada de la empresa en la memoria social, y su coincidencia o no con las motivaciones y expectativas de los individuos, donde las comunicaciones de la empresa tienen un gran reto que vencer.

Todo este campo de elementos en dispersión, y en competencia unos con otros, determinan finalmente aquel coeficiente de acceso de la empresa a sus públicos. Coeficiente que existe pero que es imposible medir.

Enrico Cheli expone el proceso de formación de la imagen en dos niveles: en un *nivel subjetivo*, por toda la experiencia más o menos directa que el sujeto ha tenido con la entidad, y en un *nivel social*, por toda la información indirecta sobre la entidad, que circula a nivel interpersonal o de los medios de comunicación.

Existen tres fuentes primarias de comunicación que intervienen en la formación de la imagen:

- a) la organización en sí misma;
- b) los medios de comunicación;

c) los sujetos externos (asociaciones, movimientos de opinión, etc.) (Capriotti, 1999:24).

La estructura mental que conforma la imagen corporativa no está compuesta necesariamente de conocimientos reales, objetivos, sino que está formada por un conjunto de informaciones que el individuo cree que son correctas, y evaluará a la organización en función de ellas. Esta estructura es la que para el sujeto es la organización real.

A manera de resumen, el proceso de formación de la Imagen mental de una empresa en un individuo, se concluye en tres pasos primordiales de este proceso:

- a) *El origen de la información*, que hace referencia a dónde se origina ésta y quién es su productor.
- b) *La obtención de información por parte de los individuos*, en relación con las estrategias utilizadas por los públicos para obtener información, así como las fuentes de las cuales se obtiene dicha información.
- c) *El procesamiento interno de la información en los individuos* (Capriotti, 1999:24).

### **1.7.3.2 Funciones de la Imagen**

Si la imagen percibida por los públicos está netamente relacionada con la realidad de la empresa, pone en acción las siguientes funciones:

- Destacar la identidad diferenciadora de la empresa.
- Definir el sentido de la cultura organizacional.
- Construir la personalidad y el estilo corporativos.
- Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo.
- Atraer a los mejores especialistas.
- Motivar al mercado de capitales.



- Evitar situaciones críticas.
- Impulsar nuevos proyectos y servicios.
- Realzar la empresa.
- Generar una opinión pública favorable.
- Reducir los mensajes involuntarios.
- Optimizar las inversiones en comunicación.
- Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión.
- Atraer a los clientes y fidelizarlos.
- Inventar el futuro (Costa, 2006:203).

## **1.8 Comunicación Corporativa: actos y mensajes generados por la empresa**

Según Pablo Múnera en su libro Comunicación empresarial, una mirada corporativa:

La comunicación corporativa es 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 (Múnera& Sánchez, 2003:107).

La principal misión de la Comunicación Corporativa es reflejar la Identidad en la Imagen, fusionarlas a pesar de ser la Identidad obra de la empresa y la Imagen obra mental del público.

La acción sin duda es inseparable de la comunicación, y ambos vectores se cubren en uno sólo a través de la cultura; por lo tanto, la comunicación es el portavoz cualificador y amplificador de la cultura corporativa expresada en hechos. Es su portavoz y su altavoz.

No habrá identidad ni cultura, ni estrategia ni acciones positivas, si no son eficazmente comunicadas. Por lo que la importancia de la Comunicación Corporativa es altísima dentro de una organización.

La comunicación corporativa se divide en dos partes: la comunicación interna y la comunicación externa.

### **1.8.1 Definición de los Públicos: internos y externos**

Al hablar de públicos, no siempre se hablarán del mismo tipo de públicos para toda empresa. Los distintos grupos relacionados con la organización irán variando en función del tipo de organización de la que se está tratando.

Para Paul Capriotti, el concepto global de *públicos de comunicación* se resume en “aquellos grupos con los que la empresa desea comunicarse para transmitirles el perfil de identificación corporativo y lograr informarlos o persuadirlos sobre las características y ventajas de la empresa” (Capriotti, 1999:129).

Por lo tanto, para toda empresa existirá un abanico amplio de públicos. Y aunque no existe una clasificación universal de públicos, el siguiente gráfico abarca muchos de los segmentos similares que hay entre empresas:

GRÁFICO 1.5 *Mapa de Públicos*

Fuente: XIFRA, J. (1998:42): *Lobbying. Cómo influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas*. Barcelona-España: Ediciones Gestión.

A los públicos se los ha dividido en dos clasificaciones: internos y externos.

Algunos autores los han separado por la relación que tienen con la empresa, como Moore y Canfield, quienes definen a los *públicos internos* como “aquellos que pertenecen directamente a la organización, es decir, los empleados. Mientras, que el resto de los colectivos con los que se relaciona la organización corresponden en el grupo de los *públicos externos*.” (Míguez, 2009:70).

Para otros autores, esta división entre públicos internos y externos se basa más en el interés específico que tenga el público frente a la empresa. Es así, como Marston define a los *públicos internos*:

Como aquellos colectivos relacionados con la compañía y que entran en contacto con ella regularmente, mientras que los *públicos externos* se componen de grupos que no están necesariamente relacionados con la organización, aunque pueden afectar a su bienestar (Míguez, 2009:70).

Para otros autores como Center y Broom, el dividir a los públicos de manera interna y externa tiene que ver con el hecho de que estén involucrados o no con el funcionamiento interno de la organización:

Las *relaciones internas* tratan con públicos relacionados o involucrados con el funcionamiento interno, como empleados, familias de los empleados y voluntarios. Las relaciones *con públicos externos* a la organización- vecinos, consumidores, expertos en temas de medio ambiente, inversores y así sucesivamente-son responsabilidad de las *relaciones externas* (Míguez, 2009:70).

### 1.8.2 Del concepto de público a stakeholders

Dentro del estudio de los públicos, uno de los pasos fundamentales fue el cambio del concepto público por el de públicos. Por más pequeño que parezca el cambio, esto dio paso para tener una nueva concepción del sujeto receptor.

Con esto, se pasó de receptores (todas aquellas personas capaces de recibir la información) a la idea de destinatarios (aquellos a los que va dirigido el mensaje, que poseen unas características específicas) y que en la actualidad se los conoce como *stakeholders* (Capriotti, 1999:36).

El término *stakeholders* comenzó a implementarse en el ámbito de las relaciones públicas, sobre todo en la literatura anglosajona, en los años 90. Su definición se la dio Edward Freeman en 1984, como grupos o individuos que pueden tener efectos sobre una organización o que pueden verse afectados sobre ésta, y que deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de un negocio.

En la actualidad se los entiende como aquel público que tiene un interés, derecho, reivindicación o propiedad en una organización (Míguez, 2009:57).

No existe un grupo determinado de *stakeholders* para toda organización, siempre van a variar en función del tipo de relaciones que mantenga la empresa con los diferentes colectivos. Sin embargo, algunos teóricos de las

RR.PP., apuntan la existencia de categorías de stakeholders, que poseen características similares para casi todas las entidades. Y que son las siguientes:

- Empleados: desde directivos hasta personal técnico. Familiares y sindicatos.
- Accionistas.
- Proveedores y demás intermediarios.
- Consumidores o clientes actuales.
- Consumidores o clientes potenciales: necesitarán una comunicación diferenciada.
- Mundo financiero.
- Competencia.
- Medios de Comunicación.
- Poderes públicos.
- Comunidad. Entorno social y geográfico.
- Otros Públicos: como líderes de opinión, grupos políticos, religiosos, ecologistas o voluntariado.

### **1.8.3 Comunicación Interna**

La Comunicación Interna trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización. Fernando Martín, también la define como:

Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Martín, 1995:23).

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, ya que constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de una empresa.

Tres son las áreas en las que la comunicación interna actúa directamente:

- Implicación del Personal: motivación del trabajador.
- Cambio de Actitudes.
- Mejoramiento de la Productividad:

De las áreas anteriormente mencionadas surgen cuatro objetivos que se plantea la comunicación interna:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- La orientación y desarrollo de la información para la motivación de los comportamientos de los trabajadores (Publicaciones Vértice, 2008:8).

Complementando a las áreas de trabajo y a los objetivos de la comunicación interna dentro de una organización, a continuación se detallan algunas de las funciones o acciones que la comprenden:

- Diseño de la cultura corporativa.
- Diseño de la identidad corporativa.
- Gestión de los contenidos de intranet.
- Elaboración de publicaciones internas.
- Asesoría del líder de organización.
- Gestión de los tableros de anuncios (carteleras).
- Organización de reuniones y elaboración de documentos internos.  
(Castro, 2006:17).

Debido a la orientación del presente trabajo de fortalecer la imagen institucional externa del Centro Cultural Metropolitano de Quito, no se ampliará de forma más detallada a la comunicación interna y se dará paso a la descripción de la comunicación externa.

#### **1.8.4 Comunicación Externa**

La comunicación externa en cambio se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad.

A manera de profundizar su concepto se ha citado la siguiente definición:

Conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una Imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios (Martín, 1995:23).

La comunicación externa también implica dar y recibir información entre la organización y sus entornos relevantes. Es decir, la empresa envía información a sus públicos, al igual que recibe información y la procesa para cumplir con sus expectativas (Kreps, 1995:254).

Su diferencia con la comunicación interna es que no trabaja sola. Su gestión se lleva a cabo con la implementación y aprovechamiento de los beneficios que ofrecen otras disciplinas como las RR.PP., el marketing, la publicidad, la opinión pública, la investigación de mercados, entre otras; que llegan a convertirse en sus herramientas de trabajo.

A manera de sintetizar la gestión de la comunicación externa en una empresa, se expresan las siguientes funciones:

- Relación con los medios de comunicación.
- Gestión de la publicidad.
- Gestión de los contenidos corporativos en internet.
- Relaciones institucionales.

- Patrocinio y mecenazgo.
- Diseño y ejecución de eventos.
- Elaboración de publicaciones para la calle.
- Apoyo a las tareas de marketing.
- Gestión de la responsabilidad social corporativa.
- La comunicación de crisis. (Castro, 2006:17)

A continuación se detalla algunas de las herramientas empleadas por la comunicación externa.

## **1.9 Herramientas de Comunicación Externa**

Cabe decir que una vez entendidos los conceptos de Comunicación y Comunicación Corporativa, se debe analizar qué herramienta o estrategia es la adecuada a escoger en relación a los objetivos y públicos de la organización.

Las herramientas que se describirán a continuación se relacionan directamente con las funciones de la comunicación externa, mencionadas anteriormente. Sólo se ha exceptuado a la responsabilidad social corporativa y a la comunicación de crisis, debido a que no concuerdan con la orientación del presente trabajo.

### **1.9.1 Relaciones Públicas**

En efecto, una de las herramientas que ha tomado gran alcance en el mercado empresarial son las Relaciones Públicas. Cuya máxima filosofía es *Hacerlo Bien y Hacerlo Saber* (Caldevilla, 2007:219), expresado por Ivy Lee (1877-1934), considerado el padre práctico de las RR.PP., por imponer un sistema de libre información entre las empresas y el público, y ser el primero en instaurar una agencia de la profesión (RRPPNET, s/f).



Sin duda, otro de los personajes relevantes en las RR.PP. fue el profesor Dr. Edward L. Bernays (1891-1995), a quien se le considera el padre teórico de esta ciencia al haber publicado a lo largo de su vida 20 libros de Relaciones Públicas y haber sido asesor de varios presidentes de los Estados Unidos e importantes empresas de ese país.

Para este gurú, las RR.PP. tiene tres significados; primero es la información que se da al público; segundo, concierne la construcción de la estrategia orientada hacia el público para modificar sus actitudes y acciones; y tercero, la suma de los esfuerzos para poder integrar las actividades y acciones de una organización con sus públicos y los del público con esta organización para que ambos se beneficien (BARQUERO, HUERTAS Y LLAUDER ASOC., s/f).

Esos tres significados, son pocos en número, pero a la hora de ejecutarlos y transformarlos en resultados se vuelven múltiples; ya que toda acción que busque encontrar la armonía a través de la verdad y la información, es una acción de RR.PP. como lo dijo George Meredith, ex presidente de la Asociación Americana de Relaciones Públicas (Caldevilla, 2007:26).

Una definición que sintetiza de manera más amplia algunas de las acciones de un relacionista público fue emitida en el año de 1957 por la Fundación para la Educación e Investigación de las Relaciones Públicas, y que enuncia que:

Las RR.PP. son una función directiva que ayuda a establecer y mantener líneas mutuas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; comprende el tratamiento de problemas y temas específicos; ayuda a mantener la dirección informada de la opinión pública y a sentirse responsable de su gestión; define y enfatiza la responsabilidad de la dirección de servir el interés público; ayuda a la dirección a liderar y gestionar el cambio, sirviendo como un primer sistema de señales de aviso para anticipar tendencias, para ello escucha e investiga y utiliza técnicas éticas de comunicación como herramientas principales (Pérez, 2001:529).

Son muchas las definiciones que se pueden encontrar acerca de las Relaciones Públicas, y sin duda esto se ha vuelto uno de los conflictos principales para su definición y comprensión. Sin embargo, el factor común y a ser considerado es que son vitales para la dirección de toda empresa, ya que

permiten y facilitan el conocimiento y la integración entre la organización y sus públicos.

No hay que olvidar que es muy importante ganarse la confianza y poder de los públicos, porque de ellos depende la empresa.

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta es que no es necesario ser una multinacional o gran empresa para vincular a las relaciones públicas con los proyectos de la organización. Las RR.PP. poseen una gran flexibilidad y por lo tanto se pueden favorecer de sus beneficios empresas de todo tipo y tamaño, lo único necesario es tener algo que decir novedoso, relevante y atractivo para diversas audiencias (Rojas, 2005:35).

Sea la empresa que sea, ya cuando se ha decidido implementar acciones de relaciones públicas, lo que deben tener muy en cuenta sus directivos es que sus objetivos deben estar alineados a los de la organización, de manera que se pueda coordinar ambos esfuerzos a un mismo fin para asegurar su productividad y eficacia (Rojas, 2005:85).

Son varias las funciones que un relacionista público ejerce y algunas las versiones que en libros y la web se encuentran. A manera general se enumeran las siguientes:

- Elaboración y puesta en marcha de un programa de relaciones públicas con los diferentes públicos, tanto a corto, medio y largo plazo.
- Supervisión de las publicaciones empresariales.
- Relación con los medios de comunicación. Preparación o aprobación de todas las noticias, artículos, fotografías, etc. que se entregan.
- Preparación o consejo de declaraciones y discursos de los dirigentes de la empresa, sobre la política empresarial y los problemas que la misma empresa pueda tener.

- Iniciar las relaciones con la comunidad, el entorno en el que se encuentra ubicada la empresa.
- Trabajar en estrecho contacto con la dirección y los consultores legales de la empresa en cuestiones de relación con los órganos de gobierno, incluyendo personalmente al presidente de la empresa.
- Colaboración con el servicio de marketing en la preparación y ejecución de programas dirigidos a mejorar las relaciones con los intermediarios.
- Analizar las tendencias futuras y predecir sus consecuencias.
- Investigar de la opinión pública sus actitudes y expectativas.
- Tomar medidas para prevenir, descubrir y eliminar cualquier malentendido.
- Fomentar las buenas relaciones entre el personal y los públicos internos y externos de la empresa.
- Proyectar la imagen e identidad corporativa.
- Participar en reuniones directivas.
- Conocer y clasificar los diversos públicos de la entidad.
- Asesoría y consejos a los departamentos de personal en cuestiones de relaciones con los empleados (RRPP SOLUCIONES, s/f).

Por la extensión e importancia que representa la relación con los medios de comunicación y la organización de eventos para el presente trabajo, se los describirá a profundidad a continuación.

#### **1.9.1.1 Relación con los medios. El *Publicity*.**

Todas estas funciones representan gran parte de la labor de las relaciones públicas dentro de una empresa. Sin embargo, la relación con los medios de comunicación, es una de las que más peso tiene dentro de sus resultados. Un estudio concluyó que el 27% del valor de una marca está relacionado con la cantidad de la información que divulgan los medios masivos sobre ella (WEB COMUNIKANDONOS.COM, s/f).

Es muy importante para el encargado de RR.PP. mantener un contacto constante y cercano con todos aquellos medios de comunicación con los que se relaciona. Deben ser relaciones humanas, cordiales, estrechas, ágiles, transparentes, profesionales y eficaces, para poder ser permanentes. Con esto se logrará la confianza del medio a recurrir a la empresa cuando necesite información al respecto.

Se debe considerar que lo que más valora un periodista es la información ágil y veraz que se le ofrece. Además, es muy importante el comunicador esté a disposición total de las necesidades del medio.

Los medios de comunicación deben ser invitados a todos los eventos que puedan ser de su interés, pero es valioso ir conociendo y respetando sus horas y días de cierre, de manera que la invitación sea oportuna. También es de importancia considerar recurrir a comidas de trabajos o visitas al medio al menos dos veces al año para reforzar las relaciones (Martín, 1995:82).

Para entender en totalidad la relación con medios de comunicación es importante mencionar al *Free Press* o también conocido como *Publicity*, cuyo término es hacerlo público; muy diferente de la publicidad que lo que hace es anunciar. Esta herramienta es por hoy considerada como la actividad principal de los profesionales de la carrera (Xifra, 2007:74).

El *Publicity* es toda aquella información aparecida sobre la organización en cualquier medio de comunicación, sin previo pago de tarifa por ella y con carácter de noticia, lo que genera beneficio sobre la imagen de la marca y la organización (Barquero, 2008:67).

Los objetivos que puede lograr el *Publicity* son:

- Que la empresa llegue a ser conocida por los distintos públicos.
- Que la empresa llegue a ser diferenciada del resto.

- Asociar a la empresa con la idea de calidad de sus productos y servicios (buena imagen) (Lacasa, 2004:83).

Muchas de las noticias o informaciones que aparecen en los medios de comunicación provienen de fuentes de relaciones públicas, quienes convierten un hecho en noticia con una perspectiva que utilizarían tanto periodistas como redactores para que pueda ser publicada.

La desventaja, por así decirlo, con el *Publicity* es que se posee poco control sobre la noticia, no hay la seguridad de que se vaya a publicar tal y cual se presentó al medio o si se lo hará con modificaciones; ni se puede decidir sobre la fecha de la publicación (Broom, Center & Cutlip, 2006:43).

Para que una información se convierta en noticia debe ser inusual, de actualidad, valiosa, debe interesar a varias personas y ser relevante para la población.

Estas noticias se las distribuye a ciertos medios de comunicación seleccionados, a través del uso planificado de algunas herramientas que el profesional prepara y que a continuación se describen:

- **Nota o Boletín de Prensa:** es el vehículo habitual de contacto con los medios, y sobre todo representa el contacto inicial con el periodista. Resume la noticia o evento del que se quiere hablar. No debe ser muy larga y siempre debe llevar el nombre y contactos de la persona responsable.
- **Convocatoria de medios. Invitaciones:** los eventos importantes, también generan publicity, ya que atraen la cobertura informativa de los medios. Ceremonias, inauguraciones, reuniones, conferencias y demás eventos mediáticos, se diseñan como noticia.
- **Dossier o Kit de Prensa:** es un conjunto de datos, informaciones, fotografías, audios, o videos, que se entregan a los medios para facilitarles su labor, en eventos o entrevistas (García, 2001:263).

- **Conferencias de Prensa:** una forma de comunicación por la cual un responsable o equipo de la empresa transmite una información en un acto organizado, y una vez dada se somete a las preguntas de la prensa asistente.
- **Cronograma de Medios. Entrevistas:** se trata de coordinar una agenda de entrevistas con diferentes medios especializados en el tema que se esté anunciando. En esta herramienta interviene mucho el grado de convencimiento del comunicador para vender la noticia.
- **Fondo de fotografía:** va de la mano del envío de notas de prensa e invitaciones a eventos, ya que se mantiene informado al medio de los resultados de algún acontecimiento relevante, evento social o comunitario de la empresa, y se respalda con fotografías para su ilustración. Al igual se envía a medios de cobertura social o empresarial para una posible publicación.
- **Viajes de Prensa o Press Trip:** son viajes que se otorgan a un medio, generalmente como estrategia de comunicación turística para familiarizarlo con un destino turístico o lugar de tradición, a cambio de una publicación referente.

### 1.9.1.2 Diseño y ejecución de eventos

La realización de eventos sociales o comunitarios es una estrategia cada vez más frecuente dentro de las decisiones de una empresa. Presentación de nuevos productos o servicios, aniversarios empresariales, celebración de logros o méritos acreditados, congresos, reuniones de gremio, ferias, talleres, donaciones, y demás actos son algunas de las diversas razones por las que una organización decide realizar un evento, y a través de él crear noticias positivas para la empresa.

Pero su realización no es un paso sencillo, se necesita cubrir varios detalles para asegurar su éxito, los cuales entran en un proceso de cuatro fases que

llevan a tener un control sobre el acto. Además que la participación y colaboración del personal de protocolo, marketing, seguridad y comunicación es clave.

### **1.Fase de Preparación:**

En esta fase están comprendidas todas las actividades necesarias antes de organizar el evento para que se desarrolle de forma exitosa.

Es indispensable una buena comunicación con la persona anfitriona o dueña del programa, de manera que se tenga en claro el tipo de acto que se quiere realizar, sus objetivos y la proyección que se espera del mismo.

Aquí se concretará todo lo referente a la imagen que se dará, los asistentes, el público objetivo, el alcance mediático, el presupuesto, recursos y plazos con los que se dispone para trabajar.

### **2.Fase de Elaboración:**

La fase inicia con la realización de un diseño del proyecto, en ocasiones en formato audiovisual. Seguido de un cronograma global del evento, en el que se indique fechas, horas y lugares de cada acción.

Se analizan los pormenores como la documentación impresa necesaria para ese día, el listado oficial de los invitados, la invitación asignada, el guión del día, los costes al momento y los presupuestos necesarios, la disponibilidad de recursos materiales, tecnológicos así como la contratación de profesionales de apoyo para el área técnica y de protocolo como modelos o azafatas.

Por otro lado, en esta fase se confirma la asistencia de los invitados, su ubicación y precedencia, y la convocatoria a los medios de comunicación. Este paso generalmente se lo hace a través de la BDDS, Base de Datos del Dpto. de Comunicación, a partir de la cual se elabora un *mailing* definitivo (Martín, 1995:94).

No se debe dejar de lado la compra o contratación de materiales secundarios como flores, ornamentos, regalos. Así como el asunto de traslados, hospedaje, y movilización de personalidades invitadas.

Es muy importante dentro de esta fase realizar una comprobación *in situ*, un día antes del evento, para asegurar que todos los detalles estén en su lugar.

### **3.Fase de Ejecución:**

Significa ya en el día del evento, e implica velar por el cumplimiento del programa y el correcto desempeño de las funciones del personal.

Es importante tomar en cuenta que si surge algún error se lo debe controlar siempre dentro de la normativa protocolaria del evento.

Además de controlar que no surjan errores, ese día el comunicador debe tener una gran disponibilidad para quienes tienen dudas o consultas sobre el evento, y fundamentalmente con los medios de comunicación asistentes. Es muy valioso que el encargado de comunicación sea quien en persona tenga un contacto con los medios, les dé la bienvenida, su credencial de entrada y todas las facilidades para su labor informativa, o a su vez algún encargado que pueda darles una atención personalizada.

### **4.Fase de Evaluación:**

Esta fase inicia una vez finalizado el evento, y se valoran los resultados y las desviaciones entre lo programado y lo ejecutado.

Existen dos partes fundamentales en esta fase. El análisis de los errores cometidos para aprender de ellos y no repetirlos en futuras ocasiones. Y la realización del presupuesto total, en el que contabiliza todos los recursos que fueron necesarios para el evento, tanto monetarios como humanos y materiales (Muñoz, 2010:93).



### 1.9.2 La Publicidad y la Publicidad Institucional.

Antes de entrar en el mundo de la publicidad y desglosar todo lo que ésta disciplina comprende para una empresa, es importante recalcar que debido a la orientación más comunicacional que posee el presente trabajo de investigación; se debe mencionar que un comunicador corporativo tiene como principal función asesorar a las empresas en sus diferentes áreas comunicacionales, como la publicidad, el marketing, la investigación, la dirección, y demás herramientas de comunicación.

Es decir que en el caso de la publicidad el comunicador corporativo no es su autor directo, pero sí es quien asesora su contenido y elaboración y la gestiona como herramienta a ser utilizada para promover una imagen positiva de la empresa en diversas oportunidades.

Pablo Múnera y Uriel Sánchez la definen en su libro *Comunicación Empresarial: una mirada corporativa*, como:

Un proceso de comunicación masivo (comunicación persuasiva y de difusión) y pagado a partir del cual se pretende informar y persuadir al mercado sobre los productos y servicios de la empresa, con el fin de influir en el comportamiento y/o actitud de los clientes potenciales (Múnera & Sánchez, 2003:255).

A través de la publicidad se difunden de manera eficaz muchos mensajes con diversos objetivos, desde comerciales, educativos, sociales, etc. Y a pesar de que es muy costosa, no sólo las empresas privadas la utilizan sino también las públicas y las organizaciones no lucrativas.

Para poner en marcha un plan publicitario se debe priorizar el público objetivo, la estrategia de comunicación a utilizarse y el marketing mix. Además de esto existen algunos elementos que son necesarios para el proceso de comunicación publicitario:

1. **El emisor:** el anunciante, la empresa, persona u organización.
2. **Los objetivos:** las metas a conseguir con el mensaje.

3. **El mensaje:** denominado anuncio, *spot* o *cuña*. Constituido por un lenguaje de símbolos, gráficos, ilustraciones creativos.
4. **El medio:** la selección del *mass media*: prensa, revistas, radio, televisión, cine, internet, exterior.
5. **El receptor:** un público masivo, homogéneo, anónimo y disperso geográficamente.
6. **La interpretación:** si el receptor no logra interpretar el mensaje, este se convierte en un gasto y no en una inversión como debería ser.
7. **El efecto:** es la respuesta que se espera. Lograr el convencimiento.
8. **La retroalimentación:** una investigación para conocer las respuestas de la publicidad (García, 2008:31).

Según el objetivo y finalidad, se puede clasificar a la publicidad en:

- **Publicidad informativa:** tiene una finalidad de construir una demanda primaria, y se da en las primeras fases del plan.
- **Publicidad persuasiva:** casi la totalidad de la publicidad puede considerarse persuasiva; sin embargo, esta clasificación toma fuerza cuando existe una situación de competencia importante, marcando la superioridad de una marca en un atributo concreto.
- **Publicidad del recuerdo:** se presenta ya en una fase de madurez del producto y busca que los consumidores se convenzan de que han realizado la mejor compra (Publicaciones Vértice, *Comunicación*, 2008:29).

Así como hay diferentes tipos de publicidad también existen diversas estrategias para su presentación:

- **Concentrada:** el gasto en publicidad se da en un momento concreto, como sucede con los productos estacionales que sufren una gran demanda solo en un momento determinado, como vacaciones o Navidad.
- **Continuada:** los anuncios se los expone durante un período determinado.

- **Por temporadas:** se hace gasto durante un período, se omite en el siguiente, y se lanza nuevamente anuncios en el próximo período.
- **De mantenimiento:** se lo hace de manera continua, generalmente cuando hay pocos fondos. No es una publicidad masiva pero sí mantiene el nivel de notoriedad de la marca (Publicaciones Vértice, *Comunicación*, 2008:41).

En ocasiones, el personal de publicidad cree que la imagen de una compañía o producto se crea mediante comunicación de publicidad, pero esto es un grave error, pues eso lleva a que se deje de lado las demás fuentes de información que también crean una imagen de marca como las observaciones de los empleados y proveedores, la infraestructura de la empresa, los actos sociales o de beneficencia que se realizan, entre otras (Kotler, 2005:108).

Una realidad de la publicidad es que cada vez es más difícil para una marca nueva ganar espacio en la mentalidad del consumidor, es tan corto el *short list* que el cerebro humano dispone para albergar nombres de marcas añadiendo que el universo de marcas es infinito, que ya ni la publicidad puede asegurar la notoriedad (Castro, 2006:67).

Otro limitante que le está apareciendo a la publicidad es la magna cantidad de estaciones de televisión, radio, medios de prensa, revistas y web que han surgido en los últimos años. Este hecho le está restando a la publicidad ser un medio masivo, donde difícilmente la audiencia se queda quieta (Kotler, 2005:106).

Una vez analizados los aspectos generales de la publicidad como herramienta y su proceso al aplicarla, se dará paso a la *publicidad institucional* a manera de enfocarla más al objetivo del presente trabajo.

La Publicidad Institucional es aquella que llevan a cabo las entidades cuyo control de la propiedad es público y se dedican a la organización de servicios

comunes para la sociedad, que no son objeto de transacciones. Y se la puede dividir en:

- Publicidad Informativa al ciudadano.
- Publicidad social para desarrollar comportamientos éticos en la sociedad.
- Publicidad autóctona o turística que pretende la difusión de un país, comunidad autónoma, provincia, etc., en virtud de sus lugares de interés o de sus productos más atractivos (García, M. 2008:75).

La publicidad institucional se llevó a cabo a partir de los años cincuenta. Los gobiernos se dieron cuenta que si la publicidad les permitía a los empresarios enviar mensajes de forma masiva para mantener sus marcas entre los consumidores; ellos también podrían hacerlo, y mucho más en esa época con la necesidad de involucrar a la población a la contienda que se desenvolvía por motivos de la Segunda Guerra Mundial.

Hay que aclarar que la publicidad institucional sí es pagada, por lo que brinda seguridad en la difusión, fuerza retórica y visual, y control del contenido; a diferencia del *publicity*. De esta manera se van creando percepciones generales sobre la institución en los ciudadanos y esto guía su comportamiento hacia ella (Sotelo, 2008:160).

### **1.9.3 Evolución de la comunicación: uso de las TIC'S**

La evolución no ha sido únicamente en el área comunicacional, sino también en lo tecnológico; sector que sin duda contribuye de sobremanera a la comunicación entre humanos, y por qué no entre empresas. Por tanto un ejemplo destacado a mencionar es la aparición y uso de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), que son:

Tecnologías y herramientas que las personas usan para compartir, distribuir y reunir información, y para comunicarse unas con otras, de una a una o en grupo, mediante el uso de computadoras y redes de computadoras interconectadas. Son medios que utilizan las telecomunicaciones y la tecnología informática al mismo tiempo (INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA, 2010).

Son tan diversos los usos que en la actualidad las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación nos brindan, que se han convertido en parte de nuestra vida diaria. Y para identificarlas se las ha dividido en tres categorías:

- **Informática:** computadora, software, multimedia, discos compactos, y bases de datos.
- **Telecomunicaciones:** la televisión, los programas, teleconferencias, red, web o Internet con todas sus posibilidades y radio.
- **Tecnología audiovisual:** Como son los videos en sus diferentes formatos (Instituto Nacional Para la Educación de los Adultos, s/f).

De igual manera, los ámbitos en los que se las aplica son varios. En el ámbito económico, se relacionan positivamente con el crecimiento, el dinamismo en la actividad y con la productividad. En el plano social, las TICs contribuyen decisivamente a la democratización del acceso a la información, facilitando la igualdad de oportunidades y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y el bienestar social.

El sector educativo ha sido uno de los más beneficiados con la aplicación de las TICs, y la educación a distancia es su más claro ejemplo. Y que ahora ya no se la utiliza sólo como un modelo de estudios, sino también como un sistema de capacitación profesional. En Estados Unidos se divulgó un estudio según el cual el gobierno se ahorraría cerca de 3.700 millones de dólares en tres años si utilizara un software de código abierto para los estudiantes.

De igual forma, ya es un hecho que las TICs son interpretadas como una excelente herramienta de gestión empresarial, que ayuda positivamente para el desarrollo y viabilidad de las organizaciones. Además, les permite obtener ventajas competitivas, permanecer en el mercado y centrarse en su negocio.

Las TICs están cambiando la forma tradicional de hacer las cosas, los procesos empresariales como manufactura y ventas se han expandido grandemente. La primera generación de computadoras estaba destinada a guardar los registros y monitorear el desempeño operativo de la empresa, pero la información no era

oportuna ya que el análisis obtenido en un día determinado en realidad describía lo que había pasado una semana antes.

Los avances actuales hacen posible capturar y utilizar la información en el momento que se genera, es decir, tener procesos en línea. Este hecho no sólo ha cambiado la forma de hacer el trabajo y el lugar de trabajo, sino que también ha tenido un gran impacto en la forma en la que las empresas compiten.

Para el uso de las TICs en las empresas, se puede hablar de dos ámbitos. El primero engloba los procesos estructurados, se deben gestionar clientes, proveedores, producción, etc. Para eso hay herramientas informáticas, sistemas de gestión de contabilidad, entre otros. En un segundo ámbito está el mundo de las personas: los procesos no estructurados. Trabajos en equipo, contacto con clientes y proveedores, reuniones de trabajo, dirección de proyectos, entre otros.

Las TICs permiten ser más productivos, ahorrar tiempo y asegurar la eficiencia en las acciones. Sin embargo, el beneficio más importante tiene que ver con la información, la cual se ha vuelto el mayor bien empresarial y que gracias a las TICs su acceso no tiene límites (SECTOR VIRTUAL.COM, s/f).

En cuanto a sus características, el siguiente cuadro presenta a las más significativas que complementan su definición y comprensión.

**TABLA 1.2 Características de las  
Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación**

Inmaterialidad.
Interactividad e interconexión.
Instantaneidad.
Elevados parámetros de calidad de imagen y sonido.
Digitalización.

Influencia más sobre los procesos que sobre los productos.
Penetración en todos los sectores (culturales, económicos, educativos.)
Innovación.
Tendencia hacia automatización.
Diversidad

Fuente: CABERO, J. (s/f: 197-206): *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas*. Granada-España: Grupo Editorial Universitario. Disponible en: <http://tecnologiaedu.us.es/nweb/htm/pdf/75.pdf>

La aplicación de las nuevas técnicas de la información y comunicación dentro de una empresa, son grandes avances en lo que es la toma de decisiones. El papel de las TICs es:

- Información, bajada de los costes:
  - Deslocalización de la producción (centros de atención a clientes).
  - Mejor conocimiento del entorno, mejora de la eficacia de las tomas de decisiones de la empresa y de la gestión del personal.
  - Organización menos jerarquizada, repartición sistemática y práctica de la información.
  - Mejor gestión de los recursos humanos.
  
- A nivel de la estructura de la empresa y de la gestión del personal:
  - Organización menos jerarquizada, repartición sistemática y práctica de la información.
  - Mejor gestión de los recursos humanos.
  
- A nivel comercial:
  - Extensión del mercado potencial (comercio electrónico).
  - Disminución de los costos logísticos.
  - Desarrollo de las innovaciones en servicios y respuestas a las necesidades de los consumidores.

- Mejora de la imagen de marca de la empresa (ITESCAM, <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60233.PDF>, s/f).

En consecuencia la gran evolución y desarrollo que la comunicación ha logrado durante los últimos años, su incursión en el sector empresarial ha crecido cada vez en un mayor porcentaje. Incluyendo al término de comunicación corporativa dentro de sus prioridades.

### **1.9.3.1 El Internet como vía de comunicación: *web2.0***

Como se mencionó en temas anteriores, uno de los axiomas de la comunicación es que es inevitable. Si desde épocas pasadas ya se decía que no comunicar es imposible, hoy en día es ilógico sólo pensarlo y mucho más con las múltiples vías de comunicación que se tiene al alcance.

Varias de estas actuales vías están dentro de la denominada web 2.0, que es el conjunto de aplicaciones que estimulan la conversación y el intercambio ágil entre los usuarios (Peborgh, 2010:27). Hoy en día los consumidores son expertos en marcas, se muestran más exigentes e intransigentes; posee voz y voto. Elogian, reclaman, protestan y proponen mejoras en el producto, y nada de esto lo hacen en personal, sino todo on line a través del YouTube, blogs, microblogs y redes sociales.

Ernesto van Peborgh analiza este tema de una manera bastante amplia y completa en su libro *Odisea 2.0: las marcas en las redes sociales*, por lo que a continuación se desarrollará a manera de síntesis una descripción de la propuesta del autor.

La posibilidad de monitorear las conversaciones online, le da a la empresa la oportunidad de escuchar a sus públicos de forma directa y mejorar los



productos en función de las necesidades de su mercado, además de instalar la marca y hacerla visible en un nuevo escenario.

La web 2.0 es un término acuñado en 2004 por Tim O'Reilly para referirse a una segunda generación en la historia de la web, que a diferencia de la anterior les permite a los usuarios las siguientes facilidades:

- Usar aplicaciones alojadas en la red, no en las computadoras.
- Enviar mensajes personalizados y no masivos.
- Conectarse desde soportes tecnológicos diferentes, como los celulares, las netbook y las palm, entre otros.
- Compartir contenidos generados por ellos mismos. Tener conversaciones y no sólo mensajes unidireccionales.
- Publicar sus contenidos y difundirlos. Ser una audiencia participativa.

La decisión de una empresa de involucrarse en este nuevo mercado no sólo le significa una nueva herramienta de comunicación, sino también un cambio dentro de su cultura para ser una empresa 2.0.

Una empresa 2.0 debe estar abierta a adoptar no sólo nueva tecnología, sino también nuevos valores:

- *Transparencia*: la web 2.0 no admite secretos.
- *Apertura*: Las conversaciones acerca de la empresa que suceden en la web deben ser permeables a las opiniones externas e incluir la crítica como parte del diálogo.
- *Participación*: todo espacio de una empresa 2.0 debe generar interés y fomentar la participación activa de sus públicos.
- *Colaboración*: favorecen la interacción. Valorar las opiniones, críticas, pedidos y demás exclamaciones de los usuarios, y crecer con ellas.
- *Confianza*: una relación de confianza entre la empresa y el usuario. Este carga sus datos, su perfil, comparte su intimidad en la medida en que la empresa abra sus puertas y permita un diálogo franco, directo y humano.

Este no es el único cambio que le representa a la empresa 2.0, sus consumidores también tienen cambios. Aquellos consumidores de un producto o usuarios de un servicio que contribuyen, a la vez, a la recreación o el mejoramiento de aquello que consumen, a través de su participación activa en comunidades on line pasan a llamarse prosumidores.

Pero para que los consumidores lleguen a ser prosumidores necesitan de la ayuda de la empresa, de una gestión que les dé la oportunidad de ser participativos. En este punto es donde aparecen los Promotores de marca y valores (BVPs), que son los interlocutores de este nuevo mercado.

Sin embargo, la contratación de un BVPs dentro de una empresa aún no es algo común ni visto como necesario sobre todo en América Latina, por lo que generalmente este rol recae en manos del comunicador, que es quien maneja todas las vías de comunicación de una empresa.

Entre las funciones que un comunicador adquiere al tomar a la web 2.0 como herramienta de comunicación, están:

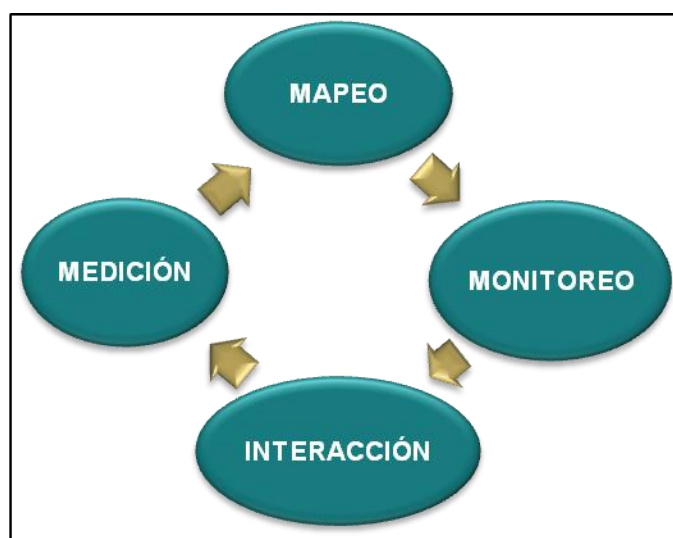
- Aplicar estrategias virales para generar empatía con la marca y sus valores.
- Utilizar estratégicamente el contenido generado por la empresa para difundir la marca en los espacios más convenientes de la web.
- Crear contenidos 2.0 atractivos para diseminar la marca en la web.
- Buscar oportunidades y propiciar alianzas estratégicas en los medios sociales.
- Sugerir nuevas vías para promover productos y servicios online.
- Estimular a los stakeholders a participar activamente en la comunidad contando sus historias en sus blogs y compartiendo sus intereses.
- Ofrecer orientación a los stakeholders sobre acciones que conecten ala marca con sus temas de interés.

Para cumplir con estas funciones es necesario tener en cuenta una estrategia a seguir. Peborgh, expone la siguiente estrategia como la más adecuada:

- **Brandstreaming:** se refiere a la capacidad de una marca de generar un flujo o una corriente consistente de conversación sobre ella, generando una presencia constante de contenido en blogs y redes sociales: fotos, videos, podcasts (archivos de audio), slides de presentaciones, etc. Con esto se quiere crear un flujo de conversación a partir de la difusión de mensajes relevantes.

Sin embargo, la estrategia de brandstreaming necesita de un proceso para ser implementada y obtener buenos resultados.

GRÁFICO 1.6 Los cuatro pilares de la estrategia



Fuente: PEBORGH, E. (2010:82): *Odisea 2.0: las marcas en los medios sociales* Argentina: La Crujía Ediciones.

Antes de comenzar a implementar la estrategia, resulta indispensable elaborar un diagnóstico del *Punto de Partida (PP)* o *Nivel de Posicionamiento/Conciencia* de marca. La medición del PP contribuye a determinar:

- Si la marca tiene presencia en la web y en qué medida;
- Con qué posicionamiento cuenta en sitios y rankings de relevancia; y

- Cuáles son las fortalezas y las debilidades de la difusión de la marca en la web.

El Punto de Partida siempre tendría que establecerse sobre la base de las acciones de comunicación ya iniciadas online (sitio web, campañas, publicidades, comunidades o directorios de los que sea parte, etc.). La metodología más efectiva para la medición del Punto de Partida consiste en:

- Listar los resultados que la marca presenta en sitios de relevancia como Google Search, Google Blog Search, Google Analytics, Google Trends, Technorati, WhosTalkin, WhoLinksToMe.
- Evaluar el ranking en sitios de medición estadística como Alexa o PageRank.

Una vez evaluado el Punto de Partida online de la empresa se inicia con el proceso.

- **MAPEO DE LA WEB:**

Identificar los espacios en los que ya existen conversaciones acerca de temas interesantes para la marca o donde pueden iniciarse conversaciones con posibilidades de que los públicos interesados participen de la discusión.

1. Listar las herramientas de búsqueda y seguimiento (buscadores, alertas por mail, agregadores de RSS, blogs, redes sociales y comunidades).
2. Ejecutar búsquedas.
3. Desarrollar un reporte con un carácter cuantitativo.

- **MONITOREO DE LA MARCA:**

Identificación de aquellos espacios en los cuales ya existen conversaciones acerca de la marca y que, de acuerdo con su relevancia, requieren de una interacción por parte de la compañía.

- 1.Revisar el Punto de Partida (PP).
- 2.Listar las herramientas de búsqueda y seguimiento (buscadores, alertas por mail, agregadores de RSS, blogs, redes sociales y comunidades).
- 3.Ejecutar búsquedas.
- 4.Desarrollar un reporte con un carácter cualitativo.

• **INTERACCIÓN CON LOS CONSUMIDORES:**

Promoción online de mensajes que difundan los atributos y valores de la marca. Creación de un flujo de marca, generando una presencia constante en blogs y redes sociales, como Facebook, MySpace, Orkut y Twitter, a través de textos, videos, podcast, fotos, slides, encuestas y demás contenidos 2.0. Invita a una conversación con los propios consumidores y stakeholders.

- 1.Revisar las etapas anteriores.
- 2.Crear mensajes diseminables (contenidos estratégicos que tengan potencial de ser respondidos, replicados, y esparcidos a través de la web)
- 3.Introducir canales de interacción (creación de blogs, foros, grupos, y demás publicaciones).
- 4.Iniciar conversaciones estratégicas.

• **MEDICIÓN DE RESULTADOS:**

Etapa en la que se revelan los resultados reales del impacto de las acciones iniciadas, en valores cuantitativos y cualitativos.

El registro de los alcances y progresos de dicha estrategia requiere de una compilación de reportes periódicos:

1. Revisar los reportes de etapas anteriores.
2. Enfoque cronológico.
3. Enfoque cuantitativo.
4. Enfoque cualitativo (Peborgh, 2010:18-128).

#### **1.9.4 Patrocinio y mecenazgo: objetivos de comunicación**

Otras de las grandes estrategias que las empresas han adoptado para hacerse escuchar es expresar su compromiso a través del patrocinio y el mecenazgo. Que son actos institucionales que cristalizan la ética y la estética de la empresa y hacen compartir su visión del mundo (Weil, 1992:99).

También es considerada como una de las herramientas a las que las empresas recurren cuando su publicidad no ha sabido llevar el mensaje ideal, ni ha logrado los resultados esperados.

Tanto el patrocinio como el mecenazgo, ayudan a introducir positivamente a las organizaciones entre la opinión pública en general, gracias a su mayor imagen pública y mejores apoyos a sus rentas, a la vez que a una mejor culturización del público (Martín, 1995:97).

Las acciones de patrocinio se centran en productos tangibles, mientras que el mecenazgo lo hace en productos o servicios más intangibles.

El *Patrocinio* consiste en el aprovechamiento con fines publicitarios de un acontecimiento de cierto relieve. El patrocinador aporta una cantidad económica a la organización y a cambio recibe determinados privilegios o exclusivas, la principal es la aparición de su publicidad.

El patrocinio empresarial juzga así la rentabilidad de la inversión en términos de visibilidad, recuerdo espontáneo y alcance, es decir, el número de consumidores que reciben el mensaje (Colbert& Cuadrado, 2009:72).

El *Mecenazgo* consiste en un apoyo desinteresado sin objetivo comercial a una institución pública o privada con fines culturales o artísticos, utilizando formas de comunicación más indirectas, tenues o sutiles y dirigiéndose al terreno de la cultura o el arte (Ramos, 2008:19).

Los mecenas o donantes individuales conceden su ayuda en función del gusto y del compromiso personal; y son recompensados con ciertas dosis de reconocimiento ya que es una acción filantrópica.

Normalmente, los fondos que provienen de empresas proceden del presupuesto de publicidad o relaciones públicas de la empresa.

A pesar de que ambas herramientas son diferentes, a continuación se mencionarán algunos aspectos que comparten de manera que se profundice su entendimiento.

Los objetivos que los promueven a ser utilizados son:

- Promover una concreta integración social.
- Motivación de los empleados de la organización y opinión pública.
- Ayuda a modificar institucionalmente la imagen de una determinada empresa o institución.
- Potenciamiento de la imagen pública (generalmente con personalidades del mundo).
- Conseguir llegar a un sector de mercado de actuación.
- Gracias a la popularidad obtenida, lograr posicionarse positivamente con respecto al resto de la competencia.

Pero a su vez existen otros objetivos secundarios:

- La revalorización de un producto.
- La motivación de la fuerza de ventas.
- Aceptación Social.
- Cambio de un estado de opinión.
- La obtención de cobertura en los medios de comunicación (Martín, 1995:97).

De igual manera el profesor español Valentín Fernández, en su libro “*Comunicación por Acción*” señala los siguientes valores añadidos, como beneficios de ambas herramientas:

- Prestigio Social.
- Simpatía.
- Apoyo oficial.
- Promoción de valores del deporte y la cultura.
- Colaboración con campañas institucionales.
- Asumir los nuevos valores sociales con mayor valor.
- Diferenciación.
- Incentivos Fiscales.
- Las grandes empresas están transformando sus políticas publicitarias en políticas de relaciones públicas.
- Apoyar a dos grandes elementos emergentes en toda sociedad, como es la cultura y el deporte; ya los llama para ver la media (Ramos, 2008:19).

Aparte de las similitudes, también es importante señalar sus diferencias y así poder comprenderla cada una:

**TABLA 1.3 Diferencias entre Patrocinio y Mecenazgo**

<b>CRITERIO</b>	<b>PATROCINIO</b>	<b>MECENAZGO</b>
<i>Ámbito de actividades</i>	Deporte	Cultura
<i>Procedencia</i>	Sólo empresas	Personas, fundaciones o empresas.
<i>Efectos en el tiempo</i>	Corto plazo	Largo Plazo
<i>Motivación comercial</i>	Fuerte	Débil
<i>Valoración y explotación comercial</i>	Discreta	Comercial
<i>Objeto de asociación.</i>	Producto o marca	Empresa o entidad

*Fuente:* VALOR, C. (2010:17): *Relaciones con la Sociedad*. España: NETBIBLO.

Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=VuG-](http://books.google.com.mx/books?id=VuG-QxURPtAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

[QxURPtAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=VuG-QxURPtAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)



Ya con un esquema más general y entendible, ahora se dará paso a la otra parte de la moneda: cómo las empresas y donantes toman la decisión de involucrar su dinero en estas herramientas. Cuatro son los principios que se consideran:

- **Establecimiento:** de los criterios generales de gestión (personalidad de la empresa, estrategia de comunicación, que ayudarán a la elección del evento).
- **Concentración de las condiciones exigibles al evento:** objeto de patrocinio (calidad del producto o evento patrocinado, compromiso del patrocinado).
- **Adopción de la estrategia a seguir en el patrocinio:** oportunidades, técnicas ya que la empresa debe adquirir un alto grado de protagonismo, validez del servicio ofrecido por el patrocinado.
- **Apoyo al patrocinio a través de otras acciones de comunicación:** como relaciones públicas, relaciones con la prensa, publicidad.

No sólo se necesita que la empresa patrocinadora y la causa beneficiada estén de acuerdo para lograr un patrocinio o mecenazgo de grandes resultados. Hay que tener muy en cuenta a los medios que recibirán el mensaje y que serán quienes transmitan el hecho. Para los cuales hay que tomar en cuenta las siguientes acciones comunicativas:

- *Un programa específico de relaciones con la prensa:* garantizando una información de calidad.
- *Un programa de acciones de relaciones públicas:* la designación de uno o dos portavoces y una logística eficaz que prepare el terreno antes de la celebración de cada acto.
- *Una campaña de Publicidad:* va dirigida a la labor de sensibilización pública a favor del programa.
- *El desarrollo de un programa de comunicación interna:* facilita la cohesión del personal de la empresa en torno al objeto de patrocinio.

Ya centrándose de manera más directa en la orientación del presente trabajo, se describirá como ha sido el uso de estas herramientas en un contexto cultural.

En los últimos años las instituciones culturales han reforzado sus acciones de intentar conseguir ayudas privadas. Y cada vez son más las instituciones culturales que se refieren al impacto económico, la creación de puestos de trabajo o la gran atracción turística que genera el arte y la cultura en un país, de manera que la recolección de fondos sea mayor y generen un intercambio de valor.

El mercado de las instituciones culturales es especial, ya que cada vez son más las empresas que compiten por conseguir una cuota de mercado. Y, por otro lado, los patrocinadores y donantes toman la decisión de acuerdo a diferentes criterios.

La industria cultural se dirige a un mercado amplio y sus instituciones son percibidas por otras empresas como excelentes vehículos de publicidad. En sí las actividades más creativas son las que juegan con una ligera ventaja de difusión cultural.

El tamaño de la entidad o del acontecimiento cultural también condiciona las decisiones de donantes y patrocinadores, prefiriendo éstos grandes entidades y compañías (Colbert& Cuadrado, 2009:72).

### **1.9.5 El Marketing y el entendimiento del negocio**

Para Philip Kotler, considerado el padre del marketing moderno, el término marketing posee dos definiciones, una social y una gerencial.

Según la definición social, el marketing es un proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.

Y en cuanto a la definición gerencial, el marketing se lo ha descrito como el arte de vender productos. Peter Druker menciona que su propósito es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo (Kotler, 2002:4). En otras palabras:

El marketing es el proceso directivo cuyo objetivo es atraer y satisfacer a los consumidores o clientes a largo plazo, para poder alcanzar los objetivos económicos de la organización. Su principal responsabilidad consiste en crear y mantener mercados para los productos o servicios de la organización (Agee, Ault, Cameron, & Wilcox, 2001:16).

Acercándose más al ámbito comunicacional, tanto el marketing como las relaciones públicas se ocupan de las relaciones de la organización y utilizan herramientas análogas para alcanzar al público. Sin embargo, si las relaciones públicas se ocupan de crear relaciones y generar un fondo de comercio para la organización, el marketing se ocupa de los consumidores y de vender productos y servicios.

Otra forma de ver su diferente perspectiva es que el principal objetivo del marketing es ganar dinero para la organización, elevando la demanda; y el principal objetivo de las RR.PP. es ahorrar dinero para la organización.

Pero más allá de sus diferencias, lo que hay que destacar es la complicidad y respaldo que se dan entre ambas disciplinas. Philip Kotler, afirma que las relaciones públicas constituyen la quinta P de la estrategia del marketing, mejor conocida como marketing mix (Agee, Ault, Cameron, & Wilcox, 2001:17).

El Marketing Mix no sólo es la estrategia del marketing en sí, sino también es una de las herramientas que más importancia tiene dentro de la gestión de la

comunicación, ya que es uno de los elementos que más relación tiene con el mundo exterior de una empresa al referirse a las 4P:

- Producto: toda la combinación de bienes y servicios que la organización ofrece al mercado.
- Precio: es decir la cantidad de dinero que los consumidores o usuarios deben pagar por ese producto o mercado.
- Plaza: engloba a todas aquellas actividades que permiten que el producto llega a manos del consumidor meta.
- Promoción: abarca a todas las actividades que comunican las ventajas del producto o servicio y convencen a los consumidores de adquirirlo (ARMSTRONG &KOTLER, 2003:63).

Añadiendo a ésta estructura, Philip Kotler en su libro *Las preguntas más frecuentes sobre Marketing*, asegura que estas 4P se pueden convertir en las 4C del comprador, y que revelan su pensamiento y lo que esperan del producto o servicio: valor, bajos costos, alta conveniencia y comunicación, no promoción.

- Producto = Consciencia del valor del producto por parte del cliente.
- Precio = Costos para el cliente.
- Plaza = Conveniencia para el cliente.
- Promoción = Comunicación con el cliente (Kotler, 2005:75).

Ya teniendo en cuenta que es lo que necesita el cliente o consumidor, también se debe considerar una adecuada estrategia de marketing. Algunas de las más pronunciadas son:

- **Marketing Viral:** uso la lógica del contagio. Permite lanzar una campaña publicitaria que la audiencia difundirá masivamente entre sus pares sin necesidad de apelar a grandes recursos económicos. Generalmente usa las redes sociales.
  - **Marketing de Boca a Boca o P2P:** El Par a Par (P2P) o marketing de boca a boca es una técnica de intercambio de opiniones, información y

recomendaciones de manera directa entre las personas, y sin intermediarios. Su objetivo es instalar una marca, un producto o servicio como un tema de conversación y brinda los canales para que esa conversación fluya libremente entre las personas (Kotler, 2002:04).

A continuación, algunas de las frases que marcan el poder del P2P:

- Los consumidores confían más en las recomendaciones de sus amigos verdaderos, que en la de los verdaderos expertos.
  - 7 de cada 10 consumidores que leen comentarios online, los comparten con 10 amigos, familiares y colegas.
  - 8 de cada 10 lectores aseguran que los comentarios influyen en las decisiones de compra.
- **Marketing de lealtad:** cuando el objetivo de la compañía es generar lealtad a sus clientes de varias formas, uno de los más claros ejemplos son los puntos que ofrecen las aerolíneas a sus clientes o premios por antigüedad.

Con una noción general de lo que es el marketing y su participación primordial en el desarrollo de un negocio, se centrará este tema al ámbito cultural de manera que exista una relación con la orientación del trabajo presente. Debido a que el marketing se encarga de los productos se analizará el mercado cultural y sus características.

Un producto cultural es considerado desde una perspectiva amplia, entendido como un servicio, un objeto o una experiencia. Estos productos corresponden a la categoría de bienes de especialidad, porque el visitante acude al espectáculo u obra que le interesa sin importar la distancia o el costo.

También entran como bienes de compra esporádica o meditada porque depende mucho el estado de ánimo, tiempo disponible, o lugar en el que se

encuentre para que el usuario se anime a entrar a una institución cultural (Colbert& Cuadrado, 2009:42).

Una institución cultural como un museo o salas de exposición son lugares que ofrecen experiencias, ideas y satisfacciones que no pueden encontrarse en otros lugares. Que ofrecen algo trascendental que deja a un lado la rutina diaria y transporta a los visitantes a nuevos mundos. Esto por el aporte de los objetos naturales, históricos, científicos o artísticos que poseen y exhiben, así como la experiencia sensorial que ofrece.

Cada vez son más las instituciones culturales que adoptan procedimientos de auto evaluación para mejorar sus ofertas. Aquí la participación con la comunidad es fundamental, porque eso permite acrecentar el patrocinio, número de voluntarios, y demás recursos.

Un estudio sobre el interés del público por los museos de historia y los lugares patrimoniales, revela dos tendencias contradictorias: que existe un gran interés por parte del público hacia las instituciones culturales, pero se observa un nivel estancado o decreciente en el número de visitas.

La identificación de la audiencia para una institución cultural como un museo es algo primordial pero complejo, ya que en un solo día pueden entrar infinidad de personas de diferente sexo, edad, raza, clase social, y nivel de estudios. Una población extremadamente heterogénea que además difiere dependiendo del tipo de museo.

Para comprender al público que visita una exposición cultural es importante averiguar por qué ciertas personas nunca llegarán a visitarlo, por qué otras lo hacen de manera ocasional, y unas terceras que lo hacen incesantemente.

Debido a que las instituciones culturales recurren a buscar apoyos financieros, y éstos patrocinadores les exigen proporcionar datos fiables sobre el público

para enviar un correcto mensaje, cada vez son más las que han recurrido al recuento e investigación del público.

Para este ámbito cultural se define como posicionamiento al acto de diseñar una imagen de organización, unos valores y unas ofertas, de modo que los consumidores comprendan, valoren y se sientan atraídos por lo que propone la organización en relación con sus competidores. Esto dependerá del análisis que haga de sus segmentos de mercado, sus fuerzas, debilidades y ofertas singulares, y su competencia.

Para obtener el posicionamiento, es necesario comprender cómo se percibe en relación con otras instituciones en el ámbito de las actividades de ocio y entretenimiento, que es la industria a la que pertenece un centro cultural; y para esto es necesario medir la imagen de la organización. La forma más común es a través de encuestas, en las que se analiza cuán familiar es la institución para el público.

Las instituciones culturales pueden diferenciarse por una variedad de facetas y características, resumidas en: diferenciación por servicio (información de alta calidad, disponibilidad de tiendas, restaurante, provisión de materiales, etc.) diferenciación por personal (amabilidad, solicitud, sensibilidad y competencia del personal), y la diferenciación tecnológica (instrumentos interactivos, pág. Web, galerías virtuales, etc.).

Por otro lado, todas las instituciones culturales se enfrentan al reto de decidir qué ofrecen a los visitantes, puesto que cada una es libre de diseñar sus actividades. Neil Kotler, señala que las ofertas museísticas constan de una combinación de mínimo cinco elementos:

- *Contexto*: del propio museo, la arquitectura interna y externa.
- *Objetos, colecciones y exposiciones*.
- *Materiales interpretativos*: como carteles, textos, catálogos.
- *Programas del museo*: conferencias, representaciones, actos sociales.

- *Servicios*: del museo como recepción, tiendas, restaurante, y áreas de descanso.

Algunos analistas consideran que los museos también deberían facilitar las visitas proporcionando, orientación, áreas de relajación y descanso, espacios cómodos, buena gestión del tiempo de los visitantes, aglomeraciones mínimas e interés suficiente para evitar que los visitantes se aburran.

Con estos antecedentes, se evidencia cómo las instituciones culturales han descubierto que también pueden utilizar herramientas de marketing y planificación, para alcanzar sus objetivos, sin comprometer su misión ni su integridad.

El marketing y la planificación estratégica son herramientas para modelar, comunicar y distribuir experiencias y programas de calidad, al tiempo que intentan llegar a un público lo más amplio posible.

## **1.10 Opinión Pública**

A pesar de que como su nombre lo dice, la Opinión Pública es pública, y por ello se entiende que es masiva y representativa; en la realidad no es así.

La opinión pública es la suma de las opiniones individuales sobre una cuestión que afecta a dichos individuos. Así pues, una persona que no esté interesada, o no se vea afectada (o tal vez no sea consciente) por una determinada cuestión no participa en la opinión pública sobre la misma.

Los psicólogos han descubierto que el público tiende a ser pasivo. Pocas cuestiones crean una opinión o un sentimiento por parte de toda la ciudadanía, y esto lleva a asumir que un reducido grupo es el que representa la actitud del



público. Sería más correcto afirmar que la mayoría de las personas son indiferentes porque la cuestión ni les interesa ni les afecta.

Psicológicamente, la opinión viene determinada por el interés personal. Los acontecimientos, las palabras, o cualquier estímulo, afectan a la opinión pública en tanto en cuanto estén relacionados con el interés personal, o con una preocupación personal.

Sociológicamente, en cambio la opinión es muy sensible a los acontecimientos que afectan al público en general o a un determinado segmento del público.

La opinión pública nunca anticipa los acontecimientos. Sólo reacciona ante ellos, y éstos desencadenan su formación.

La opinión pública sobre una cuestión puede tener sus raíces en el interés personal o en los acontecimientos, pero su principal impulso es la discusión pública.

La gente conocida actúa como motivador de la formación de la opinión pública sobre determinadas cuestiones. Estas personas son conocidas como líderes de opinión, quienes son descritos como (1) muy interesados en la cuestión; (2) más informados al respecto que el resto de la población; (3) ávidos consumidores de los medios de comunicación; (4) los primeros que aplican las nuevas ideas; y (5) buenos organizadores que pueden hacer que la gente actúe.

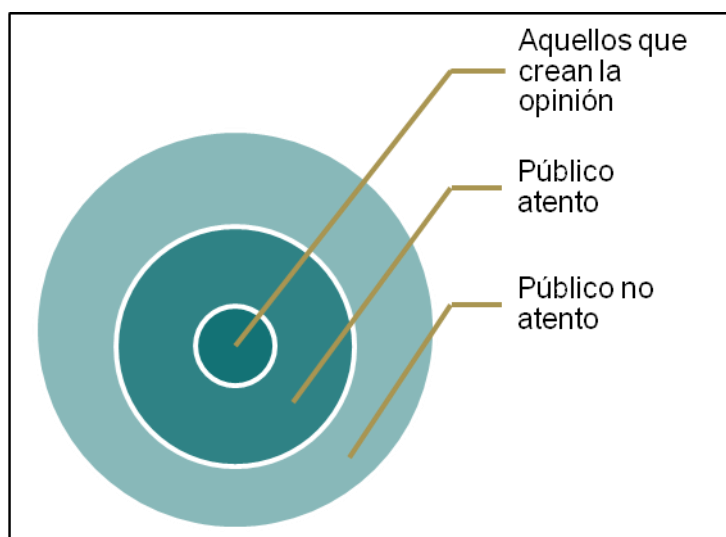
La opinión pública se forma realmente a partir de las opiniones de las personas que se han tomado el tiempo necesario para comparar información, evaluarla, formarse una opinión y compartirla con otros.

Por otro lado, algunas investigaciones han mencionado que en la opinión pública se produce un flujo de comunicación en varias etapas denominado Modelo de Flujo de Múltiples Niveles.

En el epicentro de la acción se encuentran *los que crean opinión*: éstos extraen importantes cantidades de información de los medios de comunicación de masas y de otras fuentes, y la comparten con las personas del siguiente círculo concéntrico, a las que se les denomina *público atento*. Este último está interesado en la cuestión, pero se fía de los líderes de opinión que ofrecen una síntesis de la información y una interpretación de la misma.

El círculo externo se compone del *público no atento*: donde no son conscientes, o no están interesados en la cuestión, y permanecen en el exterior del proceso de creación de opinión. Sin embargo, la teoría de los niveles múltiples implica que algunas de estas personas podrán llegar a estar interesadas por la cuestión, o al menos llegar a ser conscientes de la misma (Agee, Ault, Cameron, & Wilcox, 2001:223-227).

**GRÁFICO 1.7 Modelo de Flujo de Múltiples Niveles**



Fuente: AGEE, AULT, CAMERON, & WILCOX, (2001:227): *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. (6ta. Edición) España: Pearson Educación,  
Autor: Johanna Cruz

## 1.11 La Planificación en la Comunicación

La planificación parecería estar vinculada a grandes proyectos o acontecimientos, pero no es así. En toda actividad se planifica, consciente o inconscientemente siempre se elabora una secuencia de pasos a seguir, sea para caminar, comer, hacer deberes o contratar nueva maquinaria, desde lo más simple hasta lo más complejo, lleva consigo la planificación.

Según la Real Academia de la Lengua Española la planificación es el Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc. (RAE, s/f).

Enfocándose en el ámbito empresarial, por la orientación de este trabajo investigativo. Edward Bernays, uno de los pioneros de las Relaciones Públicas, menciona que la planificación implica la estrategia, la organización en que las actividades son coordinadas y adaptadas a las realidades de la situación.

También Dante Illescas, exclama que la planificación es:

La función que lleva consigo la selección en instrumentación entre las alternativas posibles de objetivos, políticas, procedimientos y programas. Consiste, por lo tanto, en la adopción de una decisión que afecta la futura orientación de la empresa, de un departamento, de un servicio o meta (Web Razón y Palabra, s/f).

Otro experto en Relaciones Públicas, Dennis Wilcox coincide en que la planificación es el segundo paso del programa, luego de la investigación. Y menciona que antes de desarrollar ninguna actividad de Relaciones Públicas, es esencial que se piense detenidamente en lo que hay que hacer, y con qué secuencia, para alcanzar los objetivos de la organización.

Es decir este proceso incluye la definición de los objetivos de una empresa, la determinación de una estrategia para alcanzar sus metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.

Dentro de una empresa todas sus áreas e integrantes entran en el proceso de planificación, sólo de esa manera se podrá alcanzar niveles más altos de confianza, credibilidad e imagen corporativa.

En el área de la comunicación, la planificación se expresa en el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) que debe ser realizado por el comunicador o DirCom, y el cual se basa en el manejo estratégico de la comunicación interna y externa, con todas sus normas establecidas y acciones planteadas.

A continuación, algunas características que la planificación impone al ser utilizada en un proceso comunicativo:

- El plan no debe copiarse ni adaptarse a modelos previos.
- Nos ayuda a determinar qué hay que hacer, quién lo hará con qué secuencia y cuanto costará. Es decir estratégicamente.
- Debe entrar en relación con las otras áreas de la organización, ser algo global y sistémico.
- Debe considerarse la interdisciplinariedad, viabilidad y contexto del proyecto.
- Es importante recordar que los públicos son más importantes que las metodologías o técnicas.

Con algunas pautas de lo que la planificación representa no sólo en la comunicación, sino a nivel empresarial, en el subtema a continuación se detallará al PEC y en lo que consiste.

## 1.12 Plan Estratégico de Comunicación (PEC)

Núria Saló, en su libro *Aprender a comunicarse en las organizaciones*, expresa que el Plan Estratégico de Comunicación es una herramienta de síntesis que traduce en términos de comunicación e imagen las políticas, las estrategias y el proyecto empresarial; que se lo realiza a largo plazo mediante planes anuales de comunicación (Saló, 2005:52).

Para ahondar en su comprensión, también se cita que el PEC es:

Un documento escrito en el que se explican las actividades de comunicación con el fin último de alcanzar las metas de la organización, el marco de tiempo en que se llevarán a cabo y el presupuesto necesario para ello. Es una combinación de objetivos de comunicación, misión y estrategias de la organización (Enrique, Madroñero, Morales & Soler, 2008:89).

Toda empresa, sin importar su tipo o tamaño, a parte de una planificación administrativa debe poseer una planificación comunicacional y un encargado para esta tarea, cuyo experto es el comunicador corporativo.

El PEC representa el proceso de planificación global de toda la actividad comunicativa de la organización, que permita transmitir el perfil de identificación corporativa de la empresa para influir en la formación de la imagen corporativa y colabore en el logro de los objetivos finales de la compañía (Capriotti, 1999:217).

Agee, Ault, Cameron & Wilcox (2001:155) expresan en el libro *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*, que existen tres tipos de situaciones que pueden crear la necesidad de elaborar un Plan Estratégico de Comunicación:

- Cuando la organización tiene que aplicar de inmediato un programa para encaminar una situación que afecta de forma negativa a la organización.
- Cuando la organización tiene que realizar un determinado proyecto.

- Cuando la organización quiere reforzar sus esfuerzos para preservar su reputación y el respaldo del público.

En el caso de la presente investigación, la tercera situación enunciada por los autores es la que va más acorde a la necesidad del Centro Cultural Metropolitano, debido a que con el PEC se desea fortalecer la imagen institucional externa de la institución.

Para continuar con el proceso de elaboración del PEC, es primordial tener en cuenta la función específica y la importancia de cada uno de sus elementos:

**TABLA # 1.4 Elementos del PEC**

0	•INVESTIGACIÓN
1	•Conocimiento de la empresa
2	•F.O.D.A
3	•Objetivos
4	•Públicos
5	•Estrategias
6	•Tácticas
7	•Cronograma
8	•Presupuesto
9	•Evaluación y control

*Fuente:* Agee, Ault, Cameron & Wilcox (2001:154): *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. (6ta. Edición) España: Pearson Educación.  
*Autor:* Johanna Cruz

### **0. INVESTIGACIÓN:**

Previo a realizar el Plan Estratégico de Comunicación se realiza una investigación de la empresa a través de sus públicos. Esto permite identificar la

percepción que genera la institución y su estado actual o real sobre la sociedad.

En el presente trabajo la investigación se detallará en el 4to. Capítulo, al igual que sus resultados.

### **1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA:**

Es importante conocer las condiciones actuales de la empresa y de esa manera tener una visión más clara y global de cuáles serán los objetivos del plan. Esto permitirá complementar la información obtenida de la investigación con el conocimiento de empresa; es decir, lo que la empresa dice ser y lo que el público percibe. El conocimiento se lo debe hacer de dos formas: un análisis interno y otro externo de la institución:

#### ○ CONOCIMIENTO EXTERNO:

Dividido en:

- *Análisis del entorno*: visualiza los factores económicos, tecnológicos, políticos y legislativos, y socio culturales del medio en el que se encuentra la empresa.
- *Análisis del sector*: analiza los aspectos relevantes del sector como el nivel tecnológico, importancia de éste en la economía, concentración o dispersión del sector en el territorio, alianzas estratégicas y rivalidades entre competidores, factores claves para competir, productos sustitutos, entre otros.
- *Análisis del mercado y de los clientes*: comprende la estructura y naturaleza que el mercado implica, al igual que el de sus consumidores o usuarios. Aspectos como el volumen del mercado total, la segmentación, estacionalidad, los hábitos de compra, las características del consumidor del producto o servicio, un análisis del consumidor potencial, entre otros.
- *Análisis de los proveedores*: identifica el poder de los proveedores como el número y características, la importancia relativa de cada proveedor frente a la actividad, capacidad para cubrir las necesidades de la organización, etc.

- *Análisis de los competidores*: se examinan los movimientos estratégicos que la competencia realiza, como su estructura, posicionamiento, marcas amenazantes.

- *Análisis de la distribución*: todo lo relacionado con el sistema que hace que el producto llegue al consumidor. Cobertura.

○ CONOCIMIENTO INTERNO: Se trata de un análisis de los resultados obtenidos el último período de administración de 3 a 5 años. Su misión, visión y valores, estructura y políticas, público objetivo, presupuesto de comunicación, la fabricación del producto, su histórico de ventas, entre otras características necesarias a saber.

## **2. F.O.D.A:**

Con la exhaustiva investigación anterior, se debe desarrollar un FODA con todos los aspectos relevantes que indiquen la situación actual de la empresa.

El FODA es un mecanismo de análisis que permite determinar los factores que puedan favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa. Su nombre surge de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación:

**F** de Fortalezas,

**O** de Oportunidades,

**D** de Debilidades,

**A** de Amenazas (Mapcal, 1994:158).

Existe una característica entre estos conceptos, que si se los reagrupa dos de ellos son internos: las fortalezas y las debilidades; y dos externos: oportunidades y amenazas.

- **Fortalezas**: son aquellos puntos fuertes o características propias de la empresa que le facilitan el logro de los objetivos.



- **Oportunidades:** son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y podrían facilitar el logro de sus objetivos.
- **Debilidades:** o también llamados puntos débiles, son las características propias de la empresa que le representan obstáculos internos.
- **Amenazas:** son las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos (Mapcal, 1994:159).

### **3. OBJETIVOS:**

Deben tener relación con la misión y visión de la empresa y deben ser específicos, medibles, realizables, y con definición de tiempo; de manera que puedan responder a las preguntas: ¿se ajusta realmente a la situación?, ¿es realista y alcanzable? Y ¿puede medirse seriamente su éxito?

Existen dos tipos de objetivos: los informativos y los motivacionales.

Los primeros, informativos, se plantean fundamentalmente para suministrar información a los públicos y que sean más conscientes de un acontecimiento. Y los motivacionales buscan el cambio de actitudes y la influencia en el comportamiento de cada persona.

### **4. PÚBLICOS:**

Debe definirse con anterioridad los públicos específicos a los que esté dirigido el plan. Y sobre todo se debe tomar en cuenta que se debe procurar plantear públicos específicos y bien definidos en función de factores como la edad, la renta, el nivel socio-económico, educación, etc.

### **5. ESTRATEGIAS:**

Representa de forma global el cómo se van a alcanzar los objetivos, a través de líneas directrices y temáticas para todo el proyecto.

De la mano de las estrategias están los MENSAJES CLAVES, que son las temáticas claves que deben reiterarse a lo largo de todo el plan en todos los materiales informativos.

### **6. TÁCTICAS:**

Aquí se detalla la forma específica de cómo se alcanzarán los objetivos. Es la parte central del plan en la que están reflejadas las actividades que permitirán el logro de la estrategia.

### **7. CRONOGRAMA:**

Los tres aspectos básicos de un plan son: la decisión de cuándo debe realizarse el plan, la secuencia adecuada de actividades y la recopilación de la lista de actividades que deben llevarse a cabo para obtener el producto final: el objetivo

Se debe tomar muy en cuenta que la planificación del Plan vaya de acuerdo al contexto de la situación, y el momento en que los mensajes clave adquieren su máximo significado para el público, por ejemplo hay ciertos proyectos que mantiene un tema propio de las diferentes estaciones del año, como la Navidad.

Al programar las tácticas, se debe considerar que es mejor concentrar los esfuerzos al principio del plan para así mantener mayor actividad hasta superar las primeras barreras. Sin embargo, cuando el plan ha alcanzado su momento más fuerte, se necesita menos energía y menos actividades para mantener el plan.

Además, es muy importante pensar en las cosas por adelantado, para que puedan ocurrir en la secuencia deseada y no tener complicaciones en el desarrollo del Plan.

## **8. PRESUPUESTO:**

Se refiere a establecer cuánto costará poner en marcha el plan. Pueden dividirse en el tiempo del personal y los gastos extraordinarios

El presupuesto debe establecerse a partir de la experiencia adquirida y de solicitudes de presupuestos a proveedores (Agee, Ault, Cameron & Wilcox, 2001:155-167).

## **9. EVALUACIÓN Y CONTROL:**

Se la realiza durante la planificación, y es la fase en la que se comparan los objetivos establecidos con los conseguidos.

Se debe tomar en cuenta que *“el resultado de un plan de comunicación de éxito no es un montón de artículos de periódicos. La comunicación es importante solamente en función de los efectos que tiene sobre cada público.”* David Dozier-Universidad Estatal de San Diego. (Agee, Ault, Cameron & Wilcox, 2001:215).

Los criterios de evaluación deben ser realistas, creíbles, específicos y ajustados a las expectativas de la empresa. Walter Lindenmann, vicepresidente ejecutivo y director de investigación de Ketchum Public Relation señala que existen tres niveles de medición y evaluación de un plan de comunicación.

- **NIVEL BÁSICO:** mide al público objetivo, los impactos y apariciones en medios. Se refiere a:
  - *Medición de la Producción:* determinación de cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas, etc. se producen en un período.
  - *Medición de la exposición al mensaje:* cuántas apariciones se ha tenido en los medios de comunicación (press clippings).
  - *Impactos en los medios de comunicación:* se refiere a cuántas personas estuvieron expuestas al mensaje. Se lo mide de acuerdo al tiraje o impacto del medio de comunicación.

- *Visitas en Internet*: número de personas que han visitado la página web de la empresa.
- *Equivalencia publicitaria*: Calcular el valor ahorrado a la empresa por publicity (free press).
- *Seguimiento sistemático*: con la ayuda de bases de datos y programas informáticos específicos.
- *Solicitudes de información y números de teléfono gratuitos*: cuántas personas han solicitado información adicional a través de llamadas telefónicas, después de haber visto un artículo o nota de la institución.
- *Coste por persona*: es decir el coste de llegar a cada miembro del público. Se calcula tomando el total de los impactos en los medios y dividiéndolo para el costo del programa de publicity.
- *Asistencia del público*: Cuántas personas han asistido a un evento de la empresa.

• **NIVEL INTERMEDIO**: mide el grado de retención, comprensión, concienciación y recepción del público frente al Plan.

- *Encuestas, entrevistas o grupos focales*: para descubrir el grado de comprensión, conocimiento y entendimiento de los mensajes enviados. Qué es lo que recuerdan del mensaje.
- *Formularios de evaluación*: para asistentes a eventos o reuniones.

• **NIVEL AVANZADO**: mide los cambios de comportamiento, actitudes y opinión del público. Se lo debe realizar antes, durante y después de implementar las estrategias.

- *Estudio de las líneas básicas*: se trata de medir las actitudes del público antes, durante y después del programa de relaciones públicas
- *Auditorías de comunicación*: técnica más completa que evalúa todos los aspectos de la comunicación empresarial.
- *Grupos Focales, entrevistas, encuestas*. (Agee, Ault, Cameron & Wilcox, 2001:203-219).

## **CAPÍTULO II**

### **LA COMUNICACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO: EL CONTACTO CON LA SOCIEDAD.**

#### **2.1 Análisis del sector público**

##### **2.1.1 Instituciones públicas y privadas: definición y características.**

Para poder tener clara una definición de instituciones públicas y privadas, es esencial primero iniciar comprendiendo el concepto de institución.

El significado del término institución tiene diferentes apreciaciones. Comenzando por una perspectiva sociológica, en la cual una institución se refiere a los mecanismos a través de los cuales los individuos participan unos con otros en relaciones estructurales más o menos persistentes.

Otro significado del concepto de institución es el que indica que es la forma establecida o el proceder en la actividad de un grupo y las relaciones que se derivan de ella, como serían el matrimonio, la familia, etc. Georg Hegel fue quien instauró a la propiedad privada, el matrimonio, el estado y la institución, como instancias fundadoras de la sociedad (Peresson, 2011:4).

Por otro lado, la institución ha sido vista también desde un enfoque jurídico, como aquel cuerpo social, que con personalidad jurídica o sin ella está integrado por una pluralidad de individuos, cuyo fin responde a las exigencias de la comunidad y del que derivan situaciones objetivas o estatus que invisten a sus miembros de deberes, derechos y normas.

En la misma línea, Fichter menciona que una institución es "una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas

realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas" (Muriel & Rota, 1980:37).

Ya en una perspectiva social, la RAE (2011) define a la institución como un organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente.

Orientando a la institución al ámbito gubernamental, por el enfoque del presente trabajo, y en complemento a los conceptos anteriores, Peresson (2011:4) afirma que la institución representa al Estado, y por ello expresa el dominio político de una clase, sus intereses económicos, políticos, ideológicos y culturales; y los presenta como los intereses de todos o como bienes comunes.

El término institución se emplea normalmente como sinónimo de organismo, entidad o empresa. Sin embargo, no debe confundirse con el término de organización. La organización es el instrumento racional del que se sirven los individuos o grupos de individuos para realizar un determinado trabajo, actividad o empresa. Y una institución, en cambio, es producto de las necesidades y presiones sociales.

A nivel gubernamental, y en forma especial en Latinoamérica, se denomina institución a cada uno de los órganos fundamentales de la administración de un Gobierno (Economía48.com, 2009).

Ya con una perspectiva global del significado de institución, se da paso a explicar los diferentes tipos de instituciones que existen. Las empresas pueden clasificarse por un sinnúmero de conceptos: finalidad, actividad, origen de su capital, estructura legal, tamaño, origen, aportación de capital, ubicación, producto, antigüedad, entre otros. Sin embargo, para efectos de la presente investigación se analizarán las instituciones por su finalidad y origen de su capital.

- **POR SU FINALIDAD:**

- *Organizaciones Lucrativas:*

Las organizaciones lucrativas buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos.

- *Organizaciones no Lucrativas:*

Son las que como su nombre lo indica, no persiguen fines de lucro, manejan recursos, pero no obtienen utilidades, sino beneficios; ya que su fin no es económico. La finalidad de las organizaciones no lucrativas es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios (Instituto Tecnológico de Sonora, 2011).

- **POR SU APORTACIÓN DE CAPITAL:**

- *Las Instituciones Privadas:*

Son todas aquellas que pertenecen en propiedad a sectores no gubernamentales. Generalmente son lucrativas. No obstante también existen instituciones privadas no lucrativas que son creadas con fines sociales, educativos, humanitarios, políticos, etc.

- *Las Instituciones Públicas:*

Son aquellas que pertenecen a la nación y son administradas por el gobierno. Se caracterizan por el ejercicio de las actividades que el gobierno requiere realizar para la gestión del bien común. Cada institución realiza funciones diversas que la llevan a alcanzar objetivos propios. Sin embargo, a pesar de la finalidad de cada institución, todas en conjunto tienen un objetivo primordial: el desarrollo nacional (Muriel & Rota, 1980:43).

o *Las Instituciones Mixtas:*

Son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado. La forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros el privado (Instituto Tecnológico de Sonora, 2011).

De acuerdo a las clasificaciones mencionadas anteriormente el Centro Cultural Metropolitano, el objeto de estudio del presente trabajo, es una institución pública sin fines de lucro, cuyo objetivo primordial es el desarrollo nacional a través de la conversación cultural.

Ya que se ha definido al Centro Cultural Metropolitano como una institución pública sin fines de lucro, a continuación se detallará mayor información de las instituciones públicas, sus características y particularidades de trabajo.

Las instituciones públicas tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propios. Se crean mediante un decreto del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica.

A continuación algunas características que Richard (2005: 23-27) atribuye a las instituciones públicas:

- *Conformación:* se integran por el conjunto de organismos que hacen parte del Estado y que configuran las ramas del poder público, y podrían estar dirigidas o compuestas por o desde la Presidencia de la República, Ministerios, Superintendencias, Institutos Públicos, Gobernaciones, Alcaldías, entes Parroquiales, y cualquier otra entidad dedicada a la prestación de servicios públicos.



En el caso del Centro Cultural Metropolitano, su poder público está dirigido desde el Ministerio de Cultura, seguido por la Secretaría de Cultura y el Municipio Metropolitano de Quito.

- *Régimen Legal:* los actos de las instituciones públicas se rigen por leyes de función pública. Todos sus actos son reglamentados por la Ley y están encaminados a la prestación de servicios de interés general para la sociedad.

- *Medición de Resultados:* los resultados de las instituciones públicas no se miden en términos de utilidades o ganancias, sino por el grado de eficiencia del servicio que se le brinda a la comunidad.

- *Relación entre Inversión y resultados:* en las instituciones públicas no existe una exacta relación entre inversión y utilidades. El costo de la inversión debe reportar cierto grado de satisfacción o bienestar de la sociedad.

- *Mercado y precio:* en la institución pública no hay mercado con precios económicamente planificados que deban aumentarse o disminuirse según costos de operación. El objetivo es el buen servicio.

- *Control:* las instituciones públicas están sometidas al control fiscal y social, por entidades como las Contralorías o Procuradurías. Las cuales verifican que los fondos públicos sean gastados de acuerdo con la Ley y el desempeño de los funcionarios públicos sea el correcto.

- *Duración:* en el sector público las instituciones no pueden suspender sus funciones por voluntad de las personas que están a su cargo. Como se mencionó anteriormente, todas las acciones deben ir respaldadas por la Ley.

### 2.1.2 Diferencias entre instituciones públicas y privadas

Debido a que uno de los objetivos de éste capítulo es dejar en claro qué es una institución pública y cómo se maneja en la sociedad, a continuación se mostrarán algunas diferencias entre institución pública y privada para complementar el tema.

El siguiente cuadro define ciertas diferencias entre la gestión de una institución pública y una privada, según diversas investigaciones:

**TABLA 2.1 Diferencias entre institución pública y privada**

<b>INSTITUCIÓN PÚBLICA</b>	<b>INSTITUCIÓN PRIVADA</b>
Pertenece al Estado o alguna entidad bajo el poder público del gobierno.	Pertenece a individuos particulares.
Su poder de iniciativa parte del Estado, que lo ejerce estableciendo sus objetivos y controlando su actividad bajo la Ley.	Posee independencia en la toma de decisiones.
Presta servicios colectivos, pero no todos los ciudadanos los desean.	Prestan servicios que su clientela reclama, produciendo a su gusto.
Su objetivo es lograr beneficios sociales. Su ganancia no es tangible, se la mide en satisfacción.	Su objetivo es la obtención de beneficios tangibles y mesurables. (Con finalidad de fines de lucro)
Para su creación depende de organizaciones superiores y legales del gobierno, ya sea por decreto, orden ejecutiva o entidades de mayor jerarquía.	Su creación debe cumplir las exigencias de la Ley, pero es muy independiente del gobierno y es en base a decisión de sus propietarios.
Ciclo de vida más largo. Está protegida por el Estado ante acontecimientos del mercado.	Se encuentra protegida por las leyes y normas mercantil, más no directamente por el Estado.

	Vulnerable a cambios en el mercado: corto ciclo de vida.
No hay una apropiación privada de los beneficios derivados de la actividad.	Las ganancias o utilidades, son distribuidas en beneficio de particulares
Se debe ceñir a presupuestos aprobados periódicamente por responsables públicos.	No depende externamente para la aprobación. Autonomía en cuanto a desarrollo, asignación y uso de recursos.
Su personal es denominado como funcionarios o servidores públicos.	Su personal es denominado como empleados o trabajadores.
La satisfacción laboral, el compromiso institucional, y la motivación laboral; poseen un nivel bajo entre su personal.	Su personal manifiesta actitudes más positivas y mayor identificación con su empresa.
Una débil relación entre desempeño e incentivos como sueldo, ascensos y seguridad ocupacional.	Algunas empresas implementan sistemas de motivación como bonos, comisiones extras, niveles de ascenso.
La iniciativa y dirección del personal se ve limitada por sistemas de jerarquía, normas y regulaciones. Redes descendentes.	Existe mayor flexibilidad y apertura en las propuestas por parte del personal. Red de comunicación horizontal.
El éxito de la toma de decisiones se asocia con el acceso a la información y el acceso a medios suficientes para implementar la decisión.	La participación de los individuos es un aspecto esencial para considerar exitoso un proceso de toma de decisiones.

*Fuente:* Richard (2005: 23), Bozeman (1998: 51), Pedraja& Rodríguez (2005), Hernández (1988: 113). *Autor:* Johanna Cruz

Ya con la definición, características y diferencias de instituciones públicas y privadas, se da paso a un enfoque más específico del sector público, de manera que se responda a los intereses de la presente investigación.

### **2.1.3 Objetivos de las instituciones públicas**

Como se dijo anteriormente, la institución pública desempeña funciones de interés público. Pero al entregar bienes o servicios comunes, debe guiarse y actuar con miras al objetivo principal de todo el sistema de Estado y todas sus ramas de poder: el desarrollo nacional.

El gobierno como sistema persigue como fin último el bienestar común o general. Y para lograrlo debe coordinar a sus múltiples instituciones hacia la consecución de este fin; las cuales también deben coordinar con los diferentes grupos que componen la nación. Esto se da gracias a un sistema de enlace, que es el sistema de comunicación institucional y que le permite al Estado obtener el desarrollo nacional (Muriel & Rota, 1980:55).

El Desarrollo Nacional resulta ser la capacidad que muestra un país, para mejorar el bienestar social de su pueblo, a través de excelentes condiciones laborales, estabilidad, acceso a la educación, una vivienda digna, salud, crecimiento económico y la distribución equitativa de la riqueza nacional (Definición ABC, 2007).

En relación al desarrollo nacional que las instituciones públicas deben lograr, se debe destacar que el Centro Cultural Metropolitano está comprometido a afianzar la identidad cultural del país, el conocimiento, valoración y conservación de los patrimonios; así como a apoyar la promoción de la creatividad y las artes, la recuperación de la memoria histórica y colectiva, y la facilitación del derecho al acceso a la información y el conocimiento (Página web CCM, s/f).

Además del desarrollo nacional, las instituciones públicas deben regirse en base a otros tres objetivos, que a más de ser metas de trabajo son los requisitos para ser consideradas como instituciones necesarias en la sociedad.

Deben ser:

- Eficientes
- Abiertas
- Y democráticas.

Agregando a estas cualidades, las instituciones públicas deben siempre estar dentro de una gestión de honestidad, espíritu de servicio e interés por su público, por lo que debe contar con controles a todos los niveles de su estructura para evitar en lo posible los comportamientos inadecuados que la alejen de una imagen favorable y de armonía con sus públicos. (Muriel & Rota, 1980: 62).

#### **2.1.4 Tipos de instituciones públicas**

Muriel, M. L. y Rota, G. (1980: 329) en su libro *Comunicación Institucional: enfoque social de las Relaciones Públicas*, presentan tres diferentes tipos de instituciones públicas, que se detallan a continuación:

- *Instituciones públicas de servicios y/o productos comercializables:*

Su responsabilidad general consiste en proveer buenos productos y/o servicios a precios justos, pagar adecuadamente a sus proveedores y llevar buenas relaciones con los medios de comunicación colectiva y con otras instituciones de la localidad. Estas instituciones corren prácticamente los mismos riesgos de imagen que las instituciones privadas y deben proyectarse al mismo nivel de competitividad del resto de instituciones que proveen esos mismos bienes y servicios a los públicos.

- *Instituciones de Interés Social:*

La responsabilidad de este tipo de instituciones consiste en brindar a sus clientes los mejores productos y/o servicios de la manera más eficiente posible, exactamente de la misma manera que si se tratara de productos y/o servicios comercializables. El hecho de que estas instituciones tengan la obligación de brindar gratuitamente sus productos y/o servicios de ninguna manera debe afectar la calidad de los mismos, ni su relación con otras instituciones, los proveedores, la localidad o los medios de comunicación colectiva.

Las instituciones públicas que ofrecen productos y/o servicios de interés social corren otra clase de riesgos de imagen en sus relaciones con sus públicos externos. Por lo general sus clientes no pueden obtener gratuitamente en otra parte los productos y/o servicios que estas instituciones proporcionan. En este sentido, puede decirse que sus públicos carecen de alternativas y se encuentran en una situación de desventaja, por lo que el contacto con la institución debe ser constante y de calidad para lograr la simpatía del mismo.

El Centro Cultural Metropolitano es una institución pública sin fines de lucro de interés social, ya que brinda un espacio público abierto a las iniciativas de la comunidad, de servicio a la sociedad y a sus demandas, un espacio de actividad donde se exhibe el arte, la música, la danza y demás manifestaciones culturales (CCM, 2011).

Hay que aclarar que el Centro Cultural Metropolitano sí posee un servicio comerciable: el Museo Alberto Mena Caamaño, en el cual se debe cancelar una tarifa para su ingreso. Sin embargo, no se lo ha catalogado como institución de servicio comerciable porque si bien recauda un monto por cada visitante, estos fondos son utilizados en el mantenimiento y conservación del mismo museo y sus piezas patrimoniales, y no con un fin de lucro.

- *Instituciones Públicas de Coerción.*

Este tipo de instituciones tienen como responsabilidad u objetivo principal ejercer coerción sobre los ciudadanos para mantener el orden y respeto a las reglas establecidas, como los policías, militares o aquellas que cobran impuestos.

Las instituciones públicas que ejercitan algún tipo de presión sobre aquellos ciudadanos que en algún momento se constituyen en sus públicos, son las que tienen en general mayores dificultades para establecer relaciones favorables con dichos públicos. Debido a que el ejercicio de cualquier presión suele ser resentido negativamente, este tipo de instituciones son las que tienen los riesgos más serios en cuanto a sus relaciones favorables y consecuentemente en cuanto a imagen.

### **2.1.5 Administración pública**

La administración pública es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto del gobierno y de los procedimientos que llevan a cabo los otros órganos y organismos del Estado (Muriel& Rota, 1980: 43).

Según Jaramillo (2005), el fin de la administración pública es prestar servicios eficientes y eficaces para satisfacer necesidades generales y lograr el desarrollo económico, social y cultural de un país. Para obtener estos resultados la administración tiene que formular objetivos, trazar políticas, elegir procedimientos, decidir correctamente, ejecutar las resoluciones y controlar las acciones de los servidores públicos.

Por otro lado, la Constitución del Ecuador en su Art. 227 expresa que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración,

descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

Existen algunos elementos importantes para la gestión de la Administración Pública, como:

- **Órgano Administrativo:**

Son todos aquellos órganos que pertenecen a la administración pública y que son el medio o el conducto por medio del cual se manifiesta la personalidad del Estado.

- **Actividad Administrativa:**

Esta actividad se desarrolla a través de la prestación de los servicios públicos.

- **Finalidad:**

La finalidad es "el bien común" o "bienestar general" de toda la población en general.

- **Medio:**

El medio que la administración pública utiliza para el logro del bienestar general o el bien común es el Servicio Público (Es tu derecho.com. 2011).

La Administración Pública como sistema administrativo de un Estado, ciudad, comuna o centro poblado; existe principalmente para:

- Prestar servicios públicos a la comunidad a quien se debe; y
- Ejercitar controles públicos a las personas y la propiedad dentro de su dominio.

La Administración Pública posee ciertos atributos que aportan de gran manera a la gestión y desarrollo de las instituciones públicas:



- La *Planificación* es una guía para la ejecución de proyectos, y el primer paso obligatorio para futuras acciones.
- La *Organización* que requiere la administración pública determina que los servidores asuman funciones, responsabilidades, decisiones y la ejecución de actividades; y se ponga en orden a las personas y cosas.
- La *Dirección* orienta, ejecuta, manda, ordena y vigila las actividades hacia el cumplimiento de los fines, responsabilidades, decisiones y la ejecución de actividades.
- La *Coordinación* armoniza y establece en forma clara y delimitada las atribuciones y deberes que corresponde a cada servidor en sus puestos de trabajo, acoplando los recursos y adecuando las cosas para el logro de los objetivos de la organización.
- El *Control* permite registrar, inspeccionar y verificar la ejecución del plan, capaz de que pueda comprobarse los resultados obtenidos.
- La *Evaluación* nos conduce a descubrir debilidades y fortalezas de la administración; demostrar los grados de responsabilidad de los funcionarios en el cumplimiento de sus tareas, eliminar errores y obstáculos y adoptar medidas adecuadas para el futuro (Jaramillo, 2005).

De acuerdo a Bozeman, B. (1998:19) la administración pública posee procesos esenciales que van de la mano con el comportamiento de una institución:

- 1) Establecer y mantener la organización.
- 2) Estructurarla.
- 3) Obtener y administrar los recursos.
- 4) Fijar y perseguir metas.

De igual manera, Bozeman en su libro *Todas las organizaciones son públicas: tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas*, expresa

que hasta hace poco la administración pública centraba su estudio en las instituciones gubernamentales, es decir, en las entidades y dependencias de carácter oficial. Sin embargo, hoy en día se habla de una redefinición del objeto de interés de esta disciplina, pasando de instituciones gubernamentales a las organizaciones públicas.

El término organizaciones para este autor simboliza la necesidad de la empresa ante la gerencia pública de adaptarse a los cambios organizacionales y contextuales, de orden económico, político, social, cultural y hasta ecológico.

### **2.1.6 Sector público en el Ecuador**

A continuación se detalla la conformación y estructuración del sector público en el Ecuador, basándose en las leyes constitucionales del país (Asamblea Nacional, 2008). De igual manera se especifica a cada organismo con sus entidades representantes según un Listado Referencial de instituciones públicas elaborado por el SRI en el 2008.

Según el Art. 225 de la Constitución del Ecuador, el sector público de nuestro país está comprendido por los siguientes organismos:

#### *1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social*

La Constitución del Ecuador rige las siguientes representaciones para cada Función:

- La Función Ejecutiva está ejercida por la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los Ministerios de Estado y los demás organismos dependientes como las Secretarías.
- La Función Legislativa por la Asamblea Nacional.
- La Función Judicial por la Corte Nacional de Justicia, las cortes provinciales de justicia, los tribunales y juzgados.

- La Función Electoral por el Consejo Nacional Electoral y el Tribunal Contencioso Electoral.
- Y la Función de Transparencia y Control Social por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, la Defensoría del Pueblo, la Contraloría General del Estado y las superintendencias.

*2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.*

El régimen autónomo descentralizado es ejercido por los consejos provinciales, los concejos municipales, las juntas parroquiales y los organismos que determine la ley para la administración de las circunscripciones territoriales indígenas y afro ecuatorianas.

*3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.*

Dentro de los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, se pueden mencionar como ejemplo: Servicio de Rentas Internas - SRI, Agencia de Garantía de Depósitos - AGD, Corporación Aduanera Ecuatoriana - CAE, Defensoría del Pueblo, Consejo Nacional de Educación Superior – CONESUP, Banco Central del Ecuador, Banco del Estado, Corporación Financiera Nacional – CFN, entre otras.

*4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.*

Como ejemplo de las personas jurídicas creadas para la prestación de servicios públicos están: Empresa Metropolitana de Rastro de Quito, Empresa Municipal de Cementerios de Cuenca, Empresa Provincial de Operación y Servicio del Terminal Terrestre Santo Domingo de los Colorados, Empresa Municipal de Recolección y Procesamiento de Desechos Sólidos y Aseo de Calles de Machala, Concejos Cantonales de la Niñez y Adolescencia, entre otros.

Considerando la anterior división de organismos integrantes del sector público en el Ecuador, se deduce que el Centro Cultural Metropolitano es una institución adscrita al nivel de poder público de las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado, por estar bajo la dirección del Municipio de Quito Metropolitano.

## **2.2 Comunicación Institucional**

### **2.2.1 Definición, objetivos y funciones**

Como se pudo demostrar anteriormente, el gobierno junto a todas sus dependencias institucionales forman una gran estructura nacional que está a cargo de gestionar y resolver cada uno de los temas de interés social.

Sin embargo, para lograr un actuar común entre los diferentes actores públicos es necesario un sistema de enlace que les permita estar adecuadamente conectados entre sí. Y aquí es donde entra la comunicación institucional.

Según Muriel y Rota (1980: 55) la comunicación institucional le permite al gobierno, a través de sus instituciones, coordinar con los grupos que componen la nación y facilitar el logro de objetivos específicos que son parte de su objetivo primordial: el bienestar común.

De esa manera, se define a la Comunicación Institucional como el sistema coordinador entre la Institución y sus Públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello contribuir al desarrollo nacional.

Con el anterior concepto, se refleja que la Comunicación Institucional es parte de una gran disciplina, la Comunicación Corporativa.

En el primer capítulo se evidenció como a través de la comunicación y de forma específica con la implementación de la comunicación corporativa, una empresa es capaz de actuar coordinadamente en pro de alcanzar sus metas, de hacerlo bien y hacerlo saber a sus públicos. Pues esto es aplicado a todo tipo de empresa. Y con mucha mayor razón, por la opinión pública que se genera, la comunicación en una institución pública es clave para el éxito y lograr la imagen deseada.

María Luisa Muriel junto a Gilda Rota (1980: 327), exponen en su obra que este término de Comunicación Institucional surge como una actividad que, eminentemente, aunque no en forma exclusiva, corresponde al gobierno. Esto se da porque la comunicación está presente en toda acción, pero en este caso las instituciones públicas son el objeto de estudio.

Las actividades de comunicación institucional no tienen otro fin que contribuir con el desarrollo del propósito de toda institución pública: el desarrollo nacional.

El sistema de comunicación institucional gubernamental, al promover la democratización de la comunicación en todos los niveles, se constituye en uno de los pilares necesarios para dar sostén a este desarrollo nacional integral.

Aparte de contribuir con el desarrollo nacional, los objetivos principales de un departamento de comunicación institucional son:

- Integración interna de la institución. Creación de un clima necesario para el cambio social.
- La proyección de una imagen institucional.
- La promoción de los productos y/o servicios de la institución.
- La optimización en el trato y el servicio de los funcionarios con el público.
- Definición y promulgación de los objetivos nacionales de desarrollo.
- Congruencia entre los planes, programas y actividades de cada institución, respecto a las demás. Coordinación con las diversas instituciones públicas.

- Contribución para el logro de una conducta social organizada.

Debido a que dentro de los objetivos que mediante la comunicación institucional se logra, se mencionó a la imagen y al trato con el público, Muriel y Rota (1980:55) indican que:

El sistema de comunicación que se implemente debe establecer políticas de relación con públicos a todos los niveles, programando dichos contactos y orientándolos para proyectar la imagen que se persigue como meta o que se desea reforzar y mantener.

Por otro lado, ya que uno de los objetivos de la comunicación institucional es la congruencia entre los proyectos y actividades de las demás instituciones del sector, el sistema de comunicación debe ser parte integrante del plan nacional de desarrollo.

Generalmente, este sistema de comunicación institucional del que se está hablando para cada institución, forma parte de un supra sistema de comunicación institucional creado por parte del Estado para coordinar interna y externamente a todas sus organizaciones. Esto según Muriel y Rota (1980: 99) debe darse a través de una comunicación democrática que unifique una participación horizontal y pluralista en todas las fases de los procesos comunicativos.

En el caso del Centro Cultural Metropolitano, el departamento de comunicación debe regirse bajo las normas que expresa la Secretaría de Comunicación del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para las instituciones públicas.

De estos objetivos mencionados, surgen las políticas de información, que según lo descrito en el libro *Comunicación Institucional* de Muriel y Rota (1980) son aquellas que enfatizan la necesidad de informar y hacer comprender al ciudadano las estructuras de la administración pública y la importancia de éstas en el desarrollo del país.

Ésta información debe ser difundida hacia el interior de las propias instituciones públicas para que cada funcionario, de cualquier nivel, comprenda el papel que representa dentro del conjunto administrativo público y también comprenda a la estructura en que está inserto. A partir de ahí, es que la información debe difundirse a los distintos públicos externos.

Siguiendo con la línea de las autoras, una vez expuestos los objetivos del departamento de comunicación institucional, ahora se mencionarán las áreas básicas que debería cubrir el departamento:

- Investigación Social.
- Comunicación con el Público.
- Análisis y Manejo de Información.
- Comunicación Interna.
- Publicaciones.

Ya con los objetivos planteados y las áreas de trabajo definidas, un departamento de comunicación institucional también debe orientarse a cumplir tres funciones sociales que instaurarán un nuevo sistema de comunicación:

- 1) *Función de Información:* todo el personal administrativo, técnico o gerencial de una institución requiere de un flujo constante de información que les permita tomar decisiones significativas. Al igual que cubrir la entrega de información especializada o técnica en un lenguaje que sea comprensible y esté a disposición de los que la necesitan.
- 2) *Función Social:* promoción de las normas y valores comunes básicos, asegurar la comprensión y adopción.
- 3) *Función Cultural:* ayudar a que preservar y proteger las tradiciones y las culturas, a que se refuerce la identidad nacional y la confianza social y también a promover la innovación.

Ésta función cultural debe ser de gran relevancia para el Centro Cultural Metropolitano, tomando en cuenta su importante gestión cultural en el país. Y sobre todo el departamento de comunicación es el que debe prestarle una relevante atención y consideración, para focalizar sus acciones comunicativas con una notable función cultural.

### **2.2.2 La Comunicación Institucional como sistema**

En esta parte de la investigación, la teoría de María Luisa Muriel y Gilda Rota (1980: 45) acerca de la institución como sistema, es la base que se ha tomado para el entendimiento del presente tema.

Muriel y Rota (1980:19) exponen el punto central del enfoque de la teoría de sistemas, que dice que "todas las partes afectan al todo, y toda acción tiene repercusiones en la organización".

Para iniciar con esta teoría, se debe entender que todo sistema consiste en un conjunto de elementos que relacionados entre sí ordenadamente contribuyen a un determinado objeto (RAE, 2011).

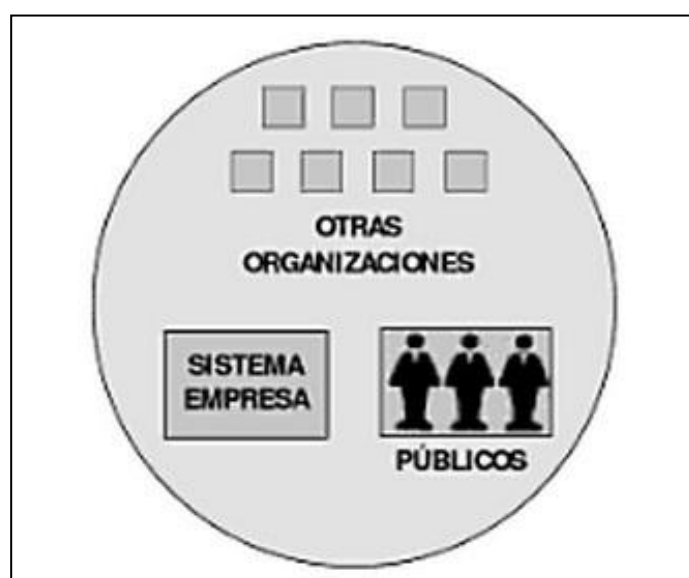
En este sentido, una institución es un sistema organizacional creado y normalizado por la satisfacción de las necesidades de los grupos sociales con los que se relaciona. Pero a su vez, toda institución forma parte de un sistema mayor o suprasistema: su medio ambiente inmediato, y en un macrosistema: la sociedad.

En el caso de la institución pública como unidad es definida como un sistema social que mediante la utilización de recursos (insumos: información) actúa (transformación) coordinadamente para la consecución de los objetivos (servicios) para los que fue creada (Muriel & Rota, 1980: 39).



Daniel Scheinsohn (2009: 101-103) define al *suprasistema* como el ambiente inmediato en el que la empresa opera y en el que interactúa con otras organizaciones y con sus públicos de un modo directo. La institución, como sistema abierto, interactúa constantemente con su suprasistema a través de los insumos que recibe de él y de los productos y servicios que sobre él descarga y que de alguna manera satisfacen las necesidades de éste.

**GRÁFICO 2.1 Suprasistema de una institución**

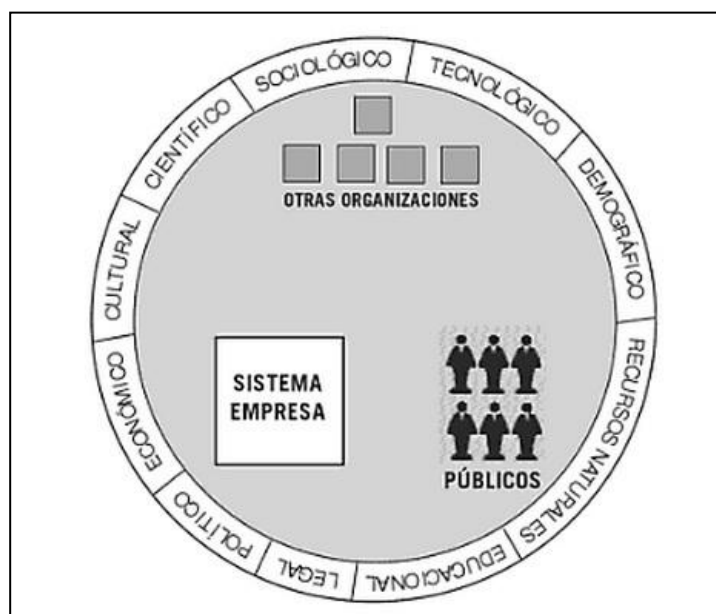


*Fuente:* Scheinsohn, D. (2009:101-103): *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional* (1ra. edición) Buenos Aires: Ediciones Granica. Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=5RWTH9yGE2sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=5RWTH9yGE2sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

En otras palabras se podría decir que el suprasistema se refiere al sector en el que actúa y se desenvuelve la institución. Por ejemplo, en el caso del Centro Cultural Metropolitano su suprasistema es el sector cultural del país, en el cual se relaciona con las demás instituciones culturales, tanto en proyectos conjuntos como competencia; con las instituciones gubernamentales de mayor poder como el Municipio Metropolitano de Quito, o su contacto directo con sus visitantes, usuarios, y personas vinculadas con el arte, música, danza y tradiciones.

Por otro lado, hay que mencionar que el suprasistema está dentro del *macrosistema*, que es el entorno general en el que la empresa vive, y que es definido por ámbitos externos como el factor cultural, demográfico, tecnológico, educacional, político, legal, recursos, entre otros (Scheinsohn, 2009:101).

**GRÁFICO 2.2 Macrosistema de una institución**



*Fuente:* Scheinsohn, D. (2009:101-103): *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional* (1ra. edición) Buenos Aires: Ediciones Granica. Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=5RWTH9yGE2sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb\\_s\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=5RWTH9yGE2sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

El macrosistema del Centro Cultural Metropolitano se ve influido por el factor cultural de acuerdo a las leyes y normativas que regulan su gestión, el factor político y sus cambios de igual manera por ser una institución gubernamental, el factor demográfico por la necesidad de analizar su audiencia y saber llegar a ella, el factor tecnológico por nuevas oportunidades de innovación en sus servicios, entre otros ámbitos externos que se enlazan.

A pesar de que cada sistema posee su propia dependencia, también demanda una necesaria afectación entre los diversos elementos que lo componen y éste,

así como con el suprasistema y el macrosistema del que forma parte una institución. Y aquí es donde entra la comunicación institucional.

Para que la institución pueda dar respuesta a las necesidades de bienestar común del macrosistema, requiere coordinarse con él a través de procesos de comunicación y posibilitar a través de una labor coordinadora, al gobierno la consecución de su objetivo primordial: el bienestar común.

Anteriormente se le había definido a la Comunicación Institucional como aquel sistema de enlace entre el gobierno y sus públicos; y siguiendo el mismo argumento, Muriel y Rota (1980: 56) complementan el concepto como:

Aquel sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos, a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional.

Es decir, toda institución concebida como un sistema necesita de un sistema de comunicación que organice, ordene, coordine, y haga eficientes los procesos de comunicación, posibilitando así a la institución el realizar sus propósitos.

La estructura de un sistema de comunicación institucional consiste en las unidades o elementos que lo integran y en la determinación de las relaciones que estos guarden entre sí. Algo en común que deben guardar es el proceso de coordinación mediante las funciones de:

- a) Recibir los insumos (en este caso, información).
- b) Procesarlos.
- c) Darles salida hacia afuera del sistema.

La comunicación institucional interna de una institución pública vista como sistema, hace referencia a la vinculación entre los diversos sub sistemas o departamentos de la institución. Y su comunicación externa a la vinculación con los sistemas externos tales como otras instituciones, localidad, proveedores, etc.

El sistema de comunicación debe:

Organizar, ordenar y hacer eficientes los procesos de comunicación, posibilitando así a la institución la realización de sus propósitos y coordinando de forma eficiente y eficaz los procesos comunicacionales que se suscitan en torno a la organización, bien desde su interior como desde el exterior (Parra & Rincón-Quintero, 2008:6).

En el caso del sistema gobierno la comunicación interna hace referencia a la comunicación entre sus diversos sub sistemas, es decir las instituciones públicas. Y la comunicación externa hace referencia a la comunicación con sectores externos al sector gobierno, tales como iniciativa privada, otros gobiernos, etc.

Según versiones de Muriel y Rota (1980: 48), si se analiza a la comunicación institucional como unidad constituye un sistema de comunicación. Pero si se la visualiza dentro del sistema empresa, el proceso de comunicación se convierte en un sub sistema.

### **2.2.3 Comunicación Intra y Extra institucional**

Así como Muriel y Rota (1980: 47) proponen a la comunicación como sistema y a la institución dentro de un supra y macrosistema. Para la división de la comunicación institucional también tienen su propia propuesta, denominan a la comunicación dirigida hacia los públicos internos como Comunicación Intra Institucional, y aquella dirigida hacia un público externo como Comunicación Extra Institucional.

A pesar de ya haber citado a la comunicación interna y a la comunicación externa en el capítulo anterior, se ha deseado mencionar la propuesta de Muriel y Rota, a manera de ampliar su entendimiento y sobretodo orientar el tema al sector público, como lo hacen las autoras en su libro.

- **Comunicación Intra Institucional:**

Es aquel sistema de comunicación institucional que establece el enlace entre los componentes individuales o públicos internos de la institución. La comunicación Intra Institucional tiene como propósito directo la coordinación interna con objeto de hacer más eficiente la operación de la institución (Muriel & Rota, 1980: 49).

En el modelo de comunicación interna que se adopte, se debe incluir desde el primero hasta el último de los empleados de todos los niveles funcionales que posea la institución, de manera que todos generen flujos de información y sientan ser atendidos por el resto de la institución (Fernández, 2007:28).

Se debe tomar en cuenta que en las administraciones públicas resulta fundamental el trabajo con el personal operario, ya que es, en la mayor parte de los casos, la puerta de entrada de contacto y la primera imagen que tienen los ciudadanos respecto de la institución.

Además Fernández, L. (2007:26) menciona que la comunicación interna tiene como objetivo:

Lograr que la comunicación fluya de manera positiva dentro de la propia institución, que se generen una serie de canales por los que circule la información, las opiniones, las sugerencias y las propuestas con el fin de hacer partícipes a los empleados de las decisiones que se adoptan y pueden implicarse en ellas con la voluntad de lograr también que sean defendidas por todos ellos.

En las instituciones públicas, generalmente a la comunicación interna la adopta el departamento de Recursos Humanos. Pero concordando con Fernández, L. (2007:28), el departamento de comunicación debe estar en manos de profesionales de la comunicación, ya que lo importante no es sólo generar canales de comunicación, sino asegurar un uso correcto y responsable.

- **Comunicación Extra Institucional:**

Es aquel sistema que establece el enlace entre la institución y los públicos externos a ella. La comunicación Extra Institucional, tiene como propósito contribuir a la coordinación de la institución con el macrosistema o sociedad para que ésta a su vez alcance sus objetivos (Muriel & Rota, 1980: 49).

Muriel y Rota (1980: 307), además dividen a los públicos externos en:

- *Públicos Externos Generales:*

Estos públicos se encuentran a nivel del macrosistema sociedad, constituido por la comunidad nacional (integrada por todos los habitantes del país en el que se localizan estas instituciones públicas) y a la comunidad internacional (integrada por todos los demás países). Estos públicos, se manifiestan frente a la institución entrando en contacto con ella a través de lo que se conoce como el fenómeno de la opinión pública.

- *Públicos Externos Específicos:*

Los públicos externos específicos se encuentran a nivel del supra sistema o medio ambiente inmediato de la institución. Estos son todos los individuos y sistemas sociales vinculados en un alto grado a la institución en virtud de un motivo de relación que los lleva a lograr los objetivos de ambos.

La proyección exterior de la institución es vital, sobre todo, pensando en los ciudadanos a los que se les presta servicios. Puesto que la comunicación externa es bidireccional: la que proyecta a su público y la reacción de éste (Fernández, 2007:26).

Los motivos de contacto de estos públicos son los que permiten clasificarlos en: clientes, proveedores, localidad, otras instituciones públicas, medios de comunicación de gran alcance, y demás públicos con una relación directa con la institución, dependiendo de su actividad.

De forma especial se mencionará a la localidad, que es la comunidad que habita en el área geográfica inmediata a la institución.

Ninguna institución puede descuidar su política de buena vecindad si desea tener buenas relaciones con este público. La importancia de estas relaciones se deriva de la necesaria interacción que se genera entre la localidad y la institución. La institución afecta a la localidad desde el momento que se establece en ella y la localidad afecta en muchos sentidos a la institución, ya sea facilitando u obstruyendo sus operaciones.

Las relaciones de la institución con su localidad deben sustentarse sobre una base de conocimiento y ayuda mutua; por ello la institución debe investigar a la localidad y darse a conocer en ésta. Esto debe hacerlo tanto antes de instalarse como durante todo el tiempo que permanezca en ella.

En las instituciones públicas la comunicación externa o extra institucional de igual manera influye en la imagen de la institución que se formen los públicos externos, ya que dependerá de la calidad de la relación externa que mantenga la institución con sus públicos para que éstos la consideren necesaria, como se mencionó anteriormente en el tema de los objetivos de las instituciones públicas.

A su vez, la imagen de la institución en estos públicos crea expectativas al respecto de las relaciones o contactos posteriores entre ambos. Es decir, si un público externo tiene una imagen favorable de la institución percibiéndola como una entidad servicial y eficiente, dicho público esperará que ésta también se comporte servicial y eficientemente cada que la visite.

Por otro lado, debido a que la institución pública representa al gobierno frente a los ciudadanos, su comunicación institucional en ocasiones se ve afectada por la percepción que los diversos públicos tengan del gobierno en general.

Sin embargo, un punto a favor es que las instituciones públicas, por el mero hecho de serlo, gozan de credibilidad en los medios de comunicación, lo que les permite aprovechar la apertura de los medios para darse a conocer. (Fernández, 2007:46).

#### **2.2.4 Comunicación inter institucional**

Tal como se habló en temas anteriores, toda institución se encuentra englobada en un suprasistema en el cual se contacta con sus públicos y con otras instituciones de su mismo o diferente sector con las que mantiene relaciones institucionales.

En el sector privado, cada empresa u organización posee diferentes metas u objetivos a cumplir, por lo que su relación entre ellas no es tan común. Pero en el caso de las instituciones públicas es diferente, ya que cada una de ellas cumple una función diferente pero comparten un objetivo en común: el desarrollo nacional. Es ésta la razón por la que es necesaria una adecuada coordinación entre instituciones, a lo que se llama comunicación inter institucional.

Ante esto Muriel y Rota (1980:325) explican cómo se interrelacionan cada uno de los sistemas de comunicación interinstitucional de las instituciones públicas:

El sistema de Comunicación Institucional de una institución pública, al establecer contacto con los sistemas de comunicación institucional de otras instituciones públicas, da lugar al sistema de comunicación institucional gubernamental. Dicho sistema, visto globalmente, se encarga de la coordinación interna del sistema gobierno y de enlazarlo con todos los otros sectores del país con vistas a lograr un desarrollo nacional integral.

La comunicación inter institucional inicia al igual que la comunicación dentro de una institución, mediante el conocimiento de la situación actual de las relaciones existentes entre la institución y su entorno. Al igual que con la implementación de las políticas inter institucionales que deberán



fundamentarse en el conocimiento de los objetivos comunes específicos de cada institución a fin de brindarse apoyo mutuo y complementarse.

Una política de comunicación es:

El conjunto sistemático, orgánico y explícito de principios y normas de organización, acción, control, evaluación y corrección, diseñado por y para beneficio de la sociedad y destinado a encabezar la acción del Estado de manera coherente hacia el mejor aprovechamiento social de los procesos, mecanismos y sistemas de comunicación (Muriel& Rota, 1980: 324).

Cuando ya se han ubicado las áreas de coincidencia en la labor de dos o más instituciones, resulta conveniente planificar conjuntamente los procedimientos de acción comunes o complementarios. Para su implementación se debe implicar la conciencia del valor de la colaboración entre ambas instituciones, como facilitadora del cumplimiento de los objetivos particulares y con ello la consecución del objetivo común.

Debido a que el Centro Cultural Metropolitano dentro de su estructura orgánica se conforma por el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de las Artes la Ronda; instituciones independientes pero administradas por el CCM, éste espacio cultural mantiene de por sí una comunicación inter institucional dentro sí misma para planificar todas las actividades coordinadas por cada institución.

Por otro lado, el Centro Cultural Metropolitano al estar inserto en un ámbito cultural tanto local como nacional, dentro de su suprasistema se relaciona con diversas instituciones que realizan su misma actividad y sus servicios son similares, como otros museos, bibliotecas o salas de exposición en Quito.

También el Centro Cultural Metropolitano al ser una institución gubernamental mantiene una constante comunicación inter-institucional con instituciones de superior poder oficial, como el Municipio de Quito, la Secretaría de Cultura, el Ministerio de Cultura y el Ministerio Coordinador de Patrimonio, entre otras dependencias estatales.

Para lograr tanto el objetivo nacional como los específicos, cada institución desarrolla acciones orientadas a sus diversos públicos. En esta parte hay que considerar que ciertos públicos en ocasiones lo son de varias instituciones a la vez, por lo que es necesario que exista una coordinación entre dichas instituciones en función de proveer una comunicación institucional armónica; es decir que además de no ser contradictoria sea congruente y complementaria (Muriel & Rota, 1980:325).

María Luisa Muriel y Gilda Rota (1980:326) expresan en su obra ciertos criterios que debe cumplir la comunicación interinstitucional para ser la adecuada:

- *Informativa*, proporcionando a las demás instituciones información general sobre las políticas y actividades de la institución. Ello facilitará ubicar las áreas de coincidencia.
- *Persuasiva*, para convencer de la conveniencia de la colaboración interinstitucional en algunas áreas.
- *Debe realizarse a través de canales de comunicación adecuados*, preferentemente interpersonales y autorizados, tales como juntas de trabajo y reuniones. Esto facilita la comunicación directa y normaliza las decisiones sobre la colaboración.
- *No debe ser impositiva* por parte de ninguna de las instituciones involucradas. Eso podría generar fricciones entre ellas y obstruir la colaboración mutua.
- Procurar la *retroinformación*, mantener un constante diálogo.

Es necesario reconocer que en sus relaciones las organizaciones siempre llegarán al trato directo a través de uno o más de sus miembros. Ésta interacción puede representar la opinión, los intereses o las posiciones de un grupo que representa a toda la institución.

Ésta situación es determinante para el futuro de las comunicaciones entre las organizaciones puesto que lleva al nivel individual toda la estructura formal de

la institución, y por lo tanto dependerá en menor o mayor grado de las características personales de los funcionarios la consecución de resultados positivos o negativos (Molestina, 1994:12).

### **2.2.5 La imagen institucional en el sector público**

La imagen juega un papel esencial en la administración pública. La proyección exterior de la institución es vital, sobre todo, pensando en los ciudadanos a los que se les presta servicios.

El proceso para construir la imagen de una institución pública, es complejo; todo cuenta: las fotos que aparecen en la prensa, los discursos, la forma de tratar a los ciudadanos, las declaraciones públicas, las medidas que se adoptan, incluso lo que se dice por teléfono. Es decir, para una institución pública la percepción que el ciudadano recibe de su servicio y gestión es el factor eje de la formación de su imagen (Sabés& Verón, 2008:33).

Con imagen institucional se hace referencia al conjunto de imágenes e ideas que una institución proyecta hacia afuera. Van desde lo que perciben los públicos en el trato con la institución hasta la identidad visual (nombre, logotipo, símbolo, colores y la arquitectura institucional), las campañas publicitarias o la relación con los medios de comunicación.

Según Olarte, Reinares y Saco (s/f: 06) la imagen de una institución pública está integrada por tres factores o dimensiones fundamentales:

1. CREDIBILIDAD, la cual se mide a través de:

- *Competencia*, que se refiere a la capacidad o autoridad que posee la institución en la materia o su sector.
- *Fiabilidad ética*, que gira fundamentalmente sobre la idea de honradez.
- *Dinamismo y eficacia social*, referido a eficiencia y actividad de su gestión.

2. ATRACTIVIDAD, identificada con la familiaridad y agrado que transmite la institución. Es decir, la frecuencia de contacto que mantiene el público con el lugar y cómo va influyendo sus experiencias en su agrado a la misma.
3. PODER, se lo entiende como la posibilidad de la institución de administrar sanciones positivas o negativas.

El objetivo de generar una imagen institucional es que el público reconozca a la institución, sepa qué hace y cómo lo hace, que sea percibida de forma diferente a las demás, y que esta imagen se mantenga en el tiempo y gane credibilidad.

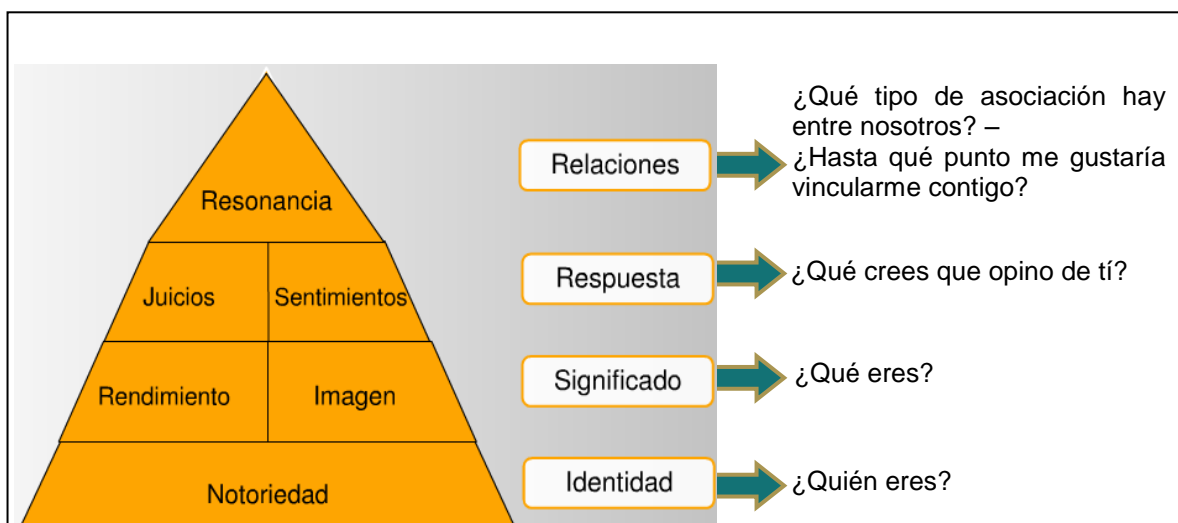
Para crearla existe un proceso:

1. Saber qué imagen tiene el público de nuestra institución.
2. Observar en qué se diferencia la imagen que tienen nuestros públicos de la identidad que nosotros queremos proyectar.
3. Reflexionar sobre los procesos que crean la imagen de la institución en los ciudadanos. Fijarse sobre todo en la identidad visual (nombre, logotipo, símbolo, colores y la arquitectura institucional), la estrategia de comunicación y las acciones de la institución (Sabés& Verón, 2008:36-39).

La estrategia de comunicación debe establecer unos objetivos para la institución, de modo que la haga capaz de transmitir aquellos mensajes concretos que se desea, que facilite su interpretación por parte de los públicos y que ayude a tomar decisiones a la dirección.

Después de analizar los elementos de la imagen institucional y el proceso para crearla, a continuación se describen los valores centrales que van surgiendo en el público al irse formando una imagen de la institución, y el significado o sub dimensión de cada valor:

GRÁFICO 2.3 Pirámide de valores centrales



**Fuente:** Moreno, M. (2010: 20-22): *Imagen Pública Corporativa*. Argentina. Disponible: <http://www.slideshare.net/350mariu/cmo-gestionar-la-imagen-pblica-corporativa>

GRÁFICO 2.4 Significado de valores centrales – sub dimensiones



**Fuente:** Moreno, M. (2010: 20-22): *Imagen Pública Corporativa*. Argentina. Disponible: <http://www.slideshare.net/350mariu/cmo-gestionar-la-imagen-pblica-corporativa>

Contrario a la formación de la imagen, también se debe tomar en cuenta que tradicionalmente las instituciones públicas han actuado olvidando que su imagen no es impermeable y se ha visto dañada por factores, como:

- Opiniones vertidas por los medios de comunicación.

- Acciones de miembros de la organización que atentan contra el concepto de servicio a la comunidad.
- Acciones y medidas poco cuidadas de la institución hacia la ciudadanía.
- Falta de una comunicación mantenida y fluida entre la organización y sus públicos.

La política de imagen institucional debe articularse teniendo como objetivo la transmisión de cercanía y ayuda a la sociedad. Acompañando a los anteriores objetivos, la mejora en la calidad del servicio, no solo para ser más operativo y eficiente sino también mejorar en la calidad de atención (Chasqui, 1997).

### **2.2.6 La Comunicación Institucional y la Investigación Social**

Las autoras de la obra *Comunicación Institucional: enfoque social de Relaciones Públicas*, exponen cuatro pasos importantes en el proceso que debe seguir la comunicación institucional: la investigación social, la planificación, la implementación y la evaluación. Sin embargo, a continuación se mencionará sólo a las dos primeras acciones, ya que la implementación de un plan de comunicación institucional para el Centro Cultural Metropolitano y su evaluación, serán expuestas en la propuesta.

Ya analizados los propósitos de la comunicación institucional, Muriel y Rota (1980:101) explican que el primer paso que debe darse es el de la investigación. Puesto que por medio de ella se obtiene información confiable con base en la cual se puede proceder a tomar decisiones para llegar a alcanzar los fines que se pretenden.

La investigación social, constituye el proceso en el que se aplica el método y las técnicas científicas al estudio de situaciones o problemas de la realidad social. Y tiene como objetivo, ampliar los conocimientos en ciencias sociales, a partir de las respuestas encontradas. Involucra la creación de conocimiento

sobre las instituciones, los grupos, las personas, a partir de sus relaciones sociales (García, Montoya & Quirós, 2006:3).

Por otra parte, a través de la investigación es posible obtener la información que resulta relevante para la toma de decisiones en la comunicación institucional y que incide en el clima general de la institución. Los tipos de información son:

1. Información acerca del medio ambiente externo a la institución.
2. Información acerca de la institución misma.
3. Información acerca de todos y cada uno de los públicos de la institución.
4. Información acerca de la naturaleza de la relación de la institución con cada uno de sus públicos.
5. Información acerca de la imagen de la institución (Muriel & Rota, 1980:111).

Después de haber adquirido toda la información antes mencionada, la investigación social se establece como una herramienta fundamental para el logro de los propósitos de la comunicación institucional, y que le permite:

- a) Diagnosticar a la institución, su contexto y su función como elemento del desarrollo nacional.
- b) Interpretar el estado general de las relaciones de la institución con sus públicos y diagnosticar las áreas problemáticas de éstas relaciones.
- c) Diseñar políticas de comunicación realistas y acordes con los objetivos de la institución, sus públicos y el desarrollo nacional.
- d) Planificar y programar acciones realistas de comunicación acordes con las políticas, metas y objetivos, tanto de la institución como de la comunicación institucional.
- e) Diseñar estrategias de comunicación eficaz, eficiente y efectiva para lograr las metas y objetivos.
- f) Evaluar periódicamente las políticas, planes, estrategias y objetivos de comunicación de la institución (Muriel & Rota, 1980:102).

### **2.2.7 Planificación en la Comunicación Institucional**

Como se mencionó en el capítulo anterior, la planificación es una acción primordial para llevar a cabo todo tipo de actividad, de la más sencilla y cotidiana a la más compleja e inusual. Y dentro del ámbito público no se queda de lado.

Como todas las instituciones públicas están orientadas a apoyar la consecución de metas nacionales, al planificar la comunicación institucional de las distintas entidades, surge un sistema de comunicación institucional gubernamental que con base en la acción conformada por aquellos subsistemas, contaría con mayores posibilidades de alcanzar dichas metas.

Por ello resulta de vital importancia para el desarrollo nacional que la planificación de la comunicación institucional se incluya como actividad principal. El valor de la comunicación institucional resalta dentro de la planificación nacional, debido a que actúa como instrumento coordinador e insumo fundamental a los proyectos, planes y estrategias de cada uno de los sectores del gobierno.

Otro de los aspectos más notables de la planificación del sector público es precisamente el hecho de que responde a la necesidad de superar la falta de coordinación que suele ocurrir entre sus diferentes dependencias y niveles de decisión. También, permite que se respeten los grados de autonomía existentes y así lograr un mayor aporte de cada dependencia y nivel gubernativo en el cumplimiento de los planes generales (Muriel & Rota, 1980:157).

Como se ve, la planificación es un elemento de gran importancia tanto en la comunicación institucional individual de cada institución, así como en la comunicación interinstitucional entre todas las dependencias gubernamentales.



Escogiendo al gobierno como sistema, la planificación se ve reflejada en un plan nacional de desarrollo, que es elaborado por las autoridades estatales para un período determinado.

En el Ecuador éste plan se denomina Plan Nacional de Desarrollo Social y Productivo, está elaborado para el período 2007-2015, y su gestión se basa en tres ejes de trabajo: la Transformación Económico – Productiva, Transformación Social y Desarrollo Humano, y Soberanía, Seguridad e Integración.

Sus objetivos son:

1. Orientar la dirección estratégica del desarrollo económico y social del país en base a un gran acuerdo nacional para construir la justicia social y la equidad, desarrollar la competitividad y garantizar la gobernabilidad.
2. Diseñar estrategias y políticas en base a una visión compartida de país de largo plazo, con amplia base de legitimidad social.
3. Fortalecer las experiencias de planificación territorial y sectorial ya realizadas en el país, con miras a recoger y potenciar los consensos ya alcanzados.
4. Mejorar la coordinación de las políticas públicas.
5. Velar por una asignación eficiente y equitativa de los recursos públicos (Senplades, 2007: 3-5).

En la otra perspectiva mencionada, la comunicación institucional de una institución pública como sistema se ve reflejada en el PEC, Plan Estratégico de Comunicación, el cual fue descrito a detalle en el primer capítulo.

Como se mencionó al inicio de este capítulo, la comunicación institucional se deriva de la comunicación corporativa, por lo que la elaboración del plan estratégico de comunicación debe guiarse en un mismo proceso sin importar si la institución es privada o pública; pero sí orientando a que las estrategias comunicacionales sean adecuadas para implementar en cada tipo de institución.

## CAPÍTULO III

### CENTRO CULTURAL METROPOLITANO: LA HISTORIA A TRAVÉS DE LOS MUROS DE QUITO

*“La cultura es el reflejo de la sociedad y la totalidad de lo creado por ella.”*  
Anónimo.

#### **3.1 Cultura: el alma de un pueblo**

La palabra cultura siempre ha tenido diferentes significados y percepciones. Incluso en el siglo XV, su latín *colereera* aplicado únicamente al trabajo, ya que significaba cultivar la tierra, honrarla o rendir culto. Es de ahí que tiene su relación con la palabra agricultura y sus diferentes derivaciones (Ander-Egg, 2006:28).

Es para el siglo XVIII cuando la palabra cultura pasó a tomar un sentido diferente en la sociedad, relacionándose de manera general con las “buenas costumbres” y la educación. Y ya en el siglo XIX, es cuando empieza a emplearse como un sinónimo de civilización (Reportajes.org, 2008).

A la cultura, en una perspectiva individual se la ve como: “la forma de ser, de hacer y de pensar de cada persona” (Ander-Egg, 2006:31).

Y si se habla de una manera más amplia y social, es vista como el conjunto de manifestaciones por las cuales una sociedad expresa su visión del mundo, entre las que incluye sus costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de comportamiento (Reportajes.org, 2008).

Al hablar de Quito, no hay duda de que es una ciudad de cultura; y que le sobran razones para haber sido la primera ciudad en ser nombrada Patrimonio Cultural por la UNESCO.

Como en una ocasión lo dijo el ex alcalde de la ciudad, el General Paco Moncayo, la rica memoria cultural que posee la capital por ser la heredera de la antigua tradición artística y artesanal de los pueblos aborígenes, de la famosa Escuela Quiteña de Arte en la colonia y cuna de grandes artistas de talla internacional; son algunos de los atributos que motivan a trabajar por mantener su historia y tradición (Centro Cultural Metropolitano, 2002:01).

Trabajo que en muchas de las ocasiones, se ve reflejado en la gestión de las Instituciones Culturales.

### **3.2 Instituciones Culturales, ¿cuáles son sus funciones?**

El desarrollo y gestión de la cultura entre los miembros de una sociedad juega un papel muy importante en el orgullo e identidad de un país; en ella se encuentra la esencia de sus habitantes y de su nación.

Según el Art. 377 de la actual constitución del país, el Sistema Nacional de Cultura del Ecuador tiene como finalidad fortalecer la identidad nacional; proteger y promover la diversidad de las expresiones culturales; incentivar la libre creación artística y la producción, difusión, distribución y disfrute de bienes y servicios culturales; y salvaguardar la memoria social y el patrimonio cultural (Asamblea Nacional, 2008:170).

Quienes ejercen estas funciones y garantizan el ejercicio pleno de los derechos culturales son las instituciones culturales, creadas con el objetivo de trabajar en beneficio del desarrollo de la cultura.

En el presente trabajo investigativo se toparán de manera específica los centros culturales, haciendo referencia a su relación con el tema planteado en esta tesis y la gran labor que realizan en otros países.

Ezequiel Ander-Egg, en su libro *Léxico de un Animador*, expone la siguiente definición de un centro cultural:

Se trata de un local público, abierto a todos, en donde se promueven, programan y realizan actividades de carácter sociocultural. Es, además, un espacio o soporte (en cuanto lugar de encuentro de vecinos y entidades) que sirve para la promoción y funcionamiento de grupos asociativos que ayudan al fortalecimiento del tejido social (Ander-Egg, 2006:17).

A pesar de que todas las definiciones encontradas acerca de los centros culturales tienen relación y poseen como factor común al desarrollo cultural, hay unas cuantas diferencias entre sí. Como ejemplo, se puede citar el concepto que Adolfo Colombres atribuye en su libro *Manual del Promotor Cultural*. Colombres se refiere a un centro cultural de manera más específica, vinculándolo con la iniciativa de autogestión cultural que desarrolla una región, grupo étnico o comunidad (Colombres, 1992:64).

Para complementar de mejor manera la definición de un centro cultural y dejar en claro en qué consiste. A continuación, algunas de las funciones que debería desempeñar para edificar un desarrollo social:

- Ser un lugar de encuentro abierto a todos, ya sea espacios de juego, reuniones, conferencias, actividades artísticas, entre otras.
- Ser un lugar de difusión cultural, capaz de proporcionar e incentivar nuevas formas de conocimiento y aprendizaje, y de generar una actitud activa y crítica frente a las diferentes manifestaciones de actividad y producción cultural.
- Ser un lugar para el esparcimiento, en donde, se propician ocasiones para ocupar el tiempo libre de manera activa y creativa con espectáculos, fiestas nacionales y todo tipo de talleres.

- Ser un lugar de información, con apertura a los diferentes grupos y organizaciones que conforman una ciudad o barrio, y a anunciar sus actividades relacionadas al desarrollo cultural.
- Ser un recurso con el que cuente la comunidad para realizar actividades culturales.
- Ser un lugar para aprender acerca de cuestiones que inquietan e interesan a la gente, a partir del uso de la biblioteca y de la realización de cursos, conferencias, mesas redondas, debates, talleres y otras actividades de formación.
- Ser un lugar para la expresión, iniciación y desarrollo de los lenguajes creativos, y de educación en la sensibilidad y la estética, que ayude a comprender el entorno de manera que contribuya a su conservación y valorización (Ander-Egg, 2006:17).

Considerando estas funciones, los centros culturales son vistos como espacios públicos destinados a mantener actividades que promuevan la cultura entre los habitantes; y caracterizados por tener áreas como: bibliotecas, talleres culturales, cursos, exposiciones, entre otras actividades generalmente gratuitas o a precios accesibles para la sociedad; y que constituyen sus principales acciones.

A continuación, se citan algunas características atribuidas a los centros culturales, como institución:

- Debe ser independiente, y estar al servicio de la comunidad y no de grupos con intereses propios.
- Debe actuar como banco general de datos relacionados con la historia y la cultura de la sociedad.
- Debe operar como campo de planificación y punto de articulación de las distintas acciones culturales para la comunidad.
- Debe trabajar en primer lugar con el fin que persigue, y luego con las tradiciones del grupo social al que pertenece.

- Por lo general se constituye como una asociación civil sin fines de lucro (Colombres, 1992:66).

Ya con una visión más clara de lo que es un centro cultural, se hablará de la institución clave para el presente trabajo de investigación: el Centro Cultural Metropolitano de Quito.

### 3.3 Centro Cultural Metropolitano de Quito (CCM)

GRÁFICO 3.1 Logo institucional del CCM



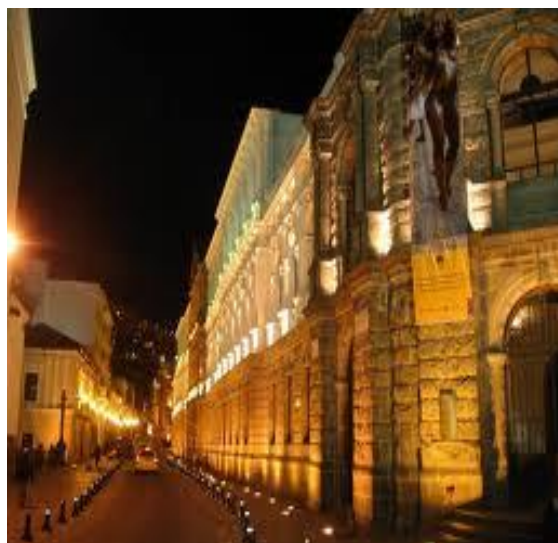
*Fuente:* Pág. Web Centro Cultural Metropolitano (s/f) Ecuador [en línea]

<http://www.centrocultural-quito.com/ccmq.php>

El Centro Cultural Metropolitano (CCM) es una institución de servicio cultural ubicado en el Centro Histórico de Quito en uno de los más antiguos edificios patrimoniales de estilo neoclásico de la ciudad, en las calles Eugenio Espejo y García Moreno.

**FOTOGRAFÍA 3.1 Vista frontal del exterior del CCM**

FUENTE: *Foto1*: Blog Autodidacta 101 (2009): *Vista Panorámica de Quito*. Ecuador [en línea]  
<http://autodidacta101.blogspot.com/2009/07/vista-panoramica-de-quito-de-noche.html>

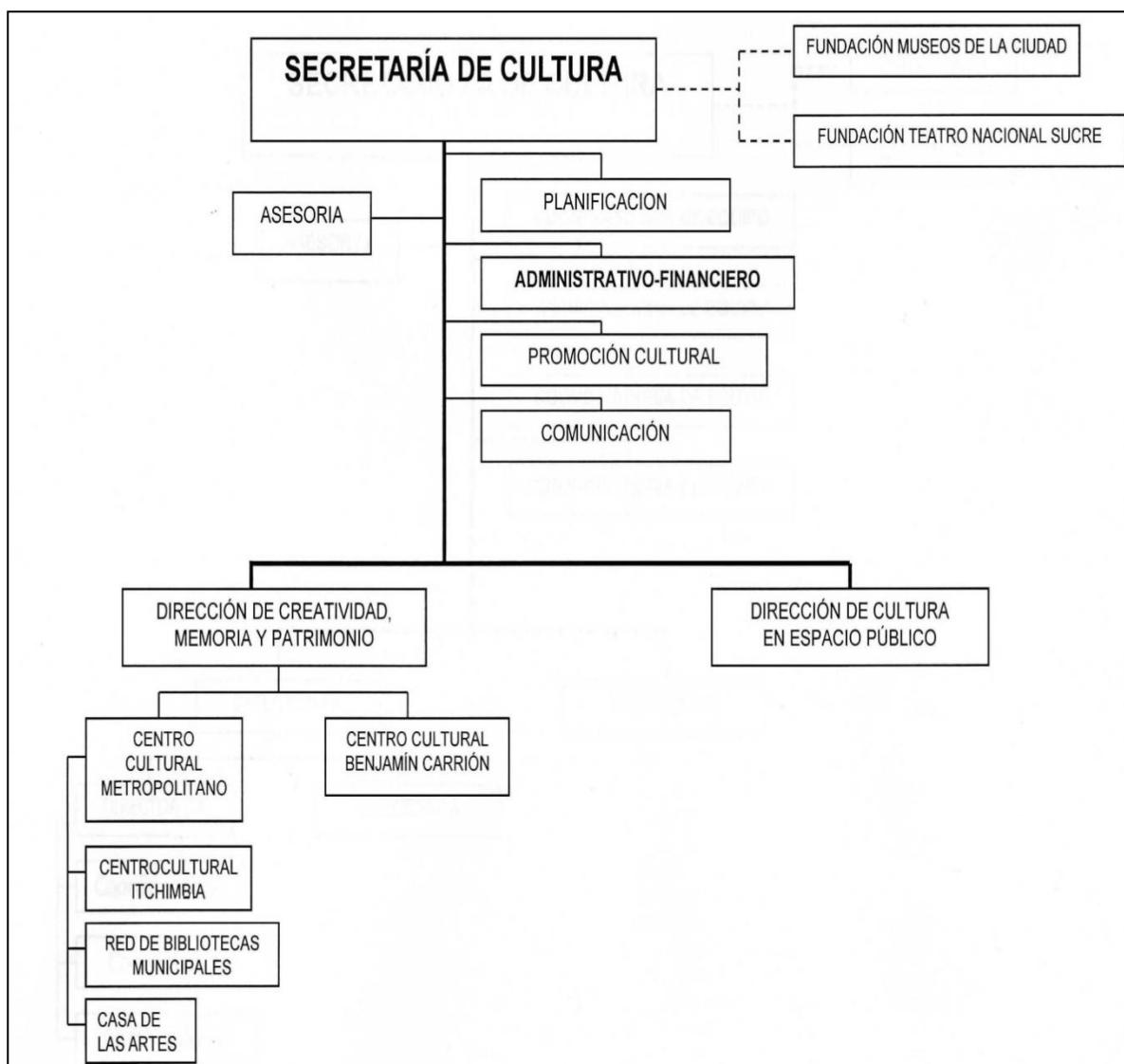
**FOTOGRAFÍA 3.2 Vista lateral del exterior del CCM**

*Foto2*: Foros Realeza (s/f): *Ecuador: En el pupo del mundo*. Quito [en línea]  
<http://realeza.foros.ws/t601/ecuador-en-el-pupo-del-mundo-lleno-de-contrastes/92/>

Es considerado como el motor cultural del Distrito por ser un espacio público abierto a las iniciativas de la comunidad, de servicio a la sociedad y a sus demandas. Un espacio de actividad, de intercambio, de generación de ideas, de cuestionamientos y debates; con un fin propositivo, creativo y constructivo (Pág. Web Centro Cultural Metropolitano, s/f).

El Centro Cultural Metropolitano es uno de los principales motores de las actividades culturales y sociales del país y de la ciudad. Se encuentra adscrito a la Secretaría de Cultura del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), como se refleja en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO 3.2 Estructura Orgánica de la Secretaría de Cultura**



*Fuente:* Documento interno de la Secretaría de Cultura, proporcionado por el Sr. Patricio Guerra, Coordinador de Equipo del Área de Planificación.

La Secretaría de Cultura es una entidad municipal encargada de generar políticas culturales del DMQ, y de ser la conductora de procesos de desarrollo cultural equitativo y participativo que tienen como fin brindar bienes y servicios



de calidad para fortalecer una ciudadanía cultural (Portal del Municipio del Distrito Metropolitano De Quito, s/f).

El Centro Cultural Metropolitano al ser una entidad adscrita a ésta dependencia municipal, debe regirse bajo sus mismos fines, normativas y planificaciones. La Secretaría de Cultura es la institución que aprueba el POA (Plan Operativo Anual) elaborado por el CCM, y con ello el presupuesto para cada proyecto, que al momento es de un máximo de \$4.700 por cada uno.

De igual manera, el Centro Cultural Metropolitano pertenece al Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales (SIMMYCC). Una entidad recientemente creada y que ofrece un espacio de trabajo, promoción y fortalecimiento mutuo para los museos y centros culturales de la capital. Y que actualmente ha implementado uno de sus proyectos, una tarjeta denominada *Pase Museos y Centros Culturales Quito*.

Este pase es dirigido tanto para turistas nacionales como internacionales, y otorga diversos beneficios. Viene acompañado de una Guía de Museos y Centros Culturales de Quito con información turística de cada uno, además de un mapa distrital con su ubicación (Agencia Pública de Noticias de Quito: 2011, mayo 18).

El beneficio que el CCM otorga es la entrada gratuita a las exposiciones que presenta la institución, y para el caso del Museo Alberto Mena Caamaño el ingreso de dos personas por el costo de una todos los días martes.

Así como el CCM, son alrededor de 55 museos y centros culturales de diversos tipos: públicos, privados, militares, religiosos y universitarios que se han unido a este sistema metropolitano, y que pertenecen a una misma línea cultural-artística en beneficio de la ciudadanía (SIMMYCC, 2011:1-2).

A continuación, se enlista las instituciones culturales que pertenecen al SIMMYCC:

**TABLA 3.1 Instituciones Culturales pertenecientes al SIMMYCC**

· Museo de la Ciudad	· Museo Arqueológico de la Universidad Central del Ecuador "Antonio Santiana"
· MIC - Museo	· Museo Fray Pedro Gocial - San Francisco
· YAKU Parque - Museo del Agua	· Museo Miguel de Santiago - Convento de San Agustín
· Centro de Arte Contemporáneo	· Museo de la Biblioteca Ecuatoriana Aurelio Espinoza Pólit
· Parque Arqueológico y Ecológico Rumipamba	· Casa del Alabado - Museo de Arte Precolombino
· Museo de Sitio La Florida	· Museo de sitio TULIPE
· <b>Centro Cultural Metropolitano</b>	· <b>Museo Alberto Mena Caamaño</b>
· <b>Centro Cultural Itchimbía</b>	· Museo Inti Ñan
· <b>Casa de las Artes La Ronda</b>	· Escuela Taller Quito
· Centro Cultural Benjamín Camón	· Museo Amazónico de la Universidad Politécnica Salesiana
· Arte Actual	· Museo Kingman
· Museo Arqueológico Weilbauer	· Capilla del Hombre Guayasamín
· Estampería Quiteña	· Centro Cultural del Instituto Geográfico Militar
· Museo Camilo Egas	· Museo "Fray Pedro Bedón" - Santo Domingo
· Centro Cultural de la PUCE	· Fundación Mundo Juvenil
· Museo Nacional - Ministerio de Cultura del Ecuador	· Centro Cultural Tiánguez
· Museo Aeronáutico y del Espacio FAE	· Centro Cultural La Casa de Juan
· Museo de Acuarela y Dibujo Muñoz Marino	· Casa de la Danza
· Asociación Cultural Humboldt	· Museo Franciscano del Padre Almeida
· Alianza Francesa Quito	· Museo Monacal Santa Catalina de Siena
· Palacio de Carondelet	· Vivarium de Quito
· Fundación de desarrollo social y cultural afro ecuatoriana "AZÚCAR"	· Museo del Tren
· Fundación Iglesia La Compañía	· Jardín Botánico de Quito
· Museo Numismático	· Museo Etnográfico de Artesanías del Ecuador - Mindalae
· Casa Museo María Augusta Urrutia	· Museo Ecuatoriano de Ciencias Naturales

Fuente: SIMMYCC, Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales (2011): *Guía a los Museos y Centros Culturales*. Ecuador.

### 3.3.1 Antecedentes históricos CCM

Para poder hablar de la historia del Centro Cultural Metropolitano y su transformación, es fundamental iniciar hablando de la comunidad jesuita; ya que ellos fueron quienes tuvieron una gran influencia en el destino de este edificio.

La comunidad jesuita llegó a Quito, en el año de 1575; sin embargo, fue en el año de 1586 que llegó un grupo para quedarse definitivamente en la capital. Desde ese entonces, se instalaron en diferentes lugares de la ciudad; pero sólo hasta 1594 fue cuando a petición del Obispo Luis López de Solís se hicieron cargo de la dirección del Colegio Seminario de San Luis, ubicado en unas casas junto a la actual Iglesia de la Compañía, en el cual enseñaban teología superior (Portal Cultural de Quito, s/f).

Tres años más tarde, en 1597, se realizó una permuta entre las casas del Seminario San Luis, y el local donde se ubicaba el colegio jesuita Colegio Máximo de San Ignacio y su Iglesia de San Jerónimo; que se encontraban ubicados frente al mencionado seminario conciliar, cruzando la actual calle García Moreno.

Mediante compras y trueques con otras propiedades, los jesuitas lograron extenderse a toda la manzana actual, integrando cuatro cuadras a la redonda.

A mediados del siglo XVII, el hermano Marcos Guerra, jesuita italiano y arquitecto de renombre en su época, fue el principal constructor del conjunto del Colegio Máximo, que en aquellas épocas era considerado el mejor y más sólido de la ciudad (Vásquez, 2005:27-31).

Para llevar a cabo con éxito la construcción se debió abovedar la quebrada de El Tejar, que atravesaba los diferentes claustros desde la calle García Moreno a la Benalcázar (Peralta & Moya, 2007:76).

Con esto, inició la nueva infraestructura de la propiedad de los jesuitas que pasó de ser varias casas de una cuadra a un "edificio imponente y magnífico, con cinco patios y un marcado desnivel entre la parte hacia la calle García Moreno"; como lo dijo en ese entonces el padre Mario Cicala, en una descripción que realizó de Quito (Vásquez, 2005:27).

Una vez instalados en la nueva cuadra y en un nuevo edificio, los jesuitas además de trasladar a su Colegio Máximo de San Ignacio, establecieron una escuela de primeras letras, su noviciado (de 1605 a 1674) y la Universidad de San Gregorio Magno, fundada en 1622, que se caracterizó por su magnífica biblioteca, considerada una de las más sobresalientes de América Latina.

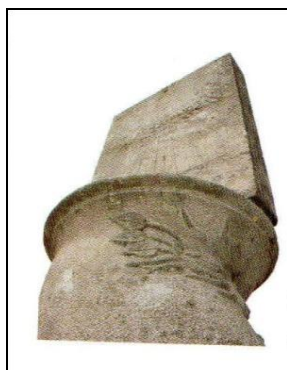
En su interior, el edificio constaba de varias dependencias, comenzando por su lado religioso de templo con su sacristía, sus claustros, capilla interior y refectorio; su lado educativo de la universidad con sus aulas, biblioteca y salón de actos; pero también otras dependencias ligadas a la vida cotidiana como portería, lavandería y ropería, panadería, tejedor, carpintería, huertas, cocina, botica y enfermería, patios, tiendas de alquiler, dependencias para sirvientes, patio de muías y coches, etc.

Algo anecdótico que sucedió en el edificio del actual CCM, fue la llegada de Charles Marie de La Condamine en el año de 1736, como miembro de la Misión Geodésica de Francia que llegó al país para medir la longitud exacta de un arco de meridiano en el Ecuador y averiguar la verdadera figura de la tierra (Diccionario Biográfico del Ecuador, s/f).

A su llegada, La Condamine encontró hospedaje donde los Padres Jesuitas, para quienes tenía cartas de recomendación. Durante su estadía, como parte de sus estudios el científico trazó en la azotea del edificio jesuítico una línea de meridiano y en una columna de cal y ladrillo colocó un reloj de sol.

Esta línea se fue borrando paulatinamente, por estar hecha con ladrillo; sin embargo, en 1766 la Sociedad Pichinchense, sociedad auspiciada por los jesuitas, trazó otra línea en piedra y una inscripción latina en mármol fue colocada en la pared de allí. Actualmente, el reloj de sol se encuentra en la Universidad Central del Ecuador.

### FOTOGRAFÍA 3.3 Reloj de Sol del siglo XVII



*Fuente: VÁSQUEZ, M. (2005:36): Luz a través de los muros. Biografía de un edificio quiteño.*  
Quito: FONSA.

Un hecho importante, e imposible de olvidar es que el nombre de "Ecuador", utilizado por La Condamine en sus informes para designar el territorio de la entonces Real Audiencia de Quito, fue el nombre que adoptaría nuestra naciente República en 1830 (Vásquez, 2005:39).

El 20 de agosto de 1767 se ejecutó en el territorio de la Real Audiencia de Quito, la Pragmática Sanción de Carlos III que expulsaba a los jesuitas de los dominios españoles. Esta medida fue un intento de la política borbónica de limitar el poder económico y social de la Iglesia; ya que se miraba a América como una empresa de lucro y quedaba atrás la empresa de evangelización misionera y difusión cultural (Portal Cultural de Quito, s/f).

La expulsión de los jesuitas significó la transformación de un edificio religioso en uno de uso civil, ya que la Corona dispuso para toda América que las propiedades abandonadas de la expulsión de la Orden de la Compañía de Jesús, fueran destinadas para uso público.

Con esto se dispuso que se borren las Armas que usaban los jesuitas y en su lugar se coloquen los Escudos Reales en la puerta principal del edificio. Y al igual que en toda América, se creó en Quito la Administración o Dirección de Temporalidades, con el fin de atender todo lo relativo a los bienes y asuntos pendientes de los jesuitas.

Comenzaría entonces un largo camino de aplicaciones para distintos usos públicos; unos temporales como la Fábrica de Tabaco o las oficinas administrativas reales, y otros permanentes como la Universidad, la biblioteca y los cuarteles. Tan sólo la Iglesia y parte del claustro del primer patio, conservaron el carácter para el que fueron construidos.

En 1769, por cédula real de Carlos III, fue extinguida la Universidad de San Gregorio Magno. Posteriormente, hacia 1790, se estableció la Universidad Pública de Santo Tomás de Aquino en la parte principal del Colegio Máximo de los ex jesuitas. Para esto se unieron los estatutos de la universidad jesuítica de San Gregorio y el nombre de la dominicana de Santo Tomás de Aquino.

Para diciembre de 1772 se estableció el Estanco de Tabaco en Quito, con el fin regular su fabricación, expendio y consumo. Para esto el Presidente de ese entonces, José Diguja, dispuso al Edificio de Temporalidades para la elaboración, almacenaje, tienda, y oficina de la Fábrica de Cigarros.

Estas dos temporalidades para las que se designó al edificio, no duraron mucho; puesto que existía conflictividad en la vecindad. Apenas una pared dividía al Seminario de la fábrica de tabacos, que funcionaba como presidio para hombres y mujeres; lo que con frecuencia generaba muchos problemas. Por este motivo la prisión de mujeres se eliminó en 1789 y la fábrica de tabacos dejó de funcionar en 1791.

Un año después, por disgustos particulares, se trasladó el Seminario a sus casas antiguas y de inmediato las tropas de las Tres Compañías Fijas, pasaron

a ocupar esas instalaciones. Exactamente, en la franja norte de la manzana del actual Centro Cultural Metropolitano, es decir, la situada en la actual calle Espejo.

De esta forma a comienzos del siglo XIX, funcionaron paralelamente en el edificio la Universidad de Santo Tomás de Aquino, los cuarteles y el depósito de pólvora, la congregación de los Padres agonizantes de San Camilo, quienes estaban encargados de la Iglesia de la Compañía en vez de los jesuitas, y varias dependencias administrativas como la dirección de tabaco y de aguardientes, la vivienda del Tesorero de las Cajas Reales y la Biblioteca Pública.

Esta última, fue inaugurada el 25 de mayo de 1792 y contaba con más de 20.000 volúmenes los cuales fueron puestos en manos del Dr. Eugenio Espejo. Su gran demanda de libros se dio por una Orden Real, en la que se disponía que la biblioteca de la Universidad de San Gregorio, junto con las provenientes de los colegios jesuitas de Latacunga, Ambato, Cuenca, y Riobamba, se unieran y formaran parte de la Biblioteca Pública de Quito.

Desde ahí, Eugenio Espejo llevó a cabo dos de sus más destacados proyectos: la creación de la *Sociedad Patriótica de Amigos del País* y la primera edición del periódico *Primicias de la Cultura de Quito*, primer periódico de la Real Audiencia (Centro Cultural Metropolitano, 2002:4).

**FOTOGRAFÍA 3.4** Escena de la Biblioteca Pública,  
y las ediciones iniciales del primer periódico de Quito



Fuente: VÁSQUEZ, M. (2005:157): *Luz a través de los muros. Biografía de un edificio quiteño.*

Quito: FONSAL.

Para el historiador José María Vargas, allí: “Espejo halló el solaz para su espíritu y el lugar apropiado para hacer la siembra de sus ideas en los jóvenes que frecuentaban, con fin o pretexto de lectura, el local de la Real Biblioteca” (Centro Cultural Metropolitano, 2002:4).

Aunque no se sabe con exactitud el sitio, la prisión que funcionaba en el edificio con el objetivo de ejercer la disciplina militar, se convirtió en la última cárcel de Eugenio Espejo, el precursor de la independencia quiteña, en 1795.



El 10 de agosto de 1809, se convirtió en un día importante para el Ecuador, varios sucesos llevaron al golpe de Estado que hoy llamamos *Primer Grito de la Independencia*; protagonizado por algunos asiduos de la Biblioteca que Espejo dirigió.

El plan que los próceres tenían en mente consistía en derrocar a las autoridades españolas, representadas en ese entonces por el conde Ruiz de Castilla, e informar a Cuenca y Guayaquil para que apoyen la acción y así crear una junta soberana integrada por criollos.

El plan dio con resultado y Juan Pío Montúfar fue elegido como el presidente de la nueva Junta Soberana. Amplio fue el apoyo que Quito dio a la independencia, sin embargo; no todo salió como lo planeado y al cabo de dos meses se disolvió la Junta. Cuenca y Guayaquil no actuaron a favor, y no sólo dieron la espalda a la iniciativa quiteña sino que actuaron con reacciones (Salvador, 2011:6-7).

Tras los sucesos revolucionarios del 10 de Agosto de 1809, las tropas reales de refuerzo se alojaron en los cuarteles de las Compañías Fijas y de Dragones, es decir en las instalaciones del hoy Centro Cultural Metropolitano.

Todos aquellos que lucharon y participaron en el golpe de Estado eran considerados peligrosos, por lo que fueron apresados e incomunicados.

Un año más tarde, el pueblo de Quito indignado por la represión que sufrían los próceres intentó liberarlos a la fuerza, pero ese 02 de agosto de 1810, fueron cruelmente asesinados en las prisiones del edificio. Murieron alrededor de 30 dirigentes de la revolución y en las calles cerca de 300 ciudadanos (Vásquez, 2005:105).

**FOTOGRAFÍA 3.5 Escena de la Masacre a los Próceres, en 1810**

*Fuente:* Pág. Web Diario Hoy (2009): Ecuador [en línea]

<http://www.hoy.com.ec/wp-content/uploads/2009/04/agquito4.jpg> [Consulta: 18 Jul. 2011]

Unos cuantos años más tarde, en 1826, por decreto de Simón Bolívar expedido durante el Congreso de Cundinamarca, la Universidad de Santo Tomás de Aquino se convirtió en la Universidad de Quito. Justamente su Salón de Actos contó con la suerte de ser el escenario de la firma del Acta de Separación de la Gran Colombia, mediante la cual se constituía la nueva República del Ecuador, el 13 de Mayo de 1830 (Centro Cultural Metropolitano, 2002:4).

Hacia 1832 se expidió la primera Ley de Monedas y con ello se creó la Casa de la Moneda que se ubicó en la esquina Noreste de la Universidad. Se importaron maquinarias de Chile, Francia y Estados Unidos para elaborar las primeras monedas ecuatorianas, y se creó un cuarto destinado netamente como tesorería, en el que se decía estaba el tesoro nacional (Vásquez, 2005:79).

En 1836, por decreto del presidente Vicente Rocafuerte, la "Universidad de Quito" pasó a ser la "Universidad Central del Ecuador", institución que se consolidaría como el principal centro de enseñanza superior del país. Aunque estrecha e inadecuada, la sección destinada al cuartel siguió como tal, albergando al Ejército Nacional.

Por otro lado, fue en 1838 cuando de boca del presidente Rocafuerte, la Biblioteca Pública pasó a denominarse Biblioteca Nacional y se empezó a hacer una separación de los fondos bibliográficos que existían.

El 22 de marzo de 1859, fue un día triste para el edificio de los jesuitas, un terremoto que se sintió en todo el país y dejó los mayores destrozos en Quito y los Valles de los Chillos, fue el causante de una significativa destrucción para la edificación, en especial en la parte que ocupaba la Casa de la Moneda. Con este antecedente, el gobierno emprendió su reparación, pero la institución dejó de existir.

En 1860, García Moreno pidió el regreso de los jesuitas al país por la alta reputación que poseían en el campo de la educación; y, por esta razón el 12 de agosto de 1862 llegó un grupo representante de la comunidad a Quito y se les restituyó buena parte de los bienes que habían poseído anteriormente. A manera especial todo su antiguo edificio ya reconstruido, a excepción del cuartel.

La parte en la que funcionó la Casa de la Moneda se restituyó y pasó a ser ocupada por el Colegio Nacional San Gabriel, que fue fundado en 1872. Algo inaudito que vivió este establecimiento educativo en el edificio colonial, fue presenciar el gran milagro de la Virgen Dolorosa el 20 de abril de 1906 (Vásquez, 2005:141).

Una fecha sagrada para la comunidad jesuita, en la que 35 de sus alumnos vieron a la virgen abrir y cerrar sus ojos.

El 17 de enero de 1869 encontrándose García Moreno en el poder, decretó la disolución de la Universidad Central y se creó la primera Escuela Politécnica del Ecuador, que contó con innovadoras instalaciones como un observatorio astronómico en la torre y un jardín botánico. Sin embargo, la Politécnica se cerraría en 1876, por una nueva salida de la orden religiosa.

El 23 de mayo de 1883 se incorporó la Biblioteca Nacional a la Universidad de Quito, la misma que recibió un gran caudal de libros pertenecientes a algunas órdenes religiosas, en especial de los Jesuitas.

La Universidad Central, restablecida en 1883 y propietaria jurídica de sus dependencias desde 1885, organizó un concurso de proyectos para modificar el edificio que le resultaba ya inadecuado por el creciente número de alumnos y carreras.

El Congreso dispuso en 1914 proceder a la reconstrucción del edificio, y cedió el cuartel de artillería a la universidad. Se derrocó la edificación colonial en todo el frente hacia la calle García Moreno, y en 1915 iniciaron los trabajos de construcción.

Otro día gris aconteció para el edificio el 9 de noviembre de 1929 con un incendio que devastó gran parte de la obra emprendida y conmovió a todo Quito no sólo por la destrucción del edificio, sino también por la pérdida de importantes colecciones arqueológicas, artísticas y bibliográficas.

El origen del incendio se debió a que, al celebrarse con juegos pirotécnicos las fiestas de El Sagrario, santuario ubicado frente a la Universidad Central, un volador ingresó por el techo del tercer piso del edificio y en menos de dos horas lo consumió en llamas.

### FOTOGRAFÍA 3.6 Fotografía del incendio de la Universidad Central



*Fuente: VÁSQUEZ, M. (2005:180): Luz a través de los muros. Biografía de un edificio quiteño. Quito: FONSA.*

El edificio fue reconstruido entre 1930 y 1931 con el apoyo del gobierno y numerosas donaciones; sin embargo, el anhelo de la universidad de dejar el edificio se hizo realidad.

El año de 1945 es clave en la historia de transformaciones. El 21 de abril se firmó un acta de permuta entre el Municipio de Quito y la Universidad Central del Ecuador, la cual a cambio de 32 hectáreas de terreno en el norte de la ciudad para la construcción de la Ciudadela Universitaria, entregó el local que había sido su sede durante tres siglos.

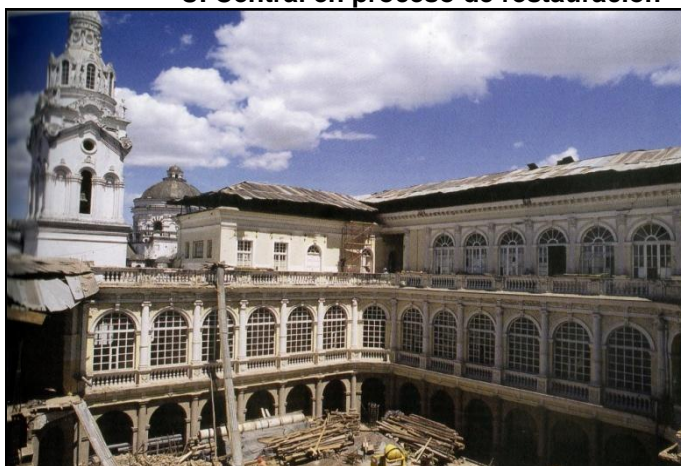
El 03 de noviembre de 1959 el Ilustre Municipio de Quito inauguró en el antiguo cuartel del edificio el Museo de Arte e Historia Alberto Mena Caamaño, con 307 óleos y 70 esculturas donadas por el Sr. Alberto Mena Caamaño.

En 1970 se abrió al público la escena de la masacre del 2 de agosto de 1810 que reproduce el sacrificio de los próceres. La elaboración de la misma, con figuras de cera, estuvo a cargo del artista francés Alexander Barbieri, basado en un cuadro de César Villacrés (Centro Cultural Metropolitano, 2002:12).

En 1987, el edificio fue declarado "Casa de Arte y Cultura de la Ciudad de Quito Manuela Sáenz". Y en 1990 el ex Fondo de Salvamento del Patrimonio

Cultural de Quito (FONSAL) propone su intervención y rehabilitación; sin embargo, en 1997 inician las obras de rehabilitar e integrar los 13.500m<sup>2</sup> que conforman los dos edificios: la antigua universidad y el museo (Centro Cultural Metropolitano II, 2002:02).

**FOTOGRAFÍA 3.7** Antiguo patio norte de la U. Central en proceso de restauración



Fuente: VÁSQUEZ, M. (2005:235): *Luz a través de los muros. Biografía de un edificio quiteño.* Quito: FONSAL.

**FOTOGRAFÍA 3.8** Proceso de rehabilitación del nuevo Centro Cultural Metropolitano



Fuente: VÁSQUEZ, M. (2005:234): *Luz a través de los muros. Biografía de un edificio quiteño.* Quito: FONSAL.

Lo contemporáneo entró en escena al cubrir el patio de ingreso esquinero con una gran cubierta metálica transparente, con el fin de generar un amplio

espacio para exposiciones. Y se logró una interrelación espacial entre los tres patios; funcionalmente se organiza en tres zonas: biblioteca, centro administrativo y de servicios, y centro de arte (Peralta y Moya, 2007:76).

Se restituyó los valores históricos y espaciales del ambiente del Paraninfo de la Universidad Central y del Salón de la Ciudad del Municipio, convertidos en sala de lectura de la biblioteca municipal.

El Centro Cultural Metropolitano es inaugurado el 27 de julio del 2000, y se entrega a la ciudadanía una obra que ha rescatado definitivamente la trascendencia histórica y cultural de la edificación; y que enorgullece al país.

El CCM está ubicado en un edificio que a lo largo de la historia ha tenido muchos cambios en su arquitectura. Pero que más allá de eso, ha sido escenario de importantes acontecimientos para el país.

Hoy se trata de un espacio para la reflexión, el conocimiento y el fortalecimiento de la identidad cultural.

### **3.3.2 Generalidades Centro Cultural Metropolitano**

El Centro Cultural Metropolitano es definido por su trascendencia histórica y cultural como:

Una institución de servicio cultural con un bagaje histórico que sustenta su carácter. Tiene como misión elevar el nivel cultural de los ciudadanos y ciudadanas de Quito, estimulando su participación, ampliando sus servicios, mejorando los espacios destinados a bibliotecas y museos, diversificando la oferta y calidad de los eventos culturales. (Puente, 2005:62)

El CCM está creado bajo una variedad de criterios contemporáneos que buscan convertirlo en un modelo de gestión cultural, de manera que contribuya a un mejor conocimiento y valoración del patrimonio, identidad y

manifestaciones culturales del país (Portal Quito Capital Americana de la Cultura, s/f).

Su ubicación es privilegiada por estar situado en el corazón del Centro Histórico, en uno de los más antiguos edificios patrimoniales de estilo neoclásico, ubicado en las calles Eugenio Espejo y García Moreno.

El complejo arquitectónico en el que se encuentra tiene la historia de un protagonista, por las instituciones que funcionaron en ella, por los personajes que recorrieron sus pasillos, por haber sido escenario de momentos trascendentales de esta nación; por todo aquello y más sobran razones para considerar a esta edificación como la más importante del Ecuador (Centro Cultural Metropolitano, 2002:3).

Este edificio de gran historia fue premiado por la calidad de la realización espacial, funcional, constructiva y en sus detalles con el Premio Internacional Junta de Andalucía en la categoría Restauración y Rehabilitación Internacional en la XII Bienal de Arquitectura de Quito en el año 2000 (Peralta & Moya, 2007:77).

Además de su excelente ubicación, el Centro Cultural Metropolitano tiene una oferta amplia y variada de actividades culturales y educativas, para todos aquellos que lo visitan, como: la Biblioteca Municipal Federico González Suárez; el Museo de Cera Alberto Mena Caamaño; exposiciones temporales y permanentes de pintura, escultura, fotografía y talleres de danza, teatro, música; entre otros proyectos. Para el periodo enero-noviembre de 2011 un total de 1' 110.280 personas visitaron la institución y sus diversas actividades. (Ver Anexo N. 2).

Asimismo, bajo su dirección se encuentran también el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de Artes de La Ronda. Estos dos centros tienen sus

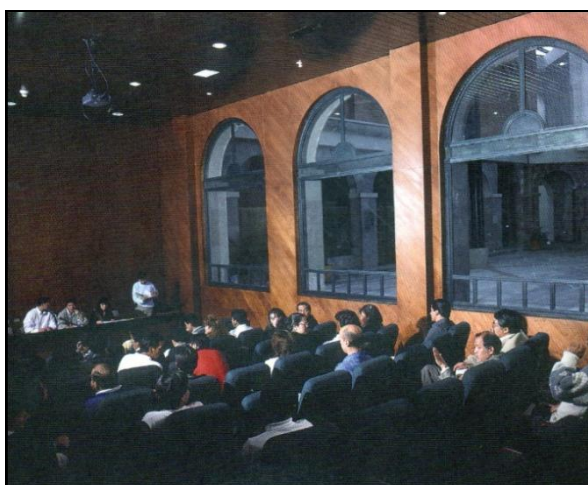


propias administraciones y son consideradas como instituciones dependientes del CCM, pero con una misma importancia y jerarquía.

Por otro lado, el CCM también cuenta con el Auditorio Hugo Alemán, que cuenta con capacidad para 70 personas, y con una infraestructura necesaria para realizar charlas, conferencias, proyecciones y presentaciones de diversa índole.

Su nombre es en honor al poeta y escritor quiteño Hugo Alemán Fierro (1898-1983), cuyo nombre y obra están íntimamente unidos a la vida e historia de la ciudad. Nacido en la popular Calle La Ronda, es autor de varios poemas, libros y ensayos sobre la historia post modernista del Ecuador (Diccionario Biográfico del Ecuador, s/f).

**FOTOGRAFÍA 3.9 Auditorio Hugo Alemán del CCM**



*Fuente: VÁSQUEZ, M. (2005:249): Luz a través de los muros. Biografía de un edificio quiteño. Quito: FONSA.*

La institución también cuenta con una cafetería llamada “La Cueva del Búho” en honor a un antiguo bar que funcionó en el edificio en la época de la Universidad Central, y que fue un sitio de encuentro e intercambio de ideas entre profesores y alumnos, al que muchos consideraron como una profanación al escenario en el que se inmolaron los próceres de nuestra independencia (Portal Cultural de Quito, s/f).

**FOTOGRAFÍA 3.10 Cafetería La Cueva del Búho, CCM**

*Fuente:* LibroLuz a través de los muros. Biografía de un edificio quiteño de María Antonieta Vásquez, Quito: FONSA, 2005, pág. 249

Del mismo modo, la infraestructura del CCM se presta para la realización de todo tipo de eventos institucionales y culturales. Tanto en sus patios como en los salones dispuestos para tal efecto, se organizan actos propios de la institución como de otras dependencias municipales, al igual que de empresas privadas.

La institución, además de su oferta cultural, cuenta con diversos servicios al público en general, como:

- Tienda de libros y artículos educativos.
- Servicio de fotocopiado.
- Teléfonos públicos.
- Buzón de correo.
- Baños públicos.
- Personal de Seguridad.
- Equipamiento para discapacitados.

El CCM se encuentra abierto de martes a viernes de 09h00 a 17h30 y los días sábados y domingos de 09h00 a 16h30. La entrada a la institución, la Biblioteca y las exposiciones temporales no tiene ningún costo; sólo el museo es pagado.

### 3.3.2.1 Filosofía Corporativa

La misión institucional del Centro Cultural Metropolitano como institución de la Municipalidad del Distrito Metropolitano de Quito es:

Promocionar el encuentro entre las diversas culturas para la construcción permanente de la identidad, el conocimiento, valoración y conservación de los patrimonios; el apoyo y la promoción de la creatividad y de las artes, la recuperación de la memoria histórica y colectiva, y la facilitación del derecho al acceso a la información y el conocimiento, para una convivencia ciudadana basada en el respeto y la solidaridad (Archivo interno del Centro Cultural Metropolitano).

Su visión institucional se estructura de la siguiente forma:

Convertirse en un modelo de gestión cultural, cualificando y diversificando los servicios culturales que oferta, para de esta manera contribuir a un mejor conocimiento y valoración de nuestro patrimonio, identidad y manifestaciones culturales contemporáneas (Página Web Centro Cultural Metropolitano, s/f).

Dentro de sus objetivos estratégicos, están:

- Ser un Centro Cultural modelo para el Distrito Metropolitano de Quito y el país, al aprovechar las ventajas y valores competitivos que dispone.
- Participación e inserción en las redes internacionales y circuitos artísticos.
- Afianzar la identidad cultural nacional mediante el conocimiento de su historia, la valoración del patrimonio cultural tangible e intangible, y el apoyo y promoción de las artes, los logros e innovaciones científicas.
- Constituirse en un verdadero centro de interpretación educativo que apoye y complemente de una manera didáctica y pedagógica los conocimientos adquiridos en el sistema formal de aprendizaje.
- Convertir a la Biblioteca Municipal en un Centro Nacional de documentación y consulta.

Para cumplir con su misión, el Centro Cultural Metropolitano tiene las siguientes líneas estratégicas de acción que organizan los programas, proyectos y acciones culturales:

1. Red Metropolitana de Bibliotecas.
2. Conservación y Valoración del Patrimonio Tangible e Intangible.
3. Exhibiciones y Programas Artísticos.
4. Investigaciones Histórico-Culturales.
5. Educación para el Cuidado Patrimonial y Acercamiento a las Artes.
6. Promoción y Difusión Cultural.
7. Facilitación de Eventos Corporativos e Institucionales.
8. Mantenimiento y Conservación de Edificios Patrimoniales.

### **3.3.3 Análisis interno del Centro Cultural Metropolitano**

El CCM posee una estructura bastante amplia, su organigrama se encuentra unificado a la Casa de las Artes de La Ronda y al Centro Cultural Itchimbía. Su actual Directora, la Sra. Alicia Loaiza es quien está al mando de la gestión cultural de las tres instituciones.

En la parte técnica, cada institución tiene sus propios empleados, pero la parte administrativa es compartida. Existen 5 áreas que manejan esta sección:

- Apoyo Administrativo (Secretaría y RR.HH.).
- Seguimiento de Proyectos y Apoyo Financiero.
- Eventos y Logística.
- Informática.
- Comunicación Institucional y Protocolo.

En la parte técnica el CCM cuenta de igual manera con cinco áreas, que son las encargadas del desarrollo de los servicios que ofrece el CCM. Estas son:

- Bibliotecas.
- Conservación y Patrimonio.
- Museografía y Programas Culturales.

- Investigación.
- Educación No Formal.

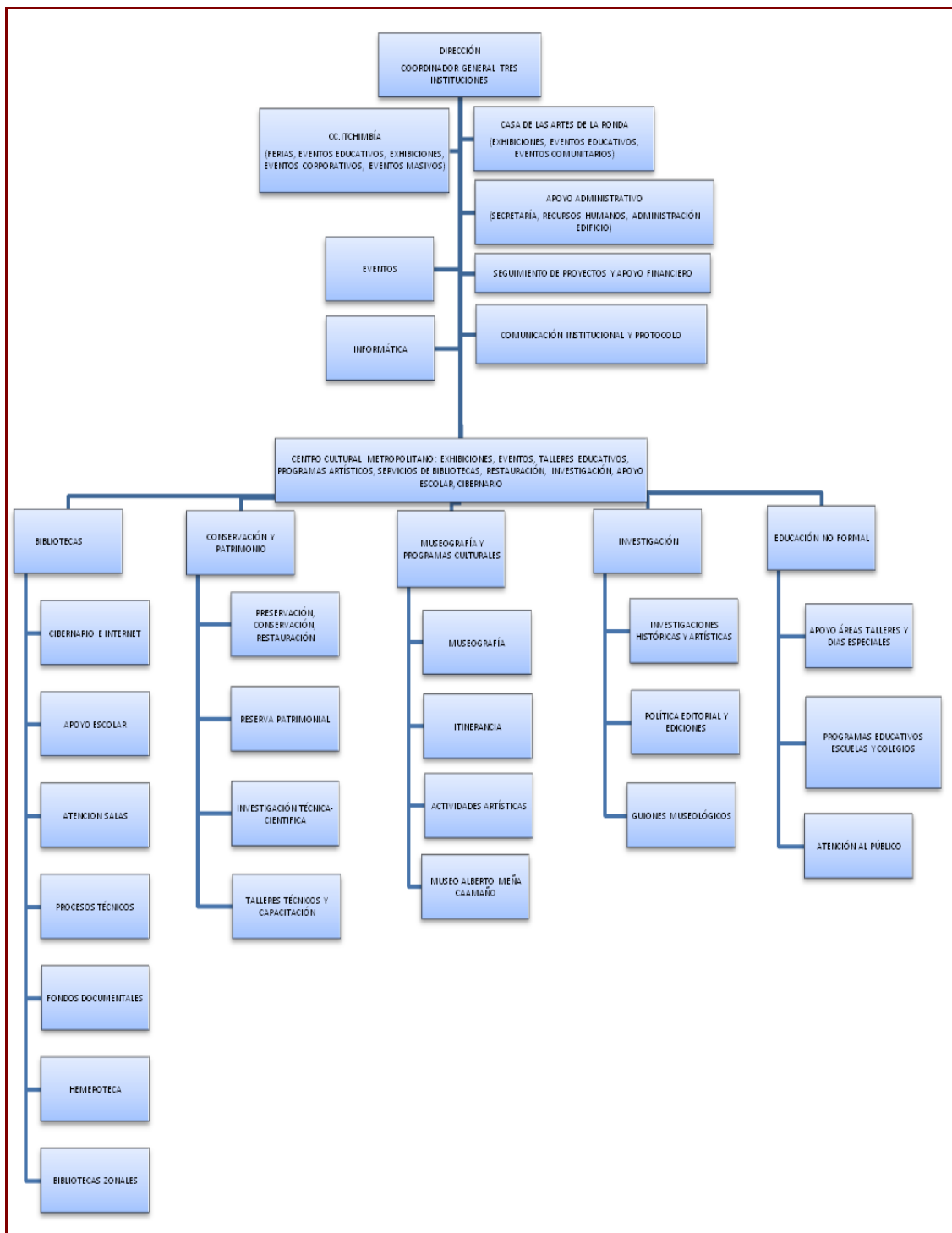
La Dirección es la que se encarga de escoger entre las propuestas de proyectos recibidas las que se realizarán el siguiente año. Ya con esta información cada coordinador de área debe presentar su planificación anual para esos proyectos, con la especificación de las actividades en mente y un costo real del presupuesto estimado para llevarlas a cabo. Una vez con esto, la Sra. Directora lo expone a la Secretaría de Cultura en calidad de un Plan Operativo Anual (POA) de manera que se aprueben las acciones y sus presupuestos.

Según las versiones de los diferentes coordinadores de área, se realizan reuniones de trabajo con la Dirección casi a diario, para tener un constante contacto y lograr el trabajo en conjunto que se necesita para los diferentes proyectos.

Por parte del personal de seguridad y mantenimiento, no pertenecen al CCM, sino a un programa de microempresas del Municipio. En seguridad la empresa contratada es SGT, y en mantenimiento es Limpisua.

A continuación se presenta la estructura del orgánico funcional del Centro Cultural Metropolitano:

GRÁFICO 3.3 Orgánico Funcional del Centro Cultural Metropolitano de Quito



Fuente: Documento interno del CCM, proporcionado por la Sra. Alicia Loiza, Directora del Centro Cultural Metropolitano de Quito.

A continuación se analizarán las áreas técnicas de la institución, de manera que se comprenda el funcionamiento individual de cada una y con ello lograr una visión global del trabajo que ejerce el CCM.

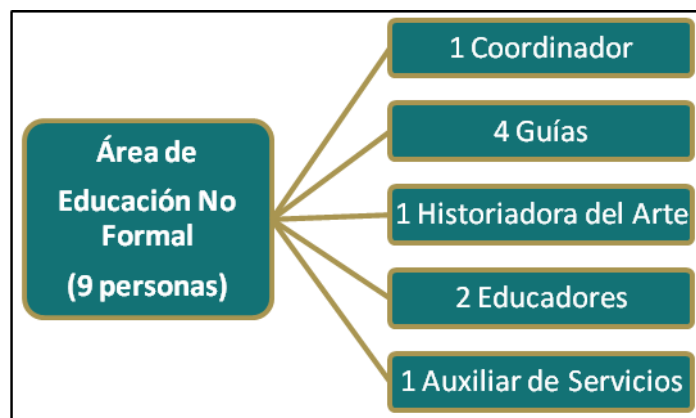
### 3.3.3.1 Área de Educación No Formal

Esta área se encuentra dirigida por el Señor Fernando Burbano, Museógrafo Restaurador y Antropólogo. Su principal proyecto es el Museo Alberto Mena Caamaño o conocido popularmente como Museo de Cera.

Además, del Museo ésta área se encarga de todas aquellas actividades que tengan un fin educativo, de manera especial los talleres planificados.

El departamento se encuentra integrado de la siguiente forma:

**GRÁFICO 3.4 Estructura Área de Educación No Formal**



**Autor:** Johanna Cruz

A continuación se analizará cada una de sus sub áreas y las funciones que ejerce este departamento:

- **APOYO ÁREAS:**

Se refiere a la organización de talleres y celebración de días especiales. Para esto existe un trabajo multidisciplinario entre todas las áreas, sobre todo para el museo.

El área de patrimonio les soporta con el mantenimiento de las obras del museo, todos los días lunes. Cambio de piezas de las vitrinas, reparación, etc.

Con el área de programas culturales hay una gran coordinación respecto a las exposiciones planificadas para el año, la parte educativa genera un trabajo en base a ellas con el objetivo de profundizar el tema, como mesas redondas con expertos, talleres sobre alguna técnica, diálogos con el artista, exposiciones, entre otras. Se proponen dependiendo del proyecto y de la necesidad que se ve de ampliar el tema.

El área de investigación les soporta en recorridos especiales, como de capacitación a los guías y demás personal del museo.

Para colocar las piezas en el museo se establece un equipo interdisciplinario conformado por: el investigador, el restaurador, el museógrafo y el coordinador de educación, quienes dan su propio punto de vista para llegar a un acuerdo.

- **PROGRAMAS EDUCATIVOS ESCUELAS Y COLEGIOS:**

Se encarga de las visitas guiadas de escuelas y colegios. Hay una gran aceptación, por lo que no se invita, sino que las mismas instituciones lo solicitan y se tiene todo el año copado.

Se está generando un programa más sostenido para el próximo año lectivo en el mes de octubre, en el que los estudiantes de 9no. año de diferentes escuelas y colegios, que son los que están estudiando la parte de la Independencia tenga un aprendizaje a largo plazo sobre este tema, llevándolos por tres días al Museo Caamaño y a otras instituciones de la ciudad que también estén



relacionadas con el período de la colonia independiente como la Casa de Sucre y la Cima de La Libertad.

- **MUSEO ALBERTO MENA CAAMAÑO**

El 3 de abril de 1957 el Sr. Alberto Mena Caamaño donó al Municipio de Quito su valiosa colección de objetos de arte y documentos históricos. Dos años más tarde, el 9 de noviembre de 1959, se inauguró el Museo con su nombre en homenaje de gratitud a este ilustre quiteño.

La parte más representativa del museo es la Muestra Permanente de "De Quito al Ecuador", que es un recorrido referente al período entre 1700 y 1835, en el que, tras varios eventos, la Real Audiencia de Quito pasó a ser la República del Ecuador.

En 1970 se expuso la escena que reproduce el sacrificio de los próceres del 2 de agosto, con figuras de cera elaboradas por el artista francés Alexander Barbieri, basadas en la obra del pintor riobambeño César Villacrés (Centro Cultural Metropolitano, 2002:8).

**FOTOGRAFIA 3.11 Muestra "De Quito al Ecuador"  
en el Museo Alberto Mena Caamaño**



*Fuente:* Pág. Web Centro Cultural Metropolitano, Ecuador [en línea] <http://www.centrocultural-quito.com/ccmq.php> [Consulta: 11 Oct. 2010]

La mayor parte de colecciones expuestas en el museo son de arte colonial, republicano y contemporáneo, que generan un recorrido dividido en temáticas que reflejan la historia ecuatoriana (Blog Turístico Eco Travel, s/f).

El Museo Alberto Mena Caamaño es uno de los museos más reconocidos a nivel nacional, su promedio de visitas mensual es de 9.000 personas, como indican las estadísticas que lleva el CCM, las cuales se registran con la venta de tickets, aparte de los grupos de visitantes que ingresan gratuitamente. Para el período enero – noviembre de 2011 el museo recibió 96.974 visitantes, como lo muestran las estadísticas en el Anexo No. 2.

El museo es visitado por turistas tanto nacionales y extranjeros, y es uno de los destinos principales de la capital. El costo para su ingreso es de:

- Adultos: \$1.50
- Estudiantes: \$0.75
- Niños y tercera edad: \$0.50

El recorrido por el museo dura entre 40 a 60 minutos, y está conformado por varias salas con diferentes escenas y ambientaciones de la época, explicadas a continuación:

#### ○ **Cuando Quito era España**

En el siglo XVIII España intentó modernizar la política de control de sus colonias; para ello aplicó una serie de reformas en el ámbito de la administración civil, territorial, y estructura de gobierno, que provocaron especiales condiciones a todo nivel en la Provincia de Quito.

#### ○ **Otra forma de ver el mundo**

El pensamiento ilustrado, gestor de innovaciones políticas y científicas, ingresó a Quito a través de sabios y libros que marcaron gran influencia en el medio local. Los geodésicos franceses con el apoyo de Pedro Vicente Maldonado, realizaron estudios que aportaron para la creación de una conciencia

geográfica local y, sobre todo, utilizaron el término "Ecuador" para designar esta parte de América, nombre que recibiría la nueva república conformada en 1830.

- **La circulación de las ideas**

Las nuevas formas de pensamiento de raíz liberal fueron extendiéndose a través de la labor de las universidades y grupos de pensadores como Eugenio Espejo.

- **La Revolución Quiteña**

Estos antecedentes, la crisis económica provocada por las Reformas Borbónicas y la situación que vivía España invadida por Bonaparte, provocaron en la Audiencia de Quito una serie de reacciones que, paulatinamente, llevaron a los líderes locales a la toma del poder soberano: proclamaron una junta conformada únicamente por criollos, que, desafortunadamente, fue depuesta unos meses después de su instalación.

- **El proyecto de Bolívar**

Simón Bolívar se planteó la soberanía absoluta de América y la conformación de la "República de Colombia", la misma que se fue construyendo tras campañas militares y políticas.

En 1830, el Departamento de Quito se constituyó como "Estado del Ecuador dentro de la República Federativa de Colombia", y en 1835 la Constitución proclamó la conformación de la República soberana e independiente del Ecuador.

- **Escena de la masacre de los Próceres**

Después de los acontecimientos del 10 de agosto de 1809, líderes y participantes en el movimiento quiteño fueron apresados, guardaron cárcel y murieron asesinados en varios aposentos del edificio el 2 de Agosto de 1810.

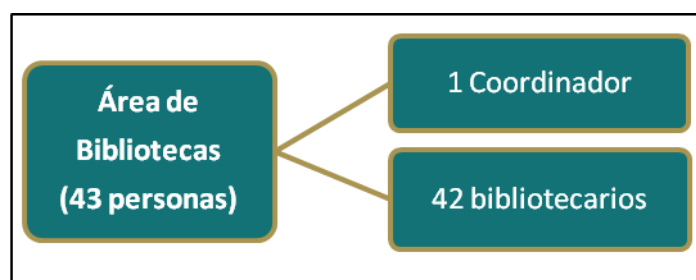
Las esculturas de cera se encuentran instaladas en el mismo lugar donde los próceres fueron asesinados.

### 3.3.3.2 Área de Bibliotecas

El área de Bibliotecas es una de las más extensas que tiene el CCM, ya que tiene bajo su administración algunas actividades. Está coordinada por el Ing. Rodrigo Estrella, Coordinador de la Red Metropolitana de Bibliotecas, e Ingeniero Civil con un Diplomado en Bibliotecología en EE.UU.

Su personal está compuesto por 42 bibliotecarios que se alternan en dos turnos tanto para la Biblioteca González Suárez como para las bibliotecas zonales. Su estructura orgánica es la siguiente:

**GRÁFICO 3.5 Estructura Área de Bibliotecas**



**Autor:** Johanna Cruz

A continuación, se describirá cada uno de los proyectos que tiene a cargo el área de Bibliotecas:

- **BIBLIOTECAS ZONALES**

En 1991 mediante ordenanza 2857 se crea la Red Metropolitana de Bibliotecas que está compuesta por 11 bibliotecas zonales distribuidas en el Distrito Metropolitano de Quito con 5 bibliotecas barriales y 6 bibliotecas parroquiales. Se encuentran ubicadas en sectores estratégicos como: Quito Sur, La Magdalena, El Ejido, Cotocollao, Calderón, Llano Grande, San Antonio,

Conocoto, Píntag, Tumbaco y Guayllabamba. Su horario de atención es de 10am a 5pm (Informe Anual 2010 - Red Metropolitana de Bibliotecas).

Dentro de la Red Metropolitana de Bibliotecas (RMB), también se encuentra la Biblioteca Federico González Suárez. No es considerada como una biblioteca zonal, pero sí como la sede de la Red, la más extensa en espacio y colecciones bibliográficas y una de las más visitadas de la ciudad. La Red recibió en el período enero-noviembre de 2011 a 864.841 personas. (Ver Anexo No. 2).

Por la amplia gama de servicios que ofrece y por ser uno de los íconos en el área educativa para Quito, a continuación se expondrá información más detallada de la Biblioteca Municipal González Suárez.

○ *Biblioteca Municipal Federico González Suárez*

**FOTOGRAFÍA 3.12 Vista frontal de la Biblioteca Municipal Federico González Suárez**



*Fuente:* Página Web Centro Cultural Metropolitano (s/f): Ecuador [en línea]  
<http://www.centrocultural-quito.com/ccmq.php> [Consulta: 11 Oct. 2010]

El objetivo de la Biblioteca Municipal es entregar información bibliográfica actualizada y oportuna, en forma ágil en todo tipo de soporte para apoyar a la educación, cultura, investigación y desarrollo integral de la comunidad del Distrito Metropolitano de Quito.

También posee una filosofía institucional, que refleja su importante función y gestión:

**MISIÓN:** Contribuir al desarrollo de los habitantes y huéspedes de Quito, pues el papel fundamental es de servir a la comunidad del Distrito Metropolitano de Quito contando con su plena participación y actuando como puente de información, el conocimiento y la recreación.

**VISIÓN:** Ser un centro de esparcimiento, encuentro, investigación y desarrollo cultural, dinámico y abierto a toda la comunidad, dotado con tecnología de punta en donde el público encuentre repuestas a sus inquietudes culturales y recreativas, que sea un efectivo aporte al desarrollo cultural local (Informe Anual 2010 - Red Metropolitana de Bibliotecas).

**FOTOGRAFÍA 3.13 Sala principal Leonidas Batallas de la Biblioteca Municipal**



*Fuente: VÁSQUEZ, M. (2005:248): Luz a través de los muros. Biografía de un edificio quiteño. Quito: FONSA.*

Esta biblioteca tiene una gran trascendencia histórica, ha pasado por varios cambios y ha sido sede de importantes hechos pasados. Se resume su proceso de transformación en los siguientes datos históricos:

**TABLA 3.2 Cronología de la Biblioteca Federico González Suárez**



**Fuente:** Informe Anual 2010 - Red Metropolitana de Bibliotecas, Archivo interno del CCM

**Autor:** Johanna Cruz

La Biblioteca Municipal abre sus puertas de lunes a viernes de 8am a 7pm, los sábados de 9am a 5pm, y los domingos de 9am a 1pm. Su entrada no tiene costo.

Dentro de las características que tiene la Biblioteca es su modalidad de estantería abierta, es decir que los usuarios pueden acceder directamente al fondo bibliográfico y conocer la colección completa de primera mano. Existen registros de entrada en cada sala y un bibliotecario para dudas de los visitantes.

Las personas pueden acceder directamente a las colecciones, pero no hay como llevarse los libros ya que son considerados como bienes municipales, aparte que de algunos sólo hay un ejemplar y dificultaría el servicio al resto de visitantes. Sólo es permitido sacar copias de los libros, mediante la entrega de la cédula de identidad. El CCM posee diferentes puntos con el servicio de fotocopiado y reprografía.<sup>2</sup>

La Biblioteca Municipal es uno de los centros bibliográficos más visitados de la ciudad, y eso es lo que demuestran las estadísticas del 2010, año para el cual la meta anual era de 1`500.000 lectores, y se sobrepasó a 1`621.224 (Informe Anual 2010 - Red Metropolitana de Bibliotecas).

Otro aspecto importante a destacar es la edad del personal bibliotecario, ya que la mayoría sobrepasa los 60 años de edad, y en un 99% son mujeres.

Según el Ing. Estrella existen dos inconvenientes principales que el factor de la edad le ha representado al CCM. Primero la cuestión de la jubilación, ya que se lo hace en conjunto a varios empleados que así lo han solicitado, y esto representa una escasez significativa de personal en ciertas temporadas.

Por otro lado, la edad avanzada de algunos empleados ha generado una barrera tecnológica entre el personal y la institución; y con esto un limitante de comunicación, ya que no ha existido la apertura por su parte para involucrarse

---

<sup>2</sup>Reproducción de documentos por diversos medios (Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno, 1989)



en la utilización de nuevas herramientas tecnológicas, comenzando por el uso de un correo electrónico para recibir información del CCM.

A continuación las demás actividades de las que está encargado el Área de Bibliotecas:

- **CIBERNARIO E INTERNET**

Con el apoyo del ex Fondo de Salvamento de Quito en el año 2001 de un tendido de red informática con conexiones de fibra óptica para la Biblioteca Municipal, se inicia el servicio de Internet hacia la comunidad.

Esto ayudó para que en el año 2003 se iniciara el proyecto CIBERNARIUM, que es un multi espacio del mundo de Internet para aprender, perfeccionar y aplicar las nuevas tecnologías. Se dispone de dos salas dotadas de personal calificado y 50 computadoras con Internet, con el fin de satisfacer las demandas y expectativas que las TICS (Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación) han generado en la educación y sociedad.

En este proyecto se ofrecen diferentes talleres a la ciudadanía, como: fundamentos básicos de computación, manejo de enciclopedias digitales, el mundo del internet, correo electrónico, Publisher, diseño de páginas web, Autocad, y Excel financiero.

**FOTOGRAFÍA 3.14 Sala Cibernarium,  
Centro Cultural Metropolitano**



*Fuente:* Archivo fotográfico CCM

Además del proyecto CIBERNARIUM otro servicio web que brinda el CCM es la Biblioteca Virtual, la cual permite el acceso completo al texto de numerosos volúmenes pertenecientes al Fondo Quito.

Sólo se digitalizan las obras de producción municipal, ya que el CCM como institución adscrita al Municipio de Quito posee los derechos de autor de dichos libros y no tiene problema en publicarlos. Además, todos los libros del Fondo Antiguo Luciano Andrade también se encuentran digitalizados, debido a que son colecciones de siglos pasados y los derechos de autor sólo duran 75 años.

También se pueden encontrar todos los libros contemporáneos y las nuevas adquisiciones, pero sólo a manera de referencia bibliográfica y con el detalle de en qué biblioteca se lo puede encontrar.

#### • APOYO ESCOLAR

Consiste en un asesoramiento académico a estudiantes de un nivel de educación medio y superior, destinado a personas que requieren refuerzo académico para complementar su aprendizaje. Fue creado con el fin de reducir los altos niveles de pérdidas de año y deserción escolar.

Se dan nivelaciones de Informática básica y media, Matemática, Física, Trigonometría, Cálculo, Geometría, Química, Estadística e Informática; dictados por profesores de la Escuela Politécnica Nacional y del Colegio San Gabriel a los cuales se les da una pequeña ayuda económica, pero asisten más por voluntad propia y por el deseo de contribuir.

**FOTOGRAFÍA 3.15 Apoyo escolar  
brindado por el Centro Cultural Metropolitano**



*Fuente:* Archivo fotográfico CCM

El proyecto cuenta con el apoyo de la empresa privada a través del Banco de Guayaquil y American Express, que financian tanto los materiales como el pago a los profesores necesarios para los talleres.

Dentro de las estadísticas registradas por la institución, existe una población aproximada de 2800 estudiantes que asisten diariamente a la Biblioteca Municipal “González Suárez”, con edades entre los 12 a 30 años (Informe Anual 2010 - Red Metropolitana de Bibliotecas).

• **ATENCIÓN SALAS**

Las colecciones se encuentran unificadas y clasificadas por áreas temáticas de interés:

- SALA DE CIENCIAS PURAS, INFORMÁTICA (Servicio de Internet y de videos): 12.000 volúmenes.
- SALA DE CIENCIAS APLICADAS Y REFERENCIA: 9.000 volúmenes.
- SALA DE CIENCIAS SOCIALES (Economía, Derecho, Educación, etc.): 15.000 volúmenes.
- SALA DE HISTORIA Y GEOGRAFÍA: 7.000 volúmenes.
- SALA DE LITERATURA, ARTE (Literatura universal, ecuatoriana, lingüística, música, deportes, recreación): 10.000 volúmenes.

**FOTOGRAFÍA 3.16 Salas de Consulta del Centro Cultural Metropolitano**

*Fuente: Archivo fotográfico CCM*

Los bibliotecarios responsables de las salas de consulta, no son especializados en la temática de la sala de la que están encargados, ya que en el CCM existe la política de que todos los bibliotecarios deben estar al tanto de todas las áreas y por eso se les rota cada año a una sala diferente. Esto tiene el fin de que puedan dirigir en su sala y orientar al visitante a otras salas, si así lo necesitara.

- **SALA INFANTIL**

Sala destinada a fomentar el hábito por la lectura en los niños. Cuenta con 3.500 volúmenes seleccionados exclusivamente para este propósito, además de películas, títeres y juegos lúdicos.

Entre sus principales actividades está el Rincón Norteamericano, Celebración del Día del Niño, Generación Verde en honor al Día Mundial de la Tierra, Programa y festejo navideño.

**FOTOGRAFÍA 3.17 Sala Infantil  
del Centro Cultural Metropolitano**



*Fuente:* Archivo fotográfico CCM

### • PROCESOS TÉCNICOS

Esta unidad administrativa se encarga de recibir todos los libros nuevos, clasificarlos y catalogarlos bajo normas internacionales. Todo el material bibliográfico es adquirido según las sugerencias y necesidades de los usuarios de las 11 bibliotecas zonales y la Biblioteca Municipal.

Existe un presupuesto anual que lo entrega el Municipio de Quito para la compra de libros, que lo denominan como Actualización de Colecciones que es aproximadamente 70.000 dólares. También otorga un promedio de 15.000 dólares para Mantenimiento y Reparación de las mismas.

### • FONDOS DOCUMENTALES

Existen tres diferentes fondos bibliográficos en la Biblioteca Municipal, detallados a continuación:

#### ○ *Fondo Antiguo Luciano Andrade Marín:*

Más conocido como Fondo Antiguo por sus adquisiciones. Posee 8.000 volúmenes raros y curiosos del siglo XVII al XIX.

○ *Fondo Padre Moreno*

Denominado así en honor al superior de la comunidad franciscana, a quien el antiguo FONSAL le compró su colección de libros para posteriormente entregársela al CCM. Se pueden encontrar 6.000 volúmenes antiguos y contemporáneos en general de temas de arte y cultura, que ya son difíciles de conseguir.

○ *Fondo Quito:*

Es una sala dedicada a la producción municipal de la ciudad, en donde se encuentra una gran cantidad de obras sobre la ciudad de Quito en historia, arte y cultura.

Se encuentran 4.521 libros especializados en Quitología, que constituyen la memoria de la capital, más 104 ejemplares de diapositivas y videos relacionados a exposiciones de Arte universal.

Su misión es contribuir a mejorar la información de los habitantes de Quito acerca de su ciudad y del Municipio, a través de la consulta de documentos, videos e informes de las dependencias municipales.

Y su visión es convertirse en el depositario de toda la información producida en todas las dependencias del Municipio del Distrito Metropolitano (Informe Anual 2010 - Red Metropolitana de Bibliotecas).

Esta sala posee una diversidad de libros de historia, arte y arquitectura enfocados en el desarrollo de Quito, como son: Museo Histórico, Gacetas Municipales, Actas de cabildos, arte ecuatoriano y universal, historia, vida de la urbe recopilada de la prensa, actividades de diversos departamentos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, así como también obras de leyendas y tradiciones de personajes históricos y mitológicos que han hecho de esta ciudad un lugar de fantasía y realidad (Blog Fondo Quito, s/f).

Además, el Fondo Quito da a conocer los libros que posee a través de un blog (<http://fondoquito.blogspot.com>), al cual se le actualiza constantemente en beneficio de la ciudadanía.

- **HEMEROTECA**

El CCM cuenta con una moderna hemeroteca con los principales periódicos y revistas del país y del exterior.

Por cuestión de espacio físico se archivan los periódicos sólo de hasta dos años atrás, y los que no se pueden embodegar se los entrega a la Biblioteca Central. Sólo las revistas si se las encuaderna y archivan para almacenaje.

Próximamente, se tiene previsto implementar una videoteca y musicoteca municipal.

### **3.3.3.3 Área de Conservación y Patrimonio**

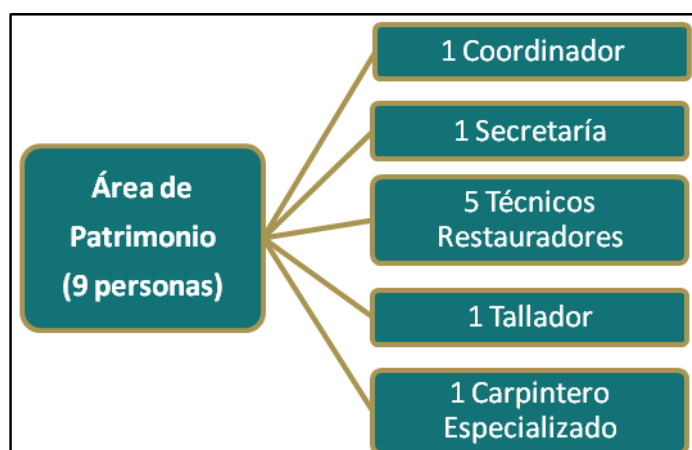
El departamento de Patrimonio está dirigido por el Sr. Eduardo Maldonado, Escultor en Arte Colonial, con una gran experiencia nacional en el Taller Bernardo de Legarda y a nivel internacional con cuatro becas otorgadas por el gobierno de España.

Sus conocimientos lo han llevado a estar a cargo de ésta área desde el año de 1991, con un dato muy destacable ya que fue uno de los primeros formadores del museo.

Ésta área trabaja como soporte de las demás y no interviene en nada que no esté ya programado, es decir que colabora técnicamente con proyectos que están bajo la responsabilidad directa de otra sección.

El área de Patrimonio está estructurada por 9 personas de la siguiente forma:

GRÁFICO 3.6 Estructura Área de Patrimonio



*Autor: Johanna Cruz*

A continuación, se detalla las cuatro sub áreas de las que consta este departamento:

- **PRESERVACIÓN, CONSERVACIÓN, RESTAURACIÓN**

Esta sección se relaciona de forma especial con el mantenimiento global de todos los bienes patrimoniales y culturales que posee el CCM.

Según conversaciones con el Sr. Maldonado, los bienes patrimoniales son aquellos que son de propiedad de todos los ecuatorianos y están inventariados por el Instituto Nacional de Patrimonio. Cuando un bien patrimonial está dentro de una entidad cultural o artística, ésta institución está sólo en calidad de custodia del objeto patrimonial más no como propietario.

En cambio los bienes culturales si son propiedad de quienes la elaboraron o adquirieron, y se relacionan a objetos de carácter más artístico o de ambientación que con un valor histórico.

A continuación se detallan los tres procesos que comprende ésta sub área:



○ *Preservación:*

El proceso en el cual se controla todos los rangos de humedad, temperatura e iluminación en niveles óptimos para evitar que se dañen los objetos y lleguen a su deterioro total.

○ *Conservación:*

Este paso implica que ya exista un daño en la estructura física o externa de la obra, estado en el cual el taller interviene con los arreglos necesarios.

Sobre todo las figuras de cera, siempre presentan una agresión por parte de mala manipulación del público, por lo que deben mantenerlas en constante observación.

○ *Restauración:*

En este proceso la obra ya ha sufrido graves daños, como ataques de hongos, daño en los soportes o bastidores o algún desgates más interno. Se procede a reestructurarla en base a un análisis de las técnicas utilizadas para su realización, de manera que no se altere su composición y estilo.

**FOTOGRAFÍA 3.17 Taller de Restauración del CCM**



*Fuente: VÁSQUEZ, M. (2005:288): Luz a través de los muros. Biografía de un edificio quiteño.*

Quito: FONSA.

- **RESERVA PATRIMONIAL**

El Museo Alberto Mena Caamaño posee en su mayoría bienes patrimoniales. Sin embargo, existen algunos objetos que están bajo la protección del Museo pero no están en exposición como obras de pintura, escultura, muebles, objetos litúrgicos, papel, etc.; y a los cuales se los mantiene en reserva y mantenimiento.

- **INVESTIGACIÓN TÉCNICA-CIENTÍFICA**

Se realizan investigaciones de los bienes patrimoniales que están bajo la custodia del CCM, tanto de lo que se encuentra en reserva como en exposición.

Estas investigaciones se las hace al llegar de una nueva obra, de manera que se tenga una base de datos de cada una y saber cómo intervenirla si llegara a ser agredida. Sin embargo, el fin actual de estas investigaciones es la autenticación de obra, que es un proceso en el que se identifica a qué artista, taller o corriente pertenece.

Para esto se hace un análisis físico químico del objeto para saber que tratamiento se va a realizar en ella, se examina a través de un pedazo de fibra el origen y tipo de soportes de la obra, características de los materiales, pigmentos, preparación, la pintura, entre otras especificaciones. Todo esto ayuda a saber la técnica utilizada por el artista.

Este proceso necesita de equipos de alta tecnología que son los encargados de reconocer los patrones de la obra. Las investigaciones del Taller del CCM se las realiza en laboratorios abiertos al público como del Instituto de Patrimonio, la Politécnica Nacional y la Comisión Atómica.

No hay un laboratorio en el taller del CCM, pero el Sr. Maldonado explica que la creación de uno no se justificaría ya que considera que un laboratorio debe abrir un espectro más amplio para la comunidad.

### • TALLERES TÉCNICOS Y CAPACITACIÓN

Otra de las actividades que realiza Patrimonio es la realización de seminarios especializados, orientados a la formación de técnicos en temas de restauración y conservación de obras, además de temas relacionados con el arte.

Se los realiza cada uno o dos años, el último fue en el 2010, y se los dirige a un público entendido en estas áreas y que trabaja de las mismas. Cuentan con invitados nacionales e internacionales.

Se han realizado algunos talleres de técnicas artesanales y de comprensión del arte colonial, pero por cuestión presupuesto se los ha dejado de lado.

En el caso de estos talleres la responsabilidad del área es absoluta, incluyendo la elaboración de información para los medios de comunicación. Se maneja una estrategia en la que no se difunden las actividades o se invita a la participación, ya que son proyectos abiertos al público pero dirigido a quienes son conocedores de la temática; lo que se transmite son los resultados obtenidos.

### • FUNCIONES EXTRAS

#### ○ *Producción de esculturas:*

De igual manera, el área tiene a su cargo la producción y elaboración de esculturas en cera. Actualmente, hay un promedio de 40 esculturas en exposición, de las cuales 25 han sido elaboradas en el Taller del Centro Cultural Metropolitano.

#### ○ *Concurso de Arte Plástica M. Aguilera:*

También está encargado del concurso de pintura, escultura y arte visual *Mariano Aguilera*, de arte contemporáneo. Del cual han salido algunos de los más reconocidos artistas del país como: Camilo Egas, Eduardo Kingman, Pedro León, Oswaldo Guayasamín, entre otros (Centro Cultural Metropolitano, 2002:17).

Todas las obras ganadoras de este concurso se las mantiene en el Salón Nacional de Arte Contemporáneo Mariano Aguilera. Por otro lado, también hay obras cuyos dueños no retiran, y pasan a formar parte de este fondo, ya que si a los 30 días no ha sido reclamada por su dueño pasa a ser propiedad municipal.

También, existe un Convenio con la Asociación de Grabadores quienes realizan donaciones de obra en papel grabado, las cuales también pasan a formar parte de este fondo.

Uno de los destinos de las obras que se encuentran en el Fondo Mariano Aguilera es para la distribución de obra a las oficinas municipales autorizadas, es decir alcaldía, concejales y administraciones, que lo soliciten por escrito a la dirección del CCM en calidad de préstamo. El tiempo de entrega culmina juntamente con el período de trabajo del funcionario que lo solicita.

○ *Colaboración con otras áreas:*

Tienen a su cargo la conservación y manejo de obra en exposiciones temporales, en las que coordinan el envío de la obra y verifican el estado en que llegan, cómo se mantiene en exposición y cómo se la traslada a su finalización. Su actuación es fundamental tanto antes, durante, como después de una exposición.

En esta parte se manejan de forma muy directa con el área de Programas Culturales, que es en cambio quien se encarga del montaje de la exposición.

Por otro lado, para complemento de las exposiciones temporales el área de Patrimonio mantiene una relación de asesoría en la parte técnica con el área de Programas Educativos, en la que guía acerca de las posibles temáticas que se pueden topar en los talleres, refiriéndose a técnicas utilizadas en épocas coloniales, o por artista, o influencia.

○ *Asesoría:*

Como otra función del área de Patrimonio, está la asesoría interinstitucional en la que a través de convenios se colabora en la conservación de diferentes obras patrimoniales y culturales. Al momento se encuentran trabajando junto al Instituto Ecuatoriano de Cultura Hispánica, con el que están interviniendo en una colección de arte colonial muy importante.

Siempre se analiza que haya un interés mutuo en los convenios, que por parte de la institución colega generalmente es poder conservar la obra, y por parte del CCM que pueda estar en exposición al público. No existe una planificación para realizar este tipo de convenios de forma permanente, sino se lo lleva a cabo dependiendo de las necesidades que surgen en otras dependencias culturales.

Una vez concluida la intervención de la obra que se la realiza en el Taller de Restauración del CCM, la colección se la pone en exposición en la institución a la que pertenece retribuyendo los créditos de su reparación o mantenimiento al equipo del área de Patrimonio del CCM.

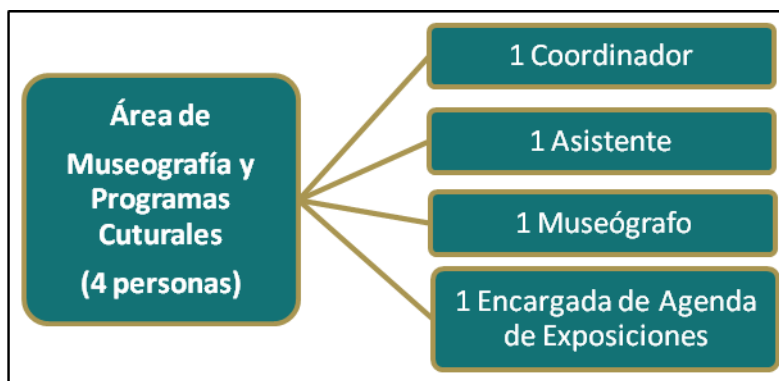
#### **3.3.3.4 Área de Museografía y Programas Culturales**

Ésta área es una de las principales del CCM, puesto que se encarga de todas las exposiciones temporales que se programan y parte del Museo Caamaño, así como otras actividades culturales.

Se encuentra coordinada por el Sr. Juan Diego Esparza, quien también es el diseñador gráfico para todas las actividades que se realizan en el CCM, el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de las Artes de La Ronda. Realiza las artes para invitaciones, troquelados, gigantografías, catálogos, etc. Todos sus diseños son aprobados previamente por la Directora.

Anteriormente sólo se desempeñaba como diseñador, sin embargo por su iniciativa y buen trabajo lo nombraron Coordinador de Programas Culturales.

**GRÁFICO 3.7 Estructura Área de Museografía y Programas Culturales**



*Autor: Johanna Cruz*

En relación al área de comunicación, el Sr. Juan Diego Esparza pasa toda la información necesaria para los boletines de prensa e invitaciones, de manera que se pueda convocar a los Medios de Comunicación a las inauguraciones.

Hay una a dos reuniones por semana entre los cuatro integrantes del departamento, de manera que se mantengan todos informados de las actividades y nuevas instrucciones.

Dentro de ésta área existen cuatro sub áreas, que son las siguientes:

- **MUSEOGRAFÍA**

Se relaciona con todo lo que tiene que ver con adecuación de salas, montaje museográfico y temas de iluminación de las exposiciones temporales ya planificadas para el año para las cinco salas de exposición del centro cultural. Para esto se trabaja en conjunto con las áreas de Investigación y Patrimonio.

Se coordina también el traslado de las obras y su adecuado estado de llegada.

Las preparaciones para los montajes se los realizan dependiendo del volumen del proyecto, entre ocho a quince días con anticipación de la inauguración.

Uno de sus programas culturales principales es la exposición fotográfica World Press Photo, uno de los proyectos que se convoca sólo, por su interesante propuesta, y considerado uno de los más visitados.

#### • ITINERANCIA

En esta sección el área de Programas Culturales realiza exposiciones fuera de la institución con una colección de obras de arte que se encuentran en reserva.

Las exposiciones se las realiza a nivel nacional, y se trabaja generalmente con los museos o instituciones culturales de las provincias que lo soliciten, analizando sobretodo el aspecto de la seguridad ya que son bienes patrimoniales los movilizados.

Cuando la obra es solicitada por una institución cultural o municipio de alguna provincia, los costos son totalmente cubiertos por dichas dependencias.

Existen también algunos proyectos que se los han hecho por iniciativa del Centro Cultural Metropolitano, en los que se ha considerado estratégico el préstamo de alguna colección. En este caso los gastos corren por cuenta del CCM.

Hasta el momento se han realizado dos exposiciones a nivel internacional, una en Bogotá y otra en México. No se han podido llevar a cabo más proyectos fuera del país por cuestiones de presupuesto ya que el traslado de las obras a otros países es muy costoso. Para el próximo año se tiene previsto trabajar con el Ministerio de Relaciones Exteriores de manera que se puedan organizar más exposiciones por fuera.

#### • ACTIVIDADES ARTÍSTICAS

Relacionado con actividades de danza, teatro y música que se planifican para todo el año; el área de programas culturales lo que va haciendo es adecuarlos a las fechas programadas.

○ *Danza:*

Se firma un contrato con una compañía de danza para que sean los encargados de distribuir la agenda anual. Al momento se está trabajando con la Compañía de Danza Contemporánea Entorno, los cuales realizan 2 presentaciones al mes en las instalaciones del CCM.

Anteriormente también se impartían talleres de baile contemporáneo, pero por falta de presupuesto todo este año 2011 se lo ha dejado de hacer.

○ *Teatro:*

Los talleres de teatro tienen una modalidad diaria por un período de seis meses, de los que se encargan una única compañía que actualmente es el Observatorio Escuela de Teatro Ojo de Agua. Se culmina el taller en diciembre, fecha en la que se realiza una presentación al público en general.

○ *Música:*

Todo el año hay apertura para recibir propuestas de los grupos musicales que quieran presentarse en el Centro Cultural Metropolitano. No hay una preferencia de ritmo o estilo de música, es abierto a todo tipo de género.

El proceso de selección se lo hace para la celebración de la Fiesta de la Música, que se celebra todos los años en el mes de junio. Aquí se escogen a las mejores propuestas y se les da una fecha de presentación para el año siguiente.

Además, hay otras fechas en las que se da espacio a nuevos artistas, pero que no son fijas, surgen de iniciativas para los proyectos.

• **MUSEO ALBERTO MENA CAAMAÑO:**

A pesar de que el Museo Alberto Mena Caamaño está bajo la responsabilidad del área de Educación No Formal, el área de Programas Culturales también



interviene en el museo. Al igual que se trabaja en conjunto con las áreas de Investigación y Patrimonio.

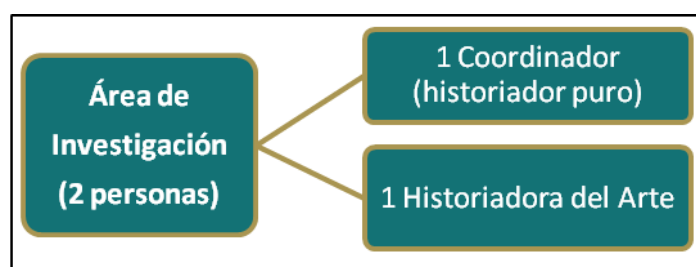
Programas Culturales se encarga de la parte técnica del museo, es decir de la adecuación, ocupación y distribución del espacio, y equipos de audio e iluminación. También interviene en la parte investigativa, en relación a que si el área de educación considera que algo se debe cambiar o mejorar dentro de las salas, éste departamento es el encargado de realizar una investigación para encontrar una adecuada manera de hacerlo y que vaya a la par de las técnicas artísticas e históricas.

### 3.3.3.5 Área de Investigación

Ésta área es considerada el área intelectual del CCM, ya que se encarga de proyectar todas las investigaciones que se requieren en los proyectos temporales y permanentes planificados por el CCM.

El departamento se encuentra integrado por dos personas: el Sr. Patricio Guerra, coordinador del área, y la Sra. Adriana Chávez, historiadora del arte.

**GRÁFICO 3.8 Estructura Área de Investigación**



**Autor:** Johanna Cruz

Se divide en las siguientes sub áreas:

○ *Investigaciones Históricas y Artísticas*

Todas las investigaciones que se realizan tienen como objetivo principal el entendimiento del público, es decir; transmitir toda la información de la exposición en un lenguaje fácil y entendible por todos los visitantes del CCM.

Existen dos tipos de exposiciones:

- Acogidas: que son aquellas que vienen en calidad de propuesta al CCM, por parte de diferentes artistas que solicitan a la institución su aprobación y el préstamo del espacio.
- Sugeridas: aquellos proyectos que son presentados por la misma área de Investigación, en los que se considera adecuada la participación de la institución.

○ *Política editorial y ediciones*

Sección relacionada con la elaboración de los catálogos, que son publicaciones que se realizan con información detallada de un proyecto a manera de síntesis de todos los datos técnicos e históricos de una obra. Ésta área se encarga de la elaboración de los textos y recolección de diferentes versiones de otros artistas.

○ *Guiones Museológicos*

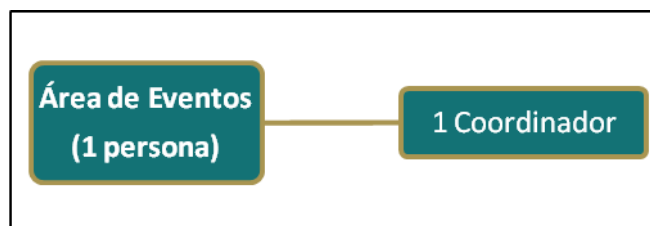
El área de Investigación es el encargado de realizar dos tipos de guiones, tanto para las exposiciones temporales como para el museo:

- Museológico: referente al contenido de la obra, como datos históricos, periodos culturales, tipos de técnicas, entre otras.
- Museográfico: relacionado con la posición de las figuras patrimoniales o culturales y la distribución del espacio en los diferentes proyectos.

### 3.3.3.6 Área de Eventos y Logística

Ésta área está coordinada por el Ing. en Comercio Exterior Freddy Vallejo, quien lleva cinco años al frente de ésta sección, y es el encargado de manejar la agenda de eventos a realizarse en el CCM.

**GRÁFICO 3.9 Estructura Área de Eventos y Logística**



**Autor:** Johanna Cruz

Hay tres tipos de eventos:

- *Institucionales:* Aquellos que son de autoría de la institución.
- *Municipales:* los pertenecientes a entidades municipales o culturales, a los cuales se les presta el espacio para realizar diferentes actividades, de manera gratuita.
- *Corporativos:* o privados, son los ofrecidos a empresas particulares y que tienen un costo por el préstamo del espacio.

El área se encarga de la supervisión del montaje y garantizar la calidad de todos los eventos, así como el cuidado del edificio. Tiene a su responsabilidad los temas de Iluminación, catering, escenario, audio, video y artistas.

No hay disponibilidad de equipos en el Centro Cultural Metropolitano. Se trabaja con proveedores internos que son conocidos por el área y están capacitados para un montaje dentro del CCM; al igual que con proveedores externos que generalmente son escogidos por el cliente.

Los espacios que el CCM ofrece a la realización de un evento son: Patio norte, Patio sur, Patio la Picota, Sala Protocolar, Auditorio Hugo Alemán y dos

terrazas. Estos sitios se encuentran divididos en un cuadro diferenciado de espacios, en el cual hay valores tarifarios por su uso. Como política no se usa la palabra arrendar, sino ceder.

A pesar de que el CCM tiene una gran ventaja en infraestructura, existe un limitante al ser un edificio patrimonial, ya que se debe regir a una Normativa de Uso de Espacios. De acuerdo a esta normativa se pueden hacer sólo eventos enmarcados al concepto cultural del CCM.

Otro aspecto que está a cargo de esta área es la elaboración de los guiones técnicos que se entrega al personal de seguridad y mantenimiento con la información sobre los horarios de entrada y salida de los materiales o equipos, número de personas invitadas, etc.

Una vez recolectada la información se lleva a cabo una agenda semanal global entre exposiciones y eventos que recopila el CCM, el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de las Artes de La Ronda; la cual se distribuye por correo electrónico a todo el personal de la institución. Esta acción es considerada como una herramienta de comunicación interna.

Con el área de comunicación se crea un nexo para difundir sólo los eventos institucionales a los Medios de Comunicación. Janneth Luna, la encargada de Promoción con medios realiza la convocatoria pero eventualmente asiste a los eventos, lo que origina que nadie reciba a los Medios y confirme su asistencia.

### **3.3.1 Casa de las Artes La Ronda**

La excelente restauración de la Calle La Ronda por el antiguo FONSA, recupera parte importante del patrimonio arquitectónico, histórico y artístico de la ciudad de Quito.

La creación de un nuevo Centro Cultural se constituye como un sitio de encuentro para el arte, la creación y la promoción de las actividades culturales, rescatando la identidad quiteña y el patrimonio intangible de la calle.

La Casa de las Artes La Ronda (CAR) se encuentra situada cerca del puente nuevo, en las casas 989 y 999, que datan del siglo XX y mantienen su estructura original de muros de adobe, columnas de piedra y madera, techo de carrizo y tejas (Pág. Web Casa de las Artes La Ronda, s/f).

La Casa de las Artes La Ronda tiene 4 años de funcionamiento y nació como idea del antiguo Fondo de Salvamento de Quito en diciembre de 1997. Actualmente está administrada por la Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Valeria Herrera.

El FONSAL, atribuyó a la Casa de Las Artes bajo responsabilidad del Centro Cultural Metropolitano para que lo administre técnicamente y fue así por un período de dos años y medio. Después de esto el FONSAL vuelve a retomar la administración de la Casa de las Artes y el año pasado regresa a ser dependiente del CCM, ya que al FONSAL no le competía los temas culturales, y pasó a encargarse netamente de la restauración de edificios patrimoniales.

**GRÁFICO 3.10 Vista lateral de la Casa de las Artes La Ronda, casas 989 y 999**



Fuente: ARTE PATIOS (s/f): Casa de las Artes La Ronda. Ecuador [en línea]  
<http://www.artepatiosquito.com/participante-6.html> [Consulta: 15 Jul. 2011]

### 3.3.1.1 Gestión Cultural

Los objetivos de este centro cultural son:

- Ser un puente de encuentro cultural y catalizador de nuevas tendencias artísticas entrelazadas con las expresiones tradicionales del arte y la cultura quiteña.
- Generar la reactivación económica de las familias del barrio y evitar la exclusión social de este sector.
- Formar nuevos valores artísticos.
- Fomentar la conciencia en el cuidado del patrimonio artístico e histórico de la ciudad.
- Preservar el patrimonio intangible de la calle La Ronda incluyendo a la comunidad para generar retroalimentación cultural y artística.
- Establecer un vínculo con la comunidad de apoyo, formación y cooperación.
- Difusión turística del acervo cultural de la calle.
- Recuperación del ambiente de bohemia de la calle la Ronda.
- Ser un lugar de exposición de artistas nacionales y extranjeros (Pág. Web Casa de las Artes La Ronda, s/f).

Sus actividades son variadas y engloban varias temáticas, como:

- Exposiciones de artistas nacionales y extranjeros (4 anuales).
- Exposiciones temáticas (4 anuales).
- Talleres de artes plásticas enfocados a los habitantes del sector.
- Tertulias culturales los días miércoles.
- Funciones de títeres una vez al mes.
- Conferencias especializadas sobre el arte y su historia.
- Participación de los vecinos para dictar talleres sobre trabajos artesanales tradicionales de la calle.
- Participación de ancianos y cuenta-cuentos para el rescate de las leyendas e historias de antaño.

- Talleres educativos para la transmisión de la tradición oral y juegos populares.
- Talleres de realización y apreciación cinematográfica.

Los beneficiarios directos de la gestión de esta iniciativa cultural son los aproximadamente 10.404 pobladores del área. Especialmente grupos de niños, jóvenes, artistas del sector, artesanos y comunidad de vecinos (Pág. Web Casa de las Artes La Ronda, s/f). En el periodo enero- noviembre de 2011, la institución recibió a 76.696 personas. (Ver Anexo No. 2).

La Casa de las Artes de La Ronda es una institución dependiente del CCM, pero tiene la potestad de crear y organizar sus propios proyectos; sólo debe tener la aprobación de la Directora para ejecutarlos. En algunos casos, ciertos eventos no son financiados directamente por el CCM, sino con auspicios.

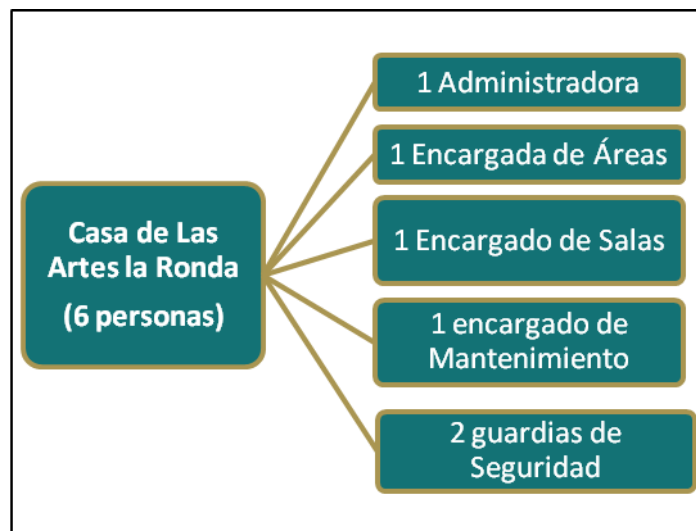
La Casa está abierta de martes a domingo ya que el lunes hacen mantenimiento general, el fin de semana de jueves, viernes y sábado reciben alrededor de unas 300 personas diarias, según datos proporcionados por la Ing. Valeria Herrera, Administradora Casa de las Artes La Ronda.

Su horario de atención es:

- Martes de 9h30 a 17h30,
- Miércoles y Jueves de 9h30 a 19h00,
- Viernes y Sábado de 9h30 a 22h00,
- Domingo de 9h30 a 15h00.

El personal de la Casa de La Ronda está compuesto de la siguiente forma:

**GRÁFICO 3.11 Estructura Orgánica Casa de las Artes La Ronda**



**Autor:** Johanna Cruz

La Casa de La Ronda cuenta con 9 salas de exposición para pequeño y mediano formato, video, instalación, arte objeto, escultura etc., que duran de 15 días a 1 mes. Además, cuenta con dos salas de arte pequeñas donde se desarrollan proyectos a corto plazo de manera temporal, conjugando distintos espacios para el desarrollo de algunas actividades culturales (Facebook Casa de las Artes La Ronda, 2011).

Cualquier presentación que se vaya a realizar en la Casa de las Artes La Ronda tiene que ser vista y aprobada mediante un proyecto que los interesados deben presentar con un tiempo prudente de anticipación. No existe una línea especial para las obras, puede ser de cualquier tipo cultural-artístico. La Casa de las Artes La Ronda tiene un promedio de 8 exposiciones anuales en las 9 salas principales, y en las 2 salas pequeñas se van recepcionando proyectos que surgen espontáneamente en colaboración de artistas nuevos.

No se cobra nada a los artistas, solo se pide que done una de sus obras para tenerlas en la casa como constancia de la presentación. Las obras se las guarda en una bodega-almacén para respaldo. También se les pide que



entreguen parte de su tiempo en un taller gratuito sobre la exposición y los materiales que se requieran.

Se realizan invitaciones que se distribuyen: 200 al artista, 200 al CCM para medios de comunicación, gente relacionada con el tema a exponer, y gente del municipio. El resto de invitaciones se colocan en la entrada del CCM, el Itchimbía la Casa de las Artes La Ronda para el público en general. También se envían invitaciones a las escuelas dependiendo de la exposición que se va a realizar.

Es una iniciativa especialmente dirigida para los niños de bajos recursos del sector que pasan más en la calle que en su casa, sus edades están entre los 4 y 12 años. Los padres de familia colaboran con estos proyectos para poder ayudar con la educación de los niños ya que la gran mayoría son hijos de vendedores ambulantes.

La Casa de las Artes La Ronda tiene como filosofía que la mejor época para la enseñanza es en la época de la niñez, y qué mejor que a través del arte y la cultura.

La Casa de las Artes guarda relación con el CCM en el área de comunicación, museografía, diseño, Recursos Humanos, y administración. Mensualmente se pasan informes de todo lo que se ha hecho en el transcurso del mes a la Directora del CCM, y frecuentemente se realizan reuniones entre Dirección, el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de Artes de La Ronda.

Su principal proyecto anual es “Quito Chiquito”, una presentación especial con obras de arte de adultos para los niños, y un espacio privilegiado para la participación de los niños en las obras.

En ciertas ocasiones se requiere el apoyo del CCM para las exposiciones, en cuanto a gente de mantenimiento, procesos de restauración o montaje de obras.

En el área de comunicación, la Ing. Herrera expresa que hay una buena relación con la promoción en medios, los eventos de la Casa de las Artes siempre son incluidos en la agenda diaria, temporal y mensual que realiza el CCM. Se envía toda la información que el departamento de comunicación requiere para realizar los boletines de prensa, para el Periódico Qulturas, y las invitaciones.

### 3.3.5 Centro Cultural Itchimbía

El Centro Cultural Itchimbía es una de las instituciones dependientes del CCM. Su administración es propia y está bajo la dirección de la Sra. María Fernanda Dulbecco.

**FOTOGRAFÍA 3.18 Vista frontal del Centro Cultural Itchimbía**



*Fuente:* Portal Quito Capital Americana de la Cultura (s/f): *Centro Cultural Itchimbía*. Ecuador [en línea][http://quitocapitaldelacultura.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137&Itemid=57](http://quitocapitaldelacultura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=137&Itemid=57) [Consulta: 28 Jul. 2011]

### 3.3.5.1 Historia

El Itchimbía, conjuntamente con las colinas de El Panecillo, El Placer y San Juan, delimitaban el espacio de la ciudad de Quito. Esta elevación se halla en la parte nororiental de la meseta urbana, a una altura de 2910 m.s.n.m.

El eminente arqueólogo Jacinto Jijón y Caamaño realizó algunos sondeos arqueológicos en el Itchimbía. En sus informes de campo describió el hallazgo de material cultural de filiación preincaica, destacándose la presencia de una tumba con un rico ajuar funerario.

El antiguo FONSAL también realizó sus investigaciones, encontrando algunos vestigios en el año de 1997 que evidenciaban la importancia simbólica que tuvo para los ancestros poder adorar y contemplar desde su cumbre al astro rey, en el recorrido que realiza hasta su ocultamiento. Con todo esto es que se comienza a pensar en un proyecto que haga del Itchimbía uno de los parques y centros culturales más importantes de la ciudad de Quito.

Dentro del proyecto de recuperación global del Centro Histórico, la Alcaldía de Quito intervino en el Parque El Itchimbía para convertirlo en un recurso recreativo, turístico-ambiental, mediante la ejecución de programas y proyectos que propicien la participación ciudadana en este espacio público.

Hay que reconocer que la loma del Itchimbía es una extensa área verde de 54 hectáreas, rica en aproximadamente 400 variedades de flores y 40 especies de aves, la misma que por su ubicación y topografía es un espectacular mirador. Su línea cumbre permite una observación visual de 360 grados de la ciudad.

En esta transformación urbana la Alcaldía de Quito ubicó la estructura del viejo Mercado de Santa Clara que fue importada de Bélgica en 1899. Estaba compuesta de 2.800 vigas y travesaños de hierro, sujetos por 45.000 remaches y pernos, todo ello cubierto por planchas de zinc. En 1996, cuando el

mercado dejó de ser funcional, la cubierta se desmontó por el FONSAL para una nueva utilización. De aquí que se le conozca comúnmente como “Palacio de Cristal” a la institución.

En el 2003, se adecuó la estructura al nuevo uso del Itchimbía, donde se implantó en el lugar con la mejor vista del Centro Histórico, para que funcione como espacio de uso público dedicado a la cultura (Centro Cultural Itchimbía, s/f).

El área total del proyecto cubre una zona de construcción de 3.135 metros cuadrados.

El Centro Cultural Itchimbía fue inaugurado el 31 de julio de 2004, como un centro cultural que promueve y propone expresiones artísticas y culturales de alta calidad, que construyen identidad ciudadana (Pág. Web Centro Cultural Itchimbía, s/f).

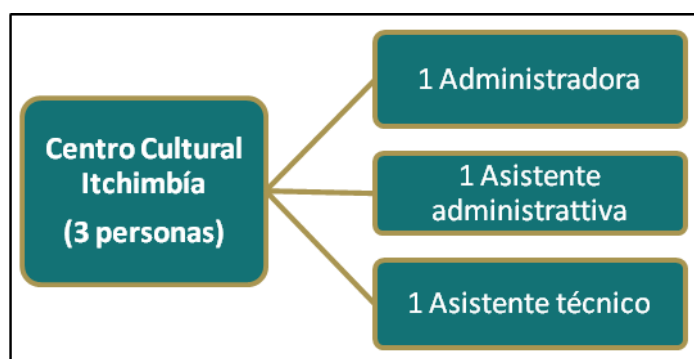
### **3.3.5.2 Datos Generales y Gestión**

El Centro Cultural Itchimbía (ICC) fue inaugurado en el año 2004 y desde su inicio es parte del Centro Cultural Metropolitano. Desde su creación se lo hizo bajo la administración del CCM.

El ICC comparte la misma misión del CCM de ser un promotor del encuentro entre las diversas culturas para la construcción permanente de la identidad, con un único contraste referente al uso del espacio, por la diferente infraestructura física.

El centro cultural está compuesto por tres personas en administración:

GRÁFICO 3.12 Estructura Orgánica Centro Cultural Itchimbía



**Autor:** Johanna Cruz

El Centro Cultural Itchimbía no trabaja por departamentos, cada uno es responsable de lo suyo pero se comparte la información para estar al tanto de todo y se puedan ejecutar todas las funciones.

Se debe resaltar que la administración que está al frente del centro cultural es diferente a la que se encarga del Parque Itchimbía, y a pesar de estar en un mismo sitio, sus planificaciones y presupuestos son diferentes.

El Centro Cultural Itchimbía ofrece espacios aptos para actividades relacionadas con diversas formas de expresión cultural como la música, la danza, la plástica, la escultura y los montajes multimedia. Más del 85% del tiempo durante el año se destina a estas propuestas, el resto de la agenda se ocupa con otras actividades de carácter particular que apoyan la gestión administrativa (Centro Cultural Itchimbía, s/f).

Entre los servicios que ofrece cuenta con:

- Un pabellón principal de 1.300 metros cuadrados, integrado a la plataforma semicircular. Aquí se llevan a cabo exposiciones, actos públicos y privados.
- Galerías con tres salas multifuncionales de más de 100 metros cuadrados para exposiciones, talleres y ensayos.

- Un auditorio de 317 metros cuadrados que puede dividirse en tres salas gracias a un sistema de papelería móvil. Generalmente aquí se desarrollan obras de teatro y conferencias.
- Una Biblioteca.
- Un restaurante.
- Una tienda de recuerdos.
- Estacionamiento para 50 vehículos.

**FOTOGRAFÍA 3.19 Centro Cultural Itchimbía como sede de eventos**



*Fuente:* Portal Quito Capital Americana de la Cultura (s/f): *Centro Cultural Itchimbía*, Ecuador [en línea] [http://quitocapitaldelacultura.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137&Itemid=57](http://quitocapitaldelacultura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=137&Itemid=57) [Consulta: 28 Jul. 2011]

Además su infraestructura cuenta con instalaciones de última tecnología, luces robóticas, circuito cerrado de televisión, visor panorámico, temperatura controlada al interior, y una acústica que garantiza la calidad del sonido.

Por todas sus características, desde que se inauguró el Centro Cultural Itchimbía existe un promedio de 200.000 visitantes al año, según informó la Sra. María Fernanda Dulbecco, administradora del ICC. En el período de enero a noviembre de 2011 la institución recibió a 145.299 personas. (Ver Anexo No. 2).

Entre sus proyectos se destacan la Maratón del cuento y el Quitofest, eventos que reciben a un gran número de visitantes locales, nacionales e internacionales. Además, hay un promedio de diez exposiciones al año.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el Centro Cultural Itchimbía es una institución propia y a la vez dependiente del CCM, sobretodo en la parte administrativa y de comunicación.

En relación a los presupuestos recibidos por la Secretaría de Cultura, son diferentes. El presupuesto del Centro Cultural Itchimbía al año es de \$ 180,000. Hay que resaltar que de este monto, no se destinada nada para actividades de comunicación ni promoción de la institución, todo se maneja para los proyectos planificados.

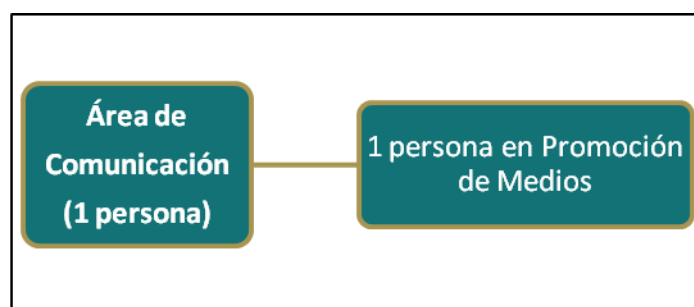
En cuestión de la gestión que desempeña el departamento de comunicación del Centro Cultural Metropolitano para las actividades planificadas por el Centro Cultural Itchimbía, su administradora expresa que es eficiente y se basa en una relación cordial sin mayor problema, donde siempre existe la ayuda esperada.

### **3.3.6 Comunicación y cultura: una gran fusión - Análisis del Departamento de Comunicación del CCM**

El área de Comunicación del Centro Cultural Metropolitano, es uno de los ejes de la institución puesto que abarca absolutamente todas las actividades que realiza el CCM, la Casa de Artes de La Ronda y el Centro Cultural Itchimbía.

Anteriormente, ésta área estaba dividida en dos sub áreas: Promoción de Medios y RR.PP. y Protocolo; cada una con funciones diferentes. Sin embargo, desde noviembre de 2011, el departamento de comunicación quedó a cargo de una sola persona.

GRÁFICO 3.13 Estructura Área de Comunicación



**Autor:** Johanna Cruz

La reducción de una persona en el departamento de comunicación significó la unión de todas las funciones que se ejercían sobre un sólo delegado, lo que representó una mayor responsabilidad sobre las actividades planificadas. Y más tomando en cuenta que el departamento de comunicación debe encargarse de la promoción de los proyectos de la Casa de las Artes La Ronda, el Centro Cultural Metropolitano y el Centro Cultural Itchimbia.

El departamento de comunicación actualmente está dirigido por la Lic. Janneth Luna, Comunicadora Institucional graduada de la Universidad Central del Ecuador. Con gran experiencia en locución, conducción y producción de programas. Ha integrado el departamento por un tiempo de 3 años y aproximadamente hace 1 año y medio está a cargo del mismo.

Dentro del Plan de Promoción elaborado por el CCM, y que puede observarse completo en el Anexo No. 3, se expresa que el objetivo de ésta área es mantener informados a los públicos internos de las actividades que realizan en las tres instituciones. Se busca que se socialice la información en su entorno inmediato (información de boca a boca) (Luna, 2010:01).

Por otro lado, su objetivo externo es:

Fomentar el uso de los canales de comunicación para que los públicos externos se informen de las actividades que realizan las tres instituciones y además puedan hacer sus consultas y absolver sus inquietudes sobre los servicios que se presta (Luna, 2010:02).



A pesar de que el departamento está estructurado interna y externamente, la Lic. Luna expresa que no es un departamento bien distribuido y que está más enfocado en la promoción con Medios de Comunicación (radio, prensa, televisión, revistas, medios online) y público en general para lograr la mayor promoción posible de las actividades y servicios que ofertan las tres instituciones (Luna, 2010:02).

En el área interna sí existen algunas herramientas comunicacionales implementadas que se cumplen en la institución, como la cartelera, boletín virtual, invitaciones electrónicas, entre otras. Sin embargo, todas responden al envío de información sobre las actividades culturales que tienen las tres instituciones, y no se relacionan con la parte administrativa, de identificación institucional o clima laboral.

La comunicación interna se las transmite a manera de memorandos por parte del departamento de Recursos Humanos.

Para el ámbito externo se complementa el envío de información a los Medios de Comunicación, a través de varias herramientas:

**TABLA 3.3 Cuadro de Estrategias Comunicacionales**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>
Red de información interna.	Boletín virtual Agenda de actividades virtual. Carteleras Página Web Facebook institucional y personal. Invitaciones Base de datos
Red de información externa.	Boletín impreso Boletín virtual Agenda de actividades virtual Página Web Facebook institucional y personal.

	Catálogos Fotos en alta resolución para los Medios de Comunicación Invitaciones Freepress Base de datos Entrevistas medios
--	--

*Fuente:* LUNA J. (2010: 03): *Plan de Promoción del Centro Cultural Metropolitano*. Documento Interno CCM.

El presupuesto máximo que otorga la Secretaría de Cultura a cada proyecto es de \$4 700. Sin embargo, ese monto no es suficiente para cubrir todos los detalles que entran en cada exposición por lo que se busca financiamiento, que generalmente es con el auspicio de las Embajadas.

El departamento de comunicación no tiene presupuesto y el costo de algunas acciones de comunicación salen del monto acreditado a cada proyecto. El área de comunicación nunca ha sido incluida en el Plan Operativo Anual (POA), debido a que ante el Municipio de Quito la entidad encargada de la comunicación para las instituciones culturales públicas es la Secretaría de Comunicación.

El departamento de Comunicación del CCM se rige bajo las políticas de la Secretaría de Comunicación del Municipio de Quito, el cual proporciona a la institución un Manual de Imagen al cual debe regirse. Además, hay que señalar que dentro de las normas que maneja la Secretaría no consta una política que justifique la existencia de un departamento de comunicación en cada institución, ya que la función de esta entidad es difundir las actividades de todas las entidades que se encuentren bajo la gestión del Municipio de Quito.

Una de las políticas de la Secretaría de Comunicación es que todo lo que pertenece al Municipio de Quito se presente en conjunto, es decir que las dependencias municipales no pueden venderse o promocionarse de forma independiente. Por lo que nunca ha habido un proyecto de comunicación

destinado únicamente al Centro Cultural Metropolitano como institución, sino destinado a los proyectos que son organizados por el CCM.

Otra de las políticas que la Secretaría de Comunicación ha optado de forma permanente, es que no se puede utilizar el logo del CCM junto al logo de Quito, Capital Americana de la Cultura, sino simplemente mencionado en letras su nombre; lo que a consideración del departamento le atribuye simplicidad al centro cultural y le limita venderse como institución.

El plan de comunicación tampoco es visto por el departamento como un Plan de Medios, ya que el Free Press es la única herramienta comunicacional que puede utilizarse por política en instituciones municipales. No hay espacio ni presupuesto para pauta publicitaria.

El plan de trabajo se lo realiza con un año de anticipación, de manera que sea presentado y aprobado por la dirección del CCM, éste debe ser acoplado al Plan Operativo Anual que se presenta a la Secretaría de Cultura.

Una de las herramientas externas es la página web, pero que al momento se encuentra con el problema de estar inhabilitada por re estructuración y falta de pago del hosting. Este aspecto perjudica en gran parte al departamento porque no pueden informar de los proyectos recientes, y la información que al momento está publicada se encuentra desactualizada.

Otra herramienta externa es el uso de la red social Facebook por parte de la institución. Éste fue un proyecto que nació de una tesis referente a la influencia de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas públicas.

Sin embargo, el control de la cuenta y administración de su contenido estuvo totalmente a cargo de la estudiante que realizó la investigación, incluso hasta después de que ella culminó con su trabajo de grado, lo que evidenció un gran

retraso en la publicación de los eventos recientes. Desde hace poco el departamento tomó control en el manejo de la red social y empezó a actualizarla.

Antes de controlar esta cuenta institucional, Janneth Luna, comunicadora de la institución, utilizaba su cuenta personal para emitir información referente al CCM a los empleados y a personas afines a su medio, de manera que se enteren por esta vía de los eventos planificados. Al momento ha decidido seguir con esta cuenta, y emitir información desde ambas cuentas.

También se envía un boletín a los medios junto con una invitación electrónica y una agenda virtual que se envía semanalmente para que se enteren de las actividades del CCM. Generalmente se envía al editor y al periodista de cultura de los diversos medios del país, junto a datos relevantes para posibles entrevistas.

Se realiza un Clipping diario de lo que se ha publicado en los principales medios escritos, pero por problemas de presupuesto al momento la institución sólo tiene suscripción al Diario El Comercio. No se hace un monitoreo de televisión ni radio, sólo se contabiliza la nota pero no se la graba a manera de poseer un respaldo.

A cada nota se le antecede un cuadro en el cual se explica el medio en el que salió la nota, el horario, el género periodístico al que pertenece, el titular de la noticia, página en la que salió y el costo.

El costo lo hacen dependiendo del estimado de precios que posee cada Medio de Comunicación, en el cual depende del tamaño, ubicación y demás características de la nota. Con este estimado se realiza mensualmente un informe cuantitativo junto a uno cualitativo que se presenta a la Dirección como muestra de la autogestión que realiza el departamento.

La política de trato con los medios que se tiene en el departamento es de no fastidiar, es decir no se llama al medio, si el medio está interesado, el medio es el que llama. De igual manera, la inmediatez es importante si algún medio pide que se le proporcione datos extras.

El departamento de Comunicación posee un moderno sistema de almacenamiento de datos creado exclusivamente para ellos, en el que poseen datos de contacto de diplomáticos, representantes gubernamentales y metropolitanos, instituciones culturales, autoridades universitarias, ONG, artistas, Medios de Comunicación, estudiantes, público en general, entre otras categorías.

Este sistema además de permitir crear una base de datos, da facilidad para elaborar los boletines de prensa, modificar su diseño y enviarlos en grandes cantidades. No existe una recolección de datos de aquellos que acuden a las exposiciones a manera de actualizar la base e incrementar el público al que se quiere llegar, por lo que esta información no es incluida a este sistema.

Anteriormente el departamento al estar dividido en dos diferentes áreas, estaba completamente separado uno del otro, tanto físicamente al estar en distintas oficinas, como organizacionalmente. Sin embargo, ahora al tener un solo responsable, la oficina del departamento se ha unificado.

A pesar de ser la Promoción con Medios la función principal del departamento de comunicación, existen otras funciones relacionadas con las Relaciones Públicas, de las que se encargaba la anterior sub área, y que ahora asumió la Lic. Janneth Luna. A continuación se enlista algunas de ellas:

- **Entrega de invitaciones físicas:**

1. *Mantener al día la información referente a las instituciones afines al Centro Cultural Metropolitano:* conserva un contacto permanente con los representantes de las instituciones más afines a la institución, y que

conforman un grupo de invitados constantes a las exposiciones. Al igual que la actualización de datos de un grupo VIP, al que pertenecen diplomáticos, representantes gubernamentales y metropolitanos, instituciones culturales, autoridades universitarias, ONG y artistas.

*2. Distribución de invitaciones físicas:* se coordina la entrega por Courier en dos zonas diferentes: la zona del Centro Histórico se lo hace a través de mensajeros y fuera de esa zona se tiene un contrato con una empresa de Courier para las entregas.

*3. Envío de catálogos:* los catálogos son publicaciones que se realizan con información detallada de un proyecto, y su levantamiento está a cargo de diversas áreas de la institución. Estos catálogos se los envía junto a cartas de agradecimiento dirigidas a las personas que colaboraron en la elaboración de los mismos. Al igual que se envía una invitación especial para la inauguración del proyecto o presentación de la obra.

- **Levantar información de agenda:**

Se mantiene un contacto permanente con las dos instituciones dependientes del CCM: CC Itchimbía y Casa de las Artes; de manera que se agrupan las actividades de los 3 centros culturales para formar una agenda global dividida en actividades diarias, temporales y permanentes. Esta información es proporcionada con aproximadamente un mes de anticipación al Periódico Qulturas, publicación cultural del Municipio de Quito, que incluye la agenda en su edición mensual y la difunde en los ejemplares entregados a la ciudadanía.

Esta información de actividades también se la envía al grupo VIP que se mantiene en base de datos.

- **Colaboración en eventos:**

Se da una ayuda en la organización de los eventos tanto institucionales, públicos y privados que se planifican en el CCM. Entre los aspectos que se manejan están:

- *Realización de un guión protocolar de inauguración:* en el que consta el listado de autoridades invitadas y presentes en el evento para ser nombradas, el orden del día con diversas intervenciones o actos simbólicos.
- *Realización de una ayuda memoria al delegado del despacho de la Alcaldía de Quito:* en el que se da una síntesis histórica y técnica de la exposición u obra a presentarse, de manera que la persona delegada pueda realizar su discurso en base a este documento.
- *Contacto con Agregado de Cultura de Embajadas:* las Embajadas tienen una importante participación en exposiciones que representan algo propio del país al que pertenecen, por lo que su colaboración es especial. Se mantiene un contacto previo a la inauguración de la obra y se confirma su asistencia e intervención en el acto.

- **Mantenimiento y actualización de contenido de Cartelera:**

Existen dos carteleras en la institución, ésta herramienta comunicacional es utilizada para difundir los proyectos institucionales y algunos externos que tienen un fin artístico y cultural, como talleres de danza, música, pintura, nivelaciones educativas, representaciones de teatro, entre otras; que son actividades muy aparte del CCM a las que les dan una colaboración permitiendo ser colocadas en la cartelera y puedan ser vistas por los interesados.

- **Relaciones protocolares:**

- Recibir y acompañar a personajes VIP.
- Coordinar las agendas de personajes VIP.

- Determinar el protocolo a seguir en los eventos institucionales.
- Atender a visitantes especiales (artistas, historiadores, diplomáticos y demás) relacionados con las actividades de las instituciones que requieran seguimiento.
- Acompañar a la Dirección en casos de invitaciones especiales que requieran tratamiento protocolar para el sostenimiento de las relaciones interinstitucionales.



## **CAPÍTULO IV**

### *INVESTIGACIÓN*

#### **4.1 Objetivos de Investigación**

- **Objetivo General:**

Examinar la situación actual del Centro Cultural Metropolitano de Quito, para posteriormente identificar estrategias comunicacionales con el fin de fortalecer su imagen institucional externa.

- **Objetivos Específicos:**

- Obtener y comprender la perspectiva que mantiene el público externo acerca del Centro Cultural Metropolitano, a través de la observación de las actitudes presentadas en un grupo focal por parte de la población escogida.
- Indagar sobre posibles estrategias comunicacionales a través del análisis de los criterios profesionales u opiniones personales de aquellos especialistas a los que se entreviste.
- Respalda de forma cuantitativa las conclusiones que se obtengan y las propuestas a presentar en el Plan de Comunicación, a través de la realización de encuestas a la población seleccionada.

#### **4.2 Tipo de Estudio**

De acuerdo con los objetivos que persigue este trabajo de investigación se ha planteado la metodología a seguir, de manera que se obtengan los resultados esperados.

El estudio realizado conservará un *enfoque mixto*, es decir mantendrá un criterio cualitativo obtenido en las entrevistas y grupos focales a realizar. De igual manera, este enfoque contemplará un criterio cuantitativo que partirá de

las encuestas realizadas, así como su conteo, tabulación, representación gráfica de resultados e interpretación.

De esta manera se podrá potencializar la importancia de los dos enfoques, cuantitativo y cualitativo, y analizar la situación de la institución tanto en términos de cantidad como de calidad.

Como otro punto importante de la metodología a usarse en la investigación está el alcance, que por un lado es *exploratorio* debido a la indagación previa que se ha realizado para el conocimiento de la institución habiendo elaborado un marco teórico referente. El alcance también se torna *descriptivo* con la referencia y análisis de datos resultantes de la investigación que guiarán para exponer una propuesta, plasmada en un Plan Estratégico de Comunicación.

### **4.3 Métodos de Investigación**

A continuación se detallarán los métodos que se usarán en la investigación y la aplicación de cada uno:

#### **• Observación:**

Observar es la acción de mirar detenidamente una cosa para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos (Eyssautier, 2006:96). Es por esto que mediante este método de investigación se percibirá la actitud y comportamiento del público externo, habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, y los usuarios directos del Centro Cultural Metropolitano respecto a la institución.

#### **• Inductivo:**

El significado de este método es “conducción a” o “hacia” (Hurtado, I. & Toro, J. 2007:63), es decir un estudio de casos particulares para llegar a una conclusión global.

La aplicación de este método es de gran relevancia en ésta investigación, ya que el objetivo general es fortalecer la imagen institucional externa del Centro Cultural Metropolitano, y debido a que la imagen corporativa se forma gracias a la percepción de un sin número de aspectos como la atención al usuario, la variedad del servicio, el contacto con el público, la relación con los medios, entre otros. Con la ayuda de este método se analizará y clasificará por cada criterio los resultados obtenidos, de manera que se pueda establecer una relación entre ellos y con eso llegar a una conclusión general de la imagen de la institución.

• **Deductivo:**

A diferencia del método inductivo, el método deductivo consiste en obtener conclusiones a partir de un antecedente global. En la presente investigación, este método se empleará para obtener conclusiones relacionadas con el Centro Cultural Metropolitano a base de las teorías que presentarán los diferentes profesionales entrevistados en sus temas de dominio.

• **Analítico:**

Como lo explica Rodríguez, E. (2005:30) el método analítico presenta una gran relación con el método inductivo, puesto que es el primer paso para llegar a una conclusión final, a través de la separación de los elementos que conforman un todo para poder revisarlos ordenadamente.

Dentro del presente trabajo de titulación, se tiene tres variables de investigación: la comunicación, la imagen institucional, y el Centro Cultural Metropolitano; por lo que es necesario separar los resultados obtenidos en la investigación referentes a cada uno de los criterios mencionados.

• **Sintético:**

Al igual que Rodríguez (2005) mencionó la relación entre el método analítico y el inductivo, también hace referencia a una correlación entre el método sintético y el deductivo. La síntesis implica la unión de diversos elementos para formar

un todo; sin embargo, difiere de la suma de aquellos componentes, ya que al unirlos el objetivo es encontrar la singularidad de cada uno, es decir, la función o propiedad que cumple cada elemento para formar el conjunto.

En el desarrollo de la presente investigación, este método será utilizado al juntar las variables investigativas para lograr un proyecto de comunicación en pro de una institución cultural. Además de rescatar la relevancia de cada uno de los criterios y así lograr el objetivo general, que es el de fortalecer la imagen institucional externa del Centro Cultural Metropolitano.

- **Estadístico:**

La aplicación de este método partirá desde la estimación de parámetros en la que se selecciona una población y posteriormente la muestra para la investigación.

El método estadístico también será utilizado para recopilar, elaborar e interpretar los datos numéricos obtenidos de las diferentes técnicas de investigación utilizadas en la muestra poblacional.

#### **4.4 Técnicas de investigación - Aplicación**

Tomando en cuenta que el Centro Cultural Metropolitano es un espacio de servicio a la comunidad y su público externo es de gran magnitud, se han seleccionado las siguientes técnicas de investigación:

- **Encuesta**

Se ha considerado a la encuesta como uno de los medios más idóneos para la investigación debido a la facilidad de aplicación que presenta, el poder obtener información específica, la rapidez con la que se elabora y que no requiere de un presupuesto elevado (Fernández, 2004:100).

Las encuestas estarán dirigidas al público en general del Centro Cultural Metropolitano, es decir, a la población del Distrito Metropolitano de Quito, procurando cubrir los sectores norte, centro y sur de la ciudad.

El objetivo de realizar las encuestas en esta población es el distinguir la percepción que poseen los ciudadanos respecto a la institución, su grado de notoriedad, acogida, opiniones y experiencias adquiridas. Con esto se podrá obtener un conocimiento de cómo se proyecta externamente la institución, enfocándose específicamente en la ciudadanía.

Al ser la población escogida el público en general del Centro Cultural Metropolitano, se podrá obtener información de aquellos que si la han visitado, aquellos que medianamente saben de la institución e incluso de aquellos que no la conocen; y de esta manera poder concluir en soluciones para cada tipo de público.

El cuestionario estará realizado en su mayoría por preguntas cerradas, de característica dicotómica u opción múltiple, para facilitar en tiempo y comodidad a las personas encuestadas, al igual que la elaboración de la tabulación de las respuestas.

- **Entrevista:**

Otra de las técnicas seleccionadas para la investigación es la entrevista, la cual a través del diálogo permite tener un contacto directo con profesionales del tema y aportar con su conocimiento en el análisis de los resultados.

Para el presente trabajo de titulación se ha escogido a un representante por cada variable de investigación. El objetivo principal de dividir las entrevistas es poder obtener un aporte de la visión o perspectiva profesional de la persona escogida, debido que al dominar el tema y estar involucrado directa y diariamente en el medio podrá contribuir con su criterio para aportar en la comprensión de la importancia que representa cada variable para el tema total.

La división será la siguiente:

- *Lic. Alicia Loaiza* - Directora General del Centro Cultural Metropolitano: entrevista acerca de la variable del Centro Cultural Metropolitano.
- *Lic. Janneth Luna* - Comunicadora del Centro Cultural Metropolitano: entrevista acerca de la variable de comunicación, relacionando el tema con la gestión que realiza el CCM.
- *Sr. Patricio Guerra* – Coordinador de equipo de planificación de la Secretaria de Cultura: entrevista acerca de la variable de imagen institucional, relacionando el tema en las instituciones públicas y la importancia que requiere el desarrollo de una gestión cultural.

Como se puede observar, se enfocará mayormente en el tema de dominio de cada entrevistado, relacionando el formulario a las otras variables en estudio.

- **Grupo Focal:**

La técnica del grupo focal se la ha seleccionado pensando en la división estructural que presenta el Centro Cultural Metropolitano, es decir, se partirá del hecho que está conformado por dos instituciones más, como son: el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de las Artes de La Ronda.

Si bien es cierto, estas instituciones mantienen una planificación individual muy aparte de la del CCM, y poseen su propia administración; funcionan como instituciones dependientes que están bajo la aprobación y dirección general del Centro Cultural Metropolitano.

Debido a que cada institución está situada en un sector geográfico diferente y que cada una posee diversos servicios, sus usuarios o visitantes tampoco son los mismos. Razón por la que se ha optado por realizar un grupo focal por cada institución, de manera que se abarque la imagen global del CCM.

Por lo tanto se realizarán tres diferentes grupos focales, con la siguiente distribución:

- Grupo focal 1: Usuarios del Centro Cultural Metropolitano,
- Grupo focal 2: Usuarios del Centro Cultural Itchimbía, y
- Grupo focal 3: Usuarios de la Casa de las Artes La Ronda.

Como se mencionó anteriormente serán tres grupos focales diferentes; sin embargo, el objetivo principal de utilizar ésta técnica de investigación es el lograr un contacto directo con los usuarios del Centro Cultural Metropolitano, de manera que sean ellos quienes al ya haber tenido uno o varios acercamientos con la institución, transmitan su experiencia y opinión acerca de la misma. Al igual que de sus respuestas poder obtener una perspectiva de qué aspectos podrían ser modificados o destacados por la institución para beneficio de la comunidad.

#### **4.4.1 Desarrollo Encuesta**

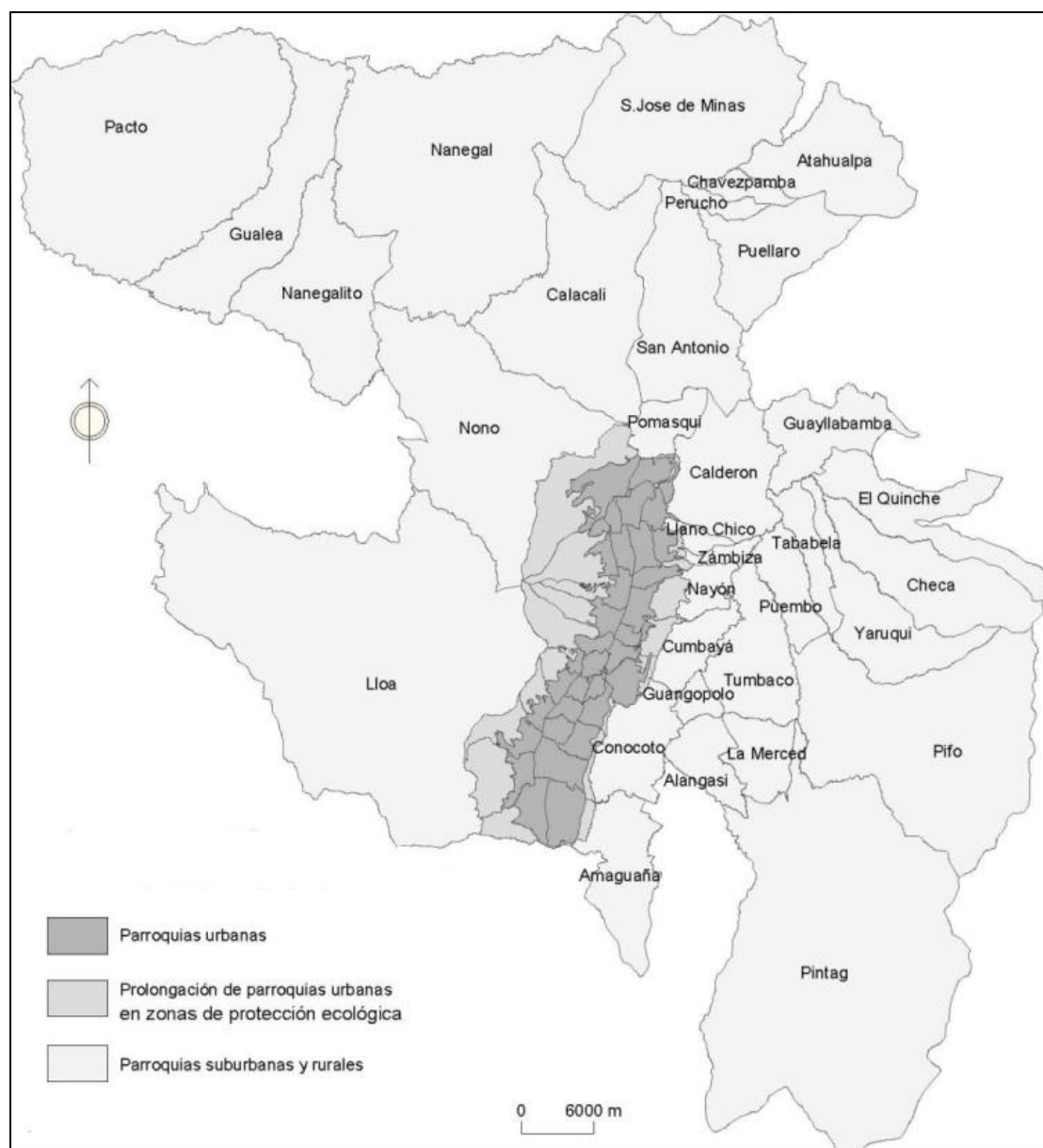
En busca de conocer respuestas y opiniones por parte de la ciudadanía se determinará una población global de la cual posteriormente se extraerá una muestra que representará al universo elegido.

Debido a que el trabajo del CCM se enfoca en el área urbana del Cantón Quito (Distrito Metropolitano de Quito), la población investigada serán los habitantes de la ciudad de Quito. Sin embargo, debido a las necesidades del presente trabajo se ha identificado una sub población, que resulta estratégica para la investigación.

La población escogida corresponde a personas de género femenino y masculino residentes en la ciudad de Quito entre 15 y 64 años de edad, de todas las clases socioeconómicas (alta, media y baja), ideologías políticas, creencias religiosas y etnias; que en base al último Censo de Población y

Vivienda del año 2010 representan 1'073.262 habitantes (Ecuador en cifras, 2010). A continuación el detalle de la población seleccionada:

**GRÁFICO 4.1 División parroquial del Distrito Metropolitano de Quito**



Fuente: DIRECCIÓN METROPOLITANA DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL DE QUITO (s/f) *División parroquial del Distrito Metropolitano de Quito*. Ecuador [en línea]  
[http://www4.quito.gov.ec/spirales/9\\_mapas\\_tematicos/9\\_1\\_cartografia\\_basica/9\\_1\\_1\\_1.html](http://www4.quito.gov.ec/spirales/9_mapas_tematicos/9_1_cartografia_basica/9_1_1_1.html)



GRÁFICO 4.2 Parroquias Urbanas del Distrito Metropolitano de Quito



Fuente: DIRECCIÓN METROPOLITANA DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL DE QUITO (s/f)  
*Parroquias Urbanas*. Ecuador [en línea]  
[http://www4.quito.gov.ec/spirales/9\\_mapas\\_tematicos/9\\_1\\_cartografia\\_basica/9\\_1\\_1\\_1.html](http://www4.quito.gov.ec/spirales/9_mapas_tematicos/9_1_cartografia_basica/9_1_1_1.html)  
 [Consulta: 29 Dic. 2010]

**TABLA 4.1 Base de datos del Área Urbana del Distrito Metropolitano de Quito por edades y género (población escogida para la investigación)**

Grupos de edad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
De 15 a 19 años	72.123	73.089	145.212
De 20 a 24 años	76.614	79.961	156.575
De 25 a 29 años	74.866	78.923	153.789
De 30 a 34 años	64.167	68.516	132.683
De 35 a 39 años	53.577	59.957	113.534
De 40 a 44 años	45.760	51.749	97.509
De 45 a 49 años	42.230	49.054	91.284
De 50 a 54 años	34.479	39.791	74.270
De 55 a 59 años	28.616	32.838	61.454
De 60 a 64 años	21.747	25.205	46.952
<b>TOTAL</b>	<b>514.179</b>	<b>559.083</b>	<b>1.073.262</b>

*Fuente:* ECUADOR EN CIFRAS, INEC (2010) *Sistema Integral de Consultas* Ecuador [en línea] <http://www.ecuadorencifras.com/cifras--inec/banclnf.html> [Consulta: 14 Nov. 2011]

El rango de 15 a 18 años de edad ha sido considerado por estar en un nivel de instrucción educativa secundaria, en la que se mantiene una relación más directa con la historia de la ciudad y la cultura. Añadiendo que varias instituciones educativas optan por llevar a sus estudiantes al Centro Cultural Metropolitano.

Y se ha considerado al rango entre 19 y 64 años porque se encuentra en una edad económicamente activa que permite recoger datos más certeros y propicios, debido a su contacto directo con el mercado empresarial, aparte de presentar un mayor interés en el ámbito cultural, social, económico, político del país, y estar relacionado con la opinión pública, información de medios de comunicación, líderes de opinión, autoridades, participación empresarial, etc.

Debido a la amplitud de la población seleccionada, a continuación se detalla el proceso realizado estadísticamente para obtener una muestra poblacional que represente al universo.

Cálculo de la muestra

**N=** 1'073.262 habitantes (universo)

**E=** 5% (Margen de error)

$$n = \frac{N}{E^2 (N-1) + 1}$$

$$n = \frac{1'073.262}{(0,05)^2 (1'073.262 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{1'073.262}{(0,0025) (1'073.261) + 1}$$

$$n = \frac{1'073.262}{(2683,15) + 1}$$

$$n = \frac{1'073.262}{2684,15}$$

$$n = 399,85 \longrightarrow 400 \text{ personas} = 400 \text{ encuestas.}$$

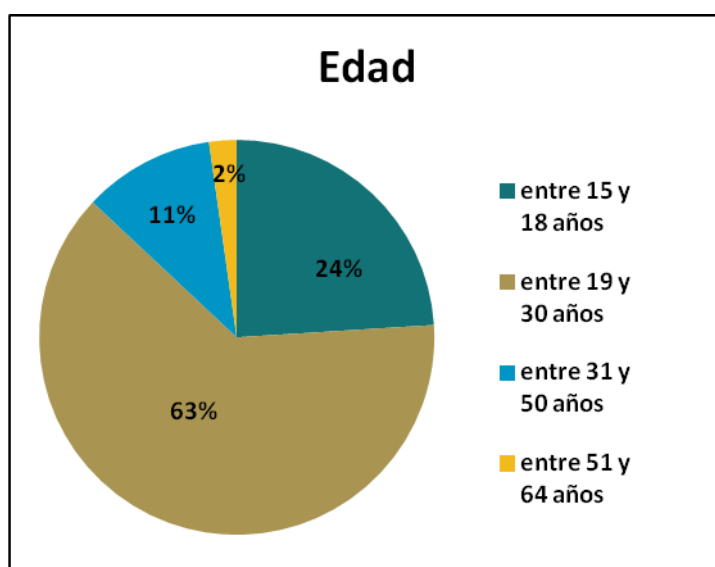
#### 4.4.1.1 Diseño de la Encuesta

El diseño completo de la encuesta realizada se lo puede observar en el Anexo No. 4, al final de la investigación.

A continuación los resultados obtenidos.

#### 4.4.1.2 Tabulación y Representación Gráfica de la Encuesta

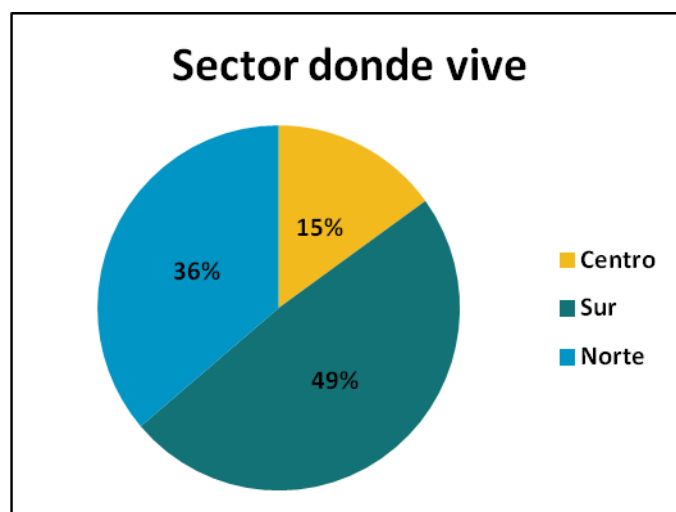
##### A. Edad



RESULTADOS		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
entre 15 y 18 años	96	24%
entre 19 y 30 años	252	63%
entre 31 y 50 años	43	11%
entre 51 y 64 años	9	2%
<i>Total general</i>	400	100%

Los resultados demuestran que la encuesta fue aplicada en diferentes rangos de edad a manera de obtener diversos criterios. El porcentaje más alto de encuestados pertenece a las personas entre los 19 y 30 años de edad con un 63% de la muestra, que representan 252 personas. Este grupo al encontrarse en una edad económicamente activa aportará con una opinión muy valiosa para la investigación.

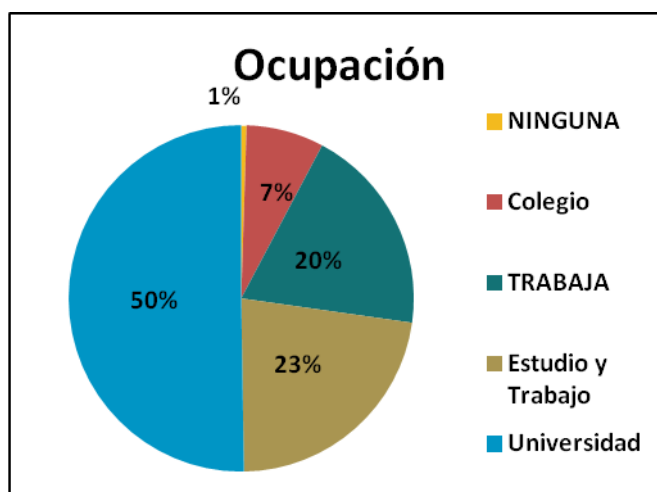
## B. Sector de la vivienda



RESULTADOS		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Centro	60	15%
Sur	195	49%
Norte	145	36%
<i>Total general</i>	400	100%

Se encuestó a 400 personas en total, de las cuales 195 residen en el sector sur de la ciudad (49%), 145 en el norte (36%) y 60 en el centro (15%); abarcando toda el área del Distrito Metropolitano de Quito.

## C. Ocupación



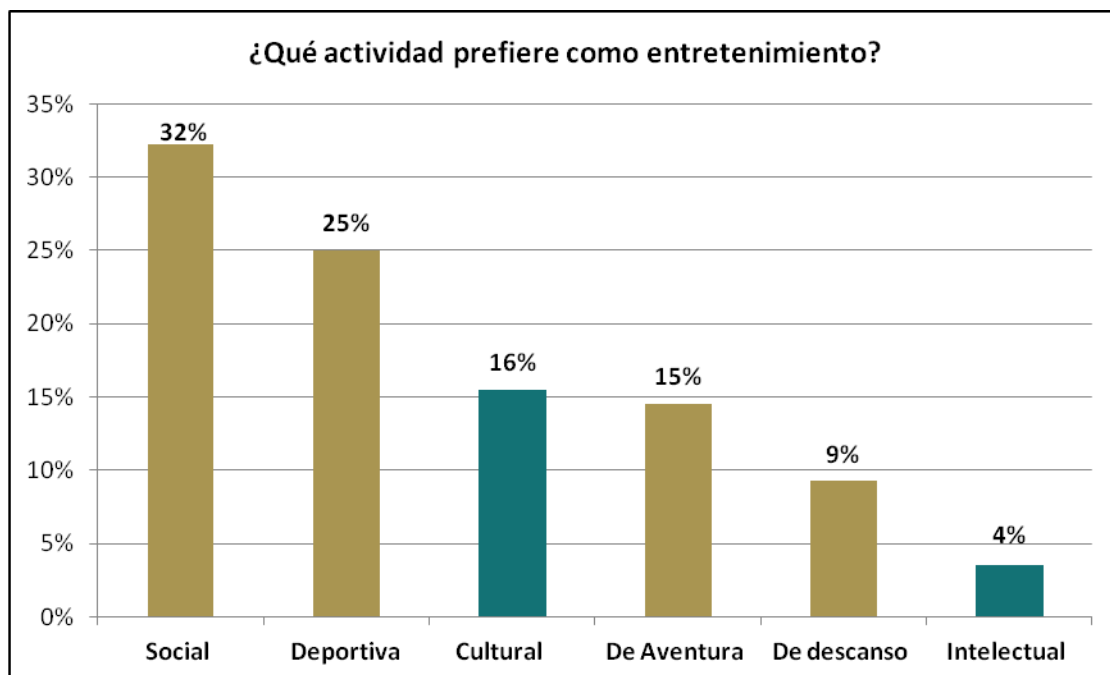
RESULTADOS		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Ninguna	2	1%
Colegio	29	7%
Trabaja	78	20%
Estudio y Trabajo	90	23%
Universidad	201	50%
<i>Total general</i>	400	100%

La ocupación de las 400 personas encuestas son diversas, destacando que el 50% se encuentra cursando la universidad. Seguido por el 23% que estudia y trabaja, un 20% que sólo trabaja, 7% que está cursando el colegio y un 1% que no tiene al momento ninguna ocupación.

**1. ¿Qué actividad prefiere como entretenimiento? Seleccione 1 opción.**

RESULTADOS		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Social	129	32%
Deportiva	100	25%
Cultural	62	16%
De Aventura	58	15%
De descanso	37	9%
Intelectual	14	4%
<i>Total general</i>	400	100%

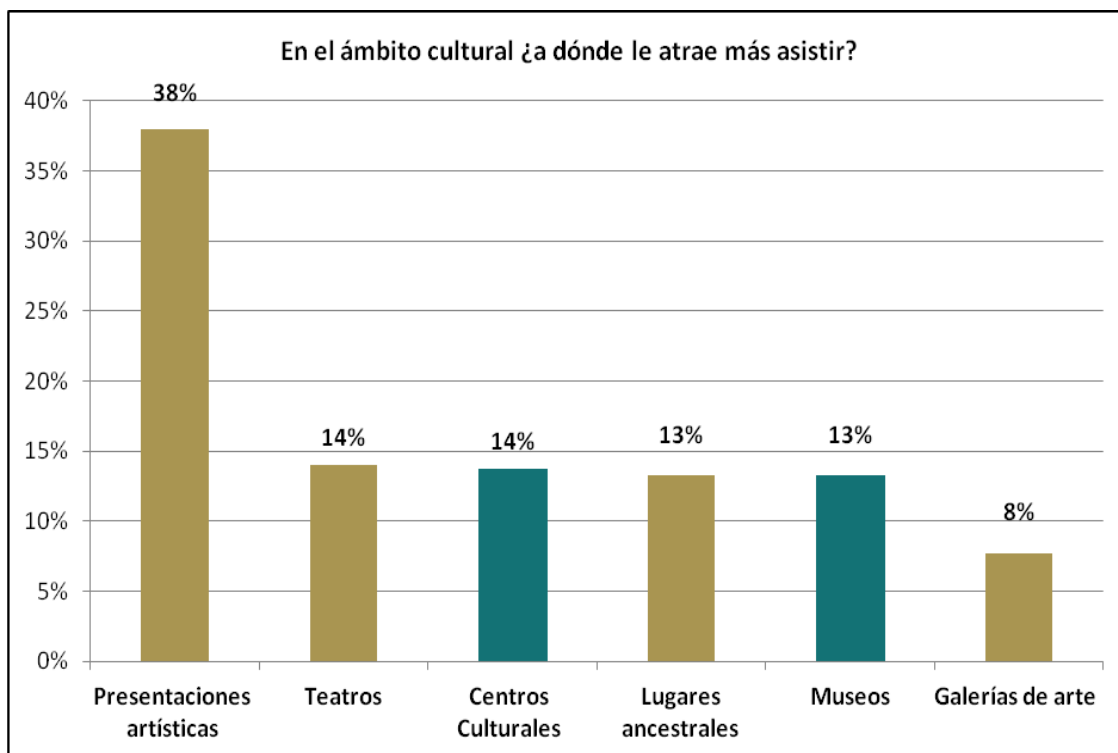
Existe una preferencia por la actividad social como entretenimiento, es decir 129 personas de las 400 escogieron ésta opción, y que representan el 32% del total. La actividad que siguen en preferencia es la deportiva (25%). La cultural y de aventura tiene una preferencia similar representando el 16% y 15%, correspondiente. Las menos escogidas fueron las actividades de Descanso y la Intelectual.



**2. En el ámbito cultural a ¿dónde le atrae más asistir? Seleccione 1 opción.**

<b>RESULTADOS</b>		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Presentaciones artísticas	152	38%
Teatros	56	14%
Centros Culturales	55	14%
Lugares ancestrales	53	13%
Museos	53	13%
Galerías de arte	31	8%
<i>Total general</i>	400	100%

En el ámbito cultural las presentaciones artísticas son las preferidas para asistir por 152 personas, representantes del 38%. Entre teatro (14%), centros culturales (14%), lugares ancestrales (13%) y museos (13%), existe una mínima diferencia del porcentaje de personas que los prefieren. Estos cuatro lugares presentan una gran diferencia con las presentaciones artísticas, al ser menos de la mitad su porcentaje. Las galerías de arte fueron las menos seleccionadas.

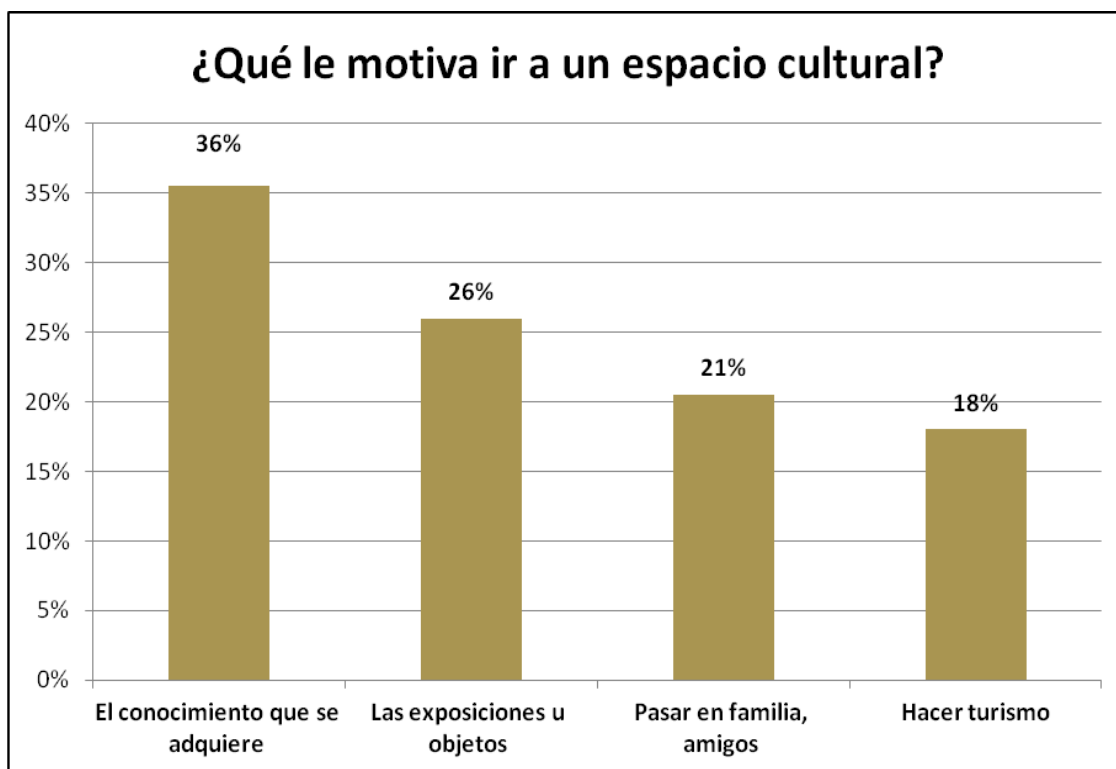


**3. ¿Qué le motiva ir a un espacio cultural? Seleccione 1 opción.**

<b>RESULTADOS</b>		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
El conocimiento que se adquiere	142	36%
Las exposiciones u objetos	104	26%
Pasar en familia, amigos	82	21%
Hacer turismo	72	18%
<i>Total general</i>	400	100%

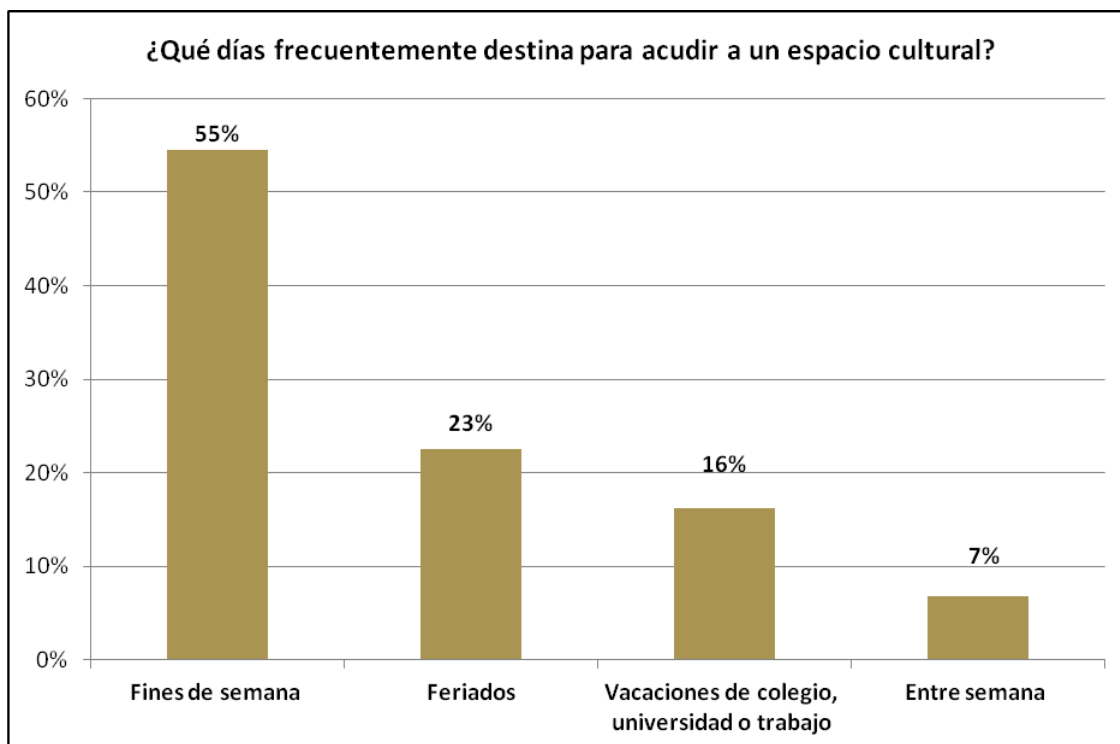
El principal motivo para ir a un espacio cultural es el conocimiento que se adquiere con un 36%, seguido del deseo de observar las exposiciones u objetos (26%), pasar en familia (21%) y hacer turismo con 18%. Se evidencia que es significativo para los asistentes el aporte educativo que da una exposición.





**4. ¿Qué días frecuentemente destina para acudir a un espacio cultural?  
Seleccione 1 opción.**

<b>RESULTADOS</b>		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Fines de semana	218	55%
Feridos	90	23%
Vacaciones de colegio, universidad o trabajo	65	16%
Entre semana	27	7%
<i>Total general</i>	400	100%



De las 400 personas, 218 acuden con mayor frecuencia los fines de semana a un espacio cultural, es decir más de la mitad del total (55%). Los feriados son la segunda opción escogida (23%), después las vacaciones de colegio, universidad o trabajo (16%) y finalmente un 7% que acuden entre semana.

**5. Indique por importancia, ¿qué aspectos influyen para que asista a un espacio cultural? ( Siendo 1 más importante y 6 menos importante):**

<b>SERVICIOS QUE OFRECE</b>		
<i>Opciones</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
1	127	32%
2	65	16%
3	69	17%
4	70	18%
5	29	7%
6	40	10%
<i>Total general</i>	400	100%

<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>		
<i>Opciones</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
1	83	21%
2	91	23%
3	92	23%
4	74	19%
5	41	10%
6	19	5%
<i>Total general</i>	400	100%

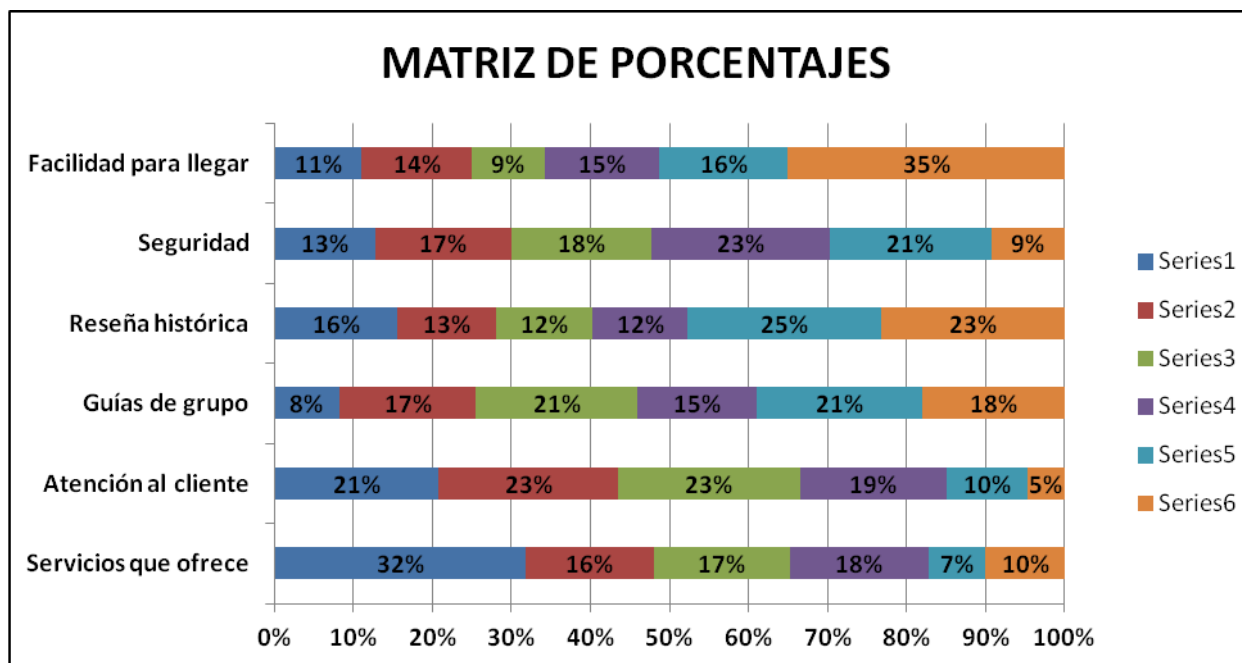
<b>GUÍAS DE GRUPO</b>		
<i>Opciones</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
1	33	8%
2	69	17%
3	82	21%
4	60	15%
5	84	21%
6	72	18%
<i>Total general</i>	400	100%

<b>RESEÑA HISTÓRICA</b>		
<i>Opciones</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
1	62	16%
2	50	13%
3	49	12%
4	48	12%
5	98	25%
6	93	23%
<i>Total general</i>	400	100%

<b>SEGURIDAD</b>		
<i>Opciones</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
1	51	13%
2	69	17%
3	71	18%
4	90	23%
5	82	21%
6	37	9%
<i>Total general</i>	400	100%

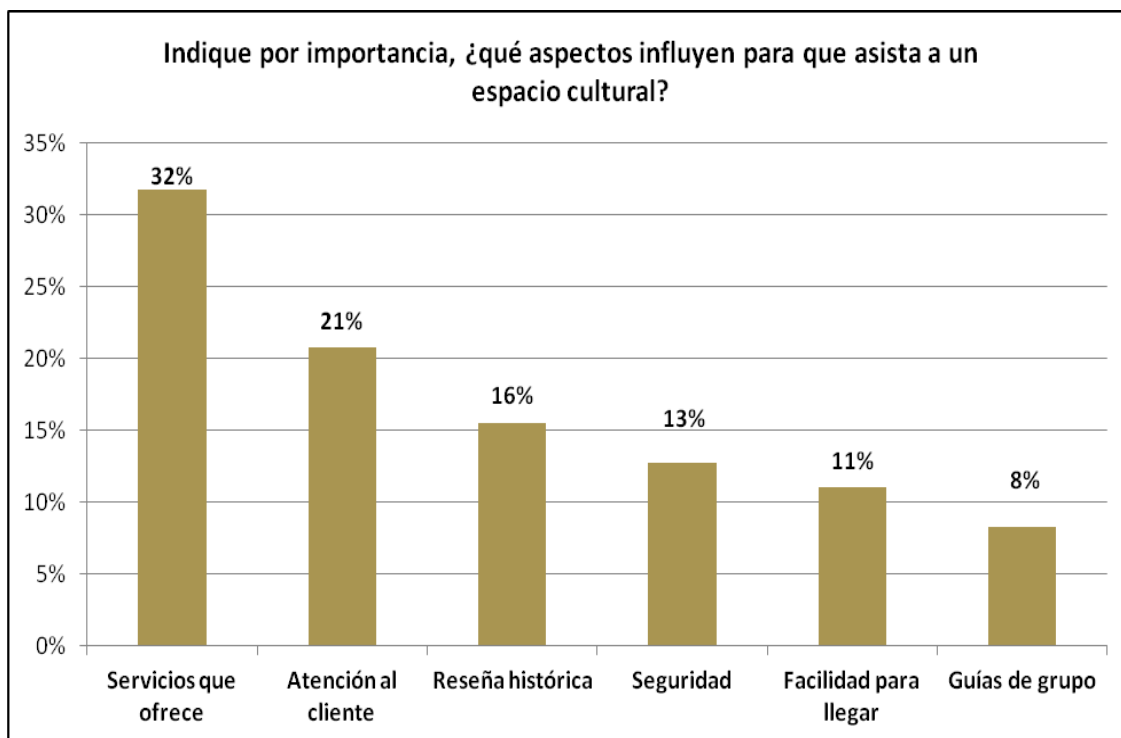
<b>FACILIDAD PARA LLEGAR</b>		
<i>Opciones</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
1	44	11%
2	56	14%
3	37	9%
4	58	15%
5	65	16%
6	140	35%
<i>Total general</i>	400	100%

MATRIZ DE PORCENTAJES						
	<i>Servicios que ofrece</i>	<i>Atención al cliente</i>	<i>Guías de grupo</i>	<i>Reseña histórica</i>	<i>Seguridad</i>	<i>Facilidad para llegar</i>
1	32%	21%	8%	16%	13%	11%
2	16%	23%	17%	13%	17%	14%
3	17%	23%	21%	12%	18%	9%
4	18%	19%	15%	12%	23%	15%
5	7%	10%	21%	25%	21%	16%
6	10%	5%	18%	23%	9%	35%



<b>RESULTADOS FINALES</b>		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Servicios que ofrece	127	32%
Atención al cliente	83	21%
Reseña histórica	62	16%
Seguridad	51	13%
Facilidad para llegar	44	11%
Guías de grupo	33	8%
<i>Total general</i>	400	100%

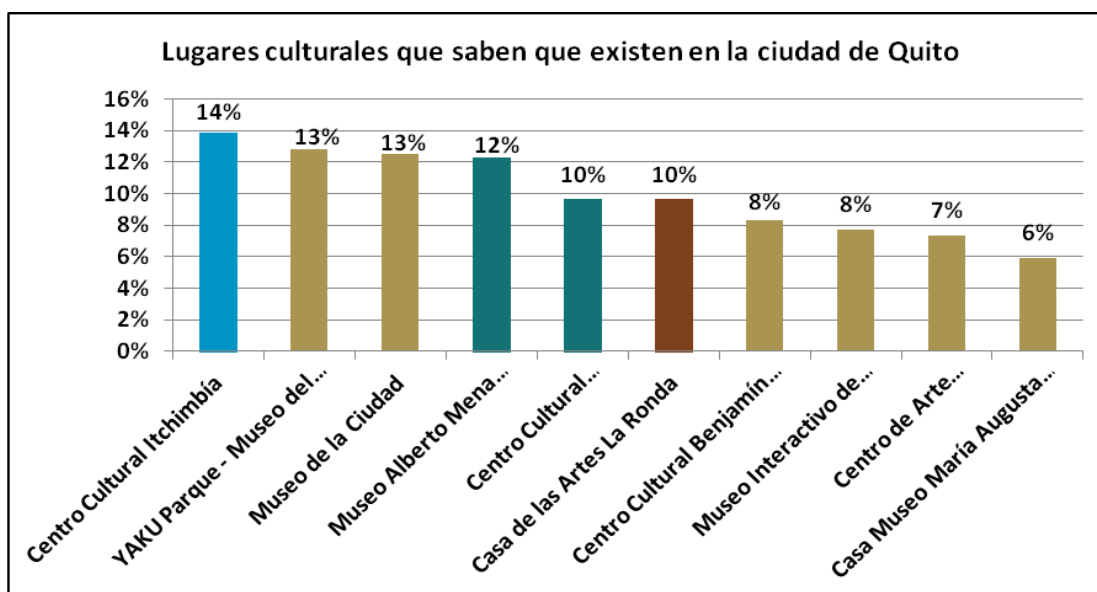
De los seis aspectos señalados, el que mayor influencia tiene para que una persona asista a un espacio cultural es los servicios que ofrece, escogido por 127 personas (32%). El segundo aspecto importante es la Atención al cliente con 21%, después está la reseña o importancia histórica que posee el lugar (16%). La seguridad es el cuarto aspecto escogido por un 13%, y no tan lejos la facilidad para llegar con un 11%. Que el lugar ofrezca guías de grupo es el aspecto que menos influye en la decisión de ir o no (8%).



**6. Marque los lugares culturales que usted conoce que existen en la ciudad de Quito:**

<b>CENTROS CULTURALES ESCUCHADOS</b>		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad * (de 400 personas)</i>	<i>Porcentaje</i>
Centro Cultural Itchimbía	352	14%
YAKU Parque - Museo del Agua	326	13%
Museo de la Ciudad	318	13%
Museo Alberto Mena Caamaño (Museo de Cera)	313	12%
Centro Cultural Metropolitano	245	10%
Casa de las Artes La Ronda	245	10%
Centro Cultural Benjamín Carrión	211	8%
Museo Interactivo de Ciencia - MIC	197	8%
Centro de Arte Contemporáneo	187	7%
Casa Museo María Augusta Urrutia	150	6%

Se expuso 10 lugares culturales de la ciudad de Quito, entre los cuales constan las tres instituciones estudiadas en el presente trabajo. El lugar más escuchado fue el Centro Cultural Itchimbía, del cual 352 personas de las 400 saben que existe. Seguido del Yaku con 326 personas, el Museo de la Ciudad 318 personas, seguido del Museo Alberto Mena Caamaño con 313. El Centro Cultural Metropolitano y la Casa de Las Artes La Ronda mantuvieron el mismo número con 245 personas. Los cuatro últimos lugares escogidos fueron: el Centro Cultural Benjamín Carrión (211), el MIC (197), el Centro de Arte Contemporáneo (187) y la Casa Museo María Augusta Urrutia (150).

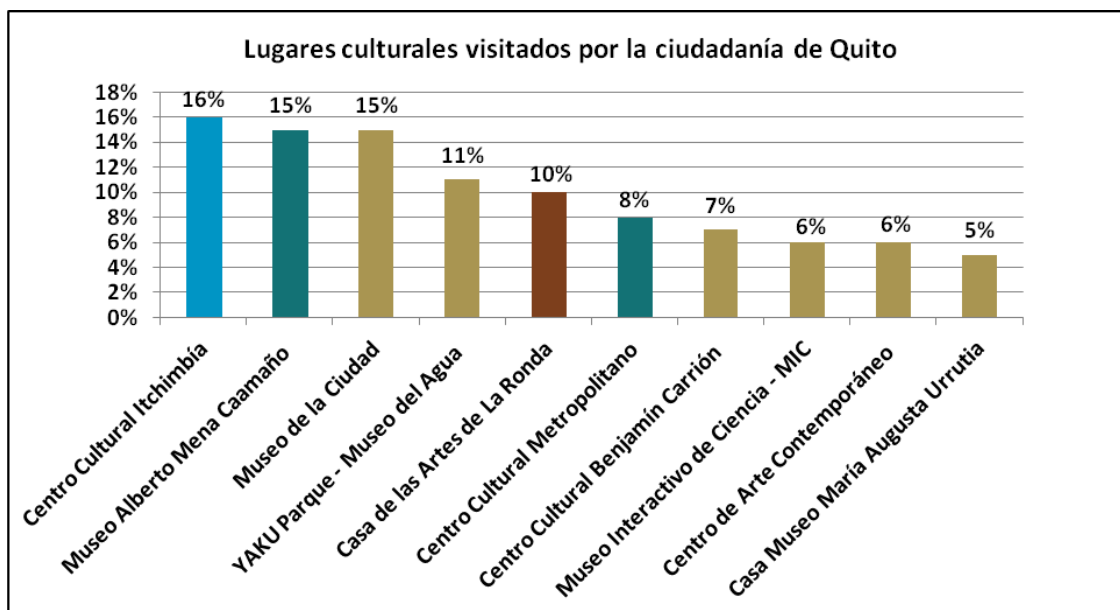


### 6.1 De los siguientes lugares culturales, ¿cuáles ha visitado?

<b>CENTROS CULTURALES VISITADOS</b>		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad *</i> <i>(de 400 personas)</i>	<i>Porcentaje</i>
Centro Cultural Itchimbía	303	16%
Museo Alberto Mena Caamaño (Museo de Cera)	287	15%
Museo de la Ciudad	284	15%
YAKU Parque - Museo del Agua	205	11%
Casa de las Artes de La Ronda	184	10%
Centro Cultural Metropolitano	153	8%
Centro Cultural Benjamín Carrión	138	7%
Museo Interactivo de Ciencia - MIC	115	6%
Centro de Arte Contemporáneo	103	6%
Casa Museo María Augusta Urrutia	92	5%

A diferencia de la pregunta anterior que se refería a los lugares culturales escuchados o simplemente conocidos de nombre, mas no visitados, ésta pregunta evidencia cuáles si han sido visitados. De los 10 lugares culturales, el más visitado fue el Centro Cultural Itchimbía por 303 personas de las 400. Seguido del Museo Alberto Mena Caamaño con 287 personas, el Museo de la Ciudad 284 personas, seguido del Yaku con 205. La Casa de Las Artes La Ronda en el quinto puesto con 184 personas, seguido está el Centro Cultural Metropolitano con 153 personas. Los cuatro últimos lugares escogidos fueron: el Centro Cultural Benjamín Carrión (138), el MIC (115), el Centro de Arte Contemporáneo (103) y la Casa Museo María Augusta Urrutia (92).





<b>COMPARACIÓN: ESCUCHADO Vs. VISITADO</b>				
<i>LUGARES</i>	<i>Personas que lo han escuchado* (de 400 personas)</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Personas que lo han visitado* (de 400 personas)</i>	<i>Porcentaje</i>
Centro Cultural Metropolitano	245	61%	153	38%
Museo Alberto Mena Caamaño (Museo de Cera)	313	78%	287	72%
Centro Cultural Itchimbía	352	88%	303	76%
Casa de las Artes La Ronda	245	61%	184	46%

Se realizó una comparación entre cuántas personas han escuchado y cuántas han visitado a las tres instituciones del presente estudio, incluyendo al Museo Alberto Mena Caamaño. En los cuatro casos es mayor la cantidad de personas que los han escuchado.

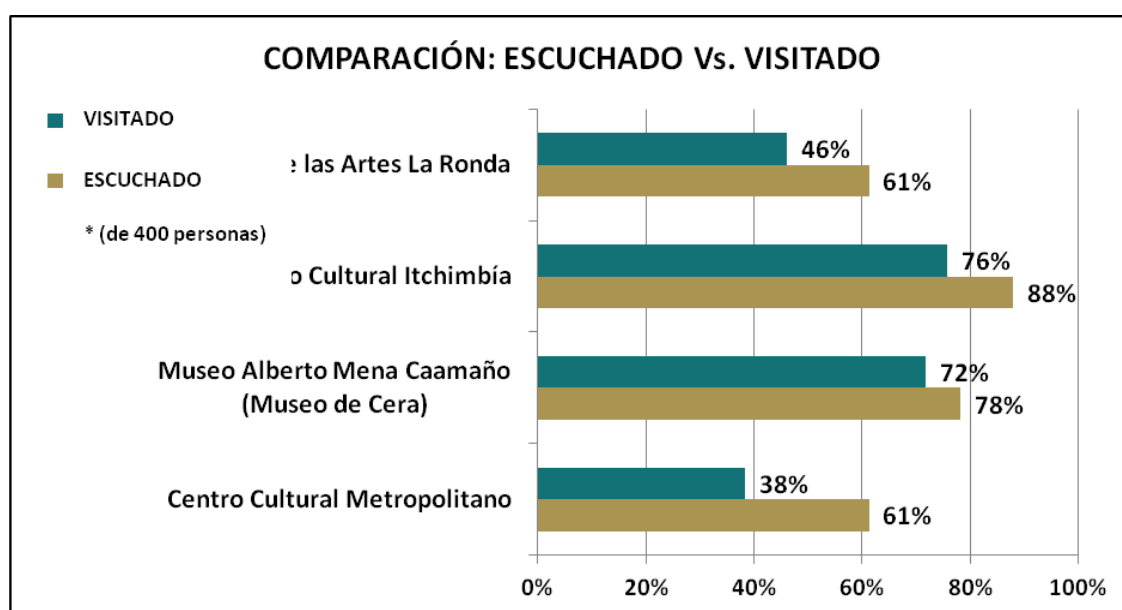
En el caso del Centro Cultural Metropolitano, quienes lo han escuchado representan al 61% del total, y quienes lo han visitado el 38%. El Museo Alberto Mena Caamaño presentó un rango más cercano entre 78% de la población que lo han escuchado y un 72% que lo ha visitado.

Es curioso observar que mientras el Museo Mena Caamaño es el lugar más visitado de los cuatro espacios culturales, el Centro Cultural Metropolitano sea

el menos visitado; considerando que el museo pertenece al CCM y se encuentra ubicado en sus instalaciones. Esto evidencia la falta de conexión que tiene el público entre ambos lugares. Y mucho más tomando en cuenta que varios de ellos consideran al Centro Cultural Metropolitano como el Museo de Cera.

Para el Centro Cultural Itchimbía un 88% lo ha escuchado y un 76% lo ha visitado. En el caso de La Casa de Las Artes La Ronda un 61% lo ha escuchado y un 46% lo ha visitado.

Sólo el Centro Cultural Metropolitano posee una marcada diferencia entre los dos aspectos.



## 6.2 Tiene algún otro lugar cultural preferido y visitado con frecuencia por usted:

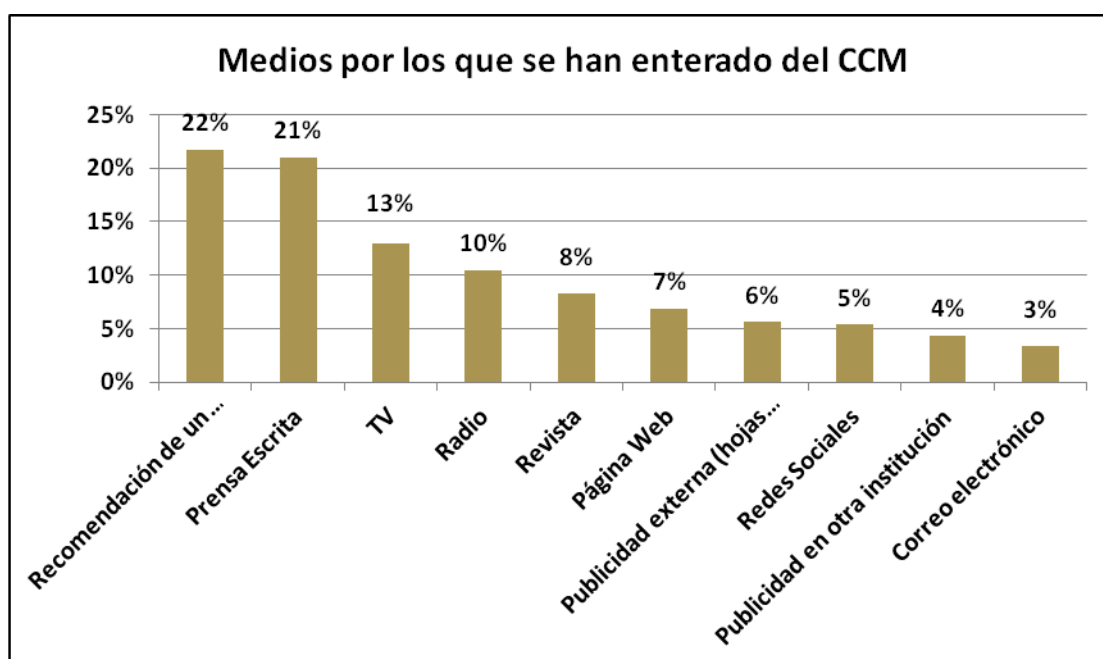
Dentro de la pregunta anterior se dio la opción de citar algún otro lugar cultural preferido y visitado con frecuencia, entre los que se citó los siguientes:

<b>OTROS LUGARES CONCURRIDOS</b>	
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>
Casa de la Cultura	13
Museo Virgen del Panecillo	7
Casa de la Música	6
Centro Cultural PUCE	6
Museo Mitad del mundo	5
Jardín Botánico	4
Teatro México	3
Casa de Sucre	2
Museo Banco Central	2
Museo de la Compañía de Jesús	2
Museo San Francisco	2
La Cima de la Libertad	1
Museo de la Moneda	1
Museo Nacional Ministerio de Cultura	1
Teatro Sucre	1

**7. Si usted contestó en la pregunta anterior que SI ha escuchado sobre el Centro Cultural Metropolitano\* indique ¿por qué medios se ha enterado de éste espacio? Si su respuesta fue NO pase a la pregunta No. 08**

<b>RESULTADOS</b>		
<i>Opciones</i>	<i>Cantidad* (de 245 personas)</i>	<i>Porcentaje</i>
Recomendación de un conocido (Boca a Boca)	89	22%
Prensa Escrita	86	21%
TV	53	13%
Radio	43	10%
Revista	34	8%
Página Web	28	7%
Publicidad externa (hojas volantes; letreros; vallas; etc.)	23	6%
Redes Sociales	22	5%
Publicidad en otra institución	18	4%
Correo electrónico	14	3%

De la pregunta anterior, 245 personas de 400 fueron las que dijeron que sí han escuchado acerca del Centro Cultural Metropolitano, y de las cuales 89 expresaron que se habían enterado por Recomendación de un conocido (Boca a Boca). El siguiente medio por el cual se han enterado es la prensa escrita (86 personas), seguido de la TV (53 personas), Radio (43), Revista (34), Página web (28), publicidad externa como hojas volantes (23). A través de las Redes Sociales apenas 22 personas se han enterado, por medio de otra institución 18 y por último 14 a través de correos electrónicos.



Adicionalmente, 12 personas escribieron distintas opciones por las que se enteraron del Centro Cultural Metropolitano:

<b>OTROS MEDIOS</b>	
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>
Por casualidad, de paso por el sector de la Plaza Grande	6
Por visitas en el colegio y las universidades	4
Curiosidad	2

**8. ¿Desearía usted recibir información acerca de los eventos que organiza el Centro Cultural Metropolitano?**

<b>RESULTADOS</b>		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
SI	350	88%
NO	50	13%
<i>Total general</i>	400	100%

De las 400 personas encuestadas, 350 personas (88%) afirmaron su deseo de recibir información sobre las actividades que ofrece el Centro Cultural Metropolitano. Mientras que 50 dijeron que no desean (13%). Más de las tres cuartas partes del total tiene interés en la institución.



**9. Si su respuesta anterior fue SI, indique ¿por qué medios desearía recibir esta información? Si respondió NO pase a la pregunta No. 10**

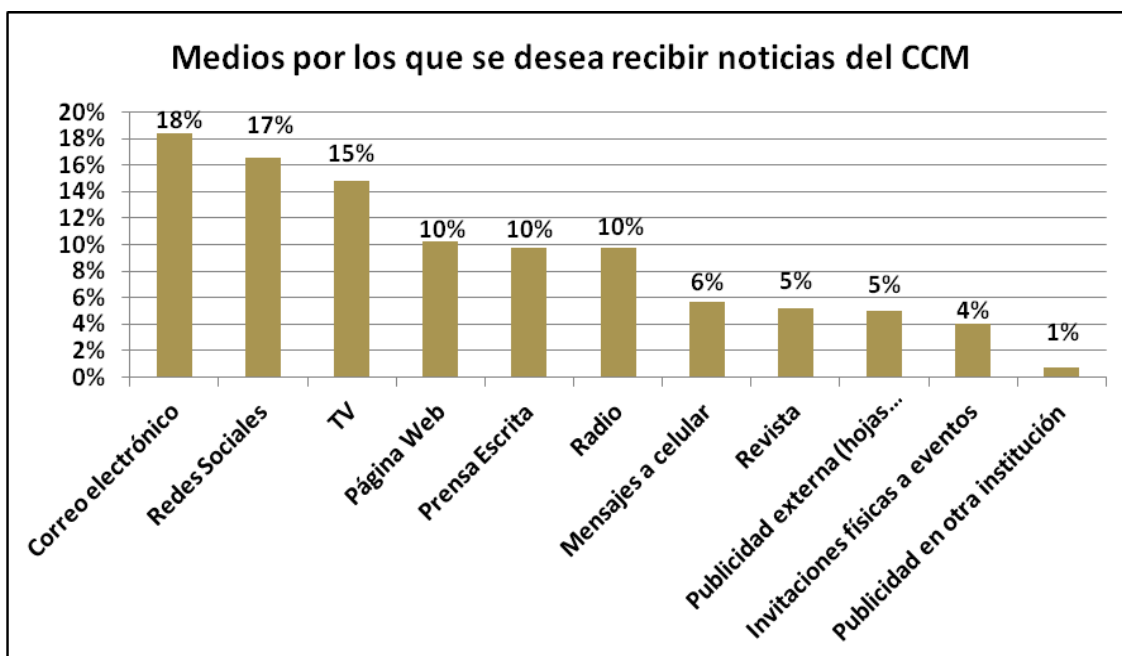
<b>RESULTADOS</b>		
<i>Opciones</i>	<i>Cantidad* (de 350 personas)</i>	<i>Porcentaje</i>
Correo electrónico	170	18%
Redes Sociales	153	17%
TV	137	15%
Página Web	95	10%
Prensa Escrita	90	10%
Radio	90	10%
Mensajes a celular	53	6%
Revista	48	5%
Publicidad externa (hojas volantes; letreros; vallas; etc.)	46	5%
Invitaciones físicas a eventos	37	4%
Publicidad en otra institución	7	1%

De las 350 personas que afirmaron estar interesadas en recibir información sobre el Centro Cultural Metropolitano la mayoría (170 personas) expresó que su medio preferido para recibir la información es por correo electrónico. A diferencia del resultado de la pregunta No. 7, en la cual se identificó que el correo electrónico es el medio que menos impacto ha tenido en el público.

Algo similar sucede con las Redes Sociales, las cuales en esta pregunta ocupan el segundo puesto con 153 personas, y en la pregunta anterior fue una de las últimas opciones; que también evidencia un campo en el que se debe trabajar.

La TV es la tercera opción escogida por 137 personas interesadas. Seguido está la página web (95 personas), la prensa y la radio que coinciden con 90 personas. Las cinco últimas opciones escogidas fueron: mensajes a celulares (53), Revistas (48), Publicidad externa (46), Invitaciones físicas (37) y Publicidad en otra institución (7).

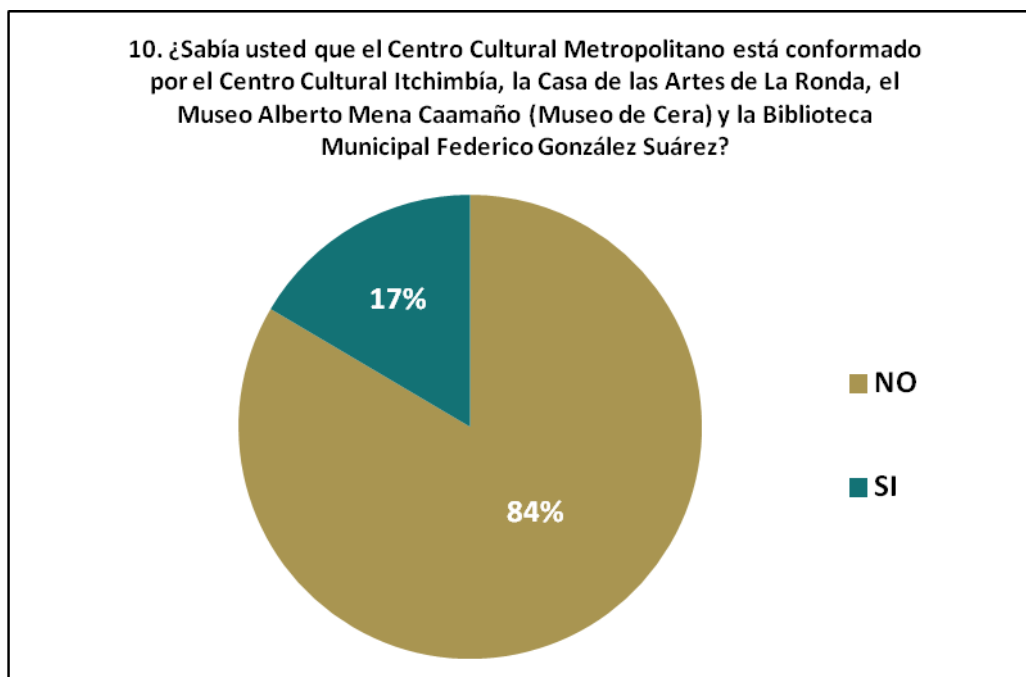
Se evidencia que la tecnología predomina como medio de comunicación actualmente. Tres de las cinco primeras opciones están relacionadas con la web.



**10. ¿Sabía usted que el Centro Cultural Metropolitano está conformado por el Centro Cultural Itchimbía, la Casa de las Artes de La Ronda, el Museo Alberto Mena Caamaño (Museo de Cera) y la Biblioteca Municipal Federico González Suárez?**

<b>RESULTADOS</b>		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
NO	334	84%
SI	66	17%
<i>Total general</i>	400	100%

El 84% de las 400 personas, desconoce que la Casa de las Artes La Ronda y el Centro Cultural Itchimbía son instituciones dependientes del Centro Cultural Metropolitano y están bajo una misma dirección, además de que el Museo Alberto Mena Caamaño y la Biblioteca Municipal también forman parte de la institución. Apenas el 17% está informado de éste hecho.



11. ¿Sabía que el edificio en el que se encuentra el Centro Cultural Metropolitano es uno de los edificios patrimoniales más antiguos de la ciudad (calles Eugenio Espejo y García Moreno), además que fue sede de grandes acontecimientos para el país como la muerte a los próceres del 02 de agosto de 1810, entre otros hechos relevantes?

RESULTADOS		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
NO	186	47%
Algo sé, pero no muy bien	111	28%
SI	103	26%
<i>Total general</i>	400	100%

La historia del edificio en el que se encuentra ubicado el Centro Cultural Metropolitano es uno de los mayores potenciales de la institución, sin embargo; casi la mitad de las personas encuestadas no sabe acerca de los hechos históricos que suscitaron en dicho edificio.

La otra mitad está dividida por el 28% que algo sabe pero no muy bien; y el 26% que si sabe de su importancia.



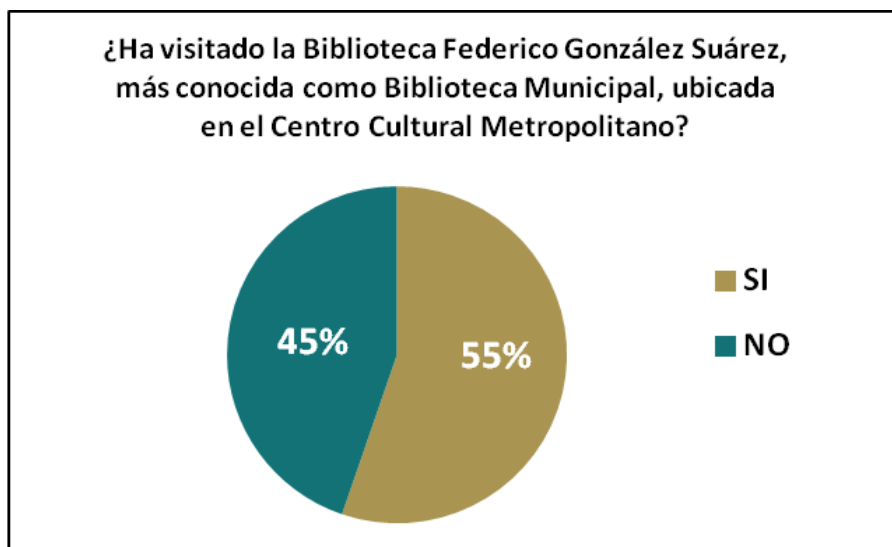


**12. ¿Ha visitado la Biblioteca Federico González Suárez, más conocida como Biblioteca Municipal, ubicada en el Centro Cultural Metropolitano?**

RESULTADOS		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
SI	221	55%
NO	179	45%
<i>Total general</i>	400	100%

El 55% de las personas encuestadas ha visitado la Biblioteca Municipal, y el 45% restante no lo ha hecho.

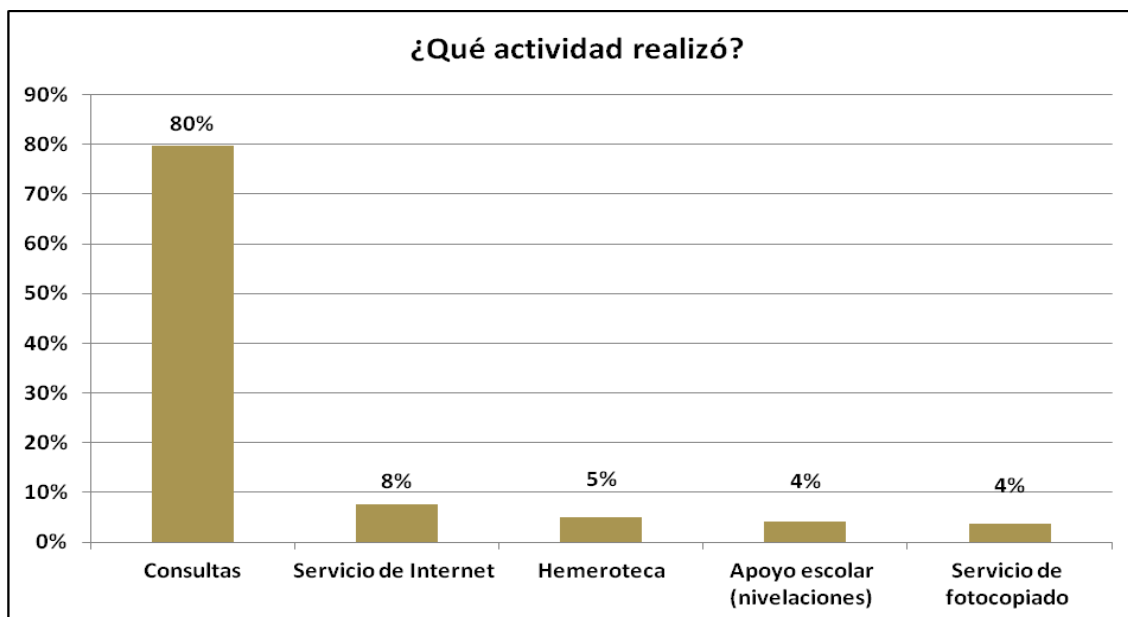
Este dato evidencia que así como en el caso del Museo Alberto Mena Caamaño que tiene un número mayor de visitantes que el Centro Cultural Metropolitano, la Biblioteca también lo supera con 221 personas. Es algo igual de curioso porque la Biblioteca pertenece a la institución y al visitarla, están visitando el CCM.



### 12.1 ¿Qué actividad realizó?:

RESULTADOS		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Consultas	176	80%
Servicio de Internet	17	8%
Hemeroteca	11	5%
Apoyo escolar (nivelaciones)	9	4%
Servicio de fotocopiado	8	4%
<i>Total general</i>	221	100%

La mayoría de las 221 personas que han visitado la Biblioteca han realizado consultas bibliográficas. En menores porcentajes está el Servicio de Internet (8%), la Hemeroteca (5%) y finalmente el apoyo escolar y el servicio de fotocopiado con el 4% ambas.

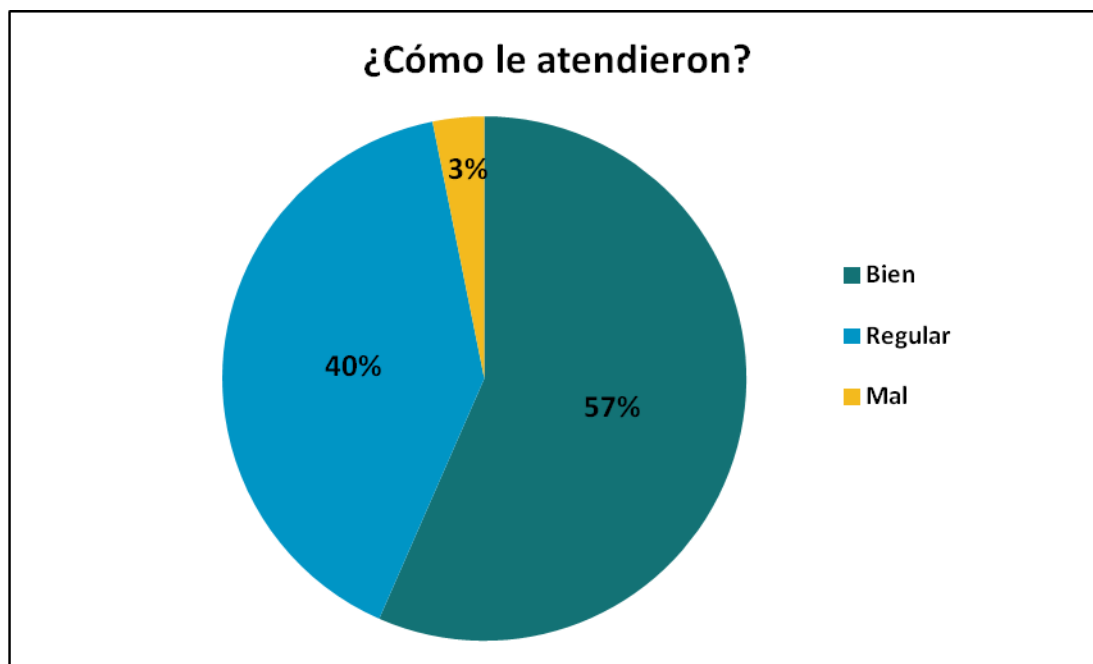


## 12.2 ¿Cómo le atendieron?:

<b>RESULTADOS</b>		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
Bien	125	57%
Regular	89	40%
Mal	7	3%
<i>Total general</i>	221	100%

De las 221 personas que han visitado la Biblioteca, más de la mitad del total (57%) coinciden que les han atendido bien cuando han acudido. Sin embargo, la atención Regular tiene un porcentaje de 40%, que sin duda influye en que una persona regrese o no, y la recomiende.

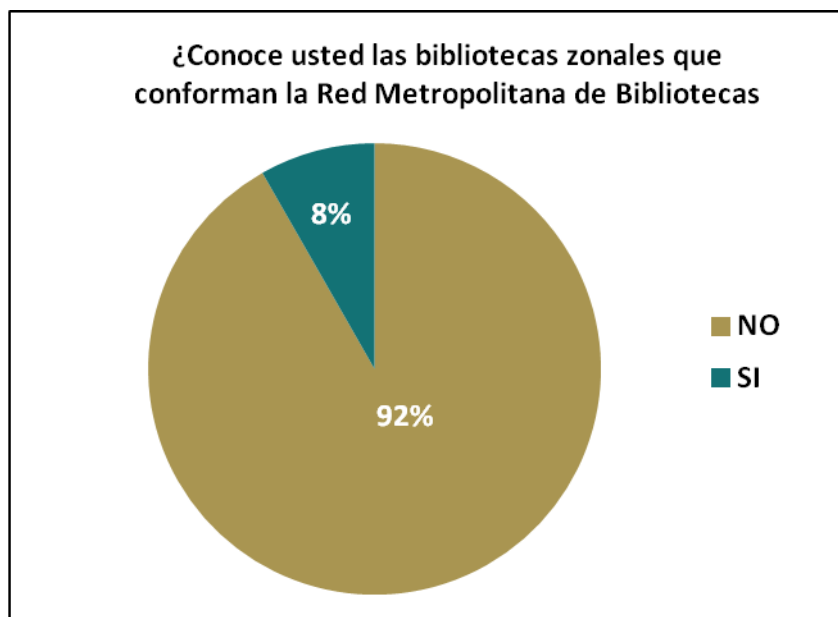
Apenas un 3% mencionó que le han tratado mal. Es un porcentaje pequeño, pero que si puede pesar en la percepción de la imagen de la institución.



**13. ¿Conoce usted las bibliotecas zonales que conforman la Red Metropolitana de Bibliotecas?**

RESULTADOS		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
NO	367	92%
SI	33	8%
<i>Total general</i>	400	100%

Un gran porcentaje del total no conoce alguna Biblioteca zonal de la Red Metropolitana de Bibliotecas, reflejada en un 92% de las 400 personas. Apenas un 8% afirma conocer alguna biblioteca zonal.



Dentro de la pregunta, para aquellos que afirmaron conocer una biblioteca zonal de la Red Metropolitana de Bibliotecas de Quito, debían poner el nombre de la misma. 33 personas han respondido que sí, sin embargo, apenas 9 dieron una respuesta correcta al escoger la del Ejido y las de la Delicia.

Por lo que en realidad no sería un 8%, sino apenas un 2% de la población que sabe de alguna biblioteca de la Red. Esto se ve reflejado en 9 personas que sí respondieron correctamente.

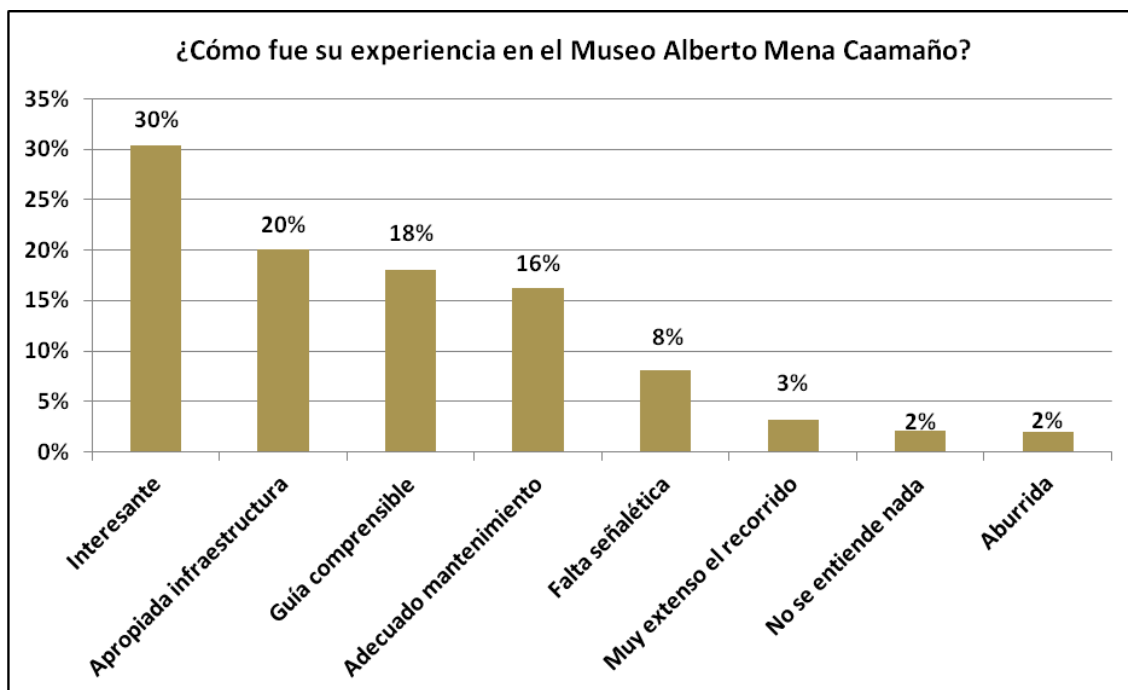
<b>Indique ¿qué biblioteca zonal conoce?</b>		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Porcentaje</i>
<b>Ejido</b>	<b>5</b>	<b>15%</b>
Biblioteca de la Casa de la Cultura	4	12%
Biblioteca del Banco Central	4	12%
Biblioteca Eugenio Espejo	4	12%
<b>La Delicia</b>	<b>4</b>	<b>12%</b>
FLACSO	3	9%
Ofelia	3	9%
Antigua Biblioteca (Cuenca y Chile)	2	6%
Biblioteca Espinosa Pólit	1	3%
Biblioteca Palacio Presidencial	1	3%
Guambrateca	1	3%
Pablo Palacio	1	3%
<i>Total general</i>	<b>33</b>	<b>100%</b>

14. Si usted ha visitado el Museo Alberto Mena Caamaño (Museo de Cera), podría mencionar ¿cómo fue su experiencia en la visita? Escoja 3 opciones.

RESULTADOS		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad* (de 287 personas)</i>	<i>Porcentaje</i>
Interesante	246	30%
Apropiada infraestructura	162	20%
Guía comprensible	146	18%
Adecuado mantenimiento	131	16%
Falta señalética	65	8%
Muy extenso el recorrido	26	3%
No se entiende nada	17	2%
Aburrida	16	2%

En la pregunta No. 6.1 se consultó qué centros culturales se han visitado, entre los cuales estaba de opción el Museo Alberto Mena Caamaño, y al cual 287 personas han asistido.

Para iniciar, 246 personas informan que su experiencia en el museo fue interesante, 162 que mantiene una apropiada infraestructura y 146 que las guías son comprensibles. De igual manera 131 piensan que el mantenimiento del lugar es el adecuado, 65 que falta señalética, 26 que es muy extenso el recorrido, 17 que no se entiende nada cuando se visita el museo, y 16 personas que decían que les pareció aburrido al visitante. Todos los aspectos negativos están en los últimos peldaños.

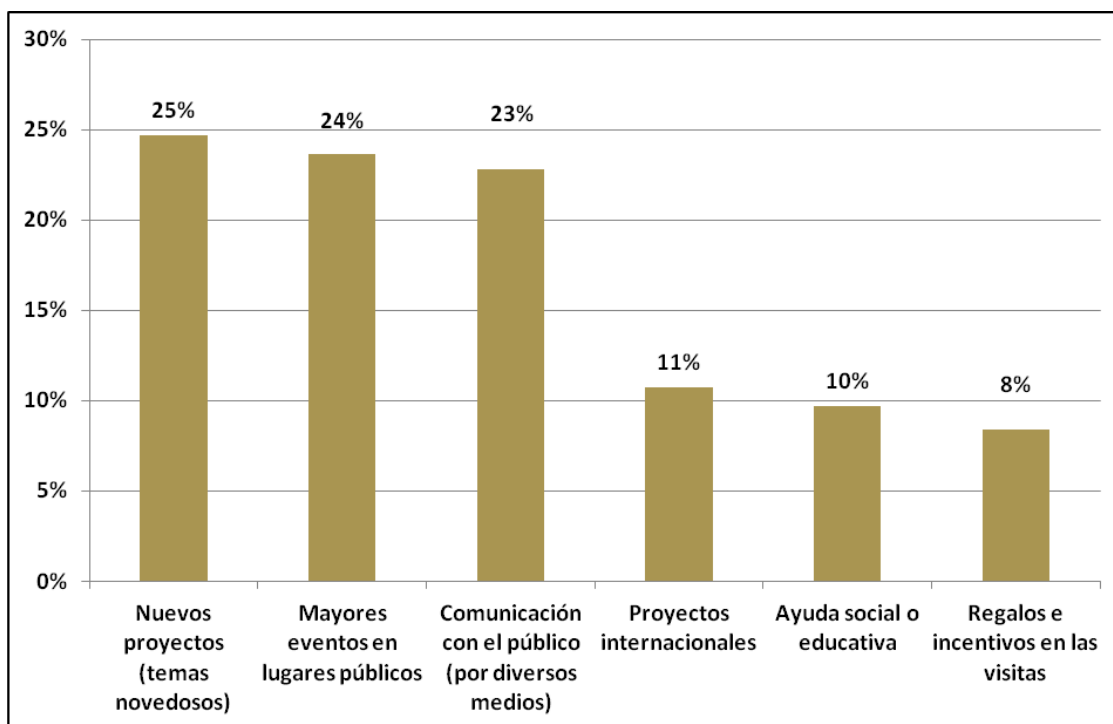


**15. ¿Qué aspectos considera necesarios para que exista acogida a un evento cultural y conexión con la institución que la organiza? Escoja 3 opciones.**

<b>RESULTADOS</b>		
<i>Respuestas</i>	<i>Cantidad* (de 400 personas)</i>	<i>Porcentaje</i>
Nuevos proyectos (temas novedosos)	290	25%
Mayores eventos en lugares públicos	278	24%
Comunicación con el público (por diversos medios)	268	23%
Proyectos internacionales	126	11%
Ayuda social o educativa	114	10%
Regalos e incentivos a las visitas	99	8%

Por último, a las 400 personas se les consultó qué aspecto consideran necesario para que se acoja una actividad cultural. En primer lugar fue escogido por 290 personas, el realizar nuevos proyectos (temas novedosos). Le sigue con 278 personas, el hacer mayores eventos en lugares públicos. La comunicación es netamente importante, y fue escogida por 268 personas, que

a pesar de no ser el número más alto, es más de la mitad de la población total. Los tres últimos aspectos son: realizar proyectos internacionales con 126 personas, la Ayuda social o educativa con 114 personas, y por último los regalos e inventivos con 99%.



#### 4.4.1.3 Interpretación Encuesta

- De las respuestas obtenidas se demostró que al público en el ámbito cultural le atrae más asistir a presentaciones artísticas como danza, música o teatros, es decir lugares o eventos en los que se visualice una manifestación humana y exista una interacción directa con el público.
- Es importante destacar que el conocimiento que se adquiere al asistir a un lugar cultural es el motivo principal por el que las personas acuden, lo que lleva a concluir que la mayoría de personas asistentes son personas interesadas en el arte, la cultura y en recibir un nuevo conocimiento de parte de la institución. Este aspecto es importante considerar al momento de establecer estrategias educativas que logren retribuir algo nuevo para la persona.



- Más de la mitad de la población encuestada prefiere asistir los fines de semana a un espacio cultural, lo que da pautas para tomar estos días en gran consideración para la planificación de la agenda de actividades.
- El aspecto más importante e influyente para asistir a un lugar cultural son los servicios que ofrece, debido a que de ellos depende que la persona se interese en ir o no de acuerdo a sus gustos y preferencias. Esto es un aspecto muy positivo para el Centro Cultural Metropolitano, ya que presenta diversos servicios en un mismo lugar.
- La atención al cliente es un aspecto igual de importante al decidir ir o no a un lugar cultural, porque de ahí saldrá la primera percepción personal de cada visitante. Es importante que el personal humano de un centro cultural tenga clara la importancia que juega su función al atender al público. Adicionando que la mayoría de personas que han escuchado acerca del Centro Cultural Metropolitano lo han hecho por recomendación de un conocido o por el boca a boca.
- Las cuatro dependencias en investigación: Centro Cultural Metropolitano, Centro Cultural Itchimbía, Casa de las Artes La Ronda y el Museo Alberto Mena Caamaño; tuvieron un promedio similar en cuanto a las instituciones escuchadas por la población, situándose en la primera mitad de la lista de lugares culturales expuestos en la pregunta No. 06; lo que demuestra que si son lugares comúnmente mencionados entre la sociedad y reconocidos por la misma.
- Sin embargo, el Museo Alberto Mena Caamaño en los lugares visitados obtuvo un mayor porcentaje, casi de las tres cuartas partes de la población; en relación al Centro Cultural Metropolitano, que apenas superó una cuarta parte del total. Es un resultado curioso tomando en cuenta que el museo pertenece al CCM y está en sus instalaciones, pero que muestra que un mayor número de personas identifican el museo, mas no, la institución que lo administra.

- En la comparación entre los lugares culturales escuchados y los visitados, es interesante ver que el Museo Alberto Mena Caamaño es el lugar con menos diferencia entre los dos aspectos, mientras que el Centro Cultural Metropolitano es el lugar con mayor diferencia entre quienes lo han escuchado y quienes lo han visitado. Esto evidencia la falta de conexión que tiene el público entre ambos lugares.
- Otro dato complementario a la conclusión de que el Centro Cultural Metropolitano no es reconocido por su nombre, es que un mayor número de personas identificaron o han visitado la Biblioteca Municipal Federico González Suárez, a diferencia de un menor número que se pronunció por el centro cultural. Esto tomando en cuenta que la biblioteca al igual que el museo pertenecen y están en las instalaciones del CCM.
- Entre los lugares más escuchados se situó el Museo del Agua y el Museo de la Ciudad por encima del Museo Alberto Mena Caamaño, sin embargo, los resultados fueron diferentes en cuanto a las visitas, debido a que en esa pregunta el Museo de Cera fue quien obtuvo mayor porcentaje evidenciando el gran interés que despierta en la población.
- Es propicio realizar una difusión o comunicación más directa con la comunidad, puesto que la mayoría se mostró interesado en recibir información acerca del Centro Cultural Metropolitano.
- La tecnología actualmente es una herramienta de vital importancia, y así lo demostraron los resultados al ser el correo electrónico, las redes sociales y la página web las opciones preferidas por aquellas personas interesadas en recibir noticias sobre el Centro Cultural Metropolitano. Aspecto que debe trabajarse, debido a que justamente las tres vías de comunicación son unas de las que menos impacto han tenido en aquellas personas que sí han escuchado sobre el CCM.

- Hay un desconocimiento mayoritario sobre la relación que mantiene el Centro Cultural Metropolitano, el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de las Artes La Ronda. Cada institución tiene su público diferente y su dependencia de las demás, pero sería ventajoso el recomendarse entre sí.
- Uno de los mayores potenciales del Centro Cultural es su infraestructura, el edificio patrimonial en el que está ubicado; sin embargo, casi la mitad de la población desconoce la historia del mismo y la importancia nacional que posee. El resultado apunta a trabajar con mayor profundidad en la historia del edificio, la historia de los ecuatorianos, y de paso mostrar su belleza arquitectónica.
- Casi la totalidad de la población encuestada desconoce de la Red Metropolitana de Bibliotecas, lo que permite concluir que se debe enfatizar en un mayor trabajo de promoción e información de las diversas bibliotecas y su distribución, para cercanía y facilidad de la comunidad.
- El Museo Alberto Mena Caamaño mantiene una percepción bastante positiva en relación a la experiencia que ofrece, lo que le proporciona indirectamente la percepción de toda la institución en sí.
- La innovación en temas a presentar y la comunicación con el público, son los aspectos escogidos para darle acogida a un evento cultural. El Centro Cultural Metropolitano cumple con lo inicial, debido a que es constante, activo y ofrece temas nuevos con sus exposiciones temporales. Pero en cuanto a la comunicación, los resultados reflejan que es necesario un trabajo más amplio.

## 4.4.2 Desarrollo Entrevistas

### 4.4.2.1 Formato de las Entrevistas

El formato de las tres entrevistas realizadas se las puede observar al final de la investigación, como Anexos No. 05, 06 y 07. A continuación los resultados obtenidos.

### 4.4.2.2 Síntesis Entrevista a Lic. Alicia Loaiza – Directora CCM

<b><i>DATOS DEL ENTREVISTADO</i></b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>Lic. Alicia Loaiza</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Directora General del Centro Cultural Metropolitano</b>
<b>FECHA:</b>	<b>Lunes 28 de Noviembre de 2011 – 14h00</b>
<b>LUGAR:</b>	<b>Centro Cultural Metropolitano</b>

#### **1. ¿Cuánto tiempo lleva a cargo de la dirección del Centro Cultural Metropolitano?**

En febrero del 2012, cumplo dos años.

#### **2. En este tiempo, ¿qué cambios se han evidenciado en la institución?**

En principio cambié todo el organigrama, debido a que había dos grandes áreas, a manera de que se tenía una cabecita y unas patotas. Estas áreas eran la Red Metropolitana de Bibliotecas y Museografía. La primera se mantuvo como una sola unidad, y a la segunda la dividí en cuatro, y ahora son áreas diferentes: Patrimonio, Investigación, Programas Culturales y Educación.

En el ámbito externo, hacia el usuario, tanto el Centro Cultural Metropolitano, como sus dos instituciones dependientes: la Casa de las Artes La Ronda y el Centro Cultural Itchimbía; no han cambiado en el sentido de que siempre han sido públicas, y eso es lo interesante del trabajo aquí. Es decir, que aparte del Museo Alberto Mena Caamaño que cobramos lo más barato posible, cuesta \$1.50 adultos, \$0.75 estudiantes, y \$0.50 niños, discapacitados y tercera edad; todo es gratis en la institución.

Por otro lado, creo que la forma de trabajo ha cambiado un poco, porque si bien el Centro Cultural Metropolitano está direccionado para los grandes maestros de la pintura, pero también era necesario abrir espacios para artistas en proceso. Por lo que hemos tenido que ver cómo organizarnos entre las tres instituciones para cubrir esto. Por ejemplo, aquí tenemos la Sala V, que es para algo muy puntual o pequeño, y las demás salas son para grandes exposiciones o retrospectivas de toda una vida de un artista. De manera que nuestro criterio es dar un reconocimiento a aquellas personas que han dedicado su vida al arte y a una actividad que no es que dé mucha plata, pero que se han arriesgado por ésta pasión, y han alcanzado la fama o han dejado huella.

Pero también se necesitan otros espacios, y la Casa de las Artes está un poco direccionada a aquello, hacia muestras más pequeñas o hacia aquellas personas que no han apostado a vivir del arte, pero que tienen en la sangre esa pasión, y siguen haciéndolo aunque no vivan de eso.

Otra cuestión, es la priorización de lo cultural. Porque estas instituciones deben batirse con el otro lado que es la autogestión, o sea crear recursos, porque como en todo el mundo la cultura es la que demanda. Aunque lamentablemente no se la ve como inversión, porque crea identidad, ciudadanía, cosas que no pueden ser valoradas y que incluso son más importantes; pero no es tomada así. Inversión se la toma cuando te da un

rédito, pero el rédito ciudadano es mucho más importante porque es la que da la cohesión social.

Por esto hemos dado prioridad a la cultura, no digo que no seguimos haciendo autogestión, a veces desesperadamente; pero sí tenemos que escoger entre dar a una institución que nos vaya a pagar un determinado monto y artistas que requieran un espacio gratis, pues escogemos la segunda opción, a pesar de saber que eso nos traerá problemas.

### **3. ¿Cuál cree que es el principal potencial del Centro Cultural Metropolitano?**

Yo creo que hay como tres cosas. Primero, el edificio creo que es el más emblemático que hay en cuanto a lo nacional, porque aquí es el crisol de muchas instituciones que tienen que ver con lo nacional y hechos históricos. Por ejemplo aquí fueron las primeras universidades como la de los jesuitas, la Central, la Politécnica, el primer Observatorio, el primer Congreso, el Municipio, la primera Casa de la Moneda que luego fue el Banco Central, el Cuartel Real de Lima donde acontecieron nuestras primeras gestas de Independencia con la muerte de los próceres, la Primera Biblioteca Pública con Eugenio Espejo; entonces aquí tenemos todo un cúmulo nacional porque creo que Quito tiene un deber con la República, al ser la capital, y este edificio es un lugar que concentra todos esos símbolos nacionales.

El otro potencial, creo que es un referente de la información y la ayuda escolar gratuita. Aquí tenemos el apoyo escolar, que son pedidos de los padres de familia porque no es cierto que te digan que los padres van a ayudar a los hijos en los deberes. Cómo puedes exigir a señoras que en muchos casos han terminado sólo la primaria que les ayuden a los niños en química, física, matemáticas, biología. Entonces por esta razón tenemos la ayuda en ciertas materias que les traen problemas a los chicos, de manera que se pueda mejorar el futuro, en vista que la educación pública no es tan buena.

El tercer potencial es que el Centro Cultural Metropolitano es un referente para la gente, un referente muy especial y bien extraño. Somos bien públicos en ese sentido, de manera que se vincule con la clase socio económica media para arriba, y media para abajo, incluso tienes hasta los baños aquí. Pero por la belleza del edificio y su ubicación se ha vuelto un referente para las exposiciones, un referente de calidad, porque a veces tengo gente que quiere exhibir en el Centro Cultural Metropolitano, pero como ya tenemos copado hasta el 2014 de actividades les sugiero en otro lado y sus respuestas son que no, que el Centro Cultural es el Centro Cultural.

Entonces, es como una cuestión de consagración, es decir los artistas dicen: si expuse en el Centro Cultural Metropolitano, entonces me quedo tranquilo porque en Quito he hecho lo que debo hacer. Esta institución se ha ganado el espacio de ser un lugar referente nacional para el arte.

#### **4. ¿Cuáles son los limitantes del Centro Cultural Metropolitano?**

Como siempre son dos: presupuesto y mantenimiento del edificio. Hay una gran responsabilidad cuando se descubre o se recupera un centro emblemático, eso significa que para toda la vida debes comprometer presupuesto para mantenerlo, sino para qué lo descubres.

Estos edificios siempre requieren plata de mantenimiento por la propia cantidad de años que cargan; ver que no haya goteras, que los baños se dañan más rápido al ser públicos, la recuperación de los patios, el mantenimiento de los jardines, el aseo de las instalaciones, y demás aspectos. Los fondos para el mantenimiento vienen dados por el Municipio y sus partidas, y sobre lo que no tenemos control.

El otro limitante son los presupuestos ajustados para todo lo que uno quiere hacer.

De ahí nuestra autogestión es en el sentido de lograr colaboraciones, por ejemplo la Embajada de España nos trajo una parte de la obra de Dalí, cubriendo los seguros, el transporte, todo. Y la segunda parte, es una autogestión con una familia ecuatoriana que me la prestó, y ya sólo debo cubrir el transporte.

Las embajadas son un gran apoyo para el Centro Cultural Metropolitano, ya que conscientemente hemos determinado que la institución debe tener un ámbito de trabajo en el Ecuador y en el mundo, digo esto porque Quito es junto a Guayaquil las dos ciudades gamas o universales del Ecuador, y ese papel es ampliar nuestro ámbito.

Por eso trabajamos bastante con las embajadas y ya hemos llegado al punto de que las buscamos y ellas nos buscan, por ejemplo a mí me interesaba que viniera Dalí y con su ayuda lo conseguimos. Ahora me interesa que venga Lautrec y ya estoy en pleno trabajo con la Embajada de Francia para ver si lo traemos en 2013.

El apoyo de las embajadas no es económico, sino en especies es decir nos traen la obra de Francia a Quito, y eso ya incluye transporte, seguros, catering, etc.

##### **5. Siguiendo en el tema del presupuesto, ¿el monto que recibe el Centro Cultural Metropolitano por parte del Municipio a qué se destina?**

A todo lo que es cultura, a las exhibiciones, unas que las recibimos y otras que las producimos aquí, en programas artísticos contratados para que actúen una vez al mes, el pago de guardianía, las guías por salas temporales extras, el mantenimiento y recreación permanente del Museo Alberto Mena Caamaño, limpieza, compra de los libros para bibliotecas, el mantenimiento de estos.



Todo se rige bajo un POA, Plan Operativo Anual, con la denominación Centro Cultural Metropolitano se ponen proyectos que involucra a la Casa de las Artes, el Centro Cultural Itchimbía y a nosotros. Tenemos 5 proyectos: Protegiendo al Arte que tiene que ver con restauración, Arte e Identidad que son todas las exhibiciones, Fortalecimiento institucional que tiene que ver con todo el mantenimiento, equipos e insumos de oficina, y los materiales necesarios para las restauraciones, Investigación y los Programas educativos.

**6. A su criterio, ¿qué institución cultural presenta servicios o acciones similares al Centro Cultural Metropolitano? Y ¿considera que el CCM se ve afectado por ella?**

Yo creo que en nuestra sociedad nadie se ve afectado por otro. Yo creo que nos hace falta. Pienso que cada vez los museos se están convirtiendo en centros culturales, al implementar espacios de exhibición aparte de la muestra permanente, un bar, una pequeña librería y más espacios, entonces se van pareciendo.

Sin embargo, yo creo que entre todos no copamos la demanda. Porque además hay artistas consagrados, proyectos colectivos, chicos que recién se gradúan, ciudadanos que trabajan en eso sin ser su dedicación para ganarse la vida, gente que no llegará a lo excelso o a lo excelente en calidades pero que dedicaron su vida al arte.

No creo que ninguno sea que compita, yo creo que la gente tiene preferencias, es otra cosa. Por ejemplo de los museos, tal vez les gustan mucho los personajes de cera. Te digo esto porque la Fundación Museos hizo un estudio de públicos, y el que más conocían era el Museo Alberto Mena Caamaño.

**7. ¿El Centro Cultural Metropolitano posee alianzas inter-institucionales?, es decir con otras instituciones sean públicas, privadas o mixtas. Y ¿cuál es el objetivo de las mismas?**

Si, tenemos algunas. Una de las fraternas es con el Simmycc, que es el Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales, que estamos tratando de empujar porque el trabajo es difícil, pero creo que en este momento estamos las personas adecuadas para ello. Entonces el objetivo de esta alianza es el trabajar mancomunadamente en algunos procesos, por ejemplo, en Fiestas de Quito se habla internamente sobre las cosas en las que nos podemos complementar y ayudar.

Debido a que las fundaciones tienen mayor disponibilidad de dinero, es decir deciden rápidamente sobre sus fondos, se puede aprovechar estas relaciones dentro del Simmycc para pedirle a la Fundación Museos ciertas cosas que se requieren de improvisto, o para no entorpecer o cruzarse con las actividades y coordinarse de manera operativa. Y que el Centro Cultural Metropolitano al ser municipal no trabaja así y debería hacer un montón de cosas para poder solicitar un presupuesto.

La Fundación Museos no posee ninguna jerarquía sobre el Centro Cultural Metropolitano, sin embargo, quien tiene mayor facilidad de disponer dinero siempre tiene una ventaja sobre cualquiera. El privilegio de las fundaciones es que manejan directamente su presupuesto, a diferencia del Centro Cultural Metropolitano que funciona con partidas y depende de la decisión de la Secretaría de Cultura.

Hay otra serie de convenios también con las embajadas, en el sentido de trabajar conjuntamente en la difusión y promoción de las artes y manifestaciones culturales de ambos países. Entonces cuando se puede se mandan obras, generalmente esto no sucede mucho, pero este año vamos a ver cómo nos va enviando una exposición a México.

Tratamos de traer exhibiciones buenas, yo siempre he pensado que el 80% de este país no puede viajar y con eso la gente no puede ver algunas obras de renombre y al traerlas la mayoría de la gente las podrá ver aquí. Además, considero que en el arte es bueno ver las raíces, las cosas no se inventan de un momento al otro y de esa manera se van creando personalidades en cada artista, que se logra viendo exhibiciones antiguas.

Con la parte privada tenemos dos convenios. La una es el Banco de Guayaquil, que nos ayuda pero también nos limita, ya que no podemos hacer nada con otras instituciones bancarias. Pero nos ayuda mucho con lo que son nuestros catálogos, en proyectos pequeños, este año nos va a ayudar en la agenda. Yo prefiero que nos den en especies.

Y la otra es con Global Transport que nos ayuda en la muestra del año, pero que tenga que ver con Ecuador, por ejemplo este año nos ayudó con la muestra de Joaquín Pinto y no nos cobró nada y a cambio nosotros ponemos su nombre en la inauguración de la obra y su apoyo a la cultura, además les ofrezco el patio norte para que hagan su fiesta institucional cuando lo deseen.

También hice una recientemente con Franz Viegner para que cambiara los baños de la institución, a cambio de que puedan colocar su imagen en los mismos.

Se apunta a obtener más convenios, pero siempre y cuando sean en especie, es decir, que apoyen en ciertos productos que se requiere para algunos proyectos culturales. La mayoría de convenios son de momento, pero se espera que para este 2012 se concreten dos convenios anuales.

Es bueno cuando tienes una planificación de exhibiciones completas, por decirte de unos dos años por lo menos, ahí se puede buscar convenios anticipadamente y preguntar usted con qué apoya.

Yo como directora soy quien busco esos convenios, no existe una persona o departamento con dicha función. Creo que si necesitaría alguien que me dé una mano en buscar nuevas exhibiciones y relacionarme para iniciar un proceso para un convenio, pero eso no lo veo posible porque no tenemos una partida.

**8. ¿Qué relevancia le da usted a la comunicación en las instituciones públicas, y en especial en el Centro Cultural Metropolitano?**

Si no fuera por la comunicación...Yo creo que es muy importante, es el lazo que mueve a las instituciones con la comunidad, si no hay eso, para mal o para bien, una mala noticia te puede cambiar y buena noticia también te puede cambiar en otro sentido. Entonces si no aparecemos en los medios, es un problema.

Ya sea en la radio, en los medios, a través de los banner es nuestro vínculo con la mayoría de gente, hablando de procesos de comunicación con la sociedad.

**9. ¿Cree que la gestión que viene realizando el área comunicacional del Centro Cultural Metropolitano hacia la ciudadanía es la adecuada? O ¿Qué cree usted que se podría mejorar?**

Yo creo que podría mejorar si nosotros tuviéramos el control. Tenemos la relación directa con los medios de comunicación, que es una ventaja, pero a la vez eso es un proceso de la experiencia de la persona que está al cargo de la función, que ya estuvo en el área y es conocida. Pero todo lo demás está atravesado por la Secretaría de Comunicación.

Nuestro departamento de comunicación se relaciona solo de aquí hacia afuera, es decir con los medios, sólo esa es su función. Y en el ámbito interno no hay un encargado de la comunicación, aquí la forma de comunicarse es con los 5

jefes de área y 1 persona de comunicación. Yo direcciono la comunicación a quien debe, el modo de trabajo es a través de reuniones con las seis personas o a su bien con aquella persona involucrada, de manera que posteriormente sociabilice con el resto del personal. Debido al ritmo de trabajo que llevan a cabo, las reuniones a diario son muy necesarias, aunque sí creo que me falta institucionalizar una fecha de reunión fija, por ejemplo los lunes de cada mes.

Por otro lado yo siempre mantengo la puerta abierta, por lo que si alguien necesita algo ese rato se resuelve, y así lo hacemos a diario y prefiero a enterarme después de semanas de algo que ya tuve que decidir. Yo dejo generalmente las tardes para el trabajo afuera, pero las mañanas saben que pueden venir y arreglamos lo que sea en lo interno.

**10. ¿Consideraría importante establecer un presupuesto destinado para comunicación? No por proyectos, sino para el departamento.**

No hay un presupuesto de comunicación para el Centro Cultural Metropolitano, y esto es un limitante para los proyectos. No tenemos la partida para poder hacerlo directamente. Pero bueno por un lado está bien el de conservar una sola imagen institucional como municipio, tener los mismos criterios, etc. Pero por otro lado nos limita porque al ser la Secretaría de Comunicación de todo el Municipio, la institución representa algo pequeñito para ellos.

Si hubiera un presupuesto para comunicación con permiso del Municipio no se lo usaría para la difusión o promoción de la institución como en la elaboración de trípticos o así, porque esto va saliendo de partidas que se denominan publicaciones y lo que se debe hacer es aplicar a dichas partidas.

Yo creo que en comunicación se necesita más alguien que ayude, por ejemplo en el sentido de relaciones públicas. Porque siempre lo hemos hecho por proyectos, y si creo que es la mejor forma.

Quienes receptan nuestros servicios no lo conocen como Centro Cultural, pero quienes utilizan nuestros espacios si las conocen. En todo caso el trabajo es de gestión de aquí con la Secretaría de Comunicación, se debería emprender en un agresivo proceso para que nos promocionen más como Centro Cultural. Lo que se debe ver es cómo lograr eso, de ahí el dinero está abajo. Por presupuesto no hay que preocuparse, no tenemos, pero bueno sabemos que está en la Secretaría.

**11. Ahora en relación a la imagen que posee la comunidad sobre el Centro Cultural Metropolitano, ¿cómo la calificaría usted? Y ¿en qué aspectos cree usted que se evidencia?**

Yo creo que es una imagen bien graciosa. Cuando estaban haciendo lo de las 7 maravillas de Quito estaba el Centro Cultural designado y había un lugar de votación aquí, donde las personas estaban votando, así que la gente que trabaja aquí les decían a las personas que voten por el Centro Cultural, y ellos se preguntaban ¿dónde queda el Centro Cultural? Y al rato de decirles que estaban en el Centro Cultural, respondían que no, que ese es el Museo de Cera.

Entonces ahí hay una cuestión como Centro Cultural no sé si lo acaba de conocer todo el mundo, pero como Museo de Cera ahí sí saben dónde está. Los dos referentes para la gente es el Museo Alberto Mena Caamaño, que incluso es más reconocido como museo de cera, y la Biblioteca Municipal. Entonces no corresponde, el Centro Cultural Metropolitano conocen los artistas, pero la gente común y corriente o es el museo de cera o es la biblioteca.

Sí considero que es importante que lo conozcan por su nombre, porque eso de metropolitano me parece un acierto de aquellas mujeres que antiguamente estuvieron al frente cuando todo esto era una sola dirección de educación y cultura. El darle el concepto de metropolitano, fue una visión del 2000 de que

esto va a ser metrópolis. Entonces me parece que el nombre está bien puesto por lo que te dije que es un referente nacional, pero creo que la gente no lo sabe bien. Y pienso que es necesario que se lo sepa. Yo vivo hablando de eso, y estoy tratando de sacar unos trípticos. Pero además sí creo que es necesario hacer algo, pero no sé cómo hacerlo realmente.

Volviendo al tema de en qué aspectos se evidencia la imagen del Centro Cultural, yo creo que es un poco internacionalmente. La gente se entera de las exposiciones por varios medios internacionales. El otro día una persona me decía que se enteró que estamos con Dalí por medio de la agencia AFP y puntualizaba la nota que estaba en el Ecuador. Así que por fuera yo creo que lo conocen muy bien al Centro Cultural.

Cuando tú planificas los proyectos con todas las matrices que nos dan, hay un ámbito que dice zonal, local, distrital, etc. y yo me pregunto por qué no ponen nacional, si somos capital del Ecuador, es porque no lo tienes pensado, y cuando no lo piensas así no haces cosas para eso.

## **12. ¿Cómo es la dinámica comunicacional entre el Centro Cultural Metropolitano, el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de las Artes La Ronda?**

Como te decía, para los procesos de planificación que nos involucran a todos se discuten acá, y los procesos que son directamente con el Itchimbía, allá. Además que somos poquita gente y te estoy hablando de instituciones, pero que pueden existir por el soporte de acá, de la madre como dicen. Entonces todo esto implica diseño de invitaciones, procesos de comunicación, con los medios, redes sociales y así; por lo que todo se envía acá y se maneja directamente con nuestra comunicadora.

Al hablar de banners, el presupuesto que se utiliza es por proyectos no por departamento. Y creo que así se maneja bien porque cada proyecto se defiende solo.

**13. ¿Cómo ve a la gestión cultural en el país? ¿Tanto por el trabajo de las instituciones responsables, como por la acogida por parte de la comunidad?**

Verás he visto dos cosas muy interesantes. La una es la pasión que le están poniendo los organismos locales a la cultura, como te decía antes había un ámbito de los “locales” y un ámbito de las ciudades principales. Ahora se encuentra que los gobiernos locales quieren hacer grandes exposiciones en su ciudad, por ejemplo el alcalde de la Latacunga quiere llevar Dalí a su ciudad, y así parezca mentira, es un gran sueño y lo peor que puede pasar es que le digan que no, pero ya queda la intención y las ganas. El cambio es que los gobiernos locales están apoyando a todas las manifestaciones culturales.

La parte de la comunidad me encanta, porque está pensando otra cosa. Se está abriendo un espacio de juventud. Antes venían aquí pintores consagrados, como una élite social especial. Pero ahora hay tal cantidad de jóvenes en las exposiciones, y eso me encanta porque los jóvenes están perdiendo el miedo a las instituciones patrimoniales y al rechazo.

**4.4.2.3 Síntesis Entrevista a Lic. Janneth Luna – Comunicadora CCM**

<b><i>DATOS DEL ENTREVISTADO</i></b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>Lic. Janneth Luna</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Comunicadora del Centro Cultural Metropolitano</b>
<b>FECHA:</b>	<b>Miércoles 30 de Noviembre de 2011 – 10h00</b>
<b>LUGAR:</b>	<b>Centro Cultural Metropolitano</b>



### **1. ¿Cuánto tiempo lleva a cargo del Departamento de Comunicación en el Centro Cultural Metropolitano?**

Bueno yo estoy en el área de comunicación como 3 años, pero a cargo estaría un año y medio. Porque antes el departamento de comunicación, que no era considerado como departamento, era un espacio de promoción que estaba a cargo de otra persona, que era restauradora pero se hizo cargo de eventos.

El departamento de comunicación nació por la necesidad de informar qué hace el Centro Cultural Metropolitano y cuáles son sus actividades hacia la comunidad.

### **2. En este tiempo, ¿qué cambios ha visto significativos en la institución y el área de comunicación?**

Bueno en este tiempo que he estado a cargo por lo menos se le ha dado más importancia, incluso el espacio físico ha cambiado, antes teníamos una esquina, un lugar chiquito que era comunicación, y que no tenía la infraestructura apropiada ni los equipos, como una computadora buena. Ahora vez que eso ha cambiado, el espacio es un poco más grande lo que nos permite tener más facilidades para trabajar, así como la infraestructura tecnológica, ya que se dotó de una computadora de gran capacidad y un buen sistema para informar de las actividades del Centro Cultural Metropolitano.

También se puede decir que con la actual dirección se le ha dado mayor importancia, antes el área de comunicación era adscrita en el organigrama a un departamento que se llamaba museografía, con el que no tenía mucha relación. Pero ahora comunicación en el organigrama se encuentra casi a lado de dirección, como debería ser, porque somos un área transversal que cruza todos los departamentos o unidades de una institución o empresa.

Sólo ese cambio ya habla mucho de la importancia que se le da a un área de comunicación, que ya es algo. Cierto es que falta mucho por hacer, pero el hecho de que ya te cambien en el organigrama y te pongan como asesor ya es algo.

En cuanto a las funciones yo sigo cumpliendo las mismas que hacía antes, que como te mencioné están basadas en la promoción con los medios, lo bueno de esto es que ya tenemos una significación que habla exclusivamente de la difusión, es decir cómo vamos a difundir, cuáles son las estrategias que vamos a utilizar, cuáles son los medios que vamos a utilizar, específicamente de las actividades del Centro Cultural Metropolitano.

### **3. ¿Cuál es el principal potencial del Centro Cultural Metropolitano?**

Yo creo que en términos físicos es la ubicación y su infraestructura. Estamos junto a la Presidencia, en la Plaza Grande, este es un lugar de paso, como dicen el que no cae, resbala en el Centro Cultural Metropolitano. Además, no es un edificio cerrado, es totalmente abierto al público y tiene tres accesos de entrada.

En términos de recursos humanos yo diría que hay un grupo de gente que le gusta el trabajo y lo que hace, entonces contar con ese apoyo con gente que te puede dar el tiempo suficiente, estar ahí y sacar los proyectos sin importar lo que debas hacer, es un potencial.

También tener una dirección abierta a las posibilidades que te deja trabajar, sin perseguirte ni molestarte. Hay flexibilidad, y una institución con flexibilidad y que te deja hacer, es sumamente bueno, porque tú te desenvuelves en un ambiente tranquilo, estable, sin muchos altos ni bajos, sin muchos chismes.

En el caso de los servicios, es lo que se ha venido ofertando. Por decirte, la sala temporal y las salas permanentes, que igualmente son muy conocidas. Yo

creo que si uno pregunta, no hay persona de Quito, y en algunos casos del Distrito Metropolitano, que no ha visitado el Museo de Cera. Y también los otros programas como la Biblioteca, si bien la biblioteca tiene cosas por mejorar, pero se debe destacar que está hecha para los jóvenes, ya que vienen bastantes estudiantes y adolescentes.

Por eso, se podría decir que a pesar de que el Centro Cultural Metropolitano no tiene presupuesto para promocionarse, si está en la mente de las personas, sea por el Museo de Cera, por la Biblioteca Municipal, posiblemente no esté en el imaginario como Centro Cultural Metropolitano, pero si por los espacios. Tal vez deberíamos trabajar como una unidad, como un centro cultural.

#### **4. Aprovechando su comentario, ¿en qué cree que le afecta al Centro Cultural Metropolitano el no conocerle por su nombre, sino por espacios?**

Bueno si bien es cierto, la idea es que como institución, como Centro Cultural Metropolitano no está institucionalizado el nombre, como una unidad, sino por espacios. Pero, esto más bien que te dañe o te perjudique, es más bien un tema de ver que hacemos, ver que se puede hacer para generar esa idea del Centro Cultural Metropolitano. Sería algo fructífero posicionar el nombre de la institución como unidad.

#### **5. ¿Cuáles son los limitantes del Centro Cultural Metropolitano?**

El obstáculo más importante es de presupuesto, para desarrollar actividades, para contratar más gente en ciertas áreas como ésta; si bien tú no puedes hacer sola todo el trabajo de comunicación, y más con tres instituciones adscritas.

Yo diría también un poco los perfiles de las personas que trabajan aquí, es un Centro Cultural Metropolitano que se formó con la gente que había, que se ha

ido profesionalizando, mejorando y capacitando, al igual que se ha ido buscando gente que cumpla con ciertos perfiles con un ámbito cultural, como es el Centro Cultural Metropolitano. Pero eso sigue siendo un limitante.

Me refiero al hecho de que el Municipio es político, democrático, pero se ha hablado de que debería ser técnico. Hay mucha gente que no está preparada para el cargo, o no conoce del área, o del ámbito cultural. Debería ser considerado personal técnico para poder desarrollar y generar mejores cosas en el Centro Cultural.

**6. Tomando un poco sus palabras, ¿cree que el hecho de ser una institución pública, le afecta al nombre o reputación del Centro Cultural Metropolitano?**

Bueno, pero esto es una imagen dada a raíz de intereses de la institución pública, hubo una fuerte corriente de intereses económicos en lo que querían tumbar la institución pública, al venderte una imagen de si es público es malo, si es público su personal es vago, o te trata mal y una serie de cosas, que si hay, no dijo que no; pero esa no es la regla. Hubo una fuerte corriente, me parece que unos 10 años atrás, cuando se quería privatizar todo lo público, en donde se hizo una fuerte campaña en contra de la institución y el servidor público, para desprestigiar y para comenzar a privatizar.

Pero eso hay que revertirlo y comenzar a trabajar, yo soy una persona que trabaja 20 años en institución pública y he visto de todo, hay cosas que son ciertas otras que son exageraciones; y todo tiene que ver con la actitud de las personas.

Las instituciones públicas culturales de alguna manera no necesariamente nos han visto como las otras instituciones públicas, si ha sido bueno que las instituciones culturales se hayan alejado un poco de eso, y te vean como institución cultural no como pública cultural. Y sobre todo en la medida de los

centros culturales lo que se ha hecho es que las personas que atienden a la gente, la atiendan bien, con calidez y respeto. Además que las instituciones culturales son de una demanda diferente, no es igual ir a pagar los impuestos que venir a una sala a distraerte, aparte que a cada una vas con dos lógicas y expectativas diferentes.

**7. ¿Cuán importante considera usted que es la comunicación en el desarrollo de una empresa?**

Realmente muy importante. Creo que eso es lo que aún no tomamos consciencia todavía en muchos espacios de nuestro país en general, la comunicación aún está muy relegada, es sólo para presentarla en medios, sólo para que hagamos cositas como eventos o así. Y la comunicación no es sólo eso, es un proceso que atraviesa toda la institución, atraviesa todos los departamentos, y en todos los departamentos está incluida la comunicación, todo el tiempo estamos hablando.

El tema es que la comunicación te puede aportar, te puede ayudar, asesorar que decir y cómo decirlo, incluso en momentos de tensión dentro de la institución como tiempos de crisis. Ese es nuestro trabajo el de la mediación a nivel interno y externo, entonces una institución que no tenga un departamento de comunicación para comunicar lo que hace, simplemente se está quedando sin una herramienta valiosísima para poder mejorar y brindar servicios de mejor calidad.

**8. Dentro del ámbito público en nuestro país, ¿considera que se le da la debida importancia al factor comunicación?**

Ahora, pero muy poco todavía. Aún existen departamentos de comunicación que se encuentran adscritos a áreas que nada tienen que ver con el nivel asesor, entonces aún ves espacios físicos reducidos o falta de herramientas para tu trabajo, como hay lugares que no te permiten el acceso a internet, te

ponen restricciones, donde no hay capacitaciones para abrirte a lo que estamos trabajando ahora como las TICs, las redes sociales y más. En el ámbito público todavía hay este sesgo en la comunicación.

Una evidencia de la poca importancia que se le da a la comunicación es la falta de designación de presupuesto. En nuestro caso, en el Municipio hay una Secretaría de Comunicación, en algunas ocasiones se le ha dicho a la Secretaría que debería evaluar y auditar los departamentos de comunicación que existen y que se han formado por una necesidad, mas no por una política o por que la dependencia municipal ha visto la necesidad de tener eso.

Realmente no es una política institucional tener departamentos de comunicación bien estructurados, bien armados, con personal capacitado. Tú vas a encontrar en el mismo Municipio algunos espacios donde la secretaria o el diseñador hacen la comunicación.

Creo que se está haciendo algo, sin embargo, aún conversas con compañeros donde el problema de siempre es el presupuesto. Y donde el primer presupuesto recortado en momento de crisis es el de comunicación, momento cuando más se lo necesita. Hay que entender que el presupuesto para comunicación no es un gasto, es una inversión.

**9. Hablando un poco sobre la Secretaría de Comunicación ¿usted le ve adecuado al sistema de manejar toda la comunicación desde una dependencia grande o considera que sería mejor poseer departamentos por institución?**

No, debe haber un departamento grande de comunicación, ese sería el departamento centralizado, pero debería estar bien coordinado con todos los demás departamentos, bien estructurado, es decir estableciendo políticas, porque este departamento de comunicación sería quien dirija las políticas de comunicación de los adscritos.

Pero el asunto es que verdaderamente se implementen políticas y que se esté en constante comunicación con los otros departamentos y se pongan lineamientos de qué decir, cómo decirlo, qué pasa con el público, entre otros aspectos. Esto es lo que hace falta, hasta para saber dónde hay departamentos y dónde no, reforzar lo que se ha venido haciendo y llevar más allá a la comunicación, no solo con la promoción o medios, sino con comunicación interna, con los públicos externos, de asesoramiento, etc.

**10. ¿Considera que con el desarrollo de la tecnología y un nuevo de estilo de vida de las generaciones, se ha aportado para bien dentro de la comunicación institucional?**

Yo creo que sí, además esa es la tendencia. Más allá del bien o mal, esa es la tendencia y es a donde debemos apuntar. Porque pensar de otra manera sería quedarnos rezagados, irnos contra corriente. En el caso de los comunicadores es prioritario que accedamos a estas herramientas, las aprendamos a usar, y a comunicar con ellas. Lo importante es ser crítico al respecto: qué vamos a decir, cómo lo vamos a decir, que generamos con ellas. Y fijate que ésta debería ser una política de comunicación, que todos estemos al mismo nivel de conocimiento de los cambios tecnológicos.

En el caso del Centro Cultural Metropolitano si las hemos implementado, estamos en eso; es nuevo para nosotros, pero debemos investigar y usarlas.

**11. ¿Consideraría importante establecer un presupuesto destinado para comunicación? No por proyectos, sino para el departamento.**

Claro, es súper importante que comunicación comience a tener su propio presupuesto para poder funcionar. En nuestro caso, la difusión siempre va a salir de los proyectos, esperamos que para el próximo año se considere algunos rubros que requiere manejar el área de comunicación.

Como mi trabajo es específicamente con medios, requiero ciertos materiales como los diarios, las revistas, poder realizar un diagnóstico de comunicación para reconocer nuestras necesidades y las del público, vincular actividades con el área de recursos humanos para la comunicación interna, el asunto de capacitaciones, entre otras.

**12. ¿Usted cree que la población de Quito Metropolitano, donde se encuentra el Centro Cultural, tiene una conexión con la institución y está en constante comunicación con la misma?**

Es algo difícil de definir, porque necesito medir tal vez con encuestas. Además que depende del interés de las personas, hablar de toda la población de Quito es muy incierto porque tenemos diversos públicos y todo gira en cuanto a la preferencia de la persona. Los artistas siempre nos acompañan porque están interesados en todo el ámbito cultural y nosotros en su medio; pero de manera general va de acuerdo a lo que te gusta o no la gente, por ejemplo nos llega una invitación de algún museo pero no vas, es decir te enteras de lo que va a ver pero no asistes porque no es de tu gusto. En la cultura los gustos y preferencias siempre mandan.

**13. ¿Cómo ha manejado la comunicación inter institucional entre el Centro Cultural Metropolitano, el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de Artes de la Ronda?**

Bueno, en este caso sigue siendo lo mismo, porque como te explique yo solo hago medios, y mi actividad de comunicación tiene que ver con promoción de actividades en los medios. Así que yo hago el mismo proceso para las tres instituciones, hago el boletín físico, el boletín virtual, envío a los medios y me contacto con ellos, concreto las entrevistas, los recibo aquí si lo requieren.

A pesar de que mi función es netamente con los medios y que el Centro Cultural Metropolitano se caracteriza por tener una activa participación en los



mismos y ser un referente en temas de cultura, definitivamente creo que la promoción con los medios no es la única función para un departamento de comunicación.

Deberíamos estar trabajando otro tipo de proyectos, en general de comunicación tanto interna como externa, sin embargo por la dinámica del Centro Cultural Metropolitano, por sus actividades y porque tenemos dos adscritas, no te queda más tiempo que para eso.

Claro que se podría trabajar en equipo con otras personas para poder desarrollar más cosas en el área de comunicación, pero en este caso no es factible por el motivo de partidas y presupuestos. Adicionando que no deberíamos tener departamento de comunicación porque estos departamentos no están articulados por políticas, se abrieron por necesidad; así que como ves es difícil obtener más recursos.

Además como te decía antes, el ámbito cultural no es que se diga lo más importante para la Secretaría de Comunicación, el Municipio tiene tantas cosas que comunicar que si analizan entre la obra vial y un evento cultural, no nos promocionan y esperaremos sentados.

**14. ¿Cómo ve a la gestión cultural en el país? ¿Tanto por el trabajo de las instituciones responsables, como por la acogida por parte de la comunidad?**

Yo creo que en el país se están dando y haciendo cosas, pero todavía falta mucho por hacer. Esta actividad sigue siendo centralizada en ciertas ciudades como Quito, Cuenca y Guayaquil, y si tú ves aún hay algunas diferentes, el movimiento es mucho mayor y más intenso en Quito. Ahora imagínate lo que pasa en ciudades pequeñas como Ibarra, Tulcán y otras, en las que no está trabajado el tema cultural como su danza, gastronomía, discusiones de temas, nadie te invita a un lugar cultural o llegas a conocer más de su historia.

En cuanto a la aceptación del público, y yo te hablé por Quito, tenemos la particularidad de que tenemos público para todo, pero sigue siendo un público sesgado, de cierto nivel, entre comillas clase. Todavía los estratos populares le tienen miedo a estar presentes en exposiciones, de acercarse a una galería, a ver cine contemporáneo, etc., es decir que a mi criterio las actividades culturales son sesgadas del centro para el norte. Creo que no hay lugares para toda la demanda de población que tiene el sur. Pienso que se debería hacer exposiciones en otros sitios, tal vez no tan bonitos como un centro cultural, pero que te permitan llegar a todo tipo de público.

#### **4.4.2.4 Síntesis Entrevista a Sr. Patricio Guerra – Coordinador del equipo de Planificación de la Secretaría de Cultura**

<b><i>DATOS DEL ENTREVISTADO</i></b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>Sr. Patricio Guerra</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Coordinador del equipo de Planificación de la Secretaría de Cultura</b>
<b>FECHA:</b>	<b>Lunes 28 de Noviembre de 2011 – 16h00</b>
<b>LUGAR:</b>	<b>Oficinas de la Secretaría de Cultura</b>

**1. Usted como funcionario público de la Secretaría de Cultura, ¿me podría mencionar si existe un objetivo único y global para la gestión cultural en el Distrito Metropolitano de Quito? Y ¿cuál es?**

La Secretaría de Cultura en su plan operativo anual si persigue un objetivo estratégico. Este objetivo está enganchado con los dos objetivos del Plan Desarrollo del Gobierno, el objetivo número 7 y el número 8. El primero habla sobre la conservación del patrimonio nacional, el patrimonio tangible e intangible y la construcción de espacios públicos sin discriminación para incentivar la cultura, el arte y la comunicación. Y el objetivo # 8 habla sobre la

interculturalidad y la plurinacionalidad, para afirmar la identidad nacional. Estos dos objetivos figuran como ejes transversales de la planificación de la Secretaría Nacional.

**2. ¿Cree qué el trabajo realizado en el ámbito cultural en el país ha mejorado? ¿Es suficiente la gestión? O en ¿qué se debería reforzar?**

Ha mejorado muchísimo, ya el mismo hecho de que hay una preocupación de la alcaldía, que en estos últimos 10 o 15 años ha trabajado en el ámbito de la cultura, ya es un renglón importante que evidencia que la acción cultural es una preocupación del gobierno seccional.

Todo tiende a mejorar, y lo que hace la Secretaría de Cultura como eje rector y facilitador del ámbito de la cultura en el Distrito, con el transcurso del tiempo deberá ir mejorando, en todos los aspectos, en la parte administrativa, presupuestaria, en la distribución cada vez más equitativa de los recursos, en la gestión cultural con los actores culturales de la comunidad, en las relaciones internacionales, en las capacitaciones en torno al tema cultural, en el tratamiento académico y en la comprensión del concepto cultura. Como ve por mejorar hay muchísimo y vamos trabajando para allá, cada administración le pone su grano de arena.

**3. Relacionando a la gestión cultural del Ecuador con la de otros países, ¿cuál es su criterio al respecto?**

El campo de la gestión cultural es un campo del tratamiento de recursos económicos desde la comunidad hacia las instituciones públicas, desde las instituciones públicas hacia otras instituciones, a nivel local o seccional hacia otros países para buscar recursos económicos, académicos, de formación, capacitación, intercambios.

En cuanto a las relaciones internacionales el Distrito Metropolitano, ha tenido un ir y venir cada año de presencia de artistas de nivel internacional formidable, de presencia de académicos que han compartido con nosotros experiencias en el ámbito de lo teórico, ha habido muchos acercamientos hemos tenido congresos nacionales e internacionales sobre el tratamiento de la cultura.

Como hay muchos acercamientos internacionales con otras capitales y países en el ámbito de la cultura, más allá que el intercambio de recursos hay un intercambio de experiencias o trabajos conjuntos por ejemplo vamos a traer una exposición de España, o artistas de Argentina, bailarines de Chile, para lo que sea existe una relación entre la Secretaría de Cultura y otras capitales. Ha habido también trabajos conjuntos cuando ciertas experiencias de tradiciones se las ha tomado acá, por ejemplo la Velada Libertaria es la Noche Blanca en Madrid, entonces son experiencias que a medida que se van conociendo se las va adaptando.

Quito tiene cuatro títulos: Luz de América, Patrimonio de la Humanidad de la Cultura, Capital Iberoamericana de la Cultura y Capital Americana de la Cultura, estos son títulos honoríficos, pero en el sentido de que no han venido con los presupuestos. Entonces la gestión de todos los recursos para poner en alto, tanto a nivel turístico, como poner en alto el rico patrimonio tangible e intangible de la capital, esa gestión de recursos económicos y demás es propia de la alcaldía y otros países.

Frente a otros países hay un tema que yo pienso que se está quedando, que es el tema de la formación de gestores culturales en el país, no hay una universidad donde tú puedas estudiar gestión cultural y tengas el título de gestor cultural, a diferencia de Brasil, Chile, Argentina, sobre todo en España donde hay incluso PHD, masterados, diplomados y más.

#### **4. ¿Qué aspectos considera importantes para lograr una conexión y acogida por parte de la sociedad en la gestión cultural?**

Yo creo que hay tres cosas importantes. Primero que la administración local tenga una institución que se ocupe del ámbito cultural y tenga la suficiente fortaleza y credibilidad en la comunidad, es decir que se identifique plenamente con la mayoría de los sectores sociales de ese gobierno seccional, que sus autoridades le den una altísima importancia al tema cultural y que la sociedad en su conjunto mire y vea que la gestión cultural que hace la alcaldía se preocupa de la mayoría de sus miembros, y que ésta esté enfocada desde un concepto de gestión cultural que favorezca la cultura en toda su plenitud, no sólo los libros y las artes, sino la cultura como forma de vida social del día a día que habitan en esos espacios.

Todo lo que hacemos es cultura, no hay nada fuera de la cultura. Es necesario que la municipalidad entienda o trabaje mucho hacia ese ente integrador.

Segundo, que la cultura sea entendida como un factor de desarrollo especial y para eso hay que planificarlo. Si queremos que la cultura aterrice del discurso hacia la práctica, y tomando en cuenta que en el discurso se dice que la cultura debe ser la comprensión amplia de sus sentidos y significados, que debe ser participativa, convocante, equitativa e incluyente; no es una cosa que debemos dejarla suelta y ni para entenderla como la expresión exclusiva de las artes y las letras, sino de la vida en sociedad, de las relaciones e interacciones en la sociedad, para eso hay que planificar los recursos.

Y el tercero, es que nuestra cultura debe ser super comunicativa, debe haber muchos espacios de la comunicación real, no la comunicación exclusiva de los mass media, sino de aquella que genera contactos, espacios de encuentro, que acerquen a través de las prácticas o expresiones culturales a la comunidad. Y que el ámbito de los medios de comunicación no sea más que una herramienta para difundir y sociabilizar todo lo que culturalmente son los pueblos.

**5. ¿Para usted, la cultura y la comunicación deben ir de la mano o cada cual por su camino?**

Eso es simple, la cultura son un conjunto de prácticas de la vida social, ritualidades como el matrimonio que se convierten en prácticas de la cultura social nuestra porque nos casamos de una forma y en otros países de otra. Esta práctica social ya es un hecho comunicativo, yo creo que todas las prácticas culturales que se incuban en el ámbito de la vida social y las relaciones, son por sí comunicación, viva, cara a cara, que genera historia, que no pasa por lo mediático sino por las vivencias de los seres humanos. Entonces todas las prácticas sociales culturales son de por sí comunicativas, y toda esta comunicación que se genera es cultura comunicacional.

Yo afirmo que no habrá cultura sin comunicación, ni comunicación sin cultura, son como la uña y la mugre.

**6. ¿Considera importante que una institución pública posea presupuesto para comunicación?**

Por supuesto, yo hago una diferencia en términos de comunicación. Hay muchos que le apuestan a que la comunicación es un ejercicio de los medios, para mí eso no es tan real. Y hay otros que le apuestan a que la comunicación es un hecho de las prácticas sociales de los seres humanos, es decir todos somos potenciales comunicadores, entonces yo creo que si hablamos de un presupuesto para medios de comunicación para difundir, por supuesto que lo hagan, la Secretaría de Cultura maneja un presupuesto al año para difundir a través de los medios lo que hacen las instituciones.

Pero sin ese presupuesto y sin estar en el ámbito de los medios tampoco podemos llegar a cumplir la otra ala de la comunicación que es la información, porque la comunicación real de cara a cara, debe estar fortalecida por formas de información mucho más veloz, más mediática: la radio, la televisión, el

internet, la prensa; son instrumentos que ayudan a que viaje la información con mayor velocidad.

Entonces yo creo que la comunicación que es una expresión social, histórica, de creación de los propios seres humanos, puede ser fortalecida y difundida a muchas latitudes a través de los medios, pero yo hago una diferencia: los medios para mí no son la comunicación, sino un complemento, una herramienta.

**7. Debido a que el Centro Cultural Metropolitano está bajo la coordinación y aprobación de la Secretaría de Cultura, para usted como funcionario de esta entidad, ¿cuál es el principal potencial del Centro Cultural Metropolitano?**

Lo fuerte del Centro Cultural Metropolitano es el patrimonio cultural intangible, es decir que el Centro Cultural Metropolitano como uno de sus grandes logros, objetivos y propósitos es mantener vivas las expresiones culturales intangibles de la comunidad. Si vamos allá, además de ese gran edificio, respiramos muchísima memoria social.

Ese patrimonio tangible, el edificio, nos cuenta muchas cosas. La biblioteca principalmente presenta la memoria social de la pluma de muchos autores. Las exposiciones cuando son internacionales, como Goya o Dalí muestran patrimonio cultural intangible universal.

El Centro Cultural Metropolitano es la memoria social que representa y la memoria social que provoca con las exposiciones que trae.

**8. ¿Y sus limitantes o errores? Qué ha podido apreciar usted como persona externa a la institución pero que sí conoce su gestión.**

Hay una preocupación por parte de la municipalidad por mantener estos grandes monumentos culturales que son los referentes de la historia nacional. Como limitantes yo creo que deberíamos dar mucho más, mostrar los hechos que significa, no exclusivamente el lugar donde podemos mostrar el patrimonio intangible nacional o de la ciudad, sino darle mayor relevancia, difundirlos más.

Otra, yo creo que es la búsqueda de recursos a nivel local e internacional. Si queremos que el Centro Cultural Metropolitano sea uno de los centros que hable de su excelencia, en sus servicios, infraestructura, en la tecnología que utiliza, en los medios comunicativos, la belleza misma de los espacios.

**9. ¿Qué imagen o percepción cree que la población tiene de las instituciones culturales y su gestión? En especial del Centro Cultural Metropolitano.**

Siendo totalmente imparcial en una escala del 1 al 100, hay un 80% de percepción positiva en la gente sobre la gestión cultural que hace la municipalidad y el Centro Cultural Metropolitano. Hay una gran acogida, que va más allá de la simpatía.

La Secretaría de Cultura genera aproximadamente unos 1 800 eventos culturales al año, la actividad cultural que genera la Secretaría y todas sus dependencias es impresionante. Y el reconocimiento y la cercanía que hay de los colectivos comunitarios con la institución, dice de su reconocimiento. No se puede contentar a todo el mundo, hay diversas simpatías o preferencias.



#### 4.4.2.5 Interpretación Entrevistas

- Para el Centro Cultural Metropolitano y sus dos dependencias culturales es muy importante equilibrar la apertura al arte, es decir dar oportunidad tanto a los grandes maestros de arte como a artistas en proceso. Este criterio permite tener una mayor participación por parte del público, así como la exposición de temas más cercanos a la realidad.
- La función del centro cultural, justamente al ser metropolitano, es el de ser de toda la ciudad y ser un espacio de todos. Esto se evidencia en que la cultura prima sobre la autogestión, y es primordial enfatizar el trabajo en el desarrollo cultural de manera que sea vista como una inversión.
- Para la Sra. Alicia Loaiza, Directora del Centro Cultural Metropolitano, la institución tiene tres principales potenciales: el edificio, crisol de hechos históricos nacionales; el apoyo escolar gratuito que ofrece en beneficio de la educación; y el ser un referente cultural a nivel nacional para el arte.
- La comunicadora del Centro Cultural Metropolitano, la Sra. Janneth Luna, considera que los principales potenciales de la institución cultural son: la ubicación privilegiada de estar en la Plaza Grande, una zona concurrida; el edificio por su infraestructura y porque es totalmente abierto al público con tres accesos; y el equipo humano.
- El principal potencial del Centro Cultural Metropolitano para el Sr. Guerra es el patrimonio cultural intangible que representa a través de la memoria social que posee, y el patrimonio cultural intangible universal que muestra con las presentaciones de obras internacionales.
- Los presupuestos designados para cada proyecto son ajustados en cuanto a todo lo que quisiera hacer la dirección del Centro Cultural Metropolitano, por lo que es necesario buscar autogestión, sean económicos o en especies.

- A pesar de existir actualmente una infinidad de espacios culturales en Quito, la directora del CCM considera que entre todos aún no copan la demanda que hay en la ciudad y el país. No hay competencias, sino diferentes preferencias de las personas.
- La alianza del Centro Cultural Metropolitano con el Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales (Simmycc), permite trabajar en cooperación con los demás lugares culturales y apoyarse mutuamente. Esto evidencia una buena relación entre las instituciones culturales y un buen ambiente de trabajo.
- Para el Centro Cultural Metropolitano es importante tener un criterio nacional e internacional en sus exposiciones, por ello existen proyectos vinculados con el país y otras internacionales que se las trae al Ecuador, es decir ser una puerta de acceso a ver o sentir obras de renombre que tal vez sería imposible presenciarlas por cuenta propia.
- El Centro Cultural Metropolitano mantiene dos alianzas con el sector privado, pero apunta a conseguir más convenios en especie. Su herramienta principal para buscar autogestión es su planificación anticipada. El saber que proyectos tendrá en los siguientes dos años, le permite empezar a buscarlas y sobretodo saber qué busca.
- La misma dirección del centro cultural reconoce que la imagen de la institución no está completa, debido a que no se reconoce su nombre. Los artistas si lo conocen como Centro Cultural Metropolitano, pero el público en general, no.
- La dirección del Centro Cultural Metropolitano considera muy relevante que se le conozca por el nombre a la institución y cree que es necesario hacer algo al respecto, debido a que a su criterio el nombre está bien puesto, porque la institución es un referente nacional que al haber sido denominado como

metropolitano, fue con la visión de que sería para todos y se lo debe aprovechar.

- A pesar de saber que la comunicación abarca varias funciones dentro de una institución, el departamento de comunicación del Centro Cultural Metropolitano tiene la función única de relacionarse con los medios de comunicación.
- No existe un encargado de la comunicación interna; sin embargo, mediante reuniones de grupo las diferentes áreas han sabido coordinarse para trabajar en conjunto. A pesar de que por parte de la dirección se considera que es necesario institucionalizar una fecha fija de reunión.
- Para la Secretaría de Comunicación del Municipio, no hay una política institucional que justifique la creación de departamentos de comunicación en las instituciones culturales. Sin embargo, los creados han sido por necesidad, y debido a que no están aprobados es que no tienen un presupuesto o más partidas.
- El Centro Cultural Metropolitano considera adecuado que exista un departamento grande de comunicación, como lo es la Secretaría de Comunicación, para así tener una sola imagen institucional y los mismos criterios. Pero, de igual manera, considera que es necesaria la apertura de departamentos en cada institución, a los que la Secretaría debería ejercer como eje centralizador y mantenerse coordinados a través de políticas.
- Con el respaldo de la experiencia que ha obtenido la Sra. Loaiza frente a la dirección, considera que si se podrían realizar mayores estrategias de comunicación, se las debería manejar por proyecto, porque cada proyecto se defiende solo.

- Tanto la Directora como la comunicadora del Centro Cultural Metropolitano, consideran que lo primordial que hace falta en el departamento de comunicación es una persona más con la cual se distribuyan las tareas y poder dar más funciones al departamento. Además del uso de algunos materiales como la prensa, revistas o programas digitales para el monitoreo de medios.
- En relación al presupuesto necesario para nuevos proyectos de comunicación, la Directora del CCM expresó que no es problema, el presupuesto a pesar de no estar en manos de la institución, está disponible en la Secretaría de Comunicación, y la cuestión es ver cómo se logra obtenerlo.
- Un limitante para la institución, a consideración del departamento de comunicación, es en ciertos casos el perfil de los trabajadores, es decir hay gente que no está preparada para el cargo, porque no conoce del área o del ámbito cultural.
- Otro limitante que le atribuye el Sr. Guerra es que debería difundirse más, y mostrar los hechos que significa, darle mayor relevancia a lo que representa.
- Sin embargo, el Sr. Patricio Guerra afirmó que un limitante a nivel general en la cultura es que frente a otros países, en el Ecuador es casi nulo el tema de formación en gestión cultural, por lo que es una de las razones para que los perfiles de las personas que trabajan en instituciones culturales no sean relacionados.
- A criterio de la Lic. Luna, las instituciones culturales no son vistas en su totalidad como públicas, o por lo menos no son vistas con cierto rechazo que sufren en ocasiones ciertas dependencias públicas, debido a que son de una demanda diferente donde las personas acuden por agrado e interés.

- La comunicadora del centro cultural concuerda con que el uso de la tecnología y la web es la nueva tendencia y herramienta para comunicar, por lo que es muy necesario su entendimiento y aplicación.
- De acuerdo a las versiones del departamento de comunicación, la actividad cultural está centralizada en ciertas ciudades como Quito y Guayaquil e incluso considera que en la capital aún no hay lugares para la demanda de personas del sector sur de la ciudad.
- Por versiones del coordinador de equipo de Planificación de la Secretaría de Cultura, la gestión cultural en el país ha mejorado mucho. Y el tema de relaciones internacionales es cada vez más frecuente entre ciudades o alcaldías, y Quito cada vez comparte más experiencias y tradiciones con otras metrópolis.
- Para el Sr. Guerra, hay tres aspectos necesarios para que una institución cultural y sus actividades sean acogidas y mantenga una conexión con el público: que la institución tenga fortaleza y credibilidad en la comunidad en todos sus sectores, que la cultura sea entendida como un desarrollo de la vida diaria porque todo lo que hacemos es cultura; y manejar una cultura comunicativa que genere contactos. No habrá cultura sin comunicación, ni comunicación sin cultura.
- De igual manera, el Sr. Guerra afirma que evidentemente la cultura ya tiene de por sí comunicación, una comunicación real: cara a cara. Pero esta comunicación debe ser complementada por la información a través de los medios masivos. Sin embargo, estos no son comunicación, sino simplemente una herramienta o complemento.

#### 4.4.3 Desarrollo Grupos Focales

Como se mencionó anteriormente serán tres los grupos de enfoque que se realizarán para la investigación, de manera que se observe el comportamiento y actitudes, persona por persona, de los usuarios de cada una de las instituciones.

Según Balcazár, González-Arratia, Gurrola & Moysén (2005:129) un grupo focal se da usualmente con 6 a 12 participantes, pero el número recomendado es entre 8 y 10 personas debido a la necesidad de poder controlar el grupo. Recomendación que se acogerá en el presente trabajo de investigación.

En el caso específico del Centro Cultural Metropolitano los participantes para el grupo focal se escogerán de una base de datos perteneciente a la institución, en la que se encuentran enlistadas diversas personas a las que se les envía frecuentemente invitaciones e información referente a las exposiciones o proyectos a realizarse. Éste grupo de personas es identificado por el departamento de comunicación como aquellos que acuden con periodicidad a las diversas actividades del CCM.

Para el caso del Centro Cultural Itchimbía y la Casa de las Artes de la Ronda, la selección de los participantes será de manera más abierta. Se aprovechará la presentación de una exposición, para solicitar a los asistentes su colaboración en el grupo focal.

El ambiente para un grupo focal debe ser tranquilo e informal, por lo que para la presente investigación se pedirá autorización a la Dirección del Centro Cultural Metropolitano para poder realizarlo en sus instalaciones en alguna de las salas de reunión. Al igual que en el caso de La Casa de las Artes de la Ronda y el Centro Cultural Itchimbía.

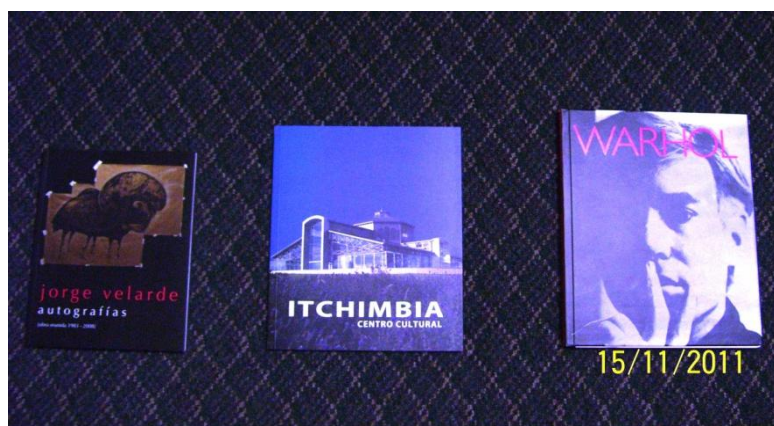
La reunión durará aproximadamente una hora y los asistentes estarán ubicados de manera que rodeen al moderador (configuración en U), para lograr el control de la conversación y la observación de todos los participantes.

Al iniciar el grupo focal, se realizará una introducción de la reunión junto con la exposición del objetivo de la misma. Posteriormente, se realizará una presentación entre los participantes y se aprovechará para pedir que llenen una hoja de asistencia con sus datos. Para poder respaldar la investigación y analizarla varias veces antes de su interpretación, el grupo focal será grabado en audio y video.

Habrà dos fases en el desarrollo de la reunión, la primera basada en la formulación de preguntas abiertas; y la segunda fase usará ciertas técnicas cualitativas indirectas para ampliar los resultados. La elaboración de estas técnicas está basada en el libro *Imagen Corporativa* de Sánchez, J & Pintado T. (2009:62).

Es común después de terminar éste tipo de reuniones grupales, entregar un incentivo a cada participante a manera de agradecimiento por su colaboración. En este caso, la dirección del Centro Cultural Metropolitano ha otorgado diferentes publicaciones acerca de obras artísticas, para ser entregadas en los grupos focales.

**FOTOGRAFÍA 4.1 Libros entregados como obsequio a los participantes de los grupos focales**



Fuente: Archivo fotográfico personal. Autor: Johanna Cruz

Adicionalmente, se realizará un pequeño refrigerio a cargo de la investigadora.

A continuación se detallan los guiones utilizados como herramienta en los tres grupos focales realizados:

#### **4.4.3.1 Guiones de los Grupos Focales**

El desarrollo de los guiones no está conformado únicamente por preguntas abiertas y cerradas, como suele darse usualmente; también maneja algunas herramientas de investigación como la asociación de palabras, frases incompletas y respuesta a imágenes.

Los resultados se expondrán a manera de síntesis de cada respuesta obtenida. Para garantizar la veracidad de las respuestas obtenidas y la investigación realizada, se entregará un CD con los respaldos en video.

Los guiones de cada grupo focal realizado se los puede encontrar en el Anexo No.8.

A continuación se exponen los resultados de los tres diferentes grupos focales.



#### 4.4.3.2 Resultados Grupo Focal Centro Cultural Metropolitano

FOTOGRAFÍA 4.2 Integrantes del Grupo Focal realizado en el Centro Cultural Metropolitano



*Fuente:* Archivo fotográfico personal. *Autor:* Johanna Cruz

#### **IFASE**

##### **1. Para iniciar, quisiera que me digan en un promedio ¿Cuántas veces han visitado el Centro Cultural Metropolitano?**

La mayoría de los integrantes del grupo focal han tenido una visita frecuente al Centro Cultural Metropolitano, desde una visita diría a una por fin de semana. Las personas invitadas fueron escogidas de un base de datos proporcionada por la institución, en la que constaban nombres de artistas, trabajadores públicos, instituciones culturales similares y público en general.

##### **2. Y ¿cuándo fue la última vez que vinieron y con qué fin? ¿Qué actividad realizaron?**

De las personas participantes en el grupo focal la mayoría ha venido a exposiciones temporales, destacando que algunos de ellos eran artistas que

anteriormente han expuesto en la institución. Entre otras respuestas obtenidas está la biblioteca, el museo y presentaciones artísticas.

**3. Recuerdan, ¿por qué motivo vinieron la primera vez al Centro Cultural Metropolitano? ¿Cómo se enteraron de él? Y ¿Por qué medio?**

El motivo en común por el cual fueron los integrantes por primera vez al Centro Cultural Metropolitano fue por curiosidad o porque les llamó la atención algún programa que se estaba desarrollando y entraron a ver qué era. La recomendación de un familiar, la prensa escrita o las visitas escolares al museo fueron entre las demás respuestas.

**4. Siendo específicos, ¿Qué es lo que más les gusta del Centro Cultural Metropolitano?**

El Museo Alberto Mena Caamaño o más conocido como Museo de Cera es lo que más les gusta a los integrantes del grupo focal, tomando en cuenta que son personas que frecuentemente asisten al CCM y que conocen sus demás atractivos. Las exposiciones, la infraestructura del edificio, su ubicación y su apertura a todo el público en general son otras de las respuestas obtenidas.

**5. ¿Y lo que les disgusta? O ¿qué consideran que debería mejorar?**

Contraria a la pregunta anterior, se consultó a los integrantes que era lo que les disgusta del Centro Cultural Metropolitano, siendo la respuesta en común que consideraban que todo estaba bien. Aspecto positivo para la institución.

Sin embargo, entre las demás opciones se citó que se debería dar mayor atención o ayuda a las personas que llegan en cuanto a ubicación de las salas o las exposiciones. También que se debería culturizar más a la gente sobre dónde colocar la basura y la limpieza en los baños. Otro comentario

muy relevante fue que se debería implementar bien el almacén del CCM y que las personas que lo visitan puedan encontrar objetos relacionados a la institución o a las exposiciones.

**6. ¿Tienen algún servicio preferido de los que ofrece el Centro Cultural Metropolitano, es decir prefieren venir a la Biblioteca, al Museo, a las exposiciones temporales, a las inauguraciones de algún proyecto o eventos, a las presentaciones artísticas como danza, teatro o música, entre otras?**

La mención más alta entre los integrantes del grupo focal fue que todas las actividades del Centro Cultural son interesantes, si se va por algo en específico se termina viendo lo demás porque llama la atención. Las respuestas específicas fueron que iban por las presentaciones artísticas o para descansar y relajarse porque consideran al CCM un lugar tranquilo.

**7. Actualmente, ¿cómo se entera de las actividades del Centro Cultural Metropolitano? ¿Se siente comunicado por parte de la institución?**

Todas las personas asistentes al grupo focal si se enteran de las actividades del Centro Cultural Metropolitano, los principales medios nombrados fueron por la Radio Municipal y por amigos, por el boca a boca. Otro grupo nombró a la prensa escrita como su medio de información y otro por medio de invitaciones físicas y virtuales al correo, tomando en cuenta que se trataba de artistas. De igual manera, hubo el comentario de un integrante de que se entera por su propia cuenta, tratando de ir con frecuencia para ver qué hay, pero consideraba que si faltaba información, como un calendario de actividades.

**8. A su criterio, ¿qué percepción personal tiene del Centro Cultural Metropolitano? Y ¿qué opina acerca de su imagen?**

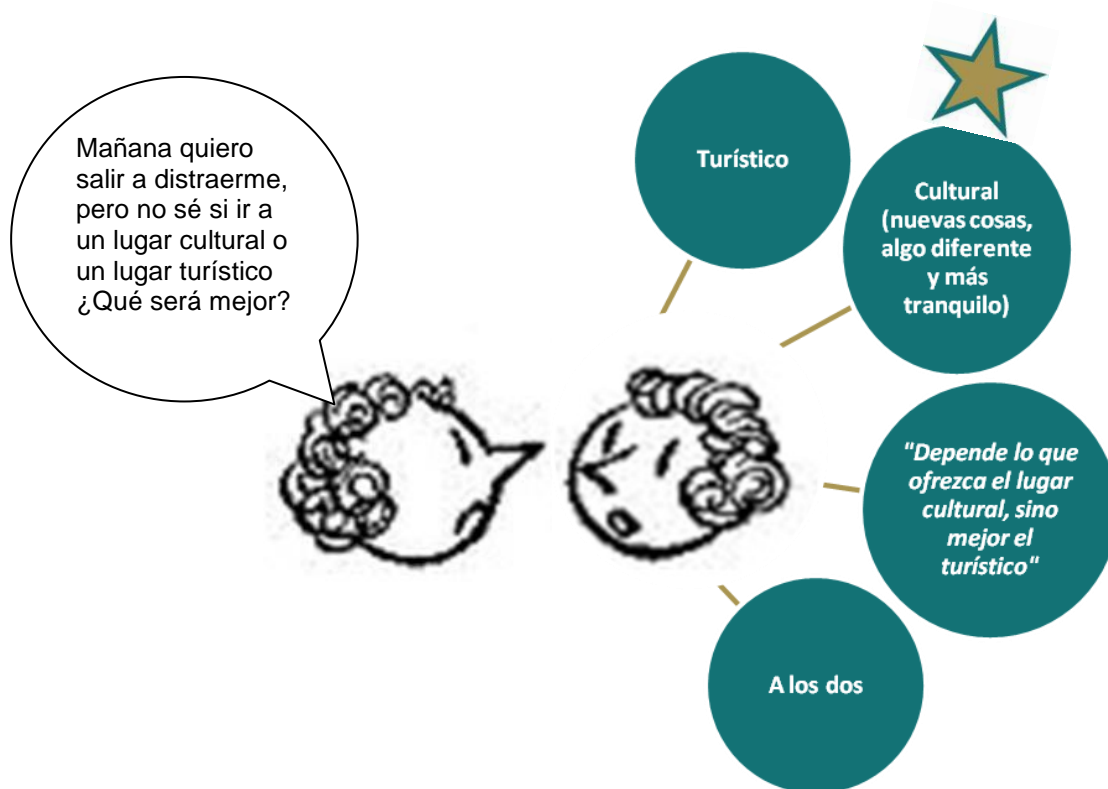
En cuanto a la percepción personal que se tiene del Centro Cultural Metropolitano salió en discusión el tema del nombre de la institución. Las respuestas principales fueron que algunos no lo conocían por su nombre, sino como biblioteca o museo, y era algo nuevo para ellos escuchar el nombre. Otros integrantes si lo conocían por el nombre, tomando en cuenta que eran artistas, y consideraban que la labor es excelente.

Los artistas mencionaron que siempre ha estado en boga de su medio y es un referente para la cultura, una de ellos no considera que sea una falencia no conocerlo por su nombre, ya que son formas populares de conocer a un sitio. Por el contrario, el público en general mencionó que el no saber el nombre si es una dificultad para la institución y que podría darse porque en el edificio han funcionado innumerables dependencias y aquellas personas que lo conocieron de una forma no saben del cambio.

**9. ¿Han escuchado hablar o conocen el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de las Artes de La Ronda?, ¿Alguna vez les han mencionado de estas dos instituciones en el Centro Cultural Metropolitano?**

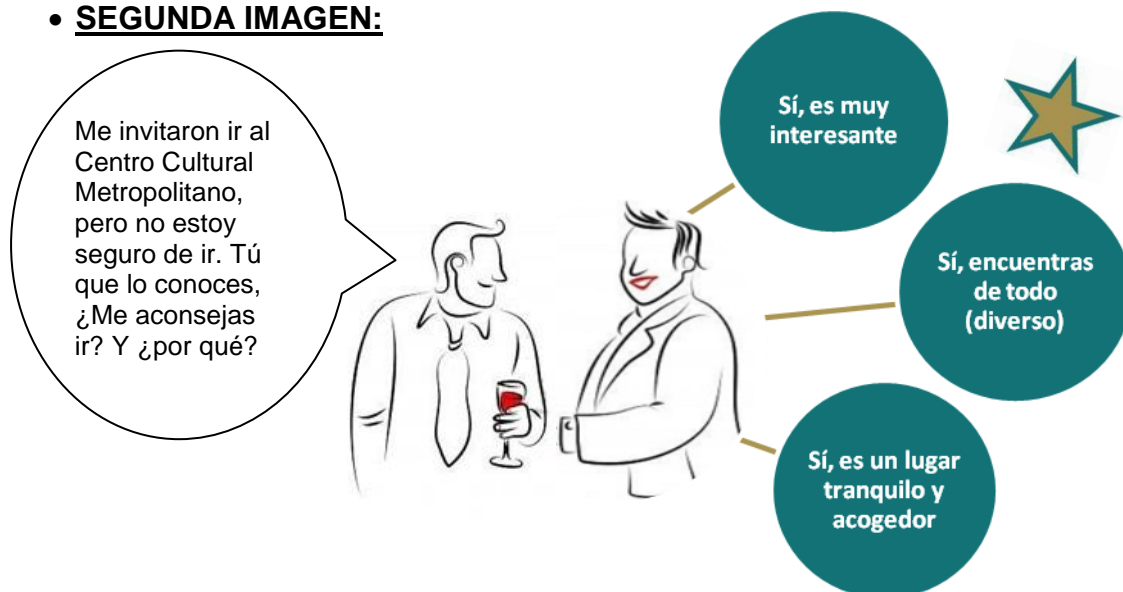
La mayoría de los integrantes conocía el Palacio de Cristal del Centro Cultural Itchimbía, pero no la Casa de las Artes La Ronda. Aquellos que si la conocían eran los artistas, ya que mencionaron que a ellos siempre les informan de los lugares culturales. Aquellos que conocen el Centro Cultural Itchimbía lo habían escuchado por invitaciones de amigos o por la televisión.

A parte de los artistas, una sola persona del público en general sabía que las dos instituciones estaban bajo la administración del Centro Cultural Metropolitano.

**II FASE:****RESPUESTAS A IMÁGENES****• PRIMERA IMAGEN:**

De los participantes al grupo focal del Centro Cultural Metropolitano la mayoría prefiere salir a distraerse a un lugar cultural porque siempre hay cosas nuevas, diferentes y son más tranquilas. Otro grupo condiciona su visita a un lugar cultural, dependiendo de lo que se esté exponiendo, y otros definitivamente prefieren el lugar turístico. De igual manera, hay quienes no tienen un lugar preferido e irían a los dos, al cultural y al turístico.

• **SEGUNDA IMAGEN:**



Todos los participantes recomendaron ir al Centro Cultural Metropolitano, el motivo inicial es que se encuentra de todo, es muy diverso. También el que sea interesante, tranquilo y acogedor da motivos para recomendarlo.

**FRASES INCOMPLETAS**

- **Cuando me invitan a visitar un lugar cultural, el aspecto que influye en mi decisión de ir o no es:**

RESPUESTAS					
Depende de la familia	Poder culturizarme	Disponibilidad de tiempo	★ Que sea interesante y diferente	Facilidad de llegada (transporte)	★ Tipo de evento

El aspecto que rige en los participantes del grupo focal para decidir ir o no a un lugar cultural es el tipo de evento y que sea interesante y diferente a lo de más.

Entre los aspectos también se dijo que depende de la familia, la disponibilidad de tiempo, la facilidad de llegada y el conocimiento que dé el lugar.

- **Las personas que asisten a eventos culturales son:**

RESPUESTAS				
 <b>Interesadas en la cultura</b>	<b>Quieren aprender más</b>	<b>Diferentes estratos (artistas)</b>	<b>Colegas</b>	<b>Preparadas</b>

Hubo un criterio común de que las personas que asisten a eventos culturales tienen interés en la cultura. También se mencionó aspectos positivos como que son personas que quieren aprender más o son preparadas. Los artistas mencionaron que son colegas o de diferentes estratos refiriéndose a que son artistas.

- **Si tuviera tiempo libre para asistir a un lugar de arte, cultura e historia, yo fuera a:**

RESPUESTAS				
 <b>Museo de Cera</b>	<b>Itchimbía</b>	<b>Capilla del Hombre</b>	<b>Centro Histórico</b>	<b>Centro Cultural Metropolitano</b>

Justamente la mayoría de los integrantes del grupo focal del Centro Cultural Metropolitano si tuviera tiempo de ir a un lugar cultural preferiría ir al Museo

Alberto Mena Caamaño o Museo de Cera. También se mencionó al Itchimbía (sin especificar si es al Centro Cultural o al parque), a la Capilla del Hombre, al Centro Cultural Metropolitano o al Centro Histórico.

- **Yo pienso que el criterio importante para que la comunidad acoja con agrado una actividad cultural y la recomiende es:**



El criterio más importante que se mencionó fue el de que debe ser interesante y divertido al igual que debe tener algún vínculo con el país. Entre otros aspectos que se mencionaron están la organización, el grado de interés de cada uno, la satisfacción que brinde, la atención que dé, si es gratis y que debe aportar a ser mejor ser humano.

### ASOCIACIÓN DE PALABRAS

Las palabras que se dio en el listado son relacionadas con el Centro Cultural Metropolitano y la presente investigación. La mención principal que se dio a cada una fue:

- CULTURA: Gente.
- ENTRETENIMIENTO: Juegos.
- SOCIEDAD: Personas.



- INSTITUCIÓN PÚBLICA: Gobierno (en esta palabra hay que destacar que uno de los integrantes mencionó al Centro Cultural Metropolitano como la primera definición, según su percepción, para institución pública).
- COMUNICACIÓN: Lenguaje.
- IMAGEN: Expresión y Excelente.

El listado anterior tiene relación con el Centro Cultural Metropolitano, sus dos instituciones dependientes, el museo y la biblioteca; de manera que se pueda determinar cuál es la primera percepción de las personas sobre cada institución. Además, se incluyó dos instituciones reconocidas para observar las preferencias.

- CASA DE LAS ARTES LA RONDA: Excelente y Restaurado (se destaca la palabra quiteñidad, debido a que lo consideran como un símbolo de la cultura de Quito).
- MUSEO ALBERTO MENA CAAMAÑO: Excelente.
- CENTRO CULTURAL METROPOLITANO: Exposiciones (una de las palabras señaladas fue Quito, lo que identifica a la institución con la ciudad).
- CENTRO CULTURAL ITCHIMBIA: Palacio de Cristal (entre las palabras mencionadas se señaló que es desconocido, además de referirlo con la palabra verde por el parque).
- MUSEO DE LA CIUDAD: Recuerdos.
- CENTRO DE ARTE CONTEMPORÁNEO: Agradable y desconocido.

#### **4.4.3.3 Interpretación Grupo Focal Centro Cultural Metropolitano**

- El boca a boca y la curiosidad son los principales medios por los cuales los públicos se enteraron de la institución, esto refleja que se debe enfatizar en

buscar mayor impacto de los diversos medios por los que se difunden las actividades el Centro Cultural Metropolitano.

- Se expresó el deseo de recibir mayor información, a manera de un calendario de actividades que sea visible para quienes visitan la institución y sepan con anticipación los eventos que les interese y así poder organizar su tiempo.
- La mayoría del público valora la diversidad de servicios que ofrece el Centro Cultural Metropolitano para los diferentes gustos; sin embargo, lo que más atrae de la institución es el Museo Alberto Mena Caamaño.
- Existe una satisfacción general en cuanto a la institución, pero se deben tomar en cuenta algunos detalles como la atención al público para situar lo que está buscando.
- De igual manera, un detalle importante es que existe el deseo de encontrar un almacén de la institución, encontrar objetos característicos del Centro Cultural Metropolitano o relacionados a las exposiciones, el arte y la cultura.
- Se identificó que las personas mayores ven al Centro Cultural, además de un espacio de interés y arte, como un lugar de descanso y relajamiento por la tranquilidad que ofrece. Este criterio debería considerarse para incluir actividades que los integre.
- Fue muy evidente observar cómo los artistas que eran parte del grupo focal si identificaban a la institución por su nombre, mientras que para el público en general era nuevo escuchar su nombre.
- La Casa de Las Artes La Ronda y el Centro Cultural Itchimbía, no han sido escuchadas por el público que visita el Centro Cultural Metropolitano.

- Las preferencias y gustos de cada persona son las que mandan en un evento cultural. Para la mayoría de personas un evento cultural debe ser interesante y divertido.
- Sin duda, el Centro Cultural Metropolitano es un referente cultural y de la ciudad, debido a que lo identifican como Quito. Es una característica muy valiosa para la institución, que se debe explotar.

#### 4.4.3.4 Resultados Grupo Focal Centro Cultural Itchimbía

**FOTOGRAFÍA 4.3** Integrantes del Grupo Focal realizado en el Centro Cultural Itchimbía



*Fuente:* Archivo fotográfico personal. *Autor:* Johanna Cruz

#### **1. Para iniciar, quisiera que me digan en un promedio ¿Cuántas veces han visitado el Centro Cultural Itchimbía?**

La mayoría de los integrantes del grupo focal han tenido una visita frecuente al Centro Cultural Itchimbía, desde cada fin de semana a cada 15 días. También hubo personas que han ido apenas dos veces, así como quienes iban por primera vez.

**2. Y ¿cuándo fue la última vez que vinieron y con qué fin? ¿Qué actividad realizaron?**

De las personas participantes en el grupo focal la mayoría ha venido por última vez a descansar o a relajarse en el parque. Entre otras respuestas obtenidas está que la última visita la hicieron a un concierto, a jugar o a la feria del Mueble de Cuenca.

**3. Recuerdan, ¿por qué motivo vinieron la primera vez al Centro Cultural Itchimbía? ¿Cómo se enteraron de él? Y ¿Por qué medio?**

El motivo en común por el cual fueron los integrantes por primera vez al Centro Cultural Itchimbía fue por recomendaciones o invitaciones de conocidos, por el boca a boca. La recomendación de los amigos y el aviso e invitación en colegios fueron entre las demás respuestas.

**4. Y cuando han venido, ¿Cómo se han sentido? ¿Qué experiencia han tenido? ¿Ha sido positiva, negativa o regular?**

De forma general se habló de una experiencia positiva en el Centro Cultural Itchimbía. También hubo el comentario de una experiencia regular y otra negativa al ver que los juegos de los niños están destruidos y que la ciudadanía no cuida el parque. Esto tomando en cuenta que la administración del parque con la administración del centro cultural, son diferentes.

**5. Siendo específicos, ¿Qué es lo que más les gusta del Centro Cultural Itchimbía?**

La naturaleza es lo que más les gusta a los integrantes del grupo focal, tomando en cuenta que son personas que frecuentemente asisten al parque por salud y deporte. La vista, el paisaje, y las exposiciones son otras de las respuestas obtenidas.

**6. ¿Y lo que les disgusta? O ¿qué consideran que debería mejorar?**

Contraria a la pregunta anterior, se consultó a los integrantes que era lo que les disgusta o que consideran que debería mejorar el Centro Cultural Itchimbía, siendo la respuesta en común que la difusión.

Entre las demás opciones se citó que se debería dar mayor atención a la limpieza del lugar, a los juegos para niños que estén dañados y a ofrecer mayores lugares de sombra para quienes visitan el lugar. Estos tres aspectos son referentes al parque, por lo que se nota que su descuido está afectando la imagen del centro cultural.

**7. ¿Tienen algún motivo en especial para venir al Centro Cultural Itchimbía, es decir prefieren venir por el paisaje, a ver las exposiciones temporales, o a las inauguraciones de algún proyecto o eventos, a los eventos privados como conferencias o talleres, al restaurante, entre otras?**

La mención más alta entre los integrantes del grupo focal fue que su motivo especial para ir al Centro Cultural Metropolitano es el parque, por el aire puro. También se mencionó en menor grado al Palacio de Cristal y a las exposiciones.

**8. Actualmente, ¿cómo se entera de las actividades del Centro Cultural Itchimbía? ¿Se siente comunicado por parte de la institución?**

Todas las personas asistentes al grupo focal coinciden que no se sienten comunicados por la institución. Los pocos que mencionaron como se enteran de las actividades indicaron que por invitaciones de amigos, de casualidad o por la televisión, tomando en cuenta que se refería a la Feria de Muebles de Cuenca, un evento privado que contaba con difusión dependiente.

**9. A su criterio, ¿qué percepción personal tiene del Centro Cultural Itchimbía? Y ¿qué opina acerca de su imagen?**

En cuanto a la percepción personal que se tiene del Centro Cultural Itchimbía, se mencionó de forma general que es positiva, que ha avanzado mucho y es un referente de calidad.

Por otro lado, un integrante comentó que antes iba a otro parque, pero que desde que conoció el Itchimbía, ya sólo va allá. Este criterio podría ser negativo si la persona sólo asiste por el parque, mas no por el centro cultural, debido a que evidenciaría una falta de espacio o protagonismo por parte de la institución en el lugar.

**10. ¿Han escuchado hablar o conocen el Centro Cultural Metropolitano y la Casa de las Artes de La Ronda?, ¿Alguna vez les han mencionado de estas dos instituciones en el Centro Cultural Itchimbía?**

Ninguno de los integrantes conoce el Centro Cultural Metropolitano, ni la Casa de las Artes La Ronda. Para muchos era la primera vez que escuchaban sus nombres, y nunca antes les han mencionado de dichas instituciones en el Centro Cultural Itchimbía.

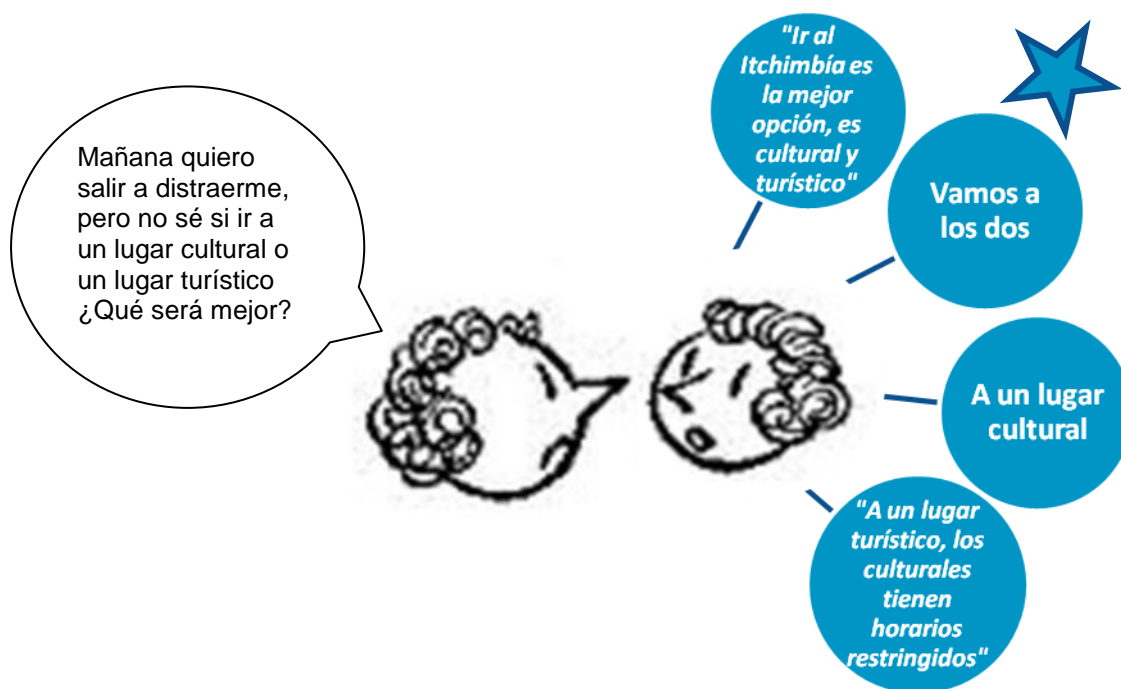
**11. Para complementar la pregunta se consultó si han visitado el Museo de Cera o la Biblioteca Municipal:**

Complementando la pregunta anterior, al momento de explicarles que en el Centro Cultural Metropolitano queda el Museo de Cera y la Biblioteca Municipal, la mayoría cambio su respuesta a que sí conocían el CCM, pero les hacía falta información. Muy pocos mencionaron de igual manera que no lo conocían.

## RESPUESTAS A IMÁGENES

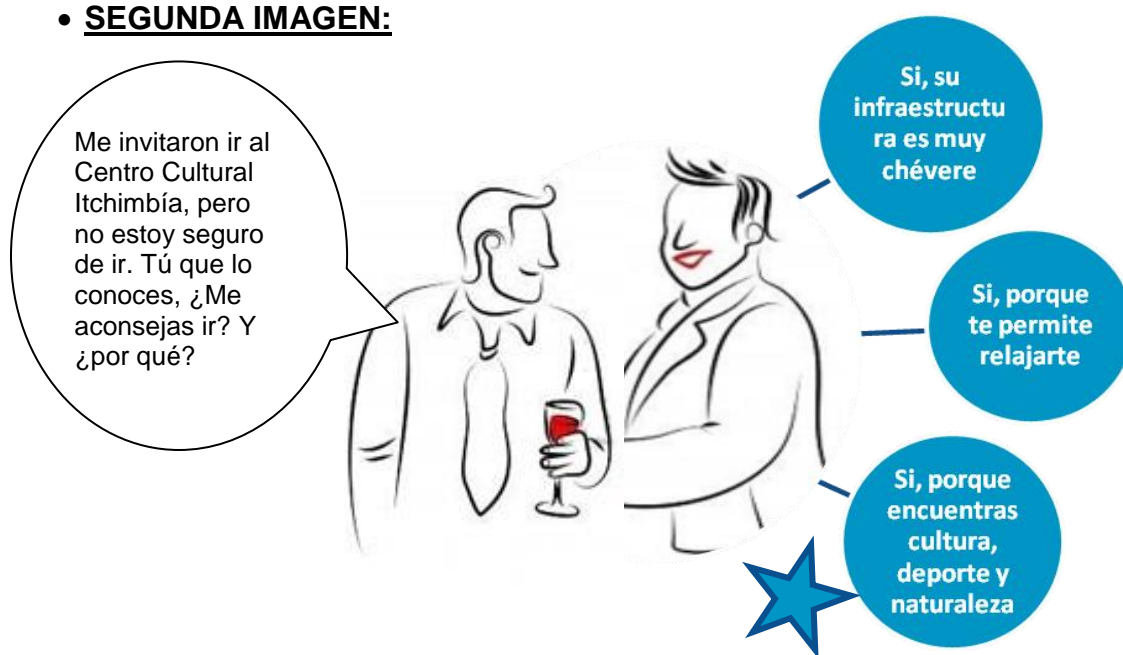
### II FASE:

#### • PRIMERA MAGEN:



De los participantes al grupo focal del Centro Cultural Itchimbía la mayoría prefiere salir a distraerse a los dos tipos de lugares, tanto al turístico como a un cultural. Y se mencionó que el Itchimbía es la mejor opción porque vincula las dos opciones en un solo lugar. Otro grupo prefiere visitar un lugar cultural; así como otra parte prefiere visitar un turístico mencionando que los horarios en los culturales son restringidos.

• **SEGUNDA IMAGEN:**



Todos los participantes recomendaron ir al Centro Cultural Itchimbía, el motivo inicial es que se encuentra de todo: cultura, deporte y naturaleza, es muy diverso. También el que su infraestructura es chévere y que permite relajarse.

**FRASES INCOMPLETAS**

- **Cuando me invitan a visitar un lugar cultural, el aspecto que influye en mi decisión de ir o no es:**

RESPUESTAS					
La organización	El clima	★ Tipo de evento	Tiempo y familia	Estado de ánimo	Depende quien invita



El aspecto que rige en los participantes del grupo focal para decidir ir o no a un lugar cultural es el tipo de evento. Entre los aspectos también se dijo que depende de quién invita, el clima, la disponibilidad de tiempo y lo que diga la familia, el estado de ánimo y la organización del evento.

- **Las personas que asisten a eventos culturales son:**

RESPUESTAS				
Actúan con naturalidad	 Preparadas	Interesadas en el arte	Creativos	Muy educadas

Hubo un criterio común de que las personas que asisten a eventos culturales son preparadas. También se mencionó aspectos positivos como que son personas creativas, interesadas en el arte, muy educadas y que actúan con naturalidad.

- **Si tuviera tiempo libre para asistir a un lugar de arte, cultura e historia, yo fuera a:**

RESPUESTAS			
 Museo de Cera	Presentaciones artísticas de danza	Palacio de Cristal	Museos

La mayoría de los integrantes del grupo focal del Centro Cultural Itchimbía si tuviera tiempo de ir a un lugar cultural preferiría ir al Museo Alberto Mena Caamaño o Museo de Cera. También se mencionó al Palacio de Cristal del Centro Cultural Itchimbía, presentaciones artísticas de danza y museos, en general.

- **Yo pienso que el criterio importante para que la comunidad acoja con agrado una actividad cultural y la recomiende es:**



El criterio más importante que se mencionó fue el de la comunicación con el público. Entre otros aspectos que se mencionaron están la organización, la diversidad de actividades que se puede encontrar, la seguridad y la atención.

### **ASOCIACIÓN DE PALABRAS**

Las palabras que se dio en el listado son relacionadas con el Centro Cultural Metropolitano y la presente investigación. La mención principal que se dio a cada una fue:

- CULTURA: Educación.
- ENTRETENIMIENTO: Diversión.
- SOCIEDAD: Compartir y Gente.
- INSTITUCIÓN PÚBLICA: Gobierno.

- COMUNICACIÓN: Integración y Diálogo.
- IMAGEN: Percepción.

El listado anterior tiene relación con el Centro Cultural Itchimbía, y las demás instituciones que están bajo la misma administración.

- CASA DE LAS ARTES LA RONDA: Desconocido.
- MUSEO ALBERTO MENA CAAMAÑO: Impresión e Histórico.
- CENTRO CULTURAL METROPOLITANO: Desconocido.
- CENTRO CULTURAL ITCHIMBIA: Diversión.
- MUSEO DE LA CIUDAD: Desconocido.
- CENTRO DE ARTE CONTEMPORÁNEO: Desconocido.

#### **4.4.3.5 Interpretación Grupo Focal Centro Cultural Itchimbía**

- La percepción general de la institución es positiva, sin embargo su apreciación global de la institución es relacionada en mayor parte con el parque. E incluso los aspectos negativos tienen que ver con los juegos de niños o con el control de la basura. Esto podría afectar a la imagen del centro cultural, por lo que se debería trabajar en conjunto.

- El público identifica al centro cultural como Palacio de Cristal.

- Las evidencias de que la mayoría de personas tienen en mente al parque más que al centro cultural, fueron los resultados de qué es lo que más les gusta de la institución y cuál es su motivo especial para asistir, a lo que respondieron que la naturaleza y el parque, respectivamente. Esto le atribuye un ambiente tranquilo al centro cultural, pero sería positivo atribuirle otras cualidades más relacionadas con el lugar.

- El aspecto que el público considera en mayoría que debería mejorar la institución es acerca de la difusión de sus actividades, no se sienten comunicados, si se enteran de algún evento es por casualidad.
- La percepción general de la institución por parte del público es positiva. La mayoría de los integrantes del grupo focal son personas que llevan tiempo acudiendo al lugar, tanto al parque como al centro cultural, por ello son testigos del avance que ha tenido y lo destacan como positivo su progreso.
- La Casa de Las Artes La Ronda y el Centro Cultural Metropolitano, no han sido escuchadas por el público que visita el Centro Cultural Itchimbía. Sólo al informarles de que en el CCM funciona el Museo de Cera, la mayoría proclamó si conocerlo.
- La mayoría de las personas que asisten al Centro Cultural Itchimbía no tienen una preferencia entre ir a un lugar cultural o uno turístico. Este aspecto se puede dar porque el mismo lugar reúne las dos características al ser parque y centro cultural, y son personas que prefieren visitar lugares de ese estilo. Esto se debe considerar al vincular los dos espacios en las actividades programadas.
- El Centro Cultural Itchimbía es un espacio recomendado por ser diverso, y ofrecer cultura, deporte y naturaleza. Esta característica debe ser aprovechada para invitar a más personas que busquen un espacio diverso.
- Otro aspecto por el cual es recomendado el Centro Cultural Itchimbía es por su infraestructura, más conocido como Palacio de Cristal, el techo del lugar representa un símbolo de la historia de Quito. Se debería valorar más esta característica y difundirla entre los visitantes y el público en general.
- Así como se consideró que la institución debería mejorar en su difusión, la comunicación fue el aspecto más importante para acoger a una actividad

cultural. Eso evidencia que si existe interés por conocer las actividades del Centro Cultural Itchimbia.

- La palabra que define en esencia al centro cultural es diversión, obviamente el parque tiene gran influencia en el término, pero es un indicio para saber que las personas que asisten al Itchimbia van a divertirse, y las actividades deben ir acorde a esta cualidad.

#### 4.4.3.6 Resultados Grupo Focal Casa de las Artes La Ronda

**FOTOGRAFÍA 4.4** Integrantes del Grupo Focal realizado en la Casa de las Artes La Ronda



*Fuente:* Archivo fotográfico personal. *Autor:* Johanna Cruz

#### **1. Para iniciar, quisiera que me digan en un promedio ¿Cuántas veces han visitado la Casa de las Artes La Ronda?**

La mayoría de los integrantes del grupo focal visitaron por primera vez la Casa de las Artes La Ronda. El resto de los invitados había visitado el lugar unas cuatro veces o en más de cinco ocasiones.

**2. Y ¿cuándo fue la última vez que vinieron y con qué fin? ¿Qué actividad realizaron?**

De las personas participantes en el grupo focal la mayoría ha venido a una exposición. Entre otras respuestas se encontró que entraron por curiosidad, tal vez porque estaban dando un paseo por el sector.

**3. Recuerdan, ¿por qué motivo vinieron la primera vez a la Casa de las Artes La Ronda? ¿Cómo se enteraron de ella? Y ¿Por qué medio?**

El motivo en común por el cual fueron los integrantes por primera vez al Centro Cultural Metropolitano fue por curiosidad, por visitar La Ronda. La invitación de amigos o por medio de una universidad, fueron las demás respuestas.

**4. Y cuando han venido, ¿Cómo se han sentido? ¿Qué experiencia han tenido? ¿Ha sido positiva, negativa o regular?**

La experiencia de forma general que los integrantes han recibido en sus visitas es positiva, debido a que les parece interesante el lugar y siempre hay cosas nuevas que ver. Además, les parece positiva debido a que el lugar es colonial, acogedor, y las exposiciones son poco comunes.

**5. Siendo específicos, ¿Qué es lo que más les gusta de la Casa de las Artes La Ronda?**

El lugar, la casa colonial es lo que más les gusta a los integrantes del grupo focal. Su ubicación en el sector de La Ronda, la gratuidad y la presentación y distribución original de las obras son otras de las respuestas obtenidas.

**6. ¿Y lo que les disgusta? O ¿qué consideran que debería mejorar?**

Contraria a la pregunta anterior, se consultó a los integrantes que era lo que les disgusta de la Casa de Las Artes La Ronda, siendo la respuesta en común que es necesaria una mayor información a la ciudadanía.

Entre las demás opciones se citó que se debería poner guías a las exhibiciones, alguien que invite a pasar y atraiga al lugar, más información de la esencia de la exposición para ser entendida, y más propaganda sobre todo en el sector transitado de La Ronda.

**7. ¿Tienen algún motivo en especial para venir a la Casa de las Artes La Ronda, es decir prefieren venir por el sector en el que se encuentra, a ver las exposiciones artísticas, las funciones de títeres, a los talleres artesanales, entre otras?**

La mención más alta entre los integrantes del grupo focal respecto a su motivo especial para ir a la Casa de Las Artes La Ronda es por el ambiente que ofrece el sector en el que está ubicada. Entre otros motivos se citó a la cercanía, por visitar el Centro Histórico y conocer sobre el arte.

**8. Actualmente, ¿cómo se entera de las actividades de la Casa de las Artes La Ronda? ¿Se siente comunicado por parte de la institución?**

Todas las personas asistentes al grupo focal concluyeron no sentirse comunicados por la institución, algunos mencionaron que es la primera vez que se enteraban cómo se llamaba. Al igual que otros que mencionaron que a su consideración no se sabe nada y uno debe entrar, para enterarse qué hay. Los pocos que sabían cómo se llamaba el lugar mencionaron que se enteraron por casualidad.

**9. A su criterio, ¿qué percepción personal tiene de la Casa de las Artes La Ronda? Y ¿qué opina acerca de su imagen?**

En cuanto a la percepción personal que se tiene de la Casa de las Artes de La Ronda, la mayoría estableció que la imagen podría estar bien si se difundiera más el lugar y sus actividades.

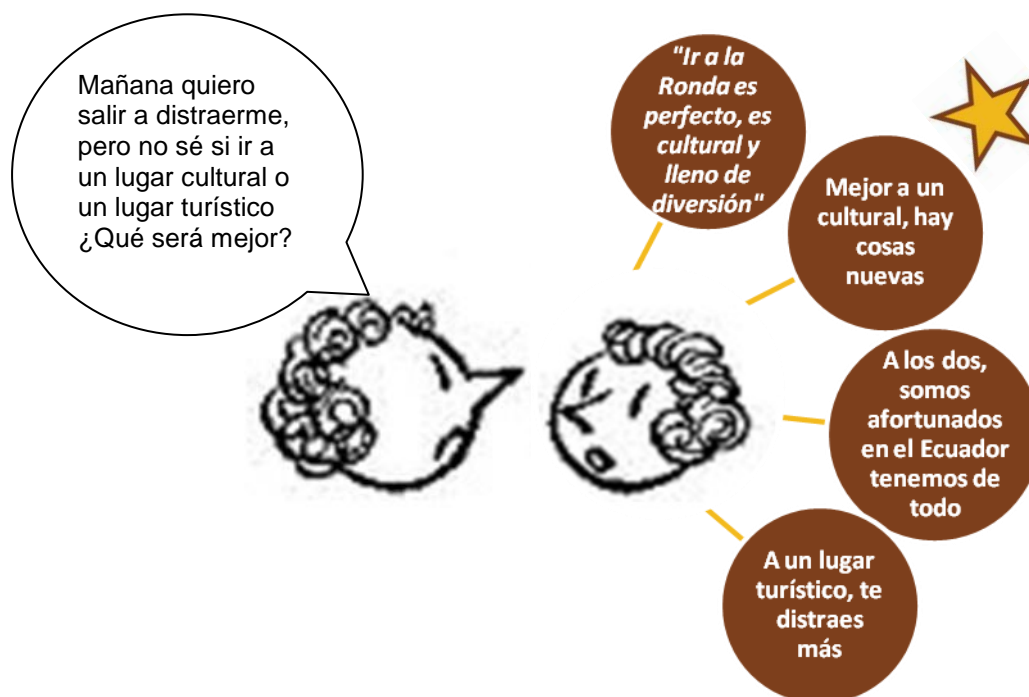
Para unos cuantos, su percepción es positiva: la ven como una institución seria y buena. Y para otros es regular, es decir la ven muy básica debido a que únicamente saben que existe y nada más y mencionan que sólo aquellas personas que la conocen podrían tener una imagen de la Casa de las Artes de La Ronda, caso contrario no.

**10. ¿Han escuchado hablar o conocen el Centro Cultural Metropolitano y el Centro Cultural Itchimbia?, ¿Alguna vez les han mencionado de estas dos instituciones en el Casa de las Artes La Ronda?**

La mayoría de los integrantes mencionó no conocer ninguno de los dos lugares, sin embargo, cuando se explicó que en el Centro Cultural Metropolitano se encontraba el Museo de Cera, sus respuesta cambio a que si conocen el lugar pero no sabían que se llamaba así. Y del Itchimbia la mayoría lo relacionaba con el parque, mas no con el centro cultural.

A unas cuantas personas que sí conocían los dos lugares, las habían llevado del colegio y otras si habían escuchado pero no en la Casa de las Artes de La Ronda.



**II FASE:****RESPUESTAS A IMÁGENES****• PRIMERA IMAGEN:**

De los participantes del grupo focal de la Casa de las Artes de La Ronda, la mayoría prefirió salir a distraerse tanto a un lugar cultural, como a un lugar turístico, mencionando que en el Ecuador somos afortunados porque tenemos de todo y que la Ronda es una buena opción que complementa los dos aspectos. Algunos prefieren su visita a un lugar cultural, porque hay cosas nuevas y otros definitivamente prefieren el lugar turístico, porque se distraen más.

• **SEGUNDA IMAGEN:**



Todos los participantes recomendaron ir a la Casa de las Artes de La Ronda, el motivo inicial es que siempre hay algo diferente. También el que es gratis, se aprende mucho, te tratan bien, y su ubicación permite visitar La Rondada motivos para recomendarlo. Así como hay quienes condicionan su visita sólo si a la persona le gusta el arte y la pintura.

**FRASES INCOMPLETAS**

- **Cuando me invitan a visitar un lugar cultural, el aspecto que influye en mi decisión de ir o no es:**

RESPUESTAS					
El tipo de exposición	Dinero	★ Cercanía, facilidad para llegar	Cómo me lo digan, cómo me vendan la idea	★ Depende con quien vaya	Disponibilidad de tiempo

El aspecto que rige en los participantes del grupo focal para decidir ir o no a un lugar cultural es depende con quien se vaya y la cercanía o facilidad para llegar.

Entre los aspectos también se dijo que depende del tipo de exposición, la disponibilidad de tiempo y dinero, y depende cómo vendan la idea, cómo lo inviten.

- **Las personas que asisten a eventos culturales son:**

RESPUESTAS					
Aburridas	 Interesadas en aprender	 Cultas y educadas	Les gusta el arte	Artistas – famosos	Diferentes


Hubo un criterio común de que las personas que asisten a eventos culturales son cultas y educadas y tienen interés en aprender. También se mencionó aspectos positivos como que son personas que les gusta el arte, son famosos o artistas y diferentes. También hubo la mención de que son aburridas.

- **Si tuviera tiempo libre para asistir a un lugar de arte, cultura e historia, yo fuera a:**

RESPUESTAS				
Museo de Agua	 Teatro Sucre	Museo de las Bellas Artes	 Museo de Cera	Museo de San Francisco

La mayoría de los integrantes del grupo focal mencionaron que si tuvieran tiempo de ir a un lugar cultural preferiría ir al Museo Alberto Mena Caamaño o Museo de Cera y al Teatro Sucre. También se mencionó al Museo del Agua, el Museo de las Bellas Artes, y el Museo de San Francisco.

- **Yo pienso que el criterio importante para que la comunidad acoja con agrado una actividad cultural y la recomiende es:**

RESPUESTAS			
 <b>Más comunicación con el público</b>	<b>Información anticipada (con tiempo)</b>	<b>Cómo la explican y la venden</b>	<b>Temas adecuados para cada tipo de público</b>

El criterio más importante que se mencionó fue el de que debe existir comunicación con el público. Entre otros aspectos que se mencionaron están: recibir una información anticipada que permita planear la visita, cómo se vende la idea del evento y el hecho de necesitar temas adecuados para cada tipo de público.

### ASOCIACIÓN DE PALABRAS

Las palabras que se dio en el listado son relacionadas con la Casa de las Artes de La Ronda y la presente investigación. La mención principal que se dio a cada una fue:

- **CULTURA:** Arte e Interesante.
- **ENTRETENIMIENTO:** Divertido.
- **SOCIEDAD:** Comunidad.
- **INSTITUCIÓN PÚBLICA:** Gobierno.
- **COMUNICACIÓN:** Socializar.
- **IMAGEN:** Colores – Logo.

El siguiente listado tiene relación con la Casa de las Artes de La Ronda, y las demás instituciones que están bajo la misma administración.

- CASA DE LAS ARTES LA RONDA: Exclusivo.
- MUSEO ALBERTO MENA CAAMAÑO: Interesante – bueno.
- CENTRO CULTURAL METROPOLITANO: Diverso.
- CENTRO CULTURAL ITCHIMBIA: Parque.
- MUSEO DE LA CIUDAD: Agradable.
- CENTRO DE ARTE CONTEMPORÁNEO: Desconocido.

#### **4.4.3.7 Interpretación Grupo Focal Casa de las Artes de La Ronda**

- La experiencia en forma general de los visitantes es positiva, debido a que siempre que la visitan encuentran algo diferente. Esta cualidad es muy importante debido a que es la que llama la atención a visitarla.
- Lo más atractivo de la Casa de las Artes La Ronda es el lugar donde está ubicada, es decir la casa colonial y el ambiente tradicional que le da el sector de la Ronda. Esto le atribuye un gran potencial al lugar que vincula a la persona con la historia y la tradición de la ciudad.
- Se concluyó en que el aspecto en el que debería mejorar la Casa de las Artes La Ronda es en cuanto a dar más información a la ciudadanía, el público no se siente comunicado, pero si mantiene un interés en lo que presenta al lugar.
- El público reclama que se debe entrar al lugar para saber qué hay, todo se enteran por casualidad. Y más si se le adiciona que su nombre no está posicionado en la comunidad.

- La Casa de las Artes La Ronda es privilegiada por ubicarse en el lugar que está, muchos la visitan como una parada obligatoria al visitar el Centro histórico, y otros que no la conocen, al visitar La Ronda en familia o con amigos, la conocen.
- El sector de La Ronda es un lugar muy concurrido los días jueves, viernes y sábado, y el beneficio que brinda es que tiene gustos para toda persona, jóvenes, adultos, personas mayores de edad, para ir en familia, amigos o con la pareja. Esta característica debería aprovecharse para promocionar el lugar primeramente en su sector, y que llegue a convertirse en un ícono del sector.
- La percepción que tiene el público es muy básica, a penas de que existe. Se considera que la imagen podría ser positiva si se difundiera más de la institución.
- El Centro Cultural Itchimbía y el Centro Cultural Metropolitano, no han sido escuchadas por el público que visita La Casa de Las Artes La Ronda.
- La mayoría de las personas que asisten a La Casa de Las Artes La Ronda no tienen una preferencia entre ir a un lugar cultural o uno turístico. Este aspecto se puede dar porque el mismo lugar reúne las dos características al estar en La Ronda un lugar turístico y ser centro cultural.
- La Casa de Las Artes La Ronda si es un lugar aconsejado para ir, destacando que siempre se puede admirar algo diferente. Sin embargo, algunos condicionan sus visitas, solamente si la persona está interesada en el arte y la cultura.
- Para quienes visitan la Casa de Las Artes La Ronda es importante con quien asisten a lugares culturales, por lo que es importante que la Casa sea un espacio apto para todo tipo de preferencias, edades y criterios. Además que el sector es un lugar familiar y de amistad.

- La comunicación fue el aspecto más importante para acoger a una actividad cultural. Eso evidencia que si existe interés por conocer las actividades de la Casa de las Artes La Ronda.
- La palabra que mejor define a la Casa de las Artes La Ronda es exclusivo, debido a que es un espacio que muestra exposiciones fuera de lo común, innovadoras y sobretodo más cercanas a la realidad de cada persona, que da espacios a quienes desean plasmar su idea.

#### **4.5 Conclusiones generales de la Investigación**

- La cultura es una gran demanda a nivel mundial, que a pesar de no ser considerada como una inversión, mantiene un grado de interés por la sociedad suficiente para darse cuenta que representa una parte relevante en la historia o desarrollo de las personas.
- La comunicación fue nombrada en todas las técnicas de investigación como un proceso necesario en toda institución para alcanzar una conexión con el público. Y mucho más si se menciona que la comunicación es bien recibida cuando de cultura se trata, es un tema que interesa a todos. Ambos factores deben ir de la mano.
- Debido a que la Secretaría de Comunicación no contempla como una política la creación de departamentos de comunicación en cada institución cultural, se debe plantear estrategias de comunicación que puedan ser acopladas en los diferentes proyectos planificados para los siguientes años. Así como el plantear un proyecto cultural y educativo referente únicamente al conocimiento de la institución.
- El Centro Cultural Metropolitano, sus servicios y dependencias culturales, arman un equipo extraordinario de instituciones prestas a ser el puente de

conexión entre la cultura, el arte, la historia y las nuevas tecnologías con la población. Cada una diferente y mantiene una cualidad en particular para todos los gustos.

- Mientras el Centro Cultural Metropolitano es diverso y tranquilo, el Centro Cultural Itchimbía es divertido y relajante, y la Casa de las Artes de La Ronda es exclusivo y tradicional.

- Sin embargo, las tres instituciones presentan un problema de difusión, esto se debe a que a pesar de que la actividad del departamento de comunicación es constante, la promoción en medios de comunicación no es suficiente para lograr una conexión con el público. El Centro Cultural Metropolitano no es identificado por su nombre, sino por el museo o biblioteca; el Centro Cultural Itchimbía se encuentra minimizado por el parque Itchimbía y la Casa de las Artes de La Ronda posee un porcentaje alto de desconocimiento.

- Se debe realizar estrategias que permitan posicionar el nombre de cada institución y trabajar como una unidad.

- En el caso del Centro Cultural Itchimbía se ve afectado por la experiencia que las personas contraen del parque, por eso se debería trabajar como complemento las dos administraciones.

- A pesar de que la población encuestada en la pregunta No. 02 no mostró su interés en los museos como el lugar cultural a donde prefiere asistir, el Museo Alberto Mena Caamaño o más conocido como Museo de Cera fue el lugar en común al cuál se refirieron los integrantes de los grupos focales como el lugar cultural preferido a dónde irían si tuvieran tiempo. Lo que evidencia que el Museo posee una cualidad atractiva y diferente hacia el público, que lo separan de los demás museos.

- No hay un equilibrio entre la información que se le da a los artistas con la que se expresa al público en general.



- El público de las tres instituciones exigieron una mayor difusión de las actividades, en especial por medio de la web y de forma anticipada, a manera de un calendario de actividades que les permita acudir a los que les interesa y con planificación.
- El potencial por excelencia del Centro Cultural Metropolitano es su edificio, su historia y la importancia nacional que representa. Un pequeño porcentaje de la población conoce de su relevancia, por lo que es necesario explotar su cualidad histórica para darle mayor fortaleza a la institución y sobre todo compartir con la sociedad la memoria social que posee.
- Es evidente que la Red Metropolitana de Bibliotecas es totalmente desconocida por la población, por lo que se debe reforzar su difusión y a través de adecuados medios de comunicación dar a conocer su distribución y capacidad, para comodidad y facilidad de las personas.
- De igual manera, promocionar con un mayor alcance el apoyo escolar gratuito que ofrece el Centro Cultural Metropolitano, a manera que sean más los estudiantes que puedan beneficiarse de esta ayuda educativa, sobre todo apuntando a los sectores menos favorecidos.
- Tomar más en cuenta los fines de semana como días en los que la mayoría de personas asisten a lugares culturales, de manera que se incluyan actividades esos días.

## **CAPÍTULO V**

### *PROPUESTA*

#### **5.1 Introducción**

Como se mencionó en el Capítulo II, la Comunicación Institucional presenta un proceso de cuatro etapas fundamentales para la consecución de sus propósitos en una institución, estos son: la investigación, planificación, implementación y evaluación.

La primera etapa se ve reflejada en el Capítulo IV, en el cual la investigación permitió examinar la situación actual del Centro Cultural Metropolitano.

En este Capítulo V se desarrollará la etapa posterior de planificación, la cual será sustentada en la investigación realizada y expresada en una matriz de análisis F.O.D.A., identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.

Finalmente, este análisis permitirá reconocer las estrategias comunicacionales adecuadas para fortalecer la imagen institucional externa del Centro Cultural Metropolitano.

#### **5.2 F.O.D.A.**

El F.O.D.A. es un mecanismo de análisis que permite determinar los factores que puedan favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos establecidos para una institución. Su nombre surge de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación: **F** de Fortalezas, **O** de Oportunidades, **D** de Debilidades y **A** de Amenazas (Mapcal, 1994:158).

## FORTALEZAS

1. El Centro Cultural Metropolitano pertenece al SIMMYCC (Sistema Metropolitano de Museos y Centro Culturales de Quito), lo que le promociona en el sector turístico y le da un fortalecimiento mutuo con otras instituciones afines.
2. Su edificación es considerada la más importante del Ecuador por ser escenario de un sin número de hechos históricos.
3. El CCM es considerado un referente cultural de la ciudad de Quito y el país.
4. Ubicación privilegiada en el corazón del Centro Histórico. Zona concurrida.
5. Su edificio mantiene una arquitectura colonial de la época, que representa una tradición para la ciudad y las raíces de sus habitantes.
6. Su espacio arquitectónico es digno para la realización de eventos corporativos.
7. Acreedor a premios internacionales por su arquitectura, restauración y rehabilitación.
8. Cuenta con una variedad de servicios para los diferentes gustos del público.
9. Su entrada es gratuita, no existe un limitante económico.
10. Cuenta con el apoyo de la empresa privada a través de alianzas institucionales.
11. Su personal es entregado, la mayoría posee tiempo de experiencia en sus cargos.
12. Existe colaboración y trabajo en conjunto entre las diferentes áreas de la institución.
13. La institución recibe un presupuesto destinado para realizar publicaciones de un proyecto específico, lo que le permite elaborar catálogos bajo su autoría.
14. Mantiene una gran relación con las embajadas, que apoyan a la institución para la presentación de proyectos específicos.
15. La institución se ha involucrado en las nuevas tendencias de comunicación como son las redes sociales.
16. La promoción de la institución con los medios de comunicación a través del free press, genera un alto índice de publicaciones en los medios.

17. El departamento de comunicación posee un moderno sistema de datos que les permite albergar información de contacto de los principales públicos con los que se relaciona.

18. Las actividades de las tres instituciones son presentadas en el Periódico Qulturas, publicación cultural del Municipio de Quito que se reparte con el Diario El Comercio de manera mensual. Esto le da un gran alcance a la institución para informar.

19. Es una institución recomendada por aquellos que la han visitado. El boca a boca es la principal forma cómo se ha enterado la población del CCM.

20. La institución es un puente con el arte internacional. Permite al público tener contacto con obras de renombre que tal vez sería imposible verlas por cuenta propia.

21. El tener una planificación anticipada, le permite a la institución buscar los recursos que necesita para cada proyecto, como es la autogestión.

22. Existe flexibilidad y voluntad por parte de la dirección para realizar actividades que le permitan a la institución ser reconocida por su nombre.

23. Existe una percepción favorable por parte del público sobre las tres instituciones y su gestión cultural.

24. El Centro Cultural Metropolitano es un espacio tranquilo que además de ser un espacio de promoción cultural, es visto como un lugar de descanso y relajamiento.

25. Las tres instituciones y sus respectivas administraciones forman una gran unidad de trabajo, sin embargo cada una tiene su particularidad y cualidad propia.

26. El apoyo social que ofrecen las tres instituciones a la sociedad les ha generado un respaldo de la comunidad, en especial de su sector.

27. El Museo Alberto Mena Caamaño es el museo más visitado en la ciudad de Quito, y reconocido por su particularidad de estar hecho en cera. Presenta una percepción positiva por parte de la población.

28. La Biblioteca Municipal posee tecnología de punta para el servicio al público.

29. El apoyo escolar que ofrece representa un soporte de calidad a la educación del país. Trabaja con excelentes profesores.

## **OPORTUNIDADES**

1. Las actividades culturales no se encuentran tan relegadas dentro de las preferencias del público, siendo una de las tres primeras opciones de interés.
2. Los artistas o personas vinculadas al mundo del arte y la cultura si identifican por su nombre a la institución, y poseen una buena reputación de la misma.
3. El rango de edad de los visitantes es muy amplio, teniendo desde niños hasta adultos mayores dentro de su público.
4. Del público usuario de la institución un porcentaje representativo son jóvenes, lo que motiva a interactuar con la tecnología y las nuevas tendencias de la web.
5. Existe interés de promover la cultura por parte de otras instituciones culturales de la ciudad o por parte de otros municipios. Acuden al CCM para asesorarse con su experiencia.
6. Un 88% de la población desea recibir información acerca de la institución. Hay interés por parte del público.
7. La comunicación con el público y la presentación de temas novedosos son los principales factores para que una actividad cultural consiga acogida de la población.
8. La disponibilidad de presupuesto en la Secretaría de Cultura, motiva a la dirección del CCM a plantear actividades que fortalezcan el área de comunicación.
9. A pesar de ser una institución manejada por el gobierno no es percibida como pública, por lo que no es afectada con la imagen negativa que en ocasiones emiten las instituciones públicas.
10. A consideración del departamento de comunicación de la institución, el sector sur de la ciudad no posee actividades culturales que cubran la demanda de sus habitantes.

11. La comunicación es considerada parte integral de la cultura, por lo que deben ir de la mano y fortalecerse mutuamente.

12. Las instituciones culturales de la investigación son consideradas por la población como lugares culturales y turísticos a la vez, lo que permite captar la atención de dos tipos de públicos e intereses diferentes.

13. Por las características dadas en la investigación, las tres instituciones representa un símbolo de quiteñidad y tradición para la ciudadanía de Quito, además de estar situadas en sectores representativos y típicos de la ciudad.

## **DEBILIDADES**

1. No tiene poder de decisión en cuanto a su presupuesto. Depende de la autorización de una entidad superior.

2. No se promociona al resto de bibliotecas zonales ni su cobertura, hay desconocimiento de su existencia y con ello una menor asistencia de público.

3. La mayoría del personal sobrepasa los 60 años de edad, existe rechazo al uso de la tecnología.

4. En ocasiones no hay una persona encargada de recibir a los medios de comunicación en los eventos realizados, ni de proporcionarles información.

5. El departamento de comunicación de la institución está conformado por una sola persona, que no es suficiente para llevar a cabo todas las tareas que demanda el departamento con las actividades de las tres instituciones.

6. El departamento de comunicación se enfoca únicamente en la promoción con los medios de comunicación.

7. No existe un encargado de la comunicación interna de la institución. Se la maneja mediante reuniones de equipo por proyectos.

8. La Secretaría de Comunicación no ve como política institucional la existencia del departamento de comunicación del CCM, situación que obstaculiza la designación de un presupuesto.

9. La página web de la institución se encuentra inhabilitada por falta de pago del hosting. Y se encuentra en proceso de restructuración.

10. La actividad de recopilación de notas en los medios de comunicación (Clipping) no se la puede cubrir en totalidad, debido a que por falta de presupuesto no se tiene acceso a todos los diarios con los que el departamento trabaja. Al igual las notas logradas en TV, radio y revistas.

11. No existe una recolección de datos de contacto de aquellas personas que acuden a las exposiciones, a manera de mantener un contacto permanente.

12. El correo electrónico y las redes sociales son los medios más demandados por el público en general; sin embargo, son las herramientas por las que un menor porcentaje de personas se han enterado de la institución.

13. La atención al público es uno de los aspectos que no ha cumplido con las expectativas a cabalidad de la población. Un porcentaje significativo indica haber recibido una atención regular.

14. La alianza realizada con el Banco de Guayaquil le limita a la institución a poder realizar convenios con más instituciones financieras.

15. Algunos miembros de la institución no poseen un título profesional relacionado a su cargo.

16. La institución no promociona en sus instalaciones sus actividades próximas, esto no le permite al público saber con anticipación de los eventos de su interés y organizarse con su tiempo.

## **AMENAZAS**

1. La Secretaría de Comunicación del Municipio de Quito no posee una política que justifique la creación de departamentos de comunicación en cada institución. Para esta entidad el departamento del CCM no existe.

2. Las actuales tendencias comunicativas generan una mayor demanda de trabajo al departamento de comunicación, que al no tener suficiente personal para cubrirla, podría provocar un descuido de otras áreas del departamento.

3. Casi la totalidad de la población no reconoce a la institución por su nombre. No hay identificación con la institución.

4. Casi la mitad de la población no tiene conocimiento sobre la importancia histórica que representa el edificio en el que se ubica el Centro Cultural Metropolitano. Y otro porcentaje alto lo sabe pero no muy bien.
5. Una gran mayoría de la población no conoce de la relación que existe entre las tres instituciones: Centro Cultural Metropolitano, Casa de las Artes La Ronda y Centro Cultural Itchimbía.
6. Casi el doble de las personas que han visitado el Centro Cultural Metropolitano, han visitado el Museo Alberto Mena Caamaño. Al igual que un 16% más de personas han visitado la Biblioteca Municipal, que el CCM. Esto evidencia la falta de conexión que tiene el público entre estos espacios que se encuentran en un mismo sitio.
7. El público no reconoce un trabajo de difusión en conjunto entre las tres instituciones, en el cual se recomienden las actividades culturales de cada una.



### 5.3 Objetivos del Plan de Comunicación

A continuación se citan los objetivos planteados en la propuesta de un Plan de Comunicación Corporativa para el Centro Cultural Metropolitano:

- **Objetivo General:**

Identificar estrategias comunicacionales aplicables a un Plan de Comunicación Corporativa para el Centro Cultural Metropolitano de Quito, entidad adscrita al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de fortalecer su imagen institucional externa.

- **Objetivos Específicos:**

- Incluir estrategias de comunicación interna que se relacionen con la parte administrativa y de desarrollo profesional, de manera que se promueva un avance de la institución originado en su personal.
- Fidelizar a los usuarios de la institución de manera que sean asistentes constantes a las actividades del CCM, y promover su recomendación en el entorno.
- Reforzar el acercamiento que la institución mantiene con el público en general, orientado a informar su existencia y gestión para atraer nuevos usuarios.
- Mostrar al Centro Cultural Metropolitano como un soporte social a la comunidad interesado en el desarrollo de sus habitantes.
- Incentivar una conexión estable y permanente con las diversas escuelas, colegios y universidades de Quito, para ser una fuente de conocimiento nacional e internacional en cuanto a historia, arte y cultura.
- Forjar relaciones de amistad con el sector empresarial, de manera que se pueda establecer apoyos mutuos con la institución.
- Beneficiarse del conocimiento y percepción positiva que posee el círculo artístico de la ciudad para generar una apreciación afectiva al CCM.
- Promover una relación a largo plazo con los medios de comunicación

- Fomentar la importancia hacia la comunicación institucional por parte de entidades gubernamentales superiores, promoviendo un mayor apoyo a la gestión del CCM.

## 5.4 Públicos

A continuación se enlistan los públicos que intervendrán en el presente Plan de Comunicación, así como una breve descripción de cada uno. Los públicos expuestos serán considerados tanto para el Centro Cultural Metropolitano, la Casa de las Artes de La Ronda y el Centro Cultural Itchimbía, respectivamente para cada caso.

- *Empleados*: funcionarios públicos de la institución.
- *Clientes actuales/usuarios*: población del Distrito Metropolitano de Quito que ha escuchado sobre la institución, la ha visitado o conoce de su gestión cultural.
- *Clientes potenciales*: población del Distrito Metropolitano de Quito, entre los 12 y los 65 años de edad que no conoce acerca de la institución.
- *Comunidad local*: sector geográfico en el que se encuentra la institución, vecindad, locales comerciales, empresas, establecimientos educativos o grupos sociales que pertenezcan a dicho sector.
- *Escuelas, colegios y universidades de la ciudad*: establecimientos educativos primarios, secundarios y superiores de la ciudad de Quito, tanto públicos, privados o municipales.
- *Sector empresarial*: empresas del sector público, privado o mixto de la ciudad del Distrito Metropolitano de Quito.
- *Círculo artístico*: Personajes vinculados al mundo del arte, la cultura y el entretenimiento en la ciudad de Quito como artistas, escultores, pintores, músicos, fotógrafos, bailarines y demás personas enroladas al ambiente.
- *Medios de Comunicación*: los diversos medios de comunicación de la ciudad y el país en todos sus formatos: prensa escrita, radio, televisión,

revistas y páginas web. Se enfocará especialmente en aquellos relacionados con áreas de arte, cultura y entretenimiento.

- *Gobierno*: entidades gubernamentales que mantengan relación con la institución, como es la Secretaría de Cultura, la Secretaría de Comunicación y el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

## 5.5 Matriz de Planificación

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
OBJ. GENERAL	OBJ. ESPECÍFICO	PÚBLICO	ESTRATEGIA
<b>Identificar estrategias comunicacionales aplicables a un Plan de Comunicación Corporativa para el Centro Cultural Metropolitano de Quito, entidad adscrita al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de fortalecer su imagen institucional externa.</b>	Incluir estrategias de comunicación interna que se relacionen con la parte administrativa y de desarrollo profesional, de manera que se promueva un avance de la institución, originado en su personal.	Personal de la institución	Añadir actividades de información que relacionen más a los empleados con la institución y su situación actual.
	Fortalecer la relación entre la institución y el público que la conoce, a través de un contacto permanente y la demostración de su importancia para el CCM.	Clientes actuales/usuarios	Fidelizar a los usuarios de la institución de manera que sean asistentes constantes a las actividades del CCM, y promover su recomendación en el entorno.
	Reforzar el acercamiento que la institución mantiene con el público en general, orientado a informar su existencia y gestión para atraer nuevos usuarios.	Clientes potenciales	Generar canales de información externos que permitan al público en general conocer de la institución y motiven su visita, convirtiendo a los clientes potenciales en usuarios del CCM.
	Ampliar los beneficios que ofrece el Centro Cultural Metropolitano para la comunidad local.	Comunidad local	Identificar vías por las que el CCM se identifique como un recurso disponible para el sector local.
	Incentivar una conexión estable y permanente con las diversas escuelas, colegios y universidades de Quito, para ser una fuente de conocimiento nacional e internacional en cuanto a historia, arte y cultura.	Escuelas, colegios y universidades de la ciudad	Establecer un fortalecimiento educativo y apego cultural en las diferentes instituciones educativas de la ciudad, a través de los proyectos que presenta el CCM.

<b>Identificar estrategias comunicacionales aplicables a un Plan de Comunicación Corporativa para el Centro Cultural Metropolitano de Quito, entidad adscrita al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de fortalecer su imagen institucional externa.</b>	Forjar relaciones de amistad con el sector empresarial, de manera que se pueda establecer apoyos mutuos con la institución.	Sector empresarial	Promover actividades de relaciones públicas que permitan presentar el potencial de la institución y generar oportunidades de trabajo y apoyo mutuo entre el CCM y sector empresarial.
	Mantener un contacto permanente con el círculo artístico de la ciudad, que genere una relación de confianza y promueva la recomendación de la institución.	Círculo artístico	Beneficiarse del conocimiento y percepción positiva que posee el círculo artístico de la ciudad para generar una apreciación afectiva al CCM.
	Promover una relación a largo plazo con los medios de comunicación.	Medios de Comunicación	Aprovechar el impacto y alcance que tienen los medios de comunicación para informar sobre la institución y su gestión cultural, de forma permanente a sus públicos; e ir forjando una relación de amistad fortalecida con los medios de comunicación.
	Fomentar la importancia hacia la comunicación institucional por parte de entidades gubernamentales superiores, promoviendo un mayor apoyo a la gestión del CCM.	Gobierno	Reflejar el alcance de la comunicación institucional en una institución pública cultura, a través de la presentación de un plan de comunicación a la Secretaría de Cultura y Comunicación del Municipio de Quito.

## 5.6 Matriz de Tácticas

MATRIZ TÁCTICAS		
ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Añadir actividades de información que relacionen más a los empleados con la institución y su situación actual.	<b>Reestructuración del departamento de comunicación:</b> contratar a un comunicador corporativo para que integre el departamento de Comunicación de la institución, de manera que retome el área de RR.PP. y establezca el área de comunicación interna. Unificar el departamento en una misma oficina y determinar las funciones de cada miembro. Anexo No. 9.	Dirección del CCM
	<b>Reuniones de trabajo:</b> instaurar una política de comunicación interna que determine una fecha fija de reunión general entre los jefes de las diversas áreas de la institución, con el objetivo de evaluar los resultados de un proyecto. <i>Periodicidad:</i> mensualmente.	Dirección del CCM, departamento de comunicación
	<b>Reuniones por áreas:</b> Generar reuniones por áreas para fomentar una retroalimentación entre los miembros de cada área y la dirección, sus sugerencias, quejas y pedidos por parte de la Directora. <i>Periodicidad:</i> trimestralmente.	Dirección del CCM, departamento de comunicación
	<b>Boletines Internos:</b> aparte del envío virtual de boletines internos con las actividades culturales de la institución al personal del CCM, enviar boletines con temas globales de la institución como sus logros, novedades, cambios, solicitudes o reconocimiento. Y así mantener al personal relacionado con el CCM. Anexo No. 10.	Departamento de Comunicación y Personal de la institución
	<b>Charlas de Atención al cliente:</b> realizar charlas destinadas al personal de la institución acerca de la atención al cliente, calidad en el servicio, y demás temas relacionados con el desarrollo profesional del personal y la satisfacción del visitante. <i>Periodicidad:</i> 3 al año (cada 4 meses).	Departamento de Comunicación y Personal de la institución
	<b>Carteleras:</b> se considera adecuado instaurar carteleras en cada área de la institución, de manera que los boletines virtuales que no sean observados, puedan ser colocados en lugares estratégicos por los que frecuente el personal, como sus espacios para almorzar. Esto además, tomando en cuenta que un porcentaje de los funcionarios no poseen correo electrónico por su avanzada edad. También se sugiere adquirir dos carteleras grandes: 1 para el CCM, debido a que una sola no cubre la demanda de público que ingresa al lugar, y la otra para el ICC, que no posee una cartelera externa.	Departamento de Comunicación y Personal de la institución

<p>Fidelizar a los usuarios de la institución de manera que sean asistentes constantes a las actividades del CCM, y promover su recomendación en el entorno.</p>	<p><b>Creación Asociación Amigos por el Museo:</b> Crear la Asociación de Amigos por el Museo, que estará integrada por amigos y voluntarios del Centro Cultural Metropolitano, que buscan el desarrollo cultural de la institución. Serán entre profesionales, estudiantes, grupos familiares, artistas, jubilados, empresas que con su apoyo, conocimientos, habilidades y competencia, lo ayudarán en el mantenimiento y difusión de sus actividades; garantizando una comunicación directa con la sociedad. En muchos países existen los Amigos por el Museo, siendo algunas de una sola institución, nacionales e incluso existe la Federación Mundial de Amigos por el Museo (<a href="http://www.museumsfriends.com/">http://www.museumsfriends.com/</a>). En el Ecuador no existe ninguna asociación similar. En las normas de la Federación un museo es todo espacio que fomente la cultura, por lo que el CCM es un candidato apto. Ser un Amigo protector del Museo consiste en pagar una cuota anual a la institución, a cambio de adquirir ciertos beneficios en el museo y ser parte del progreso del lugar. Los fondos recolectados serán utilizados en las actividades planificadas por el CCM, considerando siempre el buen servicio social y comunitario como fin. Para el caso del CCM se propone que existan dos tipos de miembros: los colaboradores (personas particulares) con una cuota de \$24 y los benefactores (empresas) de \$600. Entre los beneficios a los miembros tendrán entrada gratuita al museo, invitaciones preferenciales a inauguraciones, la entrega gratuita de un ejemplar de cada publicación elaboradas por el CCM, envío de información actualizada de las actividades culturales, cursos de formación exclusivos con algún artista, descuentos en el Restaurante la Cueva del Búho y la Tienda del Museo. Además, de la exposición de la identidad visual en el caso de las empresas. Con esta iniciativa el CCM podría afiliarse posteriormente a la Federación Mundial de Amigos del Museo, compartir información relevante con otras asociaciones, participar de reuniones y congresos mundiales y ser una entidad respaldada internacionalmente. <i>Difusión:</i> invitar a los usuarios actuales del CCM y que se encuentran registrados en la base de datos, a formar parte la Asociación. Enviar invitaciones electrónicas a sus correos y llamarlos vía telefónica.</p>	<p>Dirección del CCM y Departamento de comunicación, todas las áreas de trabajo de la institución.</p>
--	--	--

	<p><b>Base de Datos:</b> En cada sala de exposición del CCM existe en la puerta de ingreso un cuaderno en el cual los visitantes que desean, dejan un comentario o felicitación a la institución. Adicionar al cuaderno una parte de registro en el cual las personas que deseen recibir información de la institución y sus actividades, podrán dejar sus datos personales. Colocar un letrero visible con esta indicación, de manera que los visitantes puedan enterarse de ésta opción. Además, de colocar otro cuaderno en el museo y la biblioteca. Tanto los guías de la institución como el personal de guardianía serán los encargados de informar e incentivar a la gente a que se registre.</p>	<p>Departamento de Comunicación, guías y personal de guardianía del CCM</p>
	<p><b>Actualización de datos:</b> cada mes de enero, al iniciar un nuevo año, enviar a todos los integrantes de la base de datos de la institución, un correo que solicite la actualización de sus datos, para continuar en comunicación con la institución.</p>	<p>Departamento de Comunicación</p>
	<p><b>Vinculación en la web:</b> en el envío de las invitaciones o informativos que se manda a los integrantes de la base de datos, se incluirá una invitación para seguir a la institución en su cuenta de Facebook, Twitter y YouTube.</p>	<p>Departamento de Comunicación</p>
	<p><b>Promoción mutua:</b> en las carteleras de cada institución promocionar las actividades de las otras dos instituciones aliadas, de manera que entre sí recomienden su visita.</p>	<p>Dirección del CCM, administraciones del Centro Cultural Itchimbía y La Casa de las Artes La Ronda y el Departamento de Comunicación</p>
	<p><b>Retroalimentación:</b> Realizar al finalizar el año una pequeña encuesta virtual a los usuarios registrados, referente a su opinión sobre la gestión de ese año del CCM e informando que su criterio es importante para la institución. Se la puede realizar a través de la herramienta Google Docs.</p>	<p>Departamento de Comunicación</p>



<p><b>Generar canales de información externos que permitan al público en general conocer de la institución y motiven su visita, convirtiendo a los clientes potenciales en usuarios del CCM.</b></p>	<p><b>Brandstreaming:</b> implementar la estrategia de brandstreaming para generar una corriente de conversación sobre la empresa, generando una presencia constante de contenido en blogs y redes sociales: fotos, videos, podcasts (archivos de audio), slides de presentaciones, etc. Para ello existen 4 etapas: mapeo, monitoreo, interacción y medición. Anexo No. 11.</p>	<p>Departamento de Comunicación</p>
	<p><b>Facebook:</b> promocionar en todas las herramientas comunicativas la visita a la cuenta de Facebook de la institución para obtener más amistades e incentivar a que se conviertan en fans de la página. Enviar solicitudes de amistad a personas particulares, empresas, universidades, medios de comunicación y artistas. Alimentar la cuenta con más contenido visual como fotografías de las exposiciones, videos, información de los servicios de la institución y la historia del edificio. Poner como sus páginas destacadas a las cuentas de la CAR, el ICC y otras instituciones culturales similares. También se sugiere usar la aplicación de estadísticas que da Facebook para observar la cantidad de personas que se están haciendo fans. Otra herramienta es generar links en el muro hacia las publicaciones que se ha obtenido en los medios de comunicación, acerca de la institución, de manera que el público las pueda ver. En la parte de videos se puede generar un enlace con la cuenta de YouTube, que más adelante se propone retomar. A través de la creación de eventos se puede crear otra vía para invitar y recordar a los medios de los eventos planificados. Anexo No. 12.</p>	<p>Departamento de Comunicación, Área de Eventos y Logística (entrega de fotos y videos)</p>
	<p><b>Flickr:</b> crear una cuenta institucional en el sitio web Flickr para compartir fotografías de la institución, las exposiciones, sus servicios, artistas y demás. Se puede vincular esta cuenta con la de Facebook a través de un link. Esto permitirá generar mayores respuestas de la institución en la web, la exposición de la institución a más público y un contacto con los amantes de la fotografía. Anexo No. 13.</p>	<p>Departamento de Comunicación, Área de Eventos y Logística (entrega de fotos y videos)</p>

	<p><b>YouTube:</b> retomar la cuenta de YouTube que posee la institución. Realizar videos mensuales con pequeños extractos en video o fotografía de las actividades realizadas en las tres instituciones. Los videos podrán ser elaborados en programas básicos como Windows MovieMaker. Adicionalmente, se podrían subir los videos de las publicaciones que se ha logrado en TV. Invitar al público a hacerse suscriptor del canal del CCM</p> <p>Anexo No. 14.</p>	<p>Departamento de Comunicación, Área de Eventos y Logística (entrega de fotos y videos), Diseñador gráfico de la institución</p>
	<p><b>Actualización de la página web:</b> en la actualidad, la página web de una institución es una de las vías de mayor alcance y contacto con el público. Lamentablemente, el CCM no goza de ese beneficio, ya que su página web se encuentra fuera de servicio y con información desactualizada debido a la falta de pago del hosting. Se recomienda priorizar su pago, por la importancia que representa para la institución y actualizar su información. Sería beneficioso para el CCM, modificar de cierta forma también su diseño, de manera que sea más atractiva y comprensible.</p>	<p>Dirección del CCM, Departamento de comunicación, diseñador de la institución</p>
	<p><b>Calendario de actividades trimestrales:</b> elaborar un calendario de actividades trimestrales, que sea ubicado en la cartelera de la institución a manera de generar la asistencia programada a los eventos que sean de interés de cada persona.</p> <p>Anexo No. 15.</p>	<p>Departamento de Comunicación</p>
	<p><b>Trípticos institucionales:</b> realizar trípticos informativos sobre la institución, su historia, gestión y servicios que ofrece. Se recomienda realizar uno global del CCM en el que se incluyan al museo, la Red de Bibliotecas, y sus instituciones dependientes. Uno para la CAR, y otro para el ICC. Debido al gran número de personas que ingresan a las tres instituciones, la distribución de los trípticos será únicamente en las presentaciones o inauguraciones de los proyectos culturales, en las reuniones con representantes empresariales, y a los medios de comunicación en el Café de Prensa. Además, un porcentaje de los trípticos se reservarán para ser distribuidos en los puntos de información turística de la ciudad, así como en las empresas con las que se realicen convenios, como hoteles o restaurantes. En los trípticos se incluirá la página web, sus cuentas en redes sociales y el correo de comunicación si desearían recibir la agenda cultural de la institución. En la parte de atrás de puede incluir una invitación a ser Amigo del Museo. Anexo No. 16, 17 y 18.</p>	<p>Departamento de Comunicación, áreas de trabajo del CCM y diseñador gráfico de la institución.</p>

	<p><b>Ciber folletos:</b> crear una cuenta en el servicio en línea Issuu, que permite subir material digitalizado electrónicamente. Subir los trípticos realizados de cada institución, folletos de exposiciones, y demás material relacionado a la institución.</p>	Departamento de Comunicación
	<p><b>Blog:</b> crear un blog institucional a través del cual los usuarios del CCM puedan transmitir sus opiniones, sugerencias o críticas acerca de la institución, se generen conversaciones entre el público y se pueda observar su percepción, para examinar los puntos positivos y negativos. Se promocionará el blog en Facebook y a través de los correos electrónicos.</p>	Departamento de Comunicación y diseñador gráfico de la institución.
	<p><b>Fondos de pantalla:</b> Generar un diseño para el fondo de pantalla de las computadoras del cibernarium de la institución que invite a visitar las tres instituciones y sus actividades, además de vincularse con las cuentas en Facebook, Twitter, YouTube y correo electrónico. Se manejará la identidad visual (logo) de cada institución para asociarlas con los visitantes e informar de su relación.</p>	Departamento de Comunicación y diseñador gráfico de la institución.
	<p><b>Afiche Red de Bibliotecas:</b> promocionar a través de un afiche las Bibliotecas zonales pertenecientes a la Red Metropolitana de Bibliotecas que maneja el CCM en la Biblioteca Municipal, que es a la que más personas acuden. Se destacará en un mapa de Quito la distribución geográfica de las bibliotecas, a manera de que los usuarios conozcan que tienen una biblioteca más cercana a su sector de vivienda. Anexo No. 19.</p>	Departamento de Comunicación, diseñador gráfico de la institución y Área de Bibliotecas.
	<p><b>Invitación a exposiciones:</b> generar una política en los guías del Museo Alberto Mena Caamaño para que al finalizar el recorrido inviten y motiven a los visitantes del museo a visitar las exposiciones temporales que se estén presentando al momento en el CCM. Al igual que la inclusión de una pequeña explicación al inicio sobre la institución, sus dependencias y gestión, enfocarse en dar a conocer el nombre de la institución.</p>	Departamento de Comunicación y Área de Educación.

	<p><b>Jornada de Puertas Abiertas “Un espacio para ti”:</b> el 27 de Julio es un día conmemorativo para la institución, debido a que en esa fecha en el año 2000 se lo inauguró como un espacio cultural. Sin embargo, durante estos 11 años no se lo ha celebrado ni se ha realizado alguna actividad especial.</p> <p>Se propone realizar una Jornada de Puertas Abiertas ese día, denominada “Un espacio para ti”, en el que se conmemore y exponga la gestión de la institución durante ese tiempo. Cada área de la institución preparará algo especial, de manera que se abarque en totalidad los servicios que ofrece el CCM, incluyendo a la CAR y al ICC. Se invitará a los demás medios de comunicación a la cobertura de las diversas actividades.</p> <p>Durante esta Jornada de Puertas Abiertas, se propone realizar un concurso público para representar al CCM, es decir a través de la fotografía, cerámica, madera, pintura, canto, danza, etc. simbolizar la esencia de la institución.</p> <p>Estas obras artísticas serán preseleccionadas y presentadas al público en una exposición especial en el mes de Diciembre.</p>	<p>Dirección del CCM, Departamento de Comunicación, áreas de trabajo del CCM, personal de seguridad y limpieza de la institución</p>
	<p><b>CCM: ícono de la ciudad, “Las paredes hablan de Quito”:</b> debido a que la institución es un referente cultural para Quito y su edificación es un símbolo de la historia nacional, se sugiere aprovechar su papel de ícono de la capital para realizar una exposición especial de la institución y su historia con todas las actividades, proyectos y servicios que ofrece, denominada “Las paredes hablan de Quito”. El edificio ha sido cuna de importantes hechos históricos y a lo largo de su existencia diversas dependencias lo han ocupado. Toda esa historia se la puede contar a través de fotografías, videos, libros, exposición de pinturas, etc. que se relacionen con las dependencias de esa época, como la Casa de la Moneda, la Fábrica de Tabaco, el Colegio San Gabriel y el milagro de la Virgen de la Dolorosa, el Cuartel, el Municipio y demás hechos que marcaron la historia de Quito. Se aprovechará la ocasión para realizar una tertulia artística relacionada a la institución. Además, se concretará con un medio de comunicación radial, pudiendo ser la Radio Pública de Quito un programa de radio especial en homenaje al CCM, en el que se dialogará con historiadores, artistas, representantes gubernamentales, y público en general que den un testimonio de su experiencia con la institución. Habrá concursos y premios.</p>	<p>Dirección del CCM, Departamento de Comunicación, áreas de trabajo del CCM</p>

	Para esto se pedirá el auspicio de la empresa pública y privada para dar obsequios a los oyentes. <i>Difusión:</i> se enviará invitaciones virtuales y físicas a todos los clientes registrados, empresas, entidades públicas, artistas, etc. Se difundirá de manera masiva y agresiva en los medios de comunicación, a través de la cobertura del evento, un cronograma de entrevistas con la directora como vocera. Mediante las redes sociales y el boca a boca.	
<b>Identificar vías por las que el CCM se identifique como un recurso disponible para el sector local.</b>	<b>Visitas a instituciones educativas:</b> realizar visitas a instituciones educativas del sector para poner a su disposición los servicios más solicitados por los estudiantes, como son la biblioteca, la hemeroteca, el apoyo escolar y el cibernarium; a manera que los profesores de las instituciones sepan de este recurso y lo difundan en sus alumnos. Anexo No. 20.	Dirección del Departamento de Comunicación, CCM, Área de Bibliotecas.
	<b>Promoción de la Sala Infantil:</b> difusión entre los moradores más necesitados del sector, vendedores ambulantes, o niños trabajadores; sobre el apoyo infantil que se da a los niños en sus tareas y el fomento a la lectura que se inculca en el CCM. Se lo hará a través del contacto directo con la gente y entregando volantes del servicio comunitario de la Sala Infantil. Anexo No. 21.	Dirección del Departamento de Comunicación, CCM, Área de Bibliotecas.
	<b>Vínculo con comités barriales:</b> generar una relación con el comité barrial del sector a través de una reunión de presentación, para mantenerse al tanto de las novedades, y ser un recurso disponible cuando la comunidad lo necesite.	Dirección del Departamento de Comunicación CCM, de
	<b>Difusión de las bibliotecas zonales:</b> vincularse a través de reuniones con las escuelas y colegios, iglesias, grupos juveniles y comités barriales, del sector en el que se ubica cada biblioteca zonal, a manera de difundir la existencia de la biblioteca y su disposición hacia la comunidad.	Dirección del Departamento de Comunicación, CCM, Área de Bibliotecas.
<b>Establecer un fortalecimiento educativo y apego cultural en las diferentes instituciones educativas de la ciudad, a través de los</b>	<b>Invitaciones a instituciones educativas:</b> enviar por correo una invitación especial a una institución educativa a cada exposición temporal de las tres instituciones, relacionando el tema de la exposición con la edad y especialización del grupo de estudiantes que asistirán. Confirmar invitación y asistencia por teléfono.	Departamento de Comunicación y Área de Programas Culturales

<p><b>proyectos que presenta el CCM.</b></p>	<p><b>Relación con universidades:</b> enviar invitaciones especiales a las inauguraciones de exposiciones temporales a los rectores de las universidades de la capital con el fin de mantener un contacto frecuente. También, entregar un ejemplar de las publicaciones realizadas por el CCM a la institución, con el deseo de aportar con su biblioteca. Anexo No. 22.</p>	<p>Dirección del CCM, Departamento de Comunicación, Área de Investigación.</p>
<p><b>Promover actividades de relaciones públicas que permitan presentar el potencial de la institución y generar oportunidades de trabajo y apoyo mutuo entre el CCM y sector empresarial.</b></p>	<p><b>Alianzas empresariales:</b> buscar alianzas con agencias de turismo, hoteles y restaurantes de la ciudad para que tengan al CCM como referencia de un atractivo turístico cultural de la capital y lo recomienden a sus clientes. A cambio de la exposición de su imagen en los eventos artísticos e inauguraciones.</p>	<p>Dirección del CCM, Departamento de Comunicación</p>
	<p><b>Invitaciones empresariales:</b> destinar una cantidad de las invitaciones de cada proyecto a directores de empresas que se relacionen con el tema de la exposición, es decir empresas que tengan un interés especial por esa temática, por ejemplo si es una exposición de ilustración se puede invitar a los directores de agencias de diseño gráfico o editoriales. De esa manera que generaría una conexión con el ámbito empresarial, que en un momento podrían llegar a ser los futuros proveedores de la institución, y crear una percepción positiva de la gestión del CCM.</p>	<p>Departamento de Comunicación y diseñador gráfico de la institución</p>
	<p><b>Exposiciones Itinerantes en Universidades:</b> generar acuerdos culturales con las universidades de la ciudad, para presentar una exposición en sus instalaciones, ya sea en sus coliseos, auditorios, plazas culturales, etc. La exposición se inauguraría en el CCM o en una de sus instituciones dependientes, de acuerdo a quien esté a cargo; y su presentación se la dividiría en dos etapas, primero en el CCM y posteriormente en la universidad. El acuerdo iría establecido a que la institución educativa se encargaría de la movilización y seguridad de las piezas artísticas, mientras que el CCM de la difusión en los medios de comunicación, resaltando el apoyo de la universidad al desarrollo cultural.</p>	<p>Dirección del CCM, Departamento de Comunicación, Área de Programas Culturales y de Museografía</p>
	<p><b>Auspicios:</b> buscar auspicios de diversas empresas para el programa de radio de la Jornada de Puertas Abiertas del CCM. El auspicio sería específicamente para el programa radial con obsequios para el público participante, a cambio de nombrar su marca durante el programa. Anexo No. 23.</p>	<p>Dirección del CCM, Departamento de Comunicación</p>

	<b>CCM como centro de eventos:</b> crear una base de datos con el contacto del relacionador público de diversas empresas, y enviar una presentación del CCM como centro de eventos con su auditorio y áreas de eventos, para que lo tengan a consideración para algún acto empresarial.	Departamento de Comunicación y Área de Eventos y Logística
<b>Beneficiarse del conocimiento y percepción positiva que posee el círculo artístico de la ciudad para generar una apreciación afectiva al CCM.</b>	<b>Retroalimentación:</b> coordinar reuniones posteriores con los artistas que exponen en el CCM, a manera de una retroalimentación entre la institución y el criterio del artista, de manera que sientan la importancia que representan para la institución, y sobretodo su opinión.	Dirección del CCM, Departamento de Comunicación
	<b>Invitaciones a ser Amigos del Museo:</b> invitar al círculo artístico a formar parte de los Amigos del Museo, hacerlo a través de correo y llamadas telefónicas.	Dirección del CCM, Departamento de Comunicación
	<b>Tertulias artísticas:</b> organizar una reunión de diferentes artistas especificados en un área, es decir invitar a pintores, escultores, fotógrafos, escultores, cómicos, etc. e invitarlos a ser parte de una tertulia artística en el restaurante La Cueva del Búho. Esto permitirá conseguir más datos, y relacionarlos entre ellos para fomentar su unión y la recomendación del CCM, como su punto de encuentro. Las tertulias serán dirigidas por uno de los artistas. <i>Periodicidad:</i> cada 4 meses.	Dirección del CCM, Departamento de Comunicación
	<b>Productos artísticos:</b> dar la opción al artista de exhibir sus productos, artesanías u obras en la Tienda del Museo, durante el periodo que se exhiba su obra.	Dirección del CCM, Departamento de Comunicación, administrador de la Tienda del Museo.
	<b>Vocero:</b> identificar y capacitar a un vocero único por parte de la institución, que sería la directora del CCM, para que los medios la vayan identificándola y relacionándola con el CCM.	Dirección del CCM, Departamento de Comunicación

<p><b>Aprovechar el impacto y alcance que tienen los medios de comunicación para informar sobre la institución y su gestión cultural, de forma permanente a sus públicos; e ir forjando una relación de amistad fortalecida con los medios de comunicación.</b></p>	<p><b>Boletines institucionales:</b> no limitarse a mandar boletines de proyectos culturales, también enviar boletines institucionales virtuales referentes a la historia, gestión y servicios que posee el CCM. Además de enviar noticias acerca de las presentaciones de danza o teatro. Crear noticia de la institución. Anexo No. 24.</p>	<p>Departamento de Comunicación</p>
	<p><b>Café de prensa:</b> realizar un café de prensa con los editores y periodistas culturales en el Restaurante La Cueva del Búho para socializar con ellos, presentar a la directora y a la institución; además de los proyectos culturales para el año.</p>	<p>Dirección del CCM, Departamento de Comunicación</p>
	<p><b>Cronograma de medios:</b> mantener una relación a largo plazo con los medios de comunicación a través de la elaboración de un cronograma de medios con el artista de la exposición actual, conseguirle algunas entrevistas en radio durante las dos primeras semana de su exposición. La política de intercambio por parte del CCM es promocionar al artista, a cambio de la mención de la institución y la invitación a visitar la exposición.</p>	<p>Departamento de Comunicación, círculo artístico frecuente para el CCM</p>
	<p><b>Recibimiento a los medios de comunicación:</b> establecer como política de comunicación que siempre exista un delegado para recibir a los medios de comunicación en todo evento; procurando que sea la comunicadora de la institución. Siempre recibirlos, y entregarles un dossier de prensa, que contenga una carpeta y boletines generales de la institución y su gestión, y un boletín específico de la exposición. Anexo No. 25.</p>	<p>Departamento de Comunicación y diseñador gráfico de la institución</p>
	<p><b>Clipping:</b> es importante poder respaldar todo el trabajo de relaciones públicas que realiza el departamento de comunicación del CCM con la recopilación de las notas de prensa logradas. Además de ser de gran relevancia para el análisis de la imagen de la institución y su apareamiento en los medios de comunicación. Se recomienda destinar un presupuesto para la suscripción a los principales diarios del país. En aporte a esta actividad, se entregará un Folleto de Publicaciones recolectadas durante todo el período de elaboración e investigación del presente trabajo. Anexo No. 26.</p>	<p>Investigadora Johanna Cruz</p>



	<p><b>Impacto de Medios de Comunicación:</b> crear alertas en Google Alerts que permitan detectar una publicación relacionada con la institución, poder analizarla y recolectarla. Adquirir un dispositivo de computadora para grabar la señal de televisión, y poder visualizar y obtener las notas en TV.</p>	<p>Departamento de Comunicación</p>
<p>Reflejar el alcance de la comunicación institucional en una institución pública cultura, a través de la presentación de un plan de comunicación a la Secretaría de Cultura y Comunicación del Municipio de Quito.</p>	<p><b>Plan de Comunicación:</b> exponer ante la Secretaría de Comunicación y la de Cultura, el Plan de Comunicación entregado en el presente trabajo. Evidenciar los alcances que tiene y los beneficios que tendría en la institución.</p>	<p>Dirección del CCM, Departamento de Comunicación</p>
	<p><b>Invitaciones a inauguraciones:</b> enviar invitaciones físicas y virtuales a representantes de ambas dependencias públicas. Generar un contacto frecuente y de amistad con las instituciones.</p>	<p>Dirección del CCM, Departamento de Comunicación, diseñador gráfico</p>
	<p><b>Turismo cultural:</b> conversar con la agencia pública de turismo para que incluya al Centro Cultural Metropolitano dentro del itinerario o recorridos turísticos que realiza.</p>	<p>Dirección del CCM, Departamento de Comunicación, diseñador gráfico.</p>

## 5.7 Matriz de Presupuesto

PRESUPUESTO PLAN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA PARA EL CENTRO CULTURAL METROPOLITANO				
Producto	Valor unitario	Cantidad	Valor total	Observaciones
Contratación de un comunicador corporativo	\$800,00	12	\$9.600,00	Valor de la remuneración salarial mensual del comunicador
Reuniones de trabajo	\$0,00	0	\$0,00	
Impresión boletines internos	\$0,00	* a consideración y necesidad de la institución	\$0,00	Este valor no tendrá costo, debido a que se imprimirán los boletines en el departamento de comunicación
Charlas de atención al cliente	\$0,00	3	\$0,00	Las realizará el comunicador corporativo
Carteleras internas ( <i>120x80cm, de corcho y marco de aluminio</i> )	\$40,00	8	\$320,00	Las carteleras internas se las ubicará en lugares en los que sólo el personal tiene acceso como las oficinas administrativas o espacios para comer, de manera que se distribuirá 1 para la CAR, 1 para el ICC, y 6 en las diversas áreas del CCM.
Carteleras externas ( <i>de 1,50x1m, interior de corcho cubierto de franela, marco de aluminio y puerta con llave de vidrio</i> )	\$300,00	2	\$600,00	Las carteleras externas destinadas a la promoción de actividades al público, se distribuirán 1 para el ICC y otra más para el CCM. La CAR, debido a su espacio físico posee una cartelera externa mediana.
Tarjetas de afiliación Amigos por el Museo	\$1,80	1000	\$1.800,00	La cantidad será de inicio hasta ver la respuesta de la población al proyecto
Cuadernos de Registro	\$9,20	9	\$82,80	Se situará un cuaderno de actas de 200 páginas grande en cada una de las 5 salas del CCM, 1 para la CAR, 1 para el ICC, 1 en la Biblioteca Municipal y otro para el Museo Mena Caamaño.
Letreros de invitación a registrar los datos	\$4,50	9	\$40,50	( <i>40x15cm en sintra, full color, con base en PVC</i> )
Actualización de la página web de la institución	\$700,00	1	\$700,00	El valor es del pago del hosting, un nuevo diseño de la página web y la actualización de la información.
Calendario de actividades trimestrales ( <i>60x40cm, en papel couché de 150 gramos, full color y barniz mate</i> )	\$3,75	20	\$75,00	Debido a que los calendarios son trimestrales, se necesitarán 4 al año; que para las 5 dependencias: CCM, CAR, CCI, Biblioteca, Museo, da un total de 20 calendarios anuales.

Trípticos institucionales (30x21cm: abierto, en papel couché de 150 gramos, full color y barniz mate)	\$0,07	9000	\$609,30	La elaboración de los trípticos se distribuirá: 4000 del tríptico global del CCM, 2000 para la CAR, 2000 para el ICC, y 1000 para entregar en los puntos de información turística.
Afiche Red de Bibliotecas (40x60cm, en papel couché de 150 gramos, full color y barniz mate)	\$3,75	40	\$150,00	Los afiches de la Red se distribuirán dos para cada una de las 11 bibliotecas zonales, la Biblioteca Municipal, la CAR, y el ICC. Además de uno para cada uno de los 8 puntos de información que hay en la ciudad.
Visitas a instituciones educativas, comités barriales y empresas	\$0,00	0	\$0,00	
Volantes de Sala Infantil	\$0,12	100	\$12,00	
Organización Tertulias artísticas	\$500,00	3	\$1.500,00	
Organización Café de Prensa Anual	\$500,00	1	\$500,00	
Carpetas institucionales para dossier de prensa	\$0,48	500	\$240,00	
Suscripción Diario La Hora	\$162,95	1	\$162,95	suscripción anual, de lunes a domingo, con entrega a domicilio
Suscripción Diario Hoy	\$147,50	1	\$147,50	suscripción anual, de lunes a domingo, con entrega a domicilio
Suscripción Diario El Universo	\$167,13	1	\$167,13	suscripción anual, de lunes a domingo, con entrega a domicilio
Suscripción Diario Expreso	\$157,14	1	\$157,14	suscripción anual, de lunes a domingo, con entrega a domicilio
Tarjeta de grabación de TV	\$50,00	1	\$50,00	
		<b>SUBTOTAL</b>	\$16.914,32	
		<b>IVA</b>	\$2.029,72	
		<b>TOTAL</b>	\$18.944,04	
<i>Imprevistos</i>	10%		\$1.894,40	
<i>Gastos administrativos</i>	15%		\$2.841,61	
<b>GRAN TOTAL</b>			<b>\$23.680,05</b>	

## 5.5 Matriz de Evaluación

OBJ. ESPECIFICOS	TIPO DE OBJETIVO	N. EVALUACIÓN	ACCIÓN	INSTRUMENTO	INDICADOR
Incluir estrategias de comunicación interna que se relacionen con la parte administrativa y de desarrollo profesional, de manera que se promueva un avance de la institución, originado en su personal.	Informativo / Motivacional	Básico / Intermedio	Reuniones de trabajo con la Dirección del CCM y por áreas	Medición de la producción	# de reuniones planificadas / # de reuniones elaboradas
			Boletines internos	Medición de la producción	# de boletines internos realizados / # de boletines entregados
			Charlas de atención al cliente	Sondeos de Opinión	# de personas que recibieron el mensaje / # de personas con actitud positiva al atender a cliente
			Carteleras por área	Medición de la producción	# de carteleras instaladas/# de boletines, comunicados o artículos colocados
Fortalecer la relación entre la institución y el público que la conoce, a través de un contacto permanente y la demostración de su importancia para el CCM.	Motivacional	Intermedio	Miembros Amigos por el Museo	Medición de la producción	# de invitaciones enviadas / # de nuevos miembros asociados
			Recolección bases de datos	Medición de la exposición al mensaje	# de visitantes mensuales / # registros de datos mensuales
			Actualización de datos	Medición de la producción	# de registros enviados/ # de registros actualizados
			Vinculación a redes sociales institucionales	Visitas en Internet	# de invitaciones a redes sociales / # de nuevos miembros

			Promoción mutua de las actividades de las tres instituciones	Solicitud de información	# de promociones entre instituciones / # personas que han solicitado información sobre actividades de las otras instituciones
			Encuesta virtual sobre desempeño anual	Medición de la producción	# de encuestas virtuales enviadas / # de encuestas contestadas
Reforzar el acercamiento que la institución mantiene con el público en general, orientado a informar su existencia y gestión para atraer nuevos usuarios.	Informativo	Básico	Uso de la estrategia de Brandstreamig	Medición de la producción	# de sitios web encontrados / # de conversaciones generadas
			Actualización de Facebook	Visitas en Internet	# de nuevas herramientas implementadas / # de ME GUSTA atribuidos
			Cuenta en Flickr	Visitas en Internet	# de invitaciones a visitar la cuenta / # de visitantes y nuevos miembros
			Actualización de la página web	Visitas en Internet	# de invitaciones a visitar página web / # de visitantes
			Cuenta en Youtube	Visitas en Internet	# de invitaciones a visitar la cuenta / # de visitantes y visualizaciones a los videos
			Calendario trimestral de actividades culturales	Asistencia del público	# de calendarios expuestos / # de personas en asistentes a actividades
			Trípticos institucionales	Medición de la producción	# de trípticos realizados / # de trípticos entregados

			Ciberfolletos (Issuu)	Visitas en Internet	# de invitaciones a visitar la cuenta / # de visitantes
			Blog institucional	Visitas en Internet	# de invitaciones a visitar el blog / # de visitantes
			Fondos de pantalla de computadores	Medición de la producción	# de computadoras con fondo de pantalla institucional / # de personas que ingresan al cibernarium
			Afiche de Red de Bibliotecas	Asistencia del público	# de afiches expuestos / # de personas que asiste a bibliotecas zonales
			Política de invitar a visitantes de museo a exposiciones del CCM	Solicitud de información	# de invitaciones a visitar exposiciones de CCM / # de solicitudes de información de las exposiciones por parte de visitantes de museo
			Invitaciones a Jornada de Puertas Abiertas	Asistencia del público	# de invitaciones entregadas y enviadas / # de personas asistentes
			Exposición especial en Fiestas de Quito	Asistencia del público	# de invitaciones entregadas y enviadas / # de personas asistentes
Ampliar los beneficios que ofrece el Centro Cultural Metropolitano para la comunidad local.	Informativo	Básico	Visitas a instituciones educativas	Medición de la producción	# de visitas programadas / # de visitas concretadas
			Volantes de promoción Sala Infantil	Asistencia del público	# de volantes entregados / # de niños asistentes
			Reuniones con comité barrial del sector	Medición de la producción	# de reuniones programadas / # de reuniones concretadas

			Reuniones con representantes del sector de cada biblioteca zonal	Medición de la producción	# de reuniones realizadas / # personas asistentes a cada biblioteca zonal
Incentivar una conexión estable y permanente con las diversas escuelas, colegios y universidades de Quito, para ser una fuente de conocimiento nacional e internacional en cuanto a historia, arte y cultura.	Motivacional	Intermedio	Invitaciones a instituciones educativas exposiciones temporales	Medición de la producción	# de invitaciones enviadas / # de instituciones asistentes mensualmente a las exposiciones
			Invitaciones especiales a autoridades de universidades	Asistencia del público	# de invitaciones enviadas / # de autoridades asistentes y registro de datos
Forjar relaciones de amistad con el sector empresarial, de manera que se pueda establecer apoyos mutuos con la institución.	Motivacional	Intermedio	Alianzas empresariales	Medición de la producción	# de reuniones realizadas / # de alianzas concretadas
			Invitaciones empresariales	Asistencia del público	# de invitaciones enviadas / # de empresarios asistentes a las exposiciones
			Exposiciones itinerantes en Universidades	Impacto en los medios	# de apariciones en medios de comunicación / # de personas a las que llega el mensaje

			Auspicios a programa de radio para Jornada de Puertas Abiertas	Medición de la producción	# de contactos realizados con empresas / # de auspicios obtenidos
			Presentación del CCM como centro de eventos a empresas	Medición de la producción	# de contactos realizados con los relacionadores públicos de diversas empresas / # de eventos particulares solicitados
Mantener un contacto permanente con el círculo artístico de la ciudad, que genere una relación de confianza y promueva la recomendación de la institución.	Motivacional	Intermedio	Reuniones posteriores a exposiciones con artistas	Estudio de las líneas básicas	# de reuniones realizadas / # de percepciones positivas por parte de los artistas
			Invitaciones a círculo artístico a ser Amigos del Museo	Medición de la producción	# de invitaciones realizadas / # de artistas registrados como amigos del museo
			Tertulias artísticas	Estudio de las líneas básicas	# de tertulias realizadas / # de nuevos contactos de artistas
Promover una relación a largo plazo con los medios de comunicación.	Informativo	Básico	Identificación de un vocero para la institución	Impactos en los medios	# de apariciones de la directora en medios de comunicación / # de personas a las que llega el mensaje
			Boletines institucionales para la prensa	Medición de la exposición al mensaje	# de boletines enviados / # de apariciones en los medios de comunicación



			Cafés de prensa	Asistencia del público	# de invitaciones enviadas / # de representantes de medios de comunicación asistentes
			Cronograma de medios con artistas	Equivalencia publicitaria	# de entrevistas programadas / # de menciones de la institución en medios por parte de los artistas
			Entrega de dossiers de prensa a medios de comunicación	Medición de la producción	# de dossiers elaborados / # de dossiers entregados a medios de comunicación
			Suscripción a principales diarios del país	Medición de la producción	# de diarios suscritos / # de notas recopiladas al año
			Tarjeta de captura de televisión	Seguimiento específico	# de entrevistas realizadas a la institución / # de entrevistas obtenidas
Fomentar la importancia hacia la comunicación institucional por parte de entidades gubernamentales superiores, promoviendo un mayor apoyo a la gestión del CCM.	Motivacional	Intermedio	Presentación de Plan de Comunicación	Estudio de las líneas básicas	# de ideas presentadas / # de ideas aprobadas
			Invitaciones a inauguraciones a representantes gubernamentales	Asistencia del público	# de invitaciones enviadas / # de representantes gubernamentales asistentes
			Turismo cultural	Medición de la producción	# de reuniones realizadas / # acuerdos concretados

## 5.9 Cronograma

CRONOGRAMA – AÑO 2013												
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Acción												
Reestructuración del departamento de comunicación	■											
Reuniones de trabajo		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones por áreas			■			■			■			■
Envío de Boletines internos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Charlas de Atención al cliente	■				■				■			
Cartelera por área	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Miembros Amigos por el Museo					■	■	■	■	■	■	■	■
Recolección bases de datos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actualización de datos	■	■										
Vinculación a redes sociales institucionales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Promoción mutua de las actividades de las tres instituciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Encuesta virtual sobre desempeño anual												■
Uso de la estrategia de Brandstreamig	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cuenta en Flickr		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cuenta en Youtube		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Calendario trimestral de actividades culturales	■				■			■			■	
Trípticos institucionales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ciberfolletos (Issuu)			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Blog institucional			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fondos de pantalla de computadores		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Afiche de Red de Bibliotecas		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Política de invitar a visitantes de museo a exposiciones del CCM	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Invitaciones a Jornada de Puertas Abiertas " Un espacio para ti"						■	■	■				
Exposición especial del CCM en Fiestas de Quito " Quito, entre cuatro paredes"												■
Visitas a instituciones educativas		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Volantes de promoción de la Sala Infantil en la localidad				■	■							
Reuniones con comité barrial del sector			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones con representantes del sector de cada biblioteca zonal			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Invitaciones a instituciones educativas a exposiciones temporales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Invitaciones especiales a autoridades de universidades	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Alianzas empresariales			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Invitaciones empresariales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Exposiciones Itinerantes en Universidades			■							■		
Auspicios a programa de radio para Jornada de Puertas Abiertas										■	■	■
Presentación del CCM como centro de eventos a empresas				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reuniones posteriores a exposiciones con artistas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Invitaciones a círculo artístico a ser Amigos del Museo						■	■	■	■	■	■	■
Tertulias artísticas				■				■				■
Identificación de un vocero para la institución	■	■										
Boletines institucionales para la prensa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cafés de prensa		■										
Cronograma de medios con artistas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entrega de dossiers de prensa a medios de comunicación		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tarjeta de captura de televisión		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Presentación de Plan de Comunicación	■											
Invitaciones a inauguraciones a representantes gubernamentales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Turismo cultural				■	■	■	■	■	■	■	■	■

## 5.10 Matriz Resumen

MATRIZ RESUMEN								
Obj. General	Obj. Específico	Públicos	Estrategias	Acciones	Cronograma 2013	Presupuesto	Evaluación	
							Instrumento	Indicador
Identificar estrategias	Incluir estrategias de comunicación interna que se relacionen con la parte administrativa y de desarrollo profesional, de manera que se promueva un avance de la institución originado en su personal.	Empleados	Añadir actividades de información que relacionen más a los empleados con la institución y su situación actual.	Reestructuración del Dpto. Comunicación	Dos primeras semanas de Enero	\$ 9.600,00	Medición de la producción	# de meses trabajados / # de acciones realizadas
				Reuniones de trabajo	Primera semana de cada mes	\$ -	Medición de la producción	# de reuniones planificadas / # de reuniones elaboradas
				Reuniones por áreas	Trimestralmente: última semana de Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre	\$ -	Medición de la producción	# de reuniones planificadas / # de reuniones elaboradas
				Boletines internos	Continuo	\$ -	Medición de la producción	# de boletines internos realizados / # de boletines entregados
				Charlas de atención al cliente	Cada 4 meses: 3ra. semana de Enero, Mayo y Septiembre	\$ -	Sondeos de Opinión	# de personas que recibieron el mensaje / # de personas con actitud positiva al atender a cliente
				Carteleras	Continuo	\$ 920,00	Medición de la producción	# de carteleras instaladas/# de boletines, comunicados o artículos colocados
comunicacionales	Fidelizar a los usuarios de la institución de manera que sean asistentes constantes a las actividades del CCM, y promover su recomendación en el entorno.	Clientes actuales	Fidelizar a los usuarios de la institución de manera que sean asistentes constantes a las actividades del CCM, y promover su recomendación en el entorno.	Miembros Amigos por el Museo	La campaña iniciará en Junio	\$ 1.800,00	Medición de la producción	# de invitaciones enviadas / # de nuevos miembros asociados
				Recolección bases de datos	Continuo	\$ 123,30	Medición de la exposición al mensaje	# de visitantes mensuales / # registros de datos mensuales
				Actualización de datos	Dos últimas semanas de Enero	\$ -	Medición de la producción	# de registros enviados/ # de registros actualizados
				Vinculación a redes sociales institucionales	Continuo	\$ -	Visitas en Internet	# de invitaciones a redes sociales / # de nuevos miembros
				Promoción mutua de las actividades de las tres instituciones	Continuo	\$ -	Solicitud de información	# de promociones entre instituciones / # personas que han solicitado información sobre actividades de las otras instituciones
				Encuesta virtual sobre desempeño anual	Dos últimas semanas de Diciembre	\$ -	Medición de la producción	# de encuestas virtuales enviadas / # de encuestas contestadas
aplicables a un Plan de Comunicación Corporativa para el Centro Cultural	Reforzar el acercamiento que la institución mantiene con el público en general, orientado a informar su existencia y gestión para atraer nuevos usuarios.	Clientes Potenciales	Generar canales de información externos que permitan al público en general conocer de la institución y motiven su visita, convirtiendo a los clientes potenciales en usuarios del CCM.	Uso de la estrategia de Brandstreamig	Continuo	\$ -	Medición de la producción	# de sitios web encontrados / # de conversaciones generadas
				Actualización de Facebook	Continuo	\$ -	Visitas en Internet	# de nuevas herramientas implementadas / # de ME GUSTA atribuidos
				Cuenta en Flickr	Continuo desde Febrero	\$ -	Visitas en Internet	# de invitaciones a visitar la cuenta / # de visitantes y nuevos miembros
				Cuenta en Youtube	Continuo desde Febrero	\$ -	Visitas en Internet	# de invitaciones a visitar la cuenta / # de visitantes y visualizaciones a los videos
				Actualización de página web	Continuo desde Febrero	\$ 700,00	Visitas en Internet	# de invitaciones a visitar página web / # de visitantes
				Calendario trimestral de actividades culturales	Cada trimestre: tercera semana de Enero y primera semana de Mayo, Agosto y Noviembre	\$ 75,00	Asistencia del público	# de calendarios expuestos / # de personas en asistentes a actividades
				Trípticos institucionales	Continuo desde Febrero	\$ 609,30	Medición de la producción	# de trípticos realizados / # de trípticos entregados
				Ciberfolletos (Issuu)	Continuo desde Marzo	\$ -	Visitas en Internet	# de invitaciones a visitar la cuenta / # de visitantes
				Blog institucional	Continuo desde Marzo	\$ -	Visitas en Internet	# de invitaciones a visitar el blog / # de visitantes
				Fondos de pantalla de computadores	Continuo desde Febrero	\$ -	Medición de la producción	# de computadoras con fondo de pantalla institucional / # de personas que ingresan al cibernarium
				Afiche de Red de Bibliotecas	Continuo desde Febrero	\$ 150,00	Asistencia del público	# de afiches expuestos / # de personas que asiste a bibliotecas zonales
				Política de invitar a visitantes de museo a exposiciones del CCM	Continuo	\$ -	Solicitud de información	# de invitaciones a visitar exposiciones de CCM / # de solicitudes de información de las exposiciones por parte de visitantes de museo
Centro Cultural				Invitaciones a Jornada de Puertas Abiertas	Julio	\$ -	Asistencia del público	# de invitaciones entregadas y enviadas / # de personas asistentes
				Exposición especial en Fiestas de Quito	Diciembre	\$ -	Asistencia del público	# de invitaciones entregadas y enviadas / # de personas asistentes
Metropolitano	Mostrar al Centro Cultural Metropolitano como un soporte social a la comunidad interesado en el desarrollo de sus habitantes.	Comunidad Local	Identificar vías por las que el CCM se identifique como un recurso disponible para el sector local.	Visitas a instituciones educativas	Continuo desde Febrero	\$ -	Medición de la producción	# de visitas programadas / # de visitas concretadas
				Volantes de promoción Sala Infantil	Abril	\$ 12,00	Asistencia del público	# de volantes entregados / # de niños asistentes
				Reuniones con comité barrial del sector	Continuo desde segunda semana de Marzo	\$ -	Medición de la producción	# de reuniones programadas / # de reuniones concretadas
				Reuniones con representantes del sector de cada biblioteca zonal	Continuo desde segunda semana de Marzo	\$ -	Medición de la producción	# de reuniones realizadas / # personas asistentes a cada biblioteca zonal

MATRIZ RESUMEN								
Obj. General	Obj. Específico	Públicos	Estrategias	Acciones	Cronograma 2013	Presupuesto	Evaluación	
							Instrumento	Indicador
de Quito, con el fin	Incentivar una conexión estable y permanente con las diversas escuelas, colegios y universidades de Quito, para ser una fuente de conocimiento nacional e internacional en cuanto a historia, arte y cultura.	Escuelas, colegios y universidades de la ciudad	Establecer un fortalecimiento educativo y apego cultural en las diferentes instituciones educativas de la ciudad, a través de los proyectos que presenta el CCM.	Invitaciones a instituciones educativas exposiciones temporales	Continuo desde Febrero	\$ -	Medición de la producción	# de invitaciones enviadas / # de instituciones asistentes mensualmente a las exposiciones
				Invitaciones especiales a autoridades universidades	Continuo	\$ -	Asistencia del público	# de invitaciones enviadas / # de autoridades asistentes y registro de datos
de fortalecer su	Forjar relaciones de amistad con el sector empresarial, de manera que se pueda establecer apoyos mutuos con la institución.	Sector empresarial	Promover actividades de relaciones públicas que permitan presentar el potencial de la institución y generar oportunidades de trabajo y apoyo mutuo entre el CCM y sector	Alianzas empresariales	Continuo desde segunda semana de Marzo	\$ -	Medición de la producción	# de reuniones realizadas / # de alianzas concretadas
				Invitaciones empresariales	Continuo desde Febrero	\$ -	Asistencia del público	# de invitaciones enviadas / # de empresarios asistentes a las exposiciones
				Exposiciones itinerantes en Universidades	Última semana de Marzo y Octubre	\$ -	Impacto en los medios	# de apariciones en medios de comunicación / # de personas a las que llega el mensaje
				Auspicios a programa de radio para Jornada de Puertas Abiertas	Junio y Julio	\$ -	Impacto en los medios	# de apariciones en medios de comunicación / # de personas a las que llega el mensaje
				Presentación del CCM como centro de eventos a empresas	Continuo desde Abril	\$ -	Medición de la producción	# de contactos realizados con empresas / # de auspicios obtenidos
de fortalecer su	Beneficiarse del conocimiento y percepción positiva que posee el círculo artístico de la ciudad para generar una apreciación afectiva al CCM.	Círculo artístico	Beneficiarse del conocimiento y percepción positiva que posee el círculo artístico de la ciudad para generar una apreciación afectiva al CCM.	Reuniones posteriores a exposiciones con artistas	Continuo	\$ -	Medición de la producción	# de contactos realizados con los relacionadores públicos de diversas empresas / # de eventos particulares solicitados
				Invitaciones a círculo artístico a ser Amigos del Museo	Desde segunda semana de Junio	\$ -	Estudio de las líneas básicas	# de reuniones realizadas / # de percepciones positivas por parte de los artistas
				Tertulias artísticas	Semestrales: última semana de Abril y Agosto	\$ 1.500,00	Medición de la producción	# de invitaciones realizadas / # de artistas registrados como amigos del museo
				Productos artísticos	Continuo	\$ -	Estudio de las líneas básicas	# de tertulias realizadas / # de nuevos contactos de artistas
imagen institucional	Promover una relación a largo plazo con los medios de comunicación.	Medios de Comunicación	Aprovechar el impacto y alcance que tienen los medios de comunicación para informar sobre la institución y su gestión cultural, de forma permanente a sus públicos; e ir forjando una relación de amistad fortalecida con los medios de comunicación.	Identificación de un vocero para la institución	Mediados de Enero y Febrero	\$ -	Impactos en los medios	# de apariciones de la directora en medios de comunicación / # de personas a las que llega el mensaje
				Boletines institucionales para la prensa	Continuo	\$ -	Medición de la exposición al mensaje	# de boletines enviados / # de apariciones en los medios de comunicación
				Cafés de prensa	Dos primeras semanas de Febrero	\$ 500,00	Asistencia del público	# de invitaciones enviadas / # de representantes de medios de comunicación asistentes
				Cronograma de medios con artistas	Continuo	\$ -	Equivalencia publicitaria	# de entrevistas programadas / # de menciones de la institución en medios por parte de los artistas
				Entrega de dossiers de prensa a medios de comunicación	Continuo	\$ 240,00	Medición de la producción	# de dossiers elaborados / # de dossiers entregados a medios de comunicación
				Suscripción anual a principales diarios del país	Continuo	\$ 634,72	Medición de la producción	# de diarios suscritos / # de notas recopiladas al año
				Tarjeta de captura de televisión	Continuo	\$ 50,00	Seguimiento específico	# de entrevistas realizadas a la institución / # de entrevistas obtenidas
externa.	Fomentar la importancia hacia la comunicación institucional por parte de entidades gubernamentales superiores, promoviendo un mayor apoyo a la gestión del CCM.	Gobierno	Reflejar el alcance de la comunicación institucional en una institución pública cultura, a través de la presentación de un plan de comunicación a la Secretaría de Cultura y Comunicación del Municipio de Quito.	Presentación de Plan de Comunicación	Primera semana de Enero	\$ -	Estudio de las líneas básicas	# de ideas presentadas / # de ideas aprobadas
				Invitaciones a inauguraciones a representantes gubernamentales	Continuo	\$ -	Asistencia del público	# de invitaciones enviadas / # de representantes gubernamentales asistentes
				Turismo cultural	Desde mediados de Marzo	\$ -	Medición de la producción	# de reuniones realizadas / # acuerdos concretados
					<b>SUBTOTAL</b>	\$16.914,32		
					<b>IVA</b>	\$2.029,72		
					<b>TOTAL</b>	\$18.944,04		
					Imprevistos 10%	\$1.894,40		
					Gastos administrativos 15%	\$2.841,61		
					<b>GRAN TOTAL</b>	<b>\$23.680,05</b>		

## **CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Conclusiones**

- El Centro Cultural Metropolitano posee un Plan de Promoción de la institución, más no un Plan de Comunicación Corporativa.
  
- El departamento de comunicación del Centro Cultural Metropolitano fue creado por necesidad de la institución. No posee un presupuesto debido a que la Secretaría de Comunicación del Municipio de Quito no reconoce a los departamentos de comunicación de las dependencias municipales como unidades creadas por una política comunicacional.
  
- La comunicación es un campo extremadamente amplio con el cual una institución puede beneficiarse. Sin embargo, la falta de presupuesto y personal limitan la expansión, el trabajo y los resultados de la comunicación. Como es el caso del Centro Cultural Metropolitano, que con la amplia gestión cultural que realiza y dos instituciones bajo su administración, posee un solo encargado de comunicación.
  
- El Centro Cultural Metropolitano y sus instituciones dependientes: la Casa de las Artes La Ronda y el Centro Cultural Itchimbía; a pesar de mantener una exposición permanente de sus actividades en los medios de comunicación, como institución poseen un problema de identificación o reconocimiento por parte de la población. Es decir, el público recuerda las exposiciones, el museo, la biblioteca u otros hechos particulares, pero no el nombre de la institución.
  
- El boca a boca es una de las herramientas de comunicación de mayor alcance para el Centro Cultural Metropolitano, la mayoría de la población se ha enterado de la institución por esta vía. Un gran porcentaje aseguró haber sido atendido bien, sin embargo existe otro porcentaje representativo que indicó una atención regular o negativa.

- El Centro Cultural Metropolitano no posee papelería corporativa propia. Existe papelería del Municipio que es utilizada por la institución, pero que no tiene relación alguna con el centro. Además, que las pocas piezas gráficas que posee la institución mantienen la anterior identidad visual del Centro Cultural Metropolitano.
- Debido a presupuestos ajustados a los que el Centro Cultural Metropolitano debe acoplarse, es necesario buscar financiamiento o autogestión por cuenta propia. Sin embargo, la Directora de la institución, por su mismo cargo y presión de trabajo, no avanza a generar mayores acuerdos.
- Se evidencia que ciertos públicos están más informados que otros, como los artistas, quienes tienen un pleno conocimiento de la institución y a quienes se los toma en cuenta para la mayoría de las actividades. A diferencia del público en general.
- Actualmente, la tecnología y las nuevas vías de comunicación que ofrece, son la tendencia de la población y la más demandada. Y para el centro cultural fue exactamente así, la mayoría de las personas que están interesadas en recibir información del Centro Cultural Metropolitano lo desean hacer a través de la web.
- El Centro Cultural Metropolitano está ubicado en un espacio de gran importancia histórica, que lamentablemente no es conocido por un alto porcentaje de población.
- La cultura es un factor permanente en el desarrollo del ser humano, pero que asombrosamente aún no es considerada una inversión en su totalidad y que con el paso del tiempo ha sido relegada por la misma población por actos sociales de diversión o entretenimiento.

## 6.2 Recomendaciones

- Acoger el presente Plan de Comunicación propuesto, de manera que se aplique estrategias más globales y amplias en el campo de la comunicación, que cubran todas las necesidades de la institución y exploten el potencial del Centro Cultural Metropolitano y sus instituciones dependientes.
- Exponer el presente Plan de Comunicación con su respectiva investigación y resultados, a la Secretaría de Cultura y Secretaría de Comunicación del Municipio de Quito, de manera que se demuestre la necesidad de un presupuesto asignado al departamento y la ampliación de sus funciones y actividades. Así como la creación de una política de comunicación interinstitucional entre el ente regulador: Secretaría de Comunicación, y las unidades de comunicación de cada institución municipal: departamentos.
- Solicitar al Municipio de Quito una partida más para el departamento de comunicación de la institución que permita contratar otro comunicador. Ver a esta nueva contratación como una inversión para el Centro Cultural y tomarla en cuenta en la asignación de partidas para el nuevo año.
- Enfocarse en promocionar a la institución como tal, su historia, su gestión y aporte a la sociedad, para generar un valor de apego por parte de la población. Exponer de forma más agresiva sus signos visuales y de notoriedad. Trabajar como un equipo y promocionarse entre las tres instituciones y sus diversos servicios.
- Establecer en el personal la idea de importancia que desempeña el rol de cada funcionario para la percepción que adquiera el público de la institución. Esto a través de un contacto más directo del departamento de comunicación con el personal, de manera que se pueda controlar desde adentro el mensaje que se emite al exterior, y con ello las recomendaciones positivas o negativas del lugar.

- Elaborar una papelería corporativa propia del Centro Cultural Metropolitano, que promueva la identificación de la institución, su relación con sus instituciones dependientes y su nueva identidad visual.
- Una vez ampliado el departamento de comunicación, distribuir las funciones de cada comunicador, de manera que se dé un apoyo de relaciones públicas a la dirección de la institución, desde el departamento de comunicación.
- Considerar a todos los públicos existentes para el Centro Cultural Metropolitano de igual manera, es decir exponer y presentar a la institución a diversos públicos como empresas, universidades, embajadas, proveedores, etc. de manera que se generen nuevos contactos y con ello posibles acuerdos en beneficio de ambas partes.
- Mantenerse en constante movimiento en la web, generar flujos de conversación, mayores resultados de la institución en el internet, y conexiones con el público. De manera que la identificación de la institución por parte de la población sea cada vez mayor.
- Generar un plus en el conocimiento e identificación de la institución, a través de la difusión de la historia que representa la edificación en la que está ubicado el Centro Cultural Metropolitano. Esto además de darle una relevancia a la institución, atribuye con la noción de la historia y pasado de la ciudad y el país.
- Incluir a toda expresión cultural o artística un toque de diversión, entretenimiento y protagonismo hacia la población. Hacer de la cultura un espacio de recreación, que vaya de la mano de las tendencias actuales de comunicación, que permitan atraer a diversos y nuevos públicos.



## REFERENCIAS

### •LIBROS

1. AGEE, W., AULT, P., CAMERON, G. & WILCOX, D. (2001): *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. (6ta. edición) España: Pearson Educación.
2. ANDER-EGG, E. (2006): *El léxico del animador*. Buenos Aires- México: Grupo Editorial Lumen.
3. BROOM, G., CENTER, A., & CUTLIP, S. (2006): *Manual de relaciones públicas efectivas*. España: Ediciones Gestión.
4. CAPRIOTTI, P. (1999) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona-España: Editorial Ariel S.A.
5. CARREÑO, F. & PÁRRAGA, P. (2004) *Administración de Empresas*. Sevilla, España: Editorial MAD.
6. CASTRO, B. (2006): *El Auge de la Comunicación Corporativa*. España.
7. CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA – CATIE (1980): *Conceptos Básicos de Comunicación*. Costa Rica.
8. CENTRO CULTURAL ITCHIMBÍA (s/f): *Itchimbía de loma tutelar a centro cultural*. Brochure institucional, Quito: Alcaldía Metropolitana y FONSA.
9. CENTRO CULTURAL METROPOLITANO (2002): *Centro Cultural Metropolitano*. Quito: Edición de Municipio Metropolitano de Quito.
10. CENTRO CULTURAL METROPOLITANO II (2002): *Centro Cultural Metropolitano*. Quito: Edición de Municipio Metropolitano de Quito.
11. COLOMBRES, A. (1992): *Manual del Promotor Cultural. La acción práctica*. Argentina: Ediciones Colihue S.R.L.
12. COSTA, J. (2004): *DirCom on-line, El Máster de Dirección de Comunicación a Distancia*. Bolivia: Grupo Editorial Design.
13. COSTA, J. (2006): *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires- Argentina: Editorial La Crujía Ediciones.
14. COSTA, J. (2000): *La comunicación es acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. España: Editorial Paidós.
15. DEL PULGAR, L. (1999): *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. ESIC Editorial.

16. ELMHORST, J. & RONALD, A. (2005): *Comunicación Organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
17. INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRÍCOLAS DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS (s/f): *El papel de la Comunicación en el Desarrollo Económico*. Santiago de Chile.
18. KOTLER, P. (2005): *Las preguntas más frecuentes sobre Marketing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
19. KREPS, G. (1995): *La Comunicación en las Organizaciones*. Estados Unidos: Ediciones Addison -Wesley Iberoamericana.
20. LUNA, J. (2010): *Plan de Comunicación del Centro Cultural Metropolitano*. Documento Interno CCM.
21. MARTÍN, F. (1995): *Comunicación en empresas e instituciones: de la Consultora a la Dirección de Comunicación*, Salamanca- España: Ediciones Universidad.
22. MÚNERA, P. & SÁNCHEZ, U. (2003): *Comunicación empresarial, una mirada corporativa*. Medellín-Colombia: Editorial Zuluaga.
23. MURIEL, M. L. & ROTA, G. (1980): *Comunicación Institucional: enfoque social de relaciones públicas*. Quito: Editora Andina.
24. PEBORGH, E. (2010): *Odisea 2.0: las marcas en los medios sociales*. Argentina: La Crujía Ediciones.
25. PERALTA, E. & MOYA, R. (2007): *Guía Arquitectónica de Quito*. Ecuador: Ediciones Trama, FONSA.
26. PÉREZ, R. (2001): *Estrategias de Comunicación*. España: Editorial Ariel S.A.
27. PUENTE, E. (2005): *El Estado y la interculturalidad en el Ecuador*. Ecuador: Editorial Abaya Yala.
28. RICHARD, C. (2005): *Empresas Públicas*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad José Gregorio Hernández, Maracaibo: Venezuela.
29. SALÓ, N. (2005): *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. España: Editorial Paidós Ibérica S.A.
30. SIMMYCC, Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales (2011): *Guía a los Museos y Centros Culturales*. Ecuador.

31. VÁSQUEZ, M. (2005): *Luz a través de los muros. Biografía de un edificio quiteño*. Quito: FONSA.
32. WEIL, P. (1992): *La Comunicación Global: Comunicación institucional y de gestión*. España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
33. XIFRA, J. (1998): *Lobbying. Cómo influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas*. Barcelona-España: Ediciones Gestión.

## •ARTÍCULOS DE PERIÓDICOS

1. SALVADOR, C. (10 al 16 de agosto, 2011): *10 de Agosto: génesis de la Patria nueva*. Diario El Quiteño.

## •INTERNET

### - PÁGINAS WEB

1. AGENCIA PÚBLICA DE NOTICIAS DE QUITO (2011): *SIMMYCC: el sistema que articula la oferta cultural de Quito*. Ecuador [en línea] [http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news\\_user\\_view/simmycc\\_el\\_sistema\\_que\\_articula\\_la\\_oferta\\_cultural\\_de\\_quito--3410](http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/simmycc_el_sistema_que_articula_la_oferta_cultural_de_quito--3410) [Consulta: 31 Jul. 2011]
2. ARTE PATIOS (s/f): *Casa de las Artes La Ronda*. Ecuador [en línea] <http://www.artepatiosquito.com/participante-6.html> [Consulta: 15 Jul. 2011]
3. ASAMBLEA NACIONAL (2008): *Constitución de la República del Ecuador*. Ecuador [en línea] <http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/Constitucion-2008.pdf> [Consulta: 18 Oct. 2010]
4. BARQUERO, HUERTAS Y LLAUDER ASOC., Consultores en empresa, negocios, relaciones públicas y marketing (s/f): *Conozca al Gurú Mundial de las Relaciones Públicas*. Barcelona-España [en línea] <http://www.barquerorrpp.com/menu/bernays.html> [Consulta: 24 Sept. 2011]
5. BLOG AUTODIDACTA 101 (2009): *Vista Panorámica de Quito*. Ecuador [en línea] <http://autodidacta101.blogspot.com/2009/07/vista-panoramica-de-quito-de-noche.html> [Consulta: 22 Jul. 2011]
6. BLOG FONDO QUITO, (s/f): *Centro Cultural Metropolitano*. Ecuador [en línea] <http://fondoquito.blogspot.com/> [Consulta: 02 Agost. 2011]

7. BLOG TURÍSTICO ECO TRAVEL (s/f): *Museo Alberto Mena Caamaño*. Ecuador [en línea] <http://www.ecostravel.com/ecuador/ciudades-destinos/museo-caamano-quito.php> [Consulta: 17 Jul. 2011]
8. CHASQUI, Revista Latinoamericana de Comunicación (1997): *La comunicación gubernamental*. Ecuador. Disponible en: <http://chasqui.comunica.org/content/view/562/142/>
9. COSTA, J. (2008): *Conferencia durante su visita a la Argentina durante junio de 2008: El futuro de la comunicación en las organizaciones*. [en línea] <http://www.catedraporello.com.ar/catedra/disenadores/ConferenciadeJoanCosta2008Argentina.php?enlace=59> [Consulta: 07 Jul. 2011]
10. DEFINICIÓN ABC (2007): *Desarrollo Nacional* [en línea] <http://www.definicionabc.com/general/desarrollo-nacional.php> [Consulta: 18 Oct. 2011]
11. DICCIONARIO BIOGRÁFICO DEL ECUADOR (s/f): *Charles María De La Condamine*. Ecuador [en línea] <http://www.diccionariobiograficoecuador.com/tomos/tomo9/c6.htm> [Consulta: 12 Jun. 2011]
12. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO OCEANO UNO (1989): *Reprografía*. Barcelona-España: Grupo Editorial Océano, 1989.
13. DIRECCIÓN METROPOLITANA DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL DE QUITO (s/f) *Parroquias Urbanas*. Ecuador [en línea] [http://www4.quito.gov.ec/spirales/9\\_mapas\\_tematicos/9\\_1\\_cartografia\\_basica/9\\_1\\_1\\_1.html](http://www4.quito.gov.ec/spirales/9_mapas_tematicos/9_1_cartografia_basica/9_1_1_1.html) [Consulta: 29 Dic. 2010]
14. ECONOMÍA48.COM, LA GRAN ENCICLOPEDIA DE ECONOMÍA (2009): *Institución* [en línea] <http://www.economia48.com/spa/d/institucion/institucion.htm> [Consulta: 19 Oct. 2011]
15. ECUADOR EN CIFRAS, INEC (2010): *Sistema Integral de Consultas: Censo de Población y Vivienda 2010*. Ecuador [en línea] <http://www.ecuadorencifras.com/cifras--inec/banclnf.html> [Consulta: 14 Nov. 2011]
16. ES TU DERECHO.COM (2011): *Administración Pública Guatemala* [en línea] <http://www.estuderecho.com/documentos/derechoadministrativo/00000997908c1305.html> [Consulta: 19 Oct. 2011]
17. FACEBOOK CASA DE LAS ARTES LA RONDA (2011): *Información básica*. [en línea] <http://www.facebook.com/profile.php?id=1251588832> [Consulta: 19 Agust. 2011]

18. FOROS REALEZA (s/f): *Ecuador: En el pupo del mundo*. Quito [en línea] <http://realeza.foros.ws/t601/ecuador-en-el-pupo-del-mundo-lleno-de-contrastes/92/> [Consulta: 22 Jul. 2011]
19. FUNDACIÓN IGLESIA DE LA COMPAÑÍA DE JESÚS (s/f): *Usos y evolución del edificio*. Ecuador [en línea] [http://www.ficj.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16&Itemid=35](http://www.ficj.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=35) [Consulta: 26 Jun. 2011]
20. GARCÍA, C., MONTOYA, M., & QUIRÓS, A. (2006): *La Investigación Social* Universidad de Antioquia. Colombia. Disponible en: [http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=que%20es%20la%20investigaci%C3%B3n%20social%20&source=web&cd=5&ved=0CEMQFjAE&url=http%3A%2F%2Faprendeenlinea.udea.edu.co%2Fflms%2Fmoodle%2Ffile.php%2F203%2FDocumen\\_Seminario%2FTrabajos\\_Estudiantes%2FINVESTIGACION\\_SOCIAL.doc&ei=dJ2pTvvZHcL5gqf3\\_aCeAw&usq=AFQjCNG5vRJI-ws0aNPuPlr94N9tqFqPw](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=que%20es%20la%20investigaci%C3%B3n%20social%20&source=web&cd=5&ved=0CEMQFjAE&url=http%3A%2F%2Faprendeenlinea.udea.edu.co%2Fflms%2Fmoodle%2Ffile.php%2F203%2FDocumen_Seminario%2FTrabajos_Estudiantes%2FINVESTIGACION_SOCIAL.doc&ei=dJ2pTvvZHcL5gqf3_aCeAw&usq=AFQjCNG5vRJI-ws0aNPuPlr94N9tqFqPw)
21. INFORMÁTICA Y TECNOLOGÍA (2010): ECUADOR [en línea] <http://jcgb.wordpress.com/2010/03/30/que-son-las-tics/> [Consulta: 29 Dic. 2010]
22. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA (2011): *Características de la empresa*. México [en línea] [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa11/caracteristicas\\_empresa/z1.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z1.htm) [Consulta: 25 Sept. 2011]
23. JARAMILLO, H. (2005): *Administración Pública*. Revista Judicial Derechoecuador.com Ecuador [en línea] [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2379:la-administraciooacuten-pauacutepblica&catid=23:derecho-administrativo&Itemid=420](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2379:la-administraciooacuten-pauacutepblica&catid=23:derecho-administrativo&Itemid=420) [Consulta: 20 Oct. 2011]
24. MORENO, M. (2010): *Imagen Pública Corporativa*. Argentina. Disponible: <http://www.slideshare.net/350mariu/cmo-gestionar-la-imagen-pblica-corporativa>
25. PÁGINA WEB CASA DE LAS ARTES LA RONDA (s/f): *Ubicación del Centro Cultural*. Ecuador [en línea] <http://www.centrocultural-quito.com/ronda.php?c=1459> [Consulta: 26 Jul. 2011]
26. PÁGINA WEB CENTRO CULTURAL ITCHIMBÍA (s/f): *Centro Cultural*. Ecuador [en línea] <http://www.centrocultural-quito.com/itchimbia.php?c=96> [Consulta: 26 Jul. 2011]
27. PÁGINA WEB CENTRO CULTURAL METROPOLITANO (s/f): *Quiénes Somos*. Ecuador [en línea] <http://www.centrocultural-quito.com/ccmq.php> [Consulta: 11 Oct. 2010]

28. PÁGINA WEB DEFINICIÓN.DE (s/f) [en línea] <http://definicion.de/plan-operativo/> [Consulta: 31 Jul. 2011]
29. PÁGINA WEB DIARIO HOY (2009): Ecuador [en línea] <http://www.hoy.com.ec/wp-content/uploads/2009/04/agquito4.jpg> [Consulta: 18 Jul. 2011]
30. PEDRAJA-REJAS, L. & RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2008): *Estudio comparativo de la Influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e Instituciones Públicas*. Caracas-Venezuela. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442008000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442008000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
31. PERESSON, F. (2011): *La institución: de lo divino a lo humano*. Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:GauCs25hO0wJ:www.perio.unlp.edu.ar/PsicologiaGel/Textos/La%2520instituci%25F3n.doc+DEFINICI%3%93N+DE+INSTITUCI%3%93N&hl=es&gl=ec>
32. PORTAL CULTURAL DE QUITO (s/f): Ecuador [en línea] <http://www.quitoforum.com/cliente/centrometro/esp/nuevocentrocultural.htm> [Consulta: 1 Oct. 2010]
33. PORTAL DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (s/f): *Secretaría de Cultura*. Ecuador [en línea] <http://www.quito.gov.ec/el-municipio/secretarias/secretaria-de-cultura.html> [Consulta: 05 Agost. 2011]
34. PORTAL QUITO CAPITAL AMERICANA DE LA CULTURA (s/f): *Centro Cultural Metropolitano*. Ecuador [en línea] [http://quitocapitaldelacultura.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=137&Itemid=57](http://quitocapitaldelacultura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=137&Itemid=57) [Consulta: 11 Agost. 2011]
35. RAE, Real Academia de la Lengua Española (s/f): *Definición de Planificación*. España [en línea] [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=planificaci%3%B3n](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=planificaci%3%B3n) [Consulta: 30 Sept. 2011]
36. REPORTAJES.ORG (2008): *Definición de Cultura y sus componentes*. [en línea] <http://www.reportajes.org/2008/01/19/definicion-de-cultura-y-sus-componentes/> España [Consulta: 31 Jul. 2011]
37. RRPPNET, Portal de Relaciones Públicas (s/f): *Ivy Lee*. Argentina [en línea] <http://www.rrppnet.com.ar/ivylee.htm> [Consulta: 24 Sept. 2011]
38. RRPP SOLUCIONES, Un Blog dedicado a tu organización (s/f): *Funciones de las Relaciones Públicas*. [en línea]

<http://rrppsoluciones.wordpress.com/2006/10/01/funciones-de-las-relaciones-publicas/> [Consulta: 24 Sept.]

39. SECTOR VIRTUAL.COM (s/f): *Ejemplos del uso de las Tic en el mundo*. Bogotá [en línea] <http://www.sectorvirtual.com/blog/ejemplos-del-uso-de-las-tic-en-el-mundo/> [Consulta: 25 Sept. 2011]
40. SRI (2008): *Listado Referencial Informativo de Instituciones del Estado y Empresas Públicas que perciben Ingresos Exentos de Impuesto a la Renta* Ecuador [en línea] <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:o8-rK4hnoBJ:www.ug.edu.ec/Varios/ListadoReferencial.doc+Listado+Referencial+Informativo+de+Instituciones+del+Estado+y+Empresas+P%C3%BAblicas+que+perciben+Ingresos+Exentos+de+Impuesto+a+la+Renta&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec> [Consulta: 18 Oct. 2011]
41. WEB COMUNIKANDONOS.COM, Diálogos sobre Comunicación (s/f): *Las Relaciones Públicas si impactan más que la publicidad*. [Cali-Colombia: en línea] <http://www.comunikandonos.com/sitio/relaciones-con-medios/214-las-relaciones-publicas-si-impactan-mas-que-la-publicidad.html> [Consulta: 24 Sept.]
42. WORDREFERENCE.COM (s/f): *Diccionario de la lengua española* [en línea] <http://www.wordreference.com/definicion/feed-back> [Consulta: 14 Jul. 2011]

## - LIBROS Y DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

1. ARMSTRONG, G. & KOTLER, P. (2003): *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación. Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=sLJXV\\_z8XC4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
2. BALCAZÁR, P.; GONZÁLEZ-ARRATIA, N.; GURROLA, G. & MOYSÉN, A. (2005): *Investigación Cualitativa*. México: Universidad Autónoma del Estado de México. Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=4w7dA4B405AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=4w7dA4B405AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
3. BARQUERO, J. (2008): *El Libro de oro de las Relaciones Públicas*. Barcelona-España: Ediciones Deusto. Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=WImzx1CHLQcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=WImzx1CHLQcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

4. BOZEMAN, B. (1998): *Todas las organizaciones son públicas. Tendiendo un puente entre las teorías corporativas privadas y públicas*. Colegio Nacional de Ciencias políticas y administración pública, México. Disponible en: <http://www.inap.org.mx/portal/images/RAP/todas%20las%20organizaciones%20son%20publicas.pdf>
  
5. CABERO, J. (s/f): *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas*. Granada-España: Grupo Editorial Universitario. Disponible en: <http://tecnologiaedu.us.es/nweb/html/pdf/75.pdf>
  
6. CALDEVILLA, D. (2007): *Manual de Relaciones Públicas*. España: Editorial Visión Net. Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=T7q1QP8ipu0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=T7q1QP8ipu0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
  
7. COLBERT, F. & CUADRADO, M. (2009): *Marketing de las artes y la cultura*. España: Editorial Ariel. Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=q0iEKjvnOvUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=q0iEKjvnOvUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
  
8. COSTA, J. (2009): *DirCom estrategia de la complejidad*. Valencia: Publicacions Universitat de Valencia. Disponible en web: [http://books.google.com.mx/books?id=Mm74r8yGp24C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=Mm74r8yGp24C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 11 Jul. 2011]
  
9. ENRIQUE, A., MADROÑERO, G., MORALES, F. & SOLER, P. (2008): *La Planificación de la comunicación empresarial*. España: Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=idn81dxK0sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=idn81dxK0sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
  
10. EYSSAUTIER, M. (2006): *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia* (5ta. ed.). México: International Thomson Editores. Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=xdALJ4BXoAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=xdALJ4BXoAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
  
11. FERNÁNDEZ, Á. (2004): *Investigación y técnicas de mercado*. España: ESIC. Editorial Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=LnVxgMkEhkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=LnVxgMkEhkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
  
12. FERNÁNDEZ, L. (2007): *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas* España: Narcea de Ediciones, Disponible en:



[http://books.google.com.mx/books?id=NHxrQbpfHpQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=NHxrQbpfHpQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

13. GARCÍA, J. (2001): *La comunicación interna*. España: Ediciones Díaz de Santos. Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=KilceG\\_59dMC&printsec=frontcover&hl=en&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover&hl=en&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
14. GARCÍA, M. (2008): *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC Editorial. Disponible: [http://books.google.com.mx/books?id=MSV9\\_aUxVzMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=MSV9_aUxVzMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
15. HERNÁNDEZ, M. (1988): *La intervención del sector público en la economía y su actividad empresarial*. España: Universidad de Salamanca. Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=H00pdHMYwLQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=H00pdHMYwLQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
16. HURTADO, I. & TORO, J. (2007): *Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Los libros de El Nacional. Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=pTHLXXMa90sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=pTHLXXMa90sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
17. INSTITUTO NACIONAL PARA LA EDUCACIÓN DE LOS ADULTOS (s/f): *El Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en el proceso de aprendizaje de los jóvenes y adultos*. México [en línea] [http://www.conevyt.org.mx/cursos/para\\_asesor/tics/imagen/lectura.pdf](http://www.conevyt.org.mx/cursos/para_asesor/tics/imagen/lectura.pdf) [Consulta: 25 Sept. 2011]
18. ITESCAM, Instituto Tecnológico Superior de Calkiní en el Estado de Campeche (s/f): *Tecnología de la Información*. México [en línea] <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r60233.PDF> [Consulta: 30 Dic. 2010]
19. KOTLER, P. (2002): *Dirección de Marketing: conceptos esenciales*. México: Pearson Education, Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=XPWmfMEh2kkC&printsec=frontcover&hl=en&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=XPWmfMEh2kkC&printsec=frontcover&hl=en&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
20. LACASA, A. (2004): *Gestión de la comunicación empresarial*. España: Ediciones Gestión 2000, Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=Unln6zMNNiUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=Unln6zMNNiUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

- over&hl=es&source=gbs\_ge\_summary\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
21. MAPCAL, S.A. (1994): *El Plan de Negocios*. España: Ediciones Díaz de Santos. Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=9GnvdQknUeIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=9GnvdQknUeIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
22. MÍGUEZ, M. (2009): *Los Públicos en las Relaciones Públicas*. Editorial UOC, 2009. Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=PH2aJw\\_hkF0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=PH2aJw_hkF0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 13 Jul. 2011]
23. MOLESTINA, C. (1994): *Elementos de Comunicación Interinstitucional*. Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OEA. Costa Rica: Dirección General OEA. Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=HNkOAQAIAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=HNkOAQAIAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
24. MUÑOZ, M. (2010): *Protocolo y Relaciones Públicas*. España: Ediciones Paraninfo. Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=hANX-SsBTVsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=hANX-SsBTVsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
25. OLARTE, C; REINARES, E. & SACO, M. (s/f): *La imagen institucional como elemento clave de la estrategia de marketing: factores y enfoques de medición*. España: Universidad de Almería. Disponible en: [http://sorad.ual.es/mitra/documentos/lectura\\_imagen\\_UE.pdf](http://sorad.ual.es/mitra/documentos/lectura_imagen_UE.pdf)
26. PARRA, E. & RINCÓN-QUINTERO, Y. (2008): *El Aspecto Estratégico de las Relaciones Públicas en el Servicio Comunitario en el Sector Universitario*. RAZÓN Y PALABRA, Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación. México [en línea] [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N71/VARIA/9%20PARRA%20Y%20RINCON\\_REVISADO.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N71/VARIA/9%20PARRA%20Y%20RINCON_REVISADO.pdf) [Consulta: 11 Oct. 2011]
27. PINTADO, T. & SÁNCHEZ, J. (s/f): *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. España: ESIC Editorial. Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=O2hVVxHY9ecC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=O2hVVxHY9ecC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 11 Jul. 2011]
28. PUBLICACIONES VÉRTICE (2008): *Comunicación Interna*. España: Editorial Vértice. Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=58mgFXs6jX8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=58mgFXs6jX8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

29. PUBLICACIONES VÉRTICE (2008): *Comunicación y Publicidad*. España: Editorial Vértice. Disponible: [http://books.google.com.mx/books?id=W-LH344tZIYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=W-LH344tZIYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
30. RAMOS, F. (2008): *El protocolo de empresa. Herramienta para crear valor*. España: Netbiblo S. L. Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=ttmefv7xBSsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=ttmefv7xBSsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
31. RAZÓN Y PALABRA, Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación (s/f): *Planificación en Comunicación*. México [en línea] <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n55/mmartin.html> [Consulta: 30 Sept. 2011]
32. RED DIRCOM IBEROAMERICANA. Costa, Joan (s/f): “*Naming. Lo que no tiene nombre no existe*”. [Madrid] <http://www.reddircom.org/articulos.htm> [Consulta: 09 Oct. 2010]
33. RODRÍGUEZ, E. (2005): *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=r4yrEW9Jhe0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=r4yrEW9Jhe0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
34. ROJAS, O. (2005): *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*. España: ESI Editorial. Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=J3ls08VmTygC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=J3ls08VmTygC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
35. SABÉS, F. & VERÓN, J. (2008): *La gestión de la información en la administración local*. Salamanca-España: Comunicación Social. Ediciones y Publicaciones, Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=0GJGZrU1DzEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=0GJGZrU1DzEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
36. SÁNCHEZ, J & PINTADO T. (2009): *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. España: Editorial ESIC. Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=O2hVVxHY9ecC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=O2hVVxHY9ecC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
37. SCHEINSOHN, D. (2009): *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. (1ra. edición) Buenos Aires: Ediciones Granica. Disponible en: [http://books.google.com.ec/books?id=5RWTH9yGE2sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=5RWTH9yGE2sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

38. SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO, SENPLADES (2007): *Plan Nacional De Desarrollo Social Y Productivo Ecuador*. Disponible en: <http://www.fao.org/righttofood/inaction/countrylist/Ecuador/EcuadorPlandeDesarrollo.pdf>
39. SOTELO, C. (2008): *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona-España: Editorial Ariel. Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=wLmTK66vioC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=wLmTK66vioC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
40. VALOR, C. (2010): *Relaciones con la Sociedad*. España: NETBIBLO. Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=VuG-QxURPtAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=VuG-QxURPtAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
41. XIFRA, J. (2007): *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona-España: Editorial UOC. Disponible en: [http://books.google.com.mx/books?id=Yd-LGSm41Y4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=Yd-LGSm41Y4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

#### • DOCUMENTOS CORPORATIVOS INTERNOS DEL CCM

1. Secretaría de Cultura del Municipio de Quito (2010): *Estructura Orgánica de la Secretaría de Cultura*, Quito. Proporcionado por Sr. Patricio Guerra, Coordinador del Equipo de Planificación de la Secretaría de Cultura.
2. Centro Cultural Metropolitano (2011): *Identidad Corporativa del Centro Cultural Metropolitano*, Quito. Proporcionado por Sra. Alicia Loaiza, Directora del CCM.
3. Centro Cultural Metropolitano (2010): *Informe Anual 2010 - Red Metropolitana de Bibliotecas*, Quito. Proporcionado por Ing. Rodrigo Estrella, Coordinador de la Red Metropolitana de Bibliotecas.
4. Centro Cultural Metropolitano (2011): *Plan de Promoción del Centro Cultural Metropolitano*, Quito. Proporcionado por Lic. Janneth Luna, Jefa del Departamento de Comunicación del CCM.
5. Centro Cultural Metropolitano (2011): *Consolidado de Visitas Centro Cultural Metropolitano: Tres Instituciones (Enero-Noviembre 2011)*, Quito. Proporcionado por Lic. Janneth Luna, Comunicadora CCM.

# **ANEXOS**

## **Anexo 01.**

## **ANTEPROYECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **1.- TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Propuesta de un Plan de Comunicación Corporativa para fortalecer la imagen institucional externa del Centro Cultural Metropolitano de Quito, entidad adscrita al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

### **2.- FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El Centro Cultural Metropolitano (CCM) es una de las instituciones culturales de servicio a la comunidad más concurridas en el Distrito Metropolitano de Quito, con un promedio de 3000 visitantes al día, especialmente a la Biblioteca Municipal Federico González Suárez y al Museo de Cera Alberto Mena Caamaño, por ser lugares emblemáticos y de tradición en la ciudad (CCM, 2011: *Consolidado de Tres Instituciones Enero-Noviembre 2011* – documento interno).

Sin embargo, la institución ha percibido que de este grupo de visitantes un porcentaje significativo no reconoce al CCM como responsable de la gestión cultural que se realiza.

El Centro Cultural Metropolitano mantiene dos instituciones dependientes, bajo su administración: el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de las Artes de La Ronda. Las tres instituciones culturales, a pesar de poseer una exposición permanente de sus actividades en los medios de comunicación, como institución poseen un problema de identificación por parte de la población. Es decir, el público recuerda las exposiciones, el museo, la biblioteca u otros hechos particulares, pero no el nombre de cada institución o su identidad visual.

Por otro lado, existe un conocimiento limitado de todas sus actividades, marginando y desconociendo sus demás áreas de interacción con la

comunidad como las exposiciones temporales, el apoyo escolar que se ofrece, la sala infantil, la Red Metropolitana de Bibliotecas y demás actividades culturales que están bajo su planificación.

Además, el hecho de que el CCM esté ubicado en uno de los lugares más visitados de la capital, como lo es el centro histórico, y en una de las edificaciones más notables del sector que permite el acceso libre a la comunidad, causa que un considerable porcentaje de sus visitantes acudan por curiosidad o casualidad al lugar, mas no, por el interés cultural que deben despertar sus actividades.

Por el valor histórico y la relevancia social que posee esta Casa de Arte y Cultura, considerada patrimonio de la capital por ser el escenario donde aconteció la masacre de los patriotas quiteños el 2 de agosto de 1810, debería ser reconocida por la población como un ícono de la ciudad y un espacio de importancia histórica para el país.

Debido a la situación planteada, se propone implementar un Plan de Comunicación Corporativa orientado a fortalecer la imagen institucional externa del Centro Cultural Metropolitano en los 1'073.262 habitantes que integran el Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador en cifras, 2010).

Al hablar de imagen se está hablando del activo más importante de una organización, de aquel capital que refleja la imagen mental que vive y respira en el imaginario colectivo, y que representa el valor que su público le atribuye dependiendo de la experiencia que la empresa le haya brindado (Red DirCom Iberoamericana, 2010).

Si bien es cierto, la comunicación no es una panacea que lo resuelve todo, pero si posee un gran poder para aclarar la situación por la que esté pasando una empresa y definir estrategias que puedan atacar a ese escenario, como lo es la falta de gestión de la imagen institucional.

Para Paul Capriotti (1999:147) la Comunicación Corporativa es: “La totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos”, es decir la aplicación de la comunicación en el ámbito empresarial y sus respectivos objetivos. Pero se debe saber que un Plan de Comunicación no lo maneja ni incluye simplemente al departamento de comunicación, sino a toda la organización y a sus miembros; ya que el resultado que se espera lograr influirá a todos por igual y se necesita de la ayuda de todos para lograrlo.

Tal como lo dice Joan Costa (2004:44): “Toda empresa es un organismo vivo y un sistema activo”, por lo que se maneja en una estructura de red que enlaza a todas sus divisiones y considera todo lo que le pueda influir, de manera que conectándolas a todas pueda representar su identidad y cultura definidas para lograr una reconocida imagen de marca. Identidad que a través de la misión, visión, valores y objetivos se pretende ser coherente con lo que la sociedad percibe de la empresa.

#### **VARIABLES DE INVESTIGACIÓN:**

1. Centro Cultural Metropolitano de Quito
2. Imagen Institucional Externa
3. Plan de Comunicación Corporativa

### **3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL:**

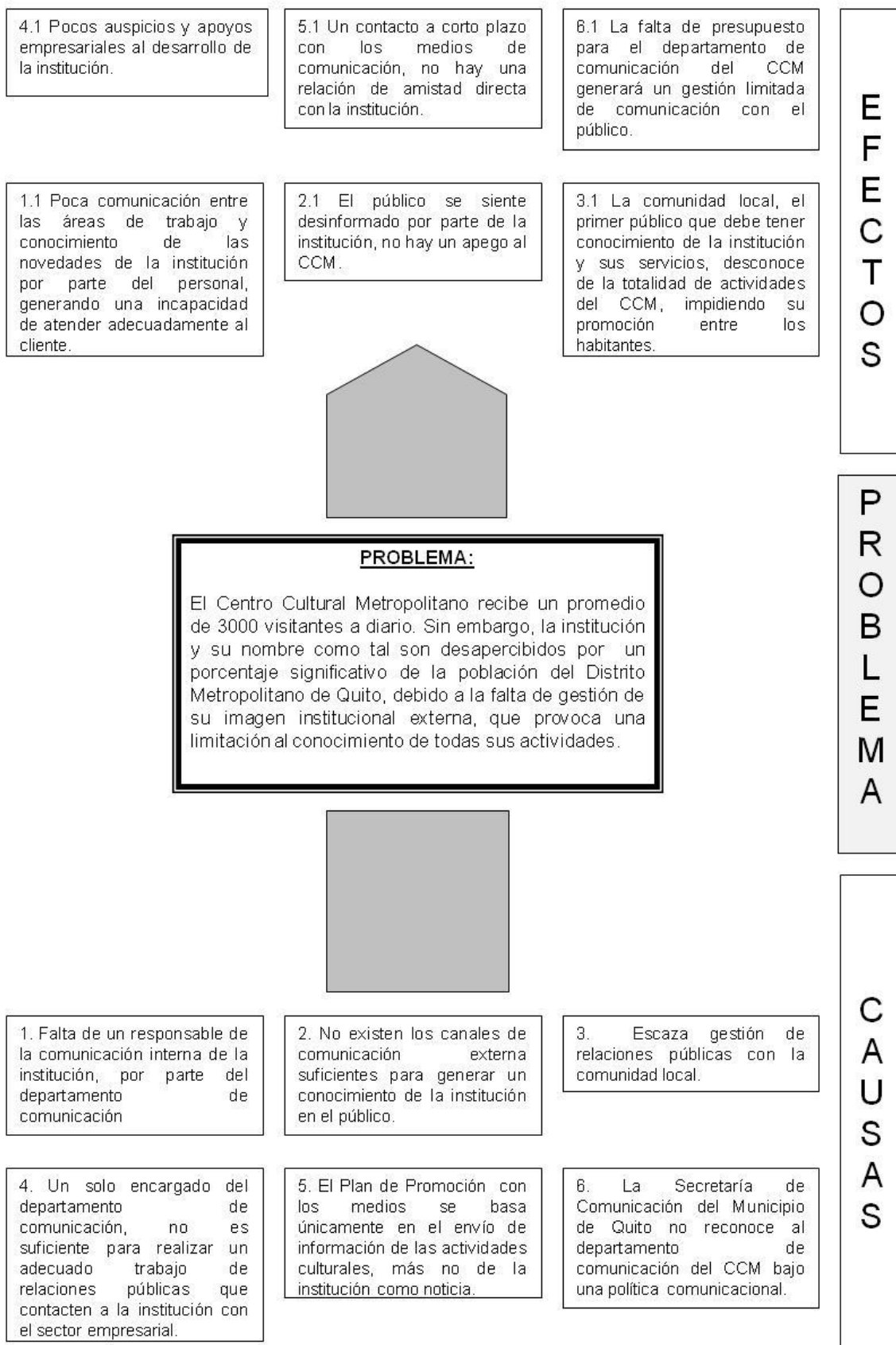
Identificar estrategias comunicacionales aplicables a un Plan de Comunicación Corporativa para el Centro Cultural Metropolitano de Quito, entidad adscrita al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, con el fin de fortalecer su imagen institucional externa.



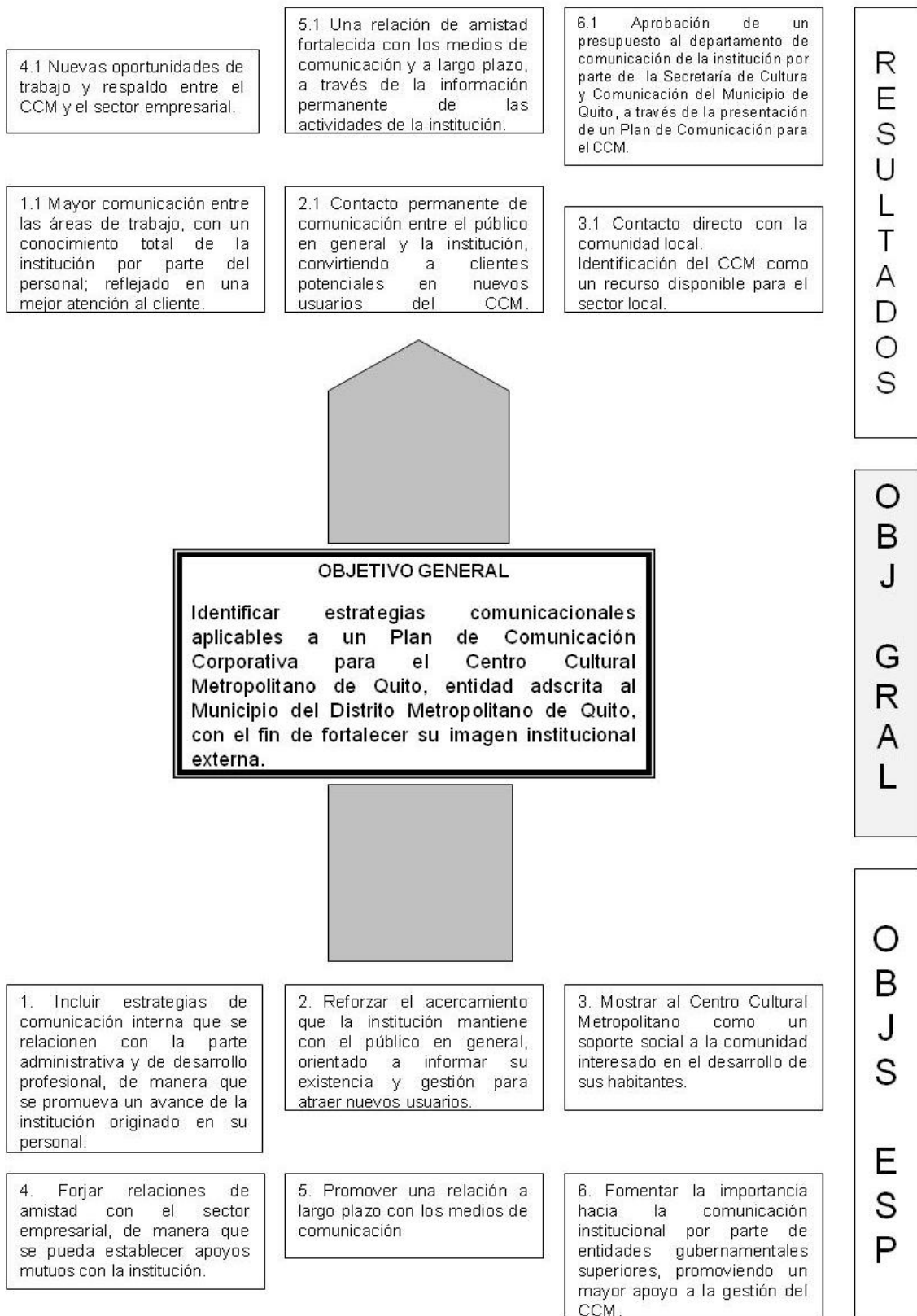
### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar las características del Centro Cultural Metropolitano de Quito para fortalecer su imagen institucional externa.
- Elaborar un marco teórico referencial sobre la comunicación externa como herramienta comunicacional para fortalecer la imagen institucional externa.
- Determinar las estrategias de comunicación corporativa aplicables al Centro Cultural Metropolitano de Quito con el fin de fortalecer su imagen institucional externa.
- Examinar la situación actual del Centro Cultural Metropolitano de Quito con el fin de fortalecer su imagen institucional externa.
- Plantear un plan de Comunicación Corporativa para el Centro Cultural Metropolitano de Quito, con el fin de fortalecer su imagen institucional externa.

## 4. ÁRBOL DE PROBLEMAS



## 5. ÁRBOL DE OBJETIVOS



## **Anexo 02. CONSOLIDADO DEL CENTRO CULTURAL METROPOLITANO: TRES INSTITUCIONES (ENERO-NOVIEMBRE 2011)**

Fuente: Documento interno de la institución.

<b>CONSOLIDADO TRES INSTITUCIONES ENERO-NOVIEMBRE 2011</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>BENEFICIARIOS</b>
CENTRO CULTURAL METROPOLITANO	64	1.110.280
CENTRO CULTURAL ITCHIMBÍA	46	145.299
CASA DE LAS ARTES DE LA RONDA	16	76.696
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>1.332.275</b>

Número	<b>CENTRO CULTURAL METROPOLITANO</b>	
	<b>ACTIVIDADES ENERO-NOVIEMBRE 2011</b>	<b>BENEFICIARIOS</b>
1	<b>RED METROPOLITANA DE BIBLIOTECAS</b>	
2	Atención público	864.841
3	Atención investigadores (Fondo Antiguo)	3.148
4	Sala Infantil (American Corner)	12.018
5	Apoyo escolar	3.956
6	Cirbernario	4.781
7	Celebraciones días especiales (Día de la Tierra y el Libro, 24 de Mayo, Día de Guayaquil)	900
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>889.644</b>
	<b>EXHIBICIONES TEMPORALES</b>	
1	World Press Photo	76.430
2	Diálogo de imaginarios	5.607
3	Caricia y Revolución, Nela y Joaquín, el diálogo de los 30	3.741
4	Otro Cielo no esperes de Françoise Laso	620
5	Muestra de artistas visuales chilenos	9.197
6	La Memoria escrita de un pueblo	3.163
7	EQUUS de Chistine Chemin	3.159
8	Caminos del Sol de Rodrigo Navarrete	394
9	Vidas Minadas	17.714
10	100 años de Machu Picchu	3.500
11	Muestra antológica de José Chávez Morado	5.042
12	Ecuador en las cumbres más altas del planeta.	7.623
13	Montaña de flores y Bosque de Luis Millingalli	5.580
14	Siguiendo a Enrique Tabara	8.560
15	Amazonía Andina: pueblos, conservación y desarrollo	9.356
16	miradas de la Frontera Norte	4.125
17	Carmen Silva retorna al Ecuador (hasta 31 octubre)	1.100
18	Tradición y Vanguardia Dalí Obra gráfica (hasta 31 octubre)	1.900
19	Uruguay Natural (hasta 31 de octubre)	300
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>167.111</b>

	<b>PROGRAMAS ARTÍSTICOS</b>	
1	Instrumentos musicales tradicionales y su utilización contemporánea en la música.	60
2	Concierto de música The Affordables	120
3	Historia universal del Teatro	45
4	Obra de teatro Código Común	135
5	El Pasillo y evolución	50
6	Danza "Ballet Folclórico ecuatoriano Quitus"	150
7	Historia universal del Cine	60
8	Festival de Cine Co-organizado con INCINE	130
9	Música popular cubana	65
10	Presentación Compañía Danza-Teatro Contemporánea "Entorno" y música popular cubana "Grupo Ache"	120
11	Fábula: El león y el ratón	100
12	Ballet folclórico	120
13	III festival internacional AMBEP	150
14	Danza Contemporánea: The Shopping Show	100
15	Danza Árabe y Tribal	120
16	Teatro: Amor puertas afuera	100
17	Obra de teatro: El Principito	100
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.725</b>
1	<b>TALLERES EDUCATIVOS (NO FORMALES)</b>	
2	13 al 21 Taller de elaboración de cucuruchos	750
3	20 al 27 Taller textiles navajos: artesano Roy Kady (Embajada de EE. UU.)	300
4	Una noche en el Museo (actividad con colegios)	50
5	Exposición fotografías por el día del Ambiente (Embajada de EE.UU.)	300
6	Taller de acuarela y exposición. Artista: Rodrigo Navarrete	760
7	Intirraymi. Exposición Ana María Macaya	500
8	Campamento Vacacional Patrimonial	40
9	Campamento Vacacional Patrimonial	40
10	Reapertura Museo-Rojo Estigma	2.000
11	Velada Libertaria	5.000
12	Exposición Difuntos y elaboración de guaguas de pan)	300
13	La Calle de las siete cruces (Banderas de Eugenio Espejo)	200
14	Exposición "Quito desde el aire"	1.200
15	Conversatorio "Hablemos de Quito"	60
16	Taller-exposición "Dalí"	300
17	Museo Alberto Mena Caamaño	96.974
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>11.800</b>
	<b>RESTAURACIÓN Y PATRIMONIO</b>	
1	Proyecto Durini (para Museo de la Ciudad)	20.000
2	Instituto Ecuatoriano de Cultura Hispánica	2.000
3	Nacimiento de la República (Museo Alberto Mena Caamaño)	8.000
4	Mantenimiento de la escultura "Hércules y el Toro" que se encuentra en el ICAM.	10.000
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>40.000</b>
<b>64</b>	<b>TOTAL BENEFICIARIOS CENTRO CULTURAL METROPOLITANO</b>	<b>1.110.280</b>

Número	CENTRO CULTURAL ITCHIMBÍA	
	ACTIVIDADES ENERO-NOVIEMBRE 2011	BENEFICIARIOS
1	Exposición Itchimbía	9.756
2	Exposición Años 70	11.598
3	Seminario de danza contemporánea	133
4	Presentaciones artísticas (domingos)	4.857
5	Exposición Voces en Libertad	3.364
6	Casabierta	780
7	Circo Activo (actividad y ensayos)	467
8	Maratón del Cuento	47.850
9	Trama	140
10	Talleres GRAFITAT	25
11	Expo Egresados U. Central	5.735
12	Exposición de cometas	875
13	Quito Fest 2011	14.358
14	Taller Arte en la Playa	100
15	Chulpicine	444
16	Bienal de Cuenca	22.537
17	Presentación obra de teatro	289
18	Lanzamiento libro "Botica de Dios"	112
19	Lanzamiento de libro Colibríes	210
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>123.630</b>
	<b>EVENTOS MUNICIPALES</b>	
1	Cumbre de Comunicación Política	1.221
2	Secretaría de Seguridad y Gobernabilidad	692
3	Secretaría Nacional de Transparencia	681
4	Pacto por un cambio climático	583
5	Mención de Honor Esudiantil	2.500
6	Dirección Metropolitana de Deporte	450
7	Feria CULTOR	425
8	Patronato San José	789
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>7.341</b>
	<b>EVENTOS EN COORDINACIÓN CON</b>	
1	MIES INFFA	1.687
2	José Martí	200
3	Ensayos Deus ex Machina	13
4	Casa Abierta UNITA	1.559
5	Fernandez Madrid	1.559
6	Ensayos Paula Ullauri	10
7	Ensayos Teatro Ojo de Agua	15
8	Jardín Gonzales Suárez	77
9	Ensayo Teatro Experimental	5
10	MIES INFFA	620
11	Ministerio de Relaciones Laborales	1.250
12	Taller PUCE	38
13	Taller Debate Teatral	24
14	Ministerio de Justicia	1.328
15	Centro de Investigación Científica de Telecomunicaciones	750
16	Colegio Juan Montalvo	2.101
17	Colegio Odilo Aguilar	1.627
18	Concejo de la Judicarura	750
19	Fundación Bethlehem	715
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>14.328</b>
<b>46</b>	<b>TOTAL BENEFICIARIOS CC ITCHIMBÍA</b>	<b>145.299</b>

Número	CASA DE LAS ARTES LA RONDA	
	ACTIVIDADES ENERO-NOVIEMBRE 2011	BENEFICIARIOS
1	Cuerpos en Duermevela	4.281
2	Pacha Mama	8.350
3	Pinceladas Vivas "Imitandi mi naturaleza"	7.535
4	Madres del Mundo	2.152
5	Quito Chiquito	9.560
6	Imaginarios de Papel	5.084
7	Artnivoras	5.681
8	Mama Negra	5.306
9	Imágenes de Semana Santa	5.586
10	Libros Raros, Curiosos...	3.971
11	Archivos Activos En La Ronda	1.786
12	Tela Bolsos y Arte	3.072
13	Taller Vacacional "Descubriendo El Arte"	2.259
14	Hierro Arte Y Movimiento	3.081
15	Amigos del Arte	5.201
16	Afrodescendientes	3.791
<b>16</b>	<b>TOTAL</b>	<b>76.696</b>

## **Anexo 03. PLAN DE PROMOCIÓN DEL CENTRO CULTURAL METROPOLITANO**

*Fuente:* Documento interno CCM. Departamento de Comunicación

### **1. ANTECEDENTES**

La comunicación es un proceso fundamental en la vida de todas las organizaciones, el Centro Cultural Metropolitano no se escapa de esa realidad. Ella permite potenciar al público interno y satisfacer, al mismo tiempo, las necesidades de los públicos externos.

Desarrollar un Plan de Comunicación Organizacional es fundamental para el Centro Cultural y sus instituciones adscritas: Centro Cultural Itchimbía y Casa de las Artes de la Ronda. Plan que debe permitir satisfacer las necesidades de comunicación de los colaboradores las mismas, y generar un buen clima laboral.

Es necesario que el talento humano encuentre una conexión entre las tareas y el papel que cumplen dentro de la organización. Esto solo es posible, si cada una de las personas, que pertenecen a los centros culturales distritales enunciados, están informados, conocen su visión, misión, filosofía, objetivos, necesidades y, si se sienten identificadas con ellos. El Plan de Comunicación en los actuales momentos está en proceso de construcción.

Las tres instituciones trabajan, mancomunadamente, una línea de promoción de sus actividades hacia los públicos externos e internos a través de varias herramientas.

### **2. OBJETIVOS**

#### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

##### **a) Interno**

Mantener informados a los públicos internos de las actividades que realizan en las tres instituciones. Se busca que socialicen esta información en su entorno inmediato (información de boca en boca)

##### **Objetivos específicos**

- Implementar canales de comunicación internos que faciliten la difusión de la información de las actividades y servicios de las tres instituciones.

##### **b) Externo**

Fomentar el uso de los canales de comunicación para que los públicos externos se informen de las actividades que realizan las tres instituciones y además puedan hacer sus consultas y absolver sus inquietudes sobre los servicios que se presta.



### Objetivos específicos

- Implementar un Plan de Promoción con el que se logre llegar a la mayor cantidad de gente con información de las actividades y servicios culturales que oferta el Centro Cultural Metropolitano

### 3. POLITICA DEL PLAN DE PROMOCIÓN

Política de puertas abiertas con los medios de comunicación (radio, prensa, televisión, revistas, medios online) y público en general para lograr la mayor promoción posible de las actividades y servicios que ofertan las tres instituciones.

### 4. ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	ACCIONES	INDICADORES
Red de información interna.	Boletín virtual Agenda de actividades virtual. Carteleras Página Web Facebook institucional y personal. Invitaciones Base de datos	Números de boletines virtuales/actividades realizadas Número de agendas virtuales/actividades realizadas Número de carteleras Una página web actualizada permanentemente Número de invitaciones entregadas a los públicos internos/actividades realizadas. Base de datos actualizada
Red de información externa.	Boletín impreso Boletín virtual Agenda de actividades virtual Página Web Facebook institucional y personal. Catálogos Fotos en alta medios Invitaciones Freepress Base de datos Entrevistas medios	Número de boletines impresos elaborados/actividades realizadas. Números de boletines virtuales elaborados/actividades realizadas. Número de agendas virtuales/actividades realizadas. Número de carteleras Una página web actualizada permanentemente. Número de catálogos entregados/actividades realizadas. Número de fotos el alta enviadas a medios/actividades realizadas. Número de invitaciones entregadas a los públicos externos/actividades realizadas. Número de informes freepress elaborados/actividades realizadas. Base de datos actualizada. Número de entrevistas realizadas/actividades realizadas

## **5. HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES**

### **5.1 Comunicación institucional-difusión y promoción**

#### **a) Boletín impreso:**

##### **Objetivo**

Informar a los públicos internos y externos sobre cada uno de los eventos que realizan el Centro Cultural Metropolitano, Centro Cultural Itchimbía y Casa de las Artes – La Ronda

##### **Características**

- Boletín con un formato específico de una hoja, máximo de dos. Responde a las seis preguntas que se utilizan en periodismo.
- Se lo entrega de forma física a los editores y periodistas que cubren cultura en los medios de comunicación.
- Se envía un solo boletín por cada actividad que realiza el C.C. Metropolitano, C.C. Itchimbía y CAR.
- Igual contenido que el boletín electrónico.

#### **b) Boletín virtual:**

##### **Objetivo**

Informar a los públicos internos y externos sobre cada uno de los eventos que realiza el Centro Cultural Metropolitano, Centro Cultural Itchimbía y Casa de las Artes – La Ronda

##### **Características**

- Boletín con un formato específico tipo con texto e imágenes. Responde a las seis preguntas que se utilizan en periodismo.
- Se lo envía vía internet a la base de datos del Centro Cultural Metropolitano.
- Se envía un solo boletín virtual por cada actividad que realiza el Centro Cultural Metropolitano.
- Igual contenido que el boletín impreso.

#### **c) Agenda Virtual:**

##### **Objetivo**

Informar a los públicos internos y externos cada semana sobre cada uno de los eventos que realiza el Centro Cultural Metropolitano, Centro Cultural Itchimbía y Casa de las Artes.

### **Características**

- Agenda con un formato específico con texto e imágenes. Información corta con datos relevantes. Responde a las seis preguntas que se utilizan en periodismo.
- Se la envía vía internet a todos los grupos que son parte de la base de datos del Centro Cultural Metropolitano.
- Se envía una sola agenda virtual con todas las actividades del Centro Cultural Metropolitano, Centro Cultural Itchimbía y Casa de las Artes – La Ronda.

#### **d) Página Web:**

### **Objetivo**

Mantener en la red una página que permita, al público interno y externo, conocer al Centro Cultural Metropolitano, Centro Cultural Itchimbía y la Casa de las Artes y el trabajo que desarrollan en el ámbito cultural.

### **Características**

- Pagina web con un formato específico (actualmente se la está rediseñando).
- Contiene información de todas las áreas que conforman el Centro Cultural Metropolitano (actividades y servicios)
- Permite enviar boletines virtuales a una base de más de tres mil personas.
- Coordina entre el web master y las instituciones para la actualización de imagen corporativa, y la inclusión de elementos tecnológicos de información y contacto con ciudadanía.
- Coordinación entre web master y producciones visuales institucionales tanto de producción interna como de productores independientes para colgar en la página.

#### **e) Facebook:**

### **Objetivo**

Integrar a la institución a las redes sociales con su agenda de actividades y un intercambio más activo.

### **Características**

- Contiene información de cada uno de los eventos que realiza el Centro C.C.M, C.C.I y Casa de las Artes.
- Permite establecer un contacto más cercano con los públicos internos y externos e intercambiar información.

## **5.2 Comunicación Institucional - Relaciones Públicas**

### **a) Relaciones Protocolares**

#### **Objetivo**

Facilitar la visibilización del trabajo técnico de las tres instituciones y fortalecer la imagen institucional.

#### **Características**

- Elabora y realiza la presentación institucional y temática en inauguraciones, conferencias y demás eventos del CCM. ICC, C.A. La Ronda, sobre la base de guiones de contenido, con las menciones y auspiciantes del caso.
- Recibe y acompaña a personajes VIP.
- Coordina las agendas de personajes VIP.
- Determina el protocolo a seguir en los eventos institucionales.

### **b) Relaciones Públicas**

#### **Objetivo**

Ampliar, sostener y facilitar los contactos interinstitucionales, internos y externos.

#### **Características**

- Atiende a visitantes especiales (artistas, historiadores, diplomáticos y demás) relacionados con las actividades de las instituciones que requieran seguimiento.
  - Acompaña a la Dirección en casos de invitaciones especiales que requieran tratamiento protocolar para el sostenimiento de las relaciones interinstitucionales.
1. Realiza y facilita contactos entre el MDMQ, y las tres instituciones, a través de la Dirección Ejecutiva.
  2. Coordina la producción interna de videos institucionales mensuales y anuales para rendición de cuentas del CCM ICC y C.A. La Ronda (reportajes, documentales, spots, animaciones entre otros),
  3. Maneja base de datos para direccionar los invitados a los eventos institucionales, de acuerdo al tema, protocolo, y a las alianzas estratégicas.
  4. Garantiza la presencia de las autoridades o delegados pertinentes para las inauguraciones o presentaciones de las tres instituciones.
  5. Garantiza la realización de textos oficiales o institucionales de acuerdo con los requerimientos de la producción editorial interna o de la demanda de medios escritos especializados.

## Anexo 04.

## DISEÑO DE ENCUESTA

### ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LA ACTUAL IMAGEN INSTITUCIONAL EXTERNA DEL CENTRO CULTURAL METROPOLITANO

Ésta encuesta tiene un fin académico y su objetivo es obtener información para proponer estrategias de comunicación que fortalezcan la imagen institucional externa del Centro Cultural Metropolitano. Gracias por su colaboración.

Por favor marque con una X su respuesta.

**Edad:** entre 15 y 18 años ( ) entre 19 y 30 ( ) entre 31 y 50 años ( ) entre 51 y 64 años ( )  
**Sector donde vive:** Norte ( ) Centro ( ) ó Sur ( ) de la ciudad  
**Ocupación:** ESTUDIA: colegio ( ) universidad ( ) Otro:..... TRABAJA ( ), AMBAS ( ), NINGUNA ( )

1. ¿Qué actividad prefiere como entretenimiento? Seleccione 1 opción.  
Deportiva [ ] Cultural (museos, centros culturales) [ ]  
De descanso (piscina, spa, sauna) [ ] Social (fiestas, cine) [ ]  
De Aventura (escalar, acampar, caminar) [ ] Intelectual (leer un libro, biblioteca) [ ]
2. En el ámbito cultural a ¿dónde le atrae más asistir? Seleccione 1 opción.  
Museos ( ) Galerías de arte ( ) Centros Culturales ( )  
Presentaciones artísticas ( ) Lugares ancestrales ( ) Teatros ( )
3. ¿Qué le motiva ir a un espacio cultural? Seleccione 1 opción.  
El conocimiento que se adquiere ( ) Las exposiciones u objetos que se pueden apreciar ( )  
Hacer turismo, conocer la ciudad ( ) Pasar en familia, amigos ( )
4. ¿Qué días frecuentemente destina para acudir a un espacio cultural? Seleccione 1 opción.  
Entre semana ( ) Fines de semana ( )  
Feriados ( ) Vacaciones de colegio, universidad o trabajo ( )
5. Indique por importancia, ¿qué aspectos influyen para que asista a un espacio cultural? ( Siendo 1 más importante y 6 menos importante):  
Servicios que ofrece ( ) Guías de grupo (explicación por el lugar) ( ) Seguridad ( )  
Atención al cliente ( ) Reseña histórica del lugar ( ) Facilidad para llegar ( )
6. Marque los lugares culturales que usted conoce que existen en la ciudad de Quito y aquellos que ha visitado:

	SÉ QUE EXISTEN	HE VISITADO	
<b>Centro Cultural Metropolitano*</b>	( )	SI ( )	NO ( )
Museo Alberto Mena Caamaño (Museo de Cera)	( )	SI ( )	NO ( )
Centro Cultural Itchimbía	( )	SI ( )	NO ( )
Casa de las Artes de La Ronda	( )	SI ( )	NO ( )
Museo de la Ciudad	( )	SI ( )	NO ( )
YAKU Parque - Museo del Agua	( )	SI ( )	NO ( )
Centro Cultural Benjamín Carrión	( )	SI ( )	NO ( )
Casa Museo María Augusta Urrutia	( )	SI ( )	NO ( )
Museo Interactivo de Ciencia - MIC	( )	SI ( )	NO ( )
Centro de Arte Contemporáneo	( )	SI ( )	NO ( )



14. Si usted ha visitado el Museo Alberto Mena Caamaño (Museo de Cera), podría mencionar cómo fue su experiencia en la visita? Escoja 3 opciones.

Interesante ( )                      Aburrida ( )                      Muy extenso el recorrido ( )  
Falta señalética ( )              Guía comprensible ( )              Adecuada infraestructura ( )  
No se entiende nada ( )                      Adecuado mantenimiento ( )

15. ¿Qué aspectos considera necesarios para que exista acogida a un evento cultural y conexión con la institución que la organiza? Escoja 3 opciones.

Mayores eventos en lugares públicos ( )                      Nuevos proyectos (temas novedosos) ( )  
Ayuda social o educativa ( )                      Comunicación con el público (por diversos medios) ( )  
Regalos e incentivos en las visitas ( )                      Proyectos internacionales ( )

Otro ( ) ¿Cuál? .....

*GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN*

**Anexo 05.****FORMATO DE ENTREVISTA LIC. ALICIA LOAIZA**

<b><i>DATOS DEL ENTREVISTADO</i></b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>Lic. Alicia Loaiza</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Directora General del Centro Cultural Metropolitano</b>
<b>FECHA:</b>	<b>Lunes 28 de Noviembre de 2011 – 14h00</b>
<b>LUGAR:</b>	<b>Centro Cultural Metropolitano</b>

1. ¿Cuánto tiempo lleva a cargo de la dirección del Centro Cultural Metropolitano?
2. En este tiempo, ¿qué cambios se han evidenciado en la institución?
3. ¿Cuál cree que es el principal potencial del Centro Cultural Metropolitano?
4. ¿Cuáles son los limitantes del Centro Cultural Metropolitano?
5. A su criterio, ¿qué institución cultural presenta servicios o acciones similares al Centro Cultural Metropolitano? Y ¿considera que el CCM se ve afectado por ella?
6. ¿El Centro Cultural Metropolitano posee alianzas inter-institucionales?, es decir con otras instituciones sean públicas, privadas o mixtas. Y ¿cuál es el objetivo de las mismas?
7. ¿Qué relevancia le da usted a la comunicación en las instituciones públicas, y en especial en el Centro Cultural Metropolitano?
8. ¿Cree que la gestión que viene realizando el área comunicacional del Centro Cultural Metropolitano hacia la ciudadanía es la adecuada? O ¿Qué cree usted que se podría mejorar?
9. ¿Consideraría importante establecer un presupuesto destinado para comunicación? No por proyectos, sino para el departamento.
10. Ahora en relación a la imagen que posee la comunidad sobre el Centro Cultural Metropolitano, ¿cómo la calificaría usted? Y ¿en qué aspectos cree usted que se evidencia?
11. ¿Cómo es la dinámica comunicacional entre el Centro Cultural Metropolitano, el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de las Artes La Ronda?
12. ¿Cómo ve a la gestión cultural en el país? ¿Tanto por el trabajo de las instituciones responsables, como por la acogida por parte de la comunidad?



**Anexo 06.      FORMATO DE ENTREVISTA LIC. JANNETH LUNA**

<b><i>DATOS DEL ENTREVISTADO</i></b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>Lic. Janneth Luna</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Comunicadora del Centro Cultural Metropolitano</b>
<b>FECHA:</b>	<b>Miércoles 30 de Noviembre de 2011 – 10h00</b>
<b>LUGAR:</b>	<b>Centro Cultural Metropolitano</b>

1. ¿Cuánto tiempo lleva a cargo del Departamento de Comunicación en el Centro Cultural Metropolitano?
2. En este tiempo, ¿qué cambios ha visto significativos en la institución y el área de comunicación?
3. ¿Cuál es el principal potencial del Centro Cultural Metropolitano?
4. ¿Cuáles son los limitantes del Centro Cultural Metropolitano?
5. ¿Cuán importante considera usted que es la comunicación en el desarrollo de una empresa?
6. Dentro del ámbito público en nuestro país, ¿considera que se le da la debida importancia al factor comunicación?
7. ¿Considera que con el desarrollo de la tecnología y un nuevo de estilo de vida de las generaciones, se ha aportado para bien dentro de la comunicación institucional?
8. ¿Consideraría importante establecer un presupuesto destinado para comunicación? No por proyectos, sino para el departamento.
9. ¿Usted cree que la población de Quito Metropolitano, donde se encuentra el Centro Cultural, tiene una conexión con la institución y está en constante comunicación con la misma?
10. ¿Cómo ha manejado la comunicación inter institucional entre el Centro Cultural Metropolitano, el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de Artes de la Ronda?
11. ¿Qué criterio tiene acerca de la percepción e imagen que posee la ciudadanía respecto a la institución? Y ¿qué aspectos se podrían mejorar según su opinión?
12. ¿Cómo ve a la gestión cultural en el país? ¿Tanto por el trabajo de las instituciones responsables, como por la acogida por parte de la comunidad?

**Anexo 07.      FORMATO DE ENTREVISTA SR. PATRICIO GUERRA**

<b><i>DATOS DEL ENTREVISTADO</i></b>	
<b>NOMBRE:</b>	<b>Sr. Patricio Guerra</b>
<b>CARGO:</b>	<b>Coordinador del equipo de Planificación de la Secretaría de Cultura</b>
<b>FECHA:</b>	<b>Lunes 28 de Noviembre de 2011 – 16h00</b>
<b>LUGAR:</b>	<b>Oficinas de la Secretaría de Cultura</b>

1. Usted como funcionario público de la Secretaría de Cultura, ¿me podría mencionar si existe un objetivo único y global para la gestión cultural en el país? Y ¿cuál es?
2. ¿Cree que el trabajo realizado en el ámbito cultural en el país ha mejorado? ¿Es suficiente la gestión? O en ¿qué se debería reforzar?
3. Específicamente en la ciudad de Quito, ¿cómo ve a la gestión cultural?
4. Relacionando a la gestión cultural del Ecuador con la de otros países, ¿cuál es su criterio al respecto?
5. ¿Qué aspectos considera importantes para lograr una conexión y acogida por parte de la sociedad en la gestión cultural?
6. ¿Para usted, la cultura y la comunicación deben ir de la mano o cada cual por su camino?
7. ¿Considera importante que una institución pública posea presupuesto para comunicación?
8. Debido a que el Centro Cultural Metropolitano está bajo la coordinación y aprobación de la Secretaría de Cultura, para usted como funcionario de esta entidad, ¿cuál es el principal potencial del Centro Cultural Metropolitano?
9. ¿Y sus limitantes o errores? Qué ha podido apreciar usted como persona externa a la institución pero que sí conoce su gestión.
10. ¿Qué imagen o percepción cree que la población tiene de las instituciones culturales y su gestión? En especial del Centro Cultural Metropolitano.

## **Anexo 08.**

### **GUIÓN PARA GRUPOS FOCALES: CENTRO CULTURAL METROPOLITANO, CENTRO CULTURAL ITCIMBÍA Y CASA DE LAS ARTES LA RONDA**

*(Se usó el mismo formato para cada grupo focal, sólo se cambio el nombre de cada institución en los textos que lo requerían).*

#### **INTRODUCCIÓN**

Buenos días con todos, de antemano mis agradecimientos por estar presentes y brindar su tiempo para colaborar con este trabajo investigativo.

Mi nombre es Johanna Cruz, soy egresada de la carrera de Comunicación Corporativa de la Universidad de Las Américas y me encuentro realizando mi trabajo de titulación acerca del Centro Cultural Metropolitano. El día de hoy seré la moderadora de esta reunión.

Les he extendido una invitación a éste conversatorio grupal que tiene un fin netamente académico y su objetivo es obtener información de, ustedes, los usuarios directos del Centro Cultural Metropolitano, y así poder proponer estrategias de comunicación que fortalezcan su imagen institucional externa.

De nuevo mil gracias por su colaboración y daremos paso a iniciar con la reunión.

La metodología que seguiremos es bastante relajada y lo esencial es que todos me ayuden respondiendo, en el orden que deseen, la pregunta formulada. De igual manera hay espacio para el debate y lo esencial es pedirles que se sientan en la libertad de decir lo que consideran y sus respuestas sean abiertas, espontáneas, detalladas y sobre todo sinceras.

#### **PRESENTACIÓN DE PARTICIPANTES**

Para iniciar vamos a presentarnos entre todos, y para eso cada uno tendrá 20 segundos para presentarse, es decir, hasta que no termine su turno no se puede dejar de hablar, y de esa manera podemos conocernos mejor en cuanto a nuestra profesión u ocupación, hobbies, dónde nacimos, dónde vivimos o trabajamos, gustos, etc. todo lo que quieran decir.

(Mientras cada participante va diciendo su nombre, se va poniendo una escarapela con su nombre. Las escarapelas ya estarán realizadas con anticipación de acuerdo a la lista de invitados. Al final se presenta el moderador y da paso al desarrollo de la reunión)

## **DESARROLLO**

Perfecto, ahora iniciaremos el conversatorio:

### *I FASE:*

1. Para iniciar, quisiera que me digan en un promedio ¿Cuántas veces han visitado el Centro Cultural Metropolitano?
2. Y ¿cuándo fue la última vez que vinieron y con qué fin? ¿Qué actividad realizaron?
3. Recuerdan, ¿por qué motivo vinieron la primera vez al Centro Cultural Metropolitano? ¿Cómo se enteraron de él? Y ¿Por qué medio?
4. Y cuando han venido, ¿Cómo se han sentido? ¿Qué experiencia han tenido? ¿Ha sido positiva, negativa o regular?
5. Siendo específicos, ¿Qué es lo que más les gusta del Centro Cultural Metropolitano?
6. ¿Y lo que les disgusta? O ¿qué consideran que debería mejorar?
7. Tienen algún servicio preferido de los que ofrece el Centro Cultural Metropolitano, es decir, prefieren venir a la Biblioteca, al Museo, a las exposiciones temporales, a las inauguraciones de algún proyecto o eventos, a las presentaciones artísticas como danza, teatro o música, entre otras?
8. Actualmente, ¿cómo se entera de las actividades del Centro Cultural Metropolitano? ¿Se siente informado de las actividades que realiza la institución?
9. A su criterio, ¿qué percepción personal tiene del Centro Cultural Metropolitano? Y ¿qué opina acerca de su imagen?
10. ¿Han escuchado hablar o conocen el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de las Artes de La Ronda?, ¿Alguna vez les han mencionado de estas dos instituciones en el Centro Cultural Metropolitano?

### *II FASE:*

Perfecto, ahora iniciaremos la segunda fase de ésta reunión. Para la cual necesito de su colaboración, pero ahora por escrito. Se les entregará unas hojas a cada uno, en las cuales hay una actividad diferente relacionada.

Iniciaremos con la primera que es la *Asociación de palabras*. Para esto, se les entregará una hoja en la que existe un listado de palabras, frente a las cuales deben escribir la primera palabra que se les viene a la mente. Y para esto tendrán 5 minutos.

### ASOCIACIÓN DE PALABRAS

Por favor escriba junto a las palabras del listado, la primera palabra que se le viene a la mente al escucharla:

CULTURA	
ENTRETENIMIENTO	
SOCIEDAD	
INSTITUCIÓN PÚBLICA	
COMUNICACIÓN	
IMAGEN	

En este listado encontrará algunas instituciones culturales, por favor escriba la primera percepción que se le venga a la mente de cada una. Las repuestas deben ser diferentes. Si no la conoce ponga: desconocida

CENTRO CULTURAL METROPOLITANO	
MUSEO ALBERTO MENA CAAMAÑO (MUSEO DE CERA)	
CENTRO CULTURAL ITCHIMBÍA	
CASA DE LAS ARTES DE LA RONDA	
MUSEO DE LA CIUDAD	
CENTRO DE ARTE CONTEMPORÁNEO	

La siguiente actividad se llama *Frases Incompletas*, y en aquí podrá visualizar algunos enunciados que deberán ser completados según su propio criterio.

## FRASES INCOMPLETAS

A continuación están expuestos algunos enunciados a ser completados según el criterio propio:

- Cuando me invitan a visitar un lugar cultural, el aspecto que influye en mi decisión de ir o no es

.....

- Las personas que asisten a eventos culturales son

.....

.....

.....

- Si tuviera tiempo libre para asistir a un lugar de arte, cultura e historia, yo fuera a

.....

.....

.....

- Yo pienso que el criterio importante para que la comunidad acoja con agrado una actividad cultural y la recomiende es

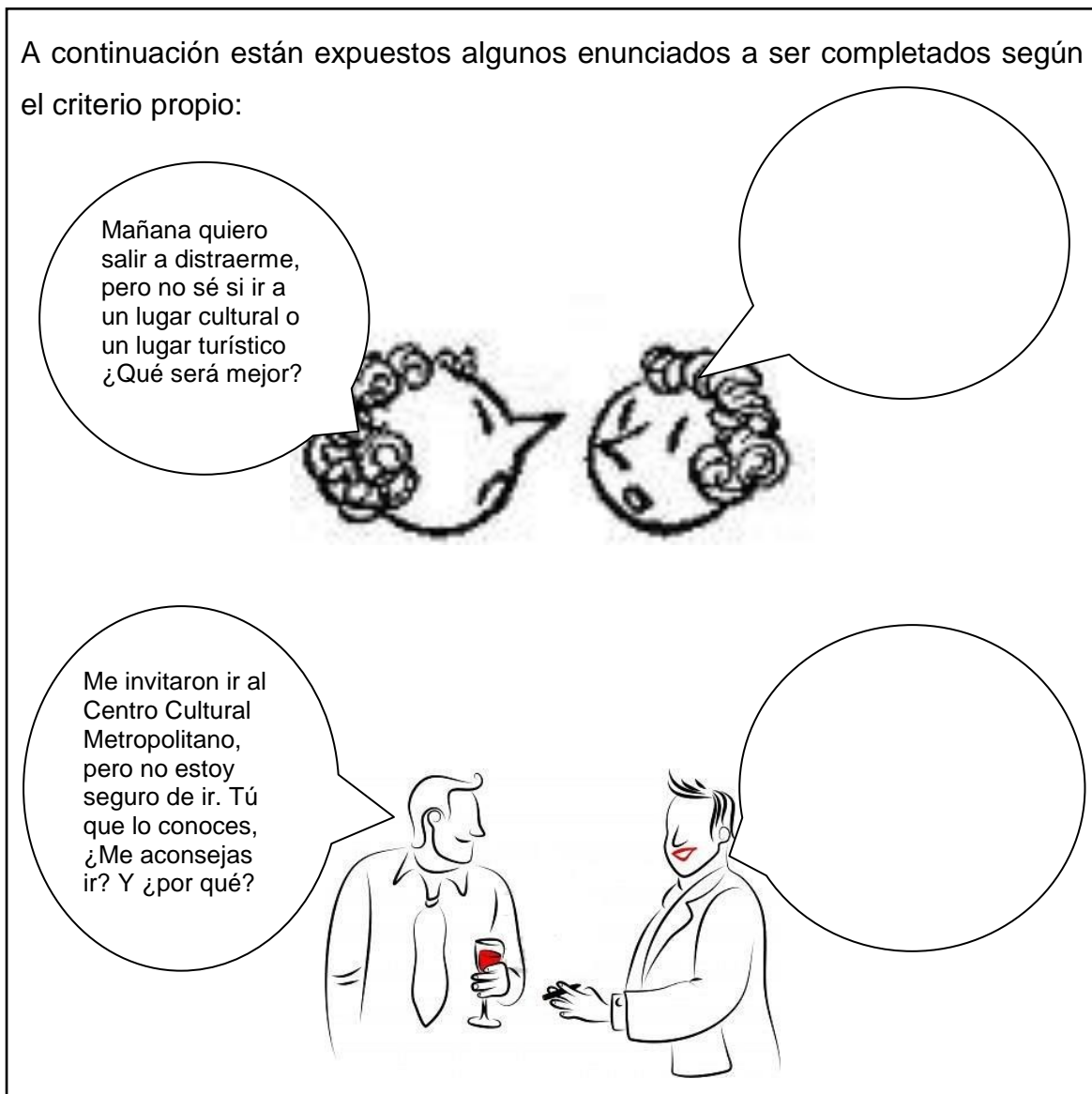
.....

.....

La siguiente actividad es parecida y requiere que completen la conversación, como si ustedes fueran quienes la estuvieron entablando:

## RESPUESTA A IMÁGENES

A continuación están expuestos algunos enunciados a ser completados según el criterio propio:



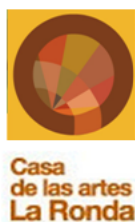
Muchas gracias por su colaboración, con esto se ha terminado la reunión y como se mencionó inicialmente, la información obtenida de éste conversatorio será para un fin netamente académico y para beneficio de la institución.

(Si hay la posibilidad de dar material promocional propio del Centro Cultural Metropolitano o referente a la cultura, se lo entregará en este momento en agradecimiento.)

Ahora los invito a servirse un pequeño refrigerio antes de retirarse.

## Anexo 09.

## ORGANIGRAMA Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DEL CCM



### • RELACIONES PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN INTERNA

- Elaboración de publicaciones internas: novedades de la institución, temas de desarrollo profesional, etc.
- Recolección de datos de contacto del personal.
- Envío de Boletines internos.
- Envío de calendario mensual de actividades al personal y público en general.
- Control sobre el contenido de las carteleras de las tres instituciones.
- Elaboración del calendario trimestral de actividades (impreso).
- Asesoría a la dirección.
- Organización de reuniones de trabajo trimestrales.
- Realización de charlas y capacitaciones con el personal.
- Relaciones inter institucionales y con la comunidad local.
- Actualización de bases de datos de empresas y proveedores.
- Búsqueda de nuevos auspicios.
- Coordinación de patrocinios empresariales.
- Coordinación de campañas (Amigos por el Museo, Jornada de Puertas Abiertas).
- Reuniones de retroalimentación con artistas y expositores.
- Relación con entidades gubernamentales.
- Envío de catálogos institucionales.



## • PROMOCIÓN Y PROTOCOLO

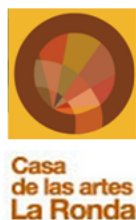
- Relación con los medios de comunicación.
- Elaboración de Boletines de Prensa.
- Envío de invitaciones a eventos: empresas, universidades, artistas, representantes gubernamentales, público en general.
- Actualización de bases de datos de medios de comunicación y público en general.
- Envío de invitaciones físicas.
- Control de la publicidad institucional: piezas gráficas.
- Gestión de los contenidos de la web: página web, blog, redes sociales, cuentas en YouTube, Flickr, etc.
- Capacitación al vocero de la institución: Directora.
- Implementación permanente de estrategia de Brandstreaming.
- Cronograma de medios con artistas (entrevistas).
- Recibimiento de medios a eventos.
- Entrega de dossiers de prensa.
- Recopilación de notas obtenidas por la institución (Clipping).
- Elaboración de guión protocolar de inauguración.
- Presentación de Centro Cultural como centro de eventos a empresas.

## • EVENTOS Y LOGÍSTICA

- Diseño y ejecución de eventos propios de la institución.
- Coordinación de eventos institucionales, municipales y corporativos.
- Elaboración y seguimiento de contratos de arrendamiento de espacios.
- Elaboración de archivo fotográfico de todos los eventos realizados.
- Supervisión del montaje del evento: iluminación, catering, escenario, audio, video, seguridad y limpieza.
- Elaboración de guiones técnicos para personal, previo a cada evento.
- Contacto con los proveedores.
- Cuidado del edificio.



## Anexo 10. BOLETIN INTERNO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL CCM



01 de Julio, 2013

### JORNADA DE PUERTAS ABIERTAS “UN ESPACIO PARA TI”

Se comunica a todo el personal, que el próximo sábado 27 de Julio, se llevará a cabo la celebración del 13er. año de gestión del Centro Cultural Metropolitano, mediante una *Jornada de Puertas Abiertas denominada “Un espacio para ti”*, y que tiene el fin de mostrar a la ciudadanía el trabajo que realiza la institución e invitar a quienes no han escuchado o visitado el CCM, a acercarse a su trabajo.

La jornada iniciará desde las 9am y durará hasta las 6pm. Cada área de trabajo del CCM, el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de las Artes La Ronda deberán demostrar su labor a través de una exposición especial relacionada a sus funciones. Estas exposiciones especiales tendrán un horario diferente para cada área, durante todo el día.

Además de la exposición especial, todas las áreas serán colocadas a manera de expositores en un stand. En el cual deberán dar información relacionada a su especialidad, al público asistente interactuar con el mismo.

Se recuerda que para este importante evento la participación de cada persona es indispensable y clave para su éxito y posteriores resultados. Para definir las funciones y detalles de cada integrante, se recuerdan las reuniones de trabajo planificadas para el día viernes 05 de Julio a las 10:00 AM en la Dirección.

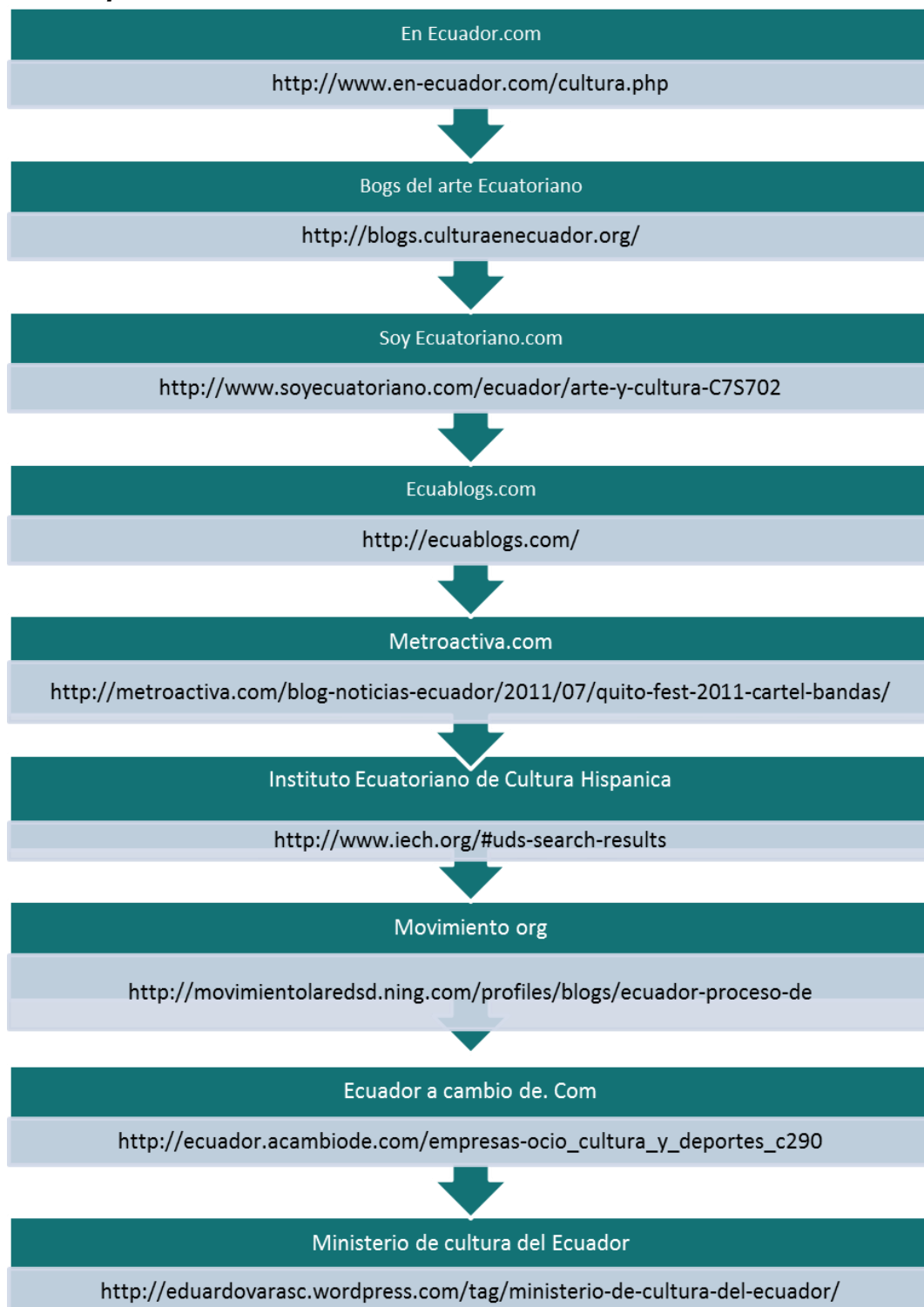
Janneth Luna  
COMUNICACIÓN CCM



## **Anexo 11. ESTRATEGIA DE BRANDSTREAMING**

La estrategia de Brandstreaming consta de 4 importantes etapas, para generar y mantener un diálogo sobre la marca en la web. Estos son: mapeo, monitoreo, interacción y medición.

El MAPEO responde a la siguiente pregunta: ***¿En qué puntos de la web ocurren o pueden ocurrir conversaciones acerca e temáticas que sean relevantes para mi marca?***

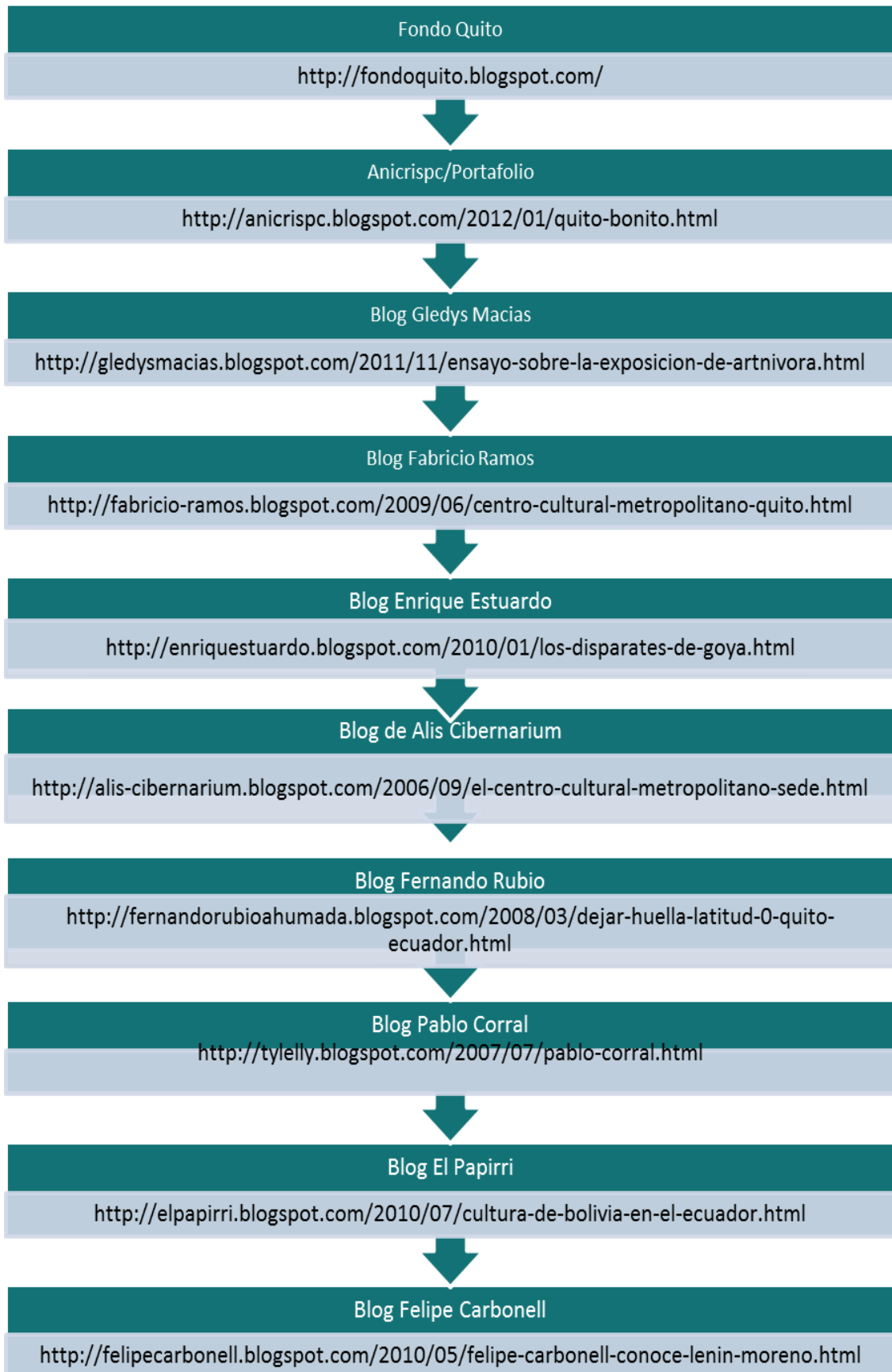


El MONITOREO responde a la siguiente pregunta: *¿En qué puntos de la web ocurren conversaciones que mencionan e involucran directa o indirectamente a mi marca?*

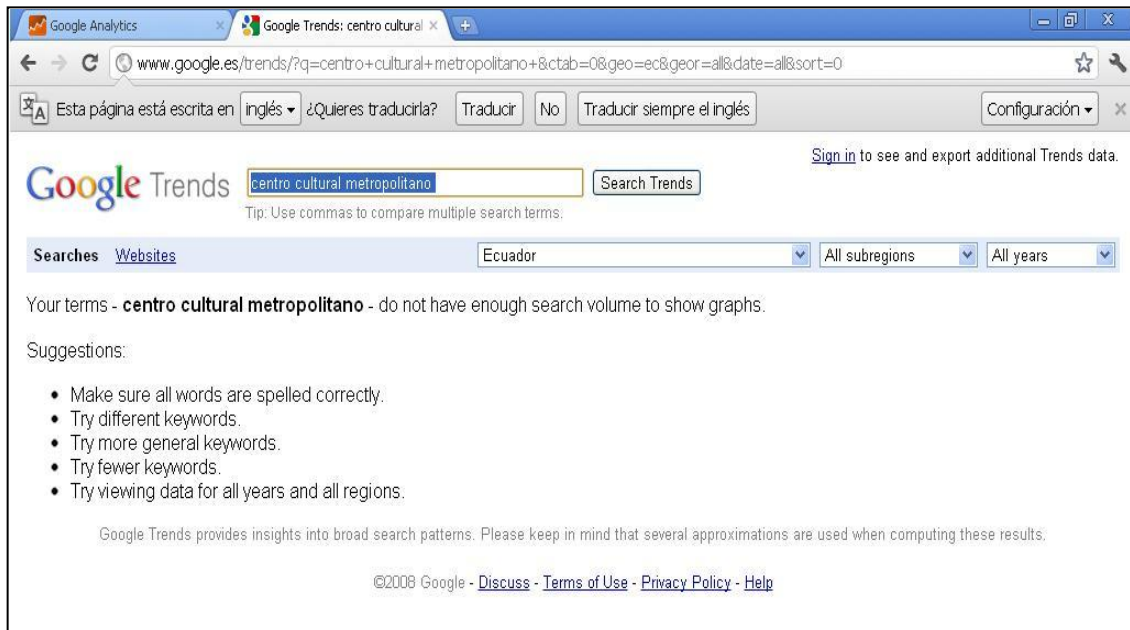
La siguiente lista ha sido encontrada en GOOGLE SEARCH:



La siguiente lista ha sido encontrada en GOOGLE BLOG SEARCH:



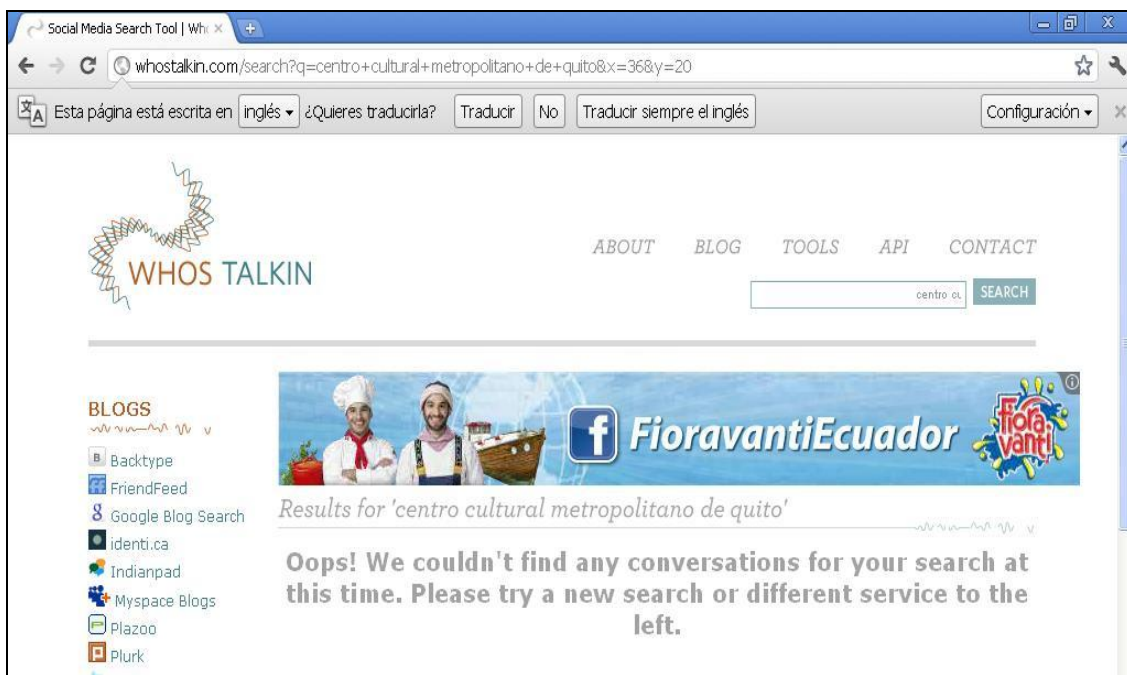
En GOOGLE TRENDS no hubo ningún resultado:



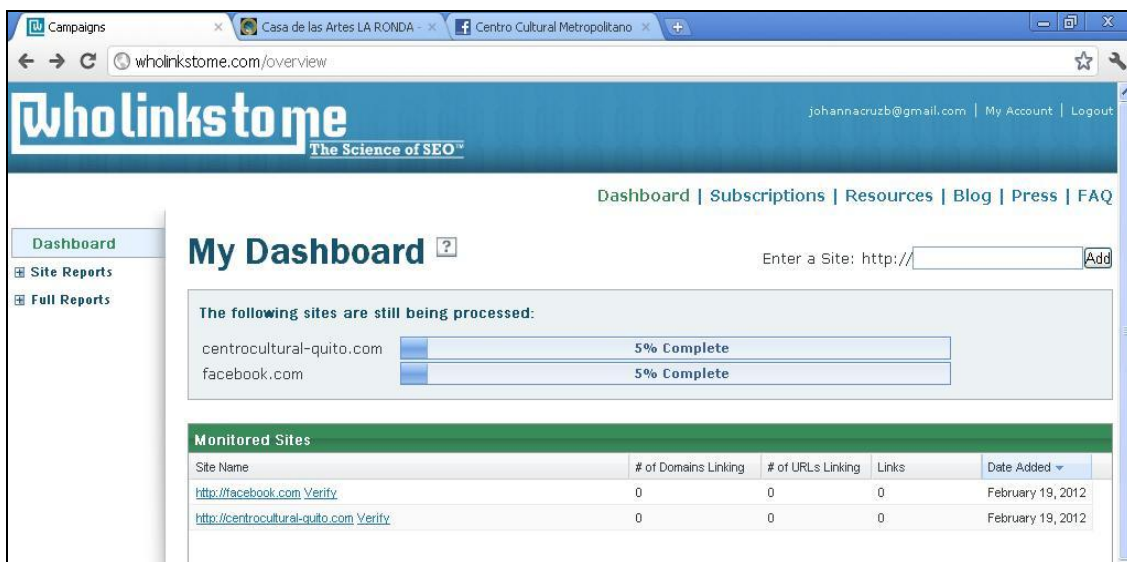
En la página TECHNORATI no hubo ningún resultado, ni siquiera de la Casa de las Artes La Ronda o del Centro Cultural Itchimbia



En la página WHOSTALKIN no hubo ningún resultado, ni siquiera de la Casa de las Artes La Ronda o del Centro Cultural Itchimbía



Ni en la página WHO LINKS TO ME del Centro Cultural Metropolitano.



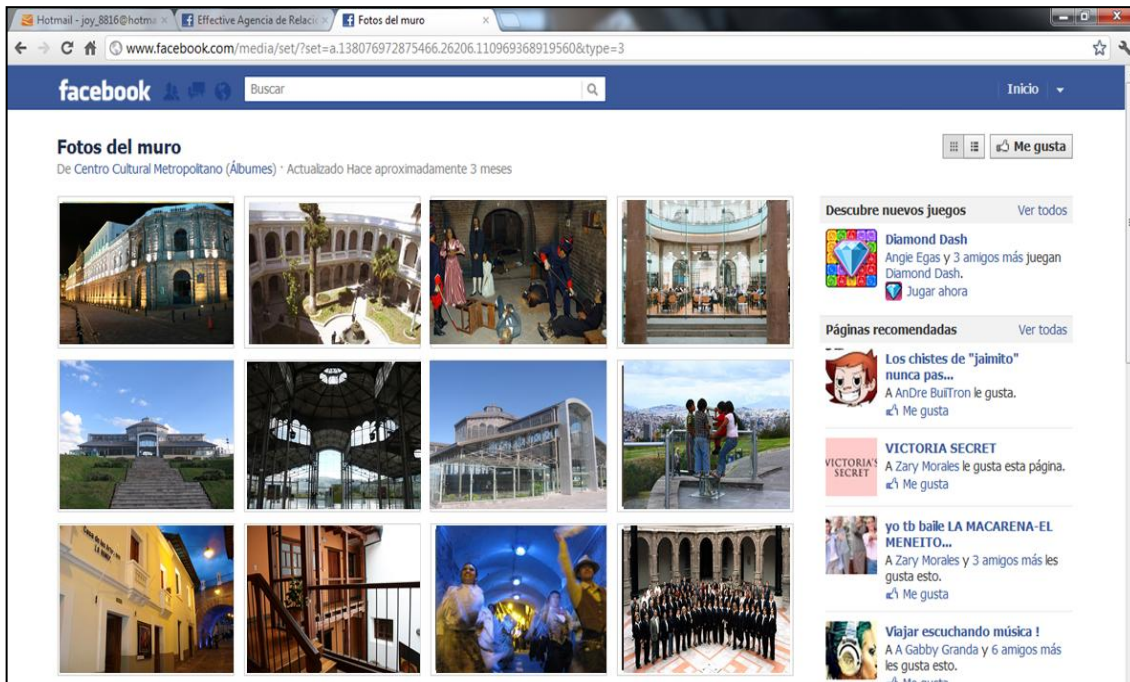
La tercera y cuarta etapa de la estrategia, no se la puede realizar en este momento, ya que requiere de un monitoreo constante durante y después de cada actividad.

## Anexo 12. FORMATO CUENTA FACEBOOK CCM

El Centro Cultural Metropolitano debe promocionar siempre a sus ds dependencias culturales: el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de las Artes de La Ronda. Por lo que en su página web, debería tener como páginas destacadas a las cuentas del ICC y de la CAR.

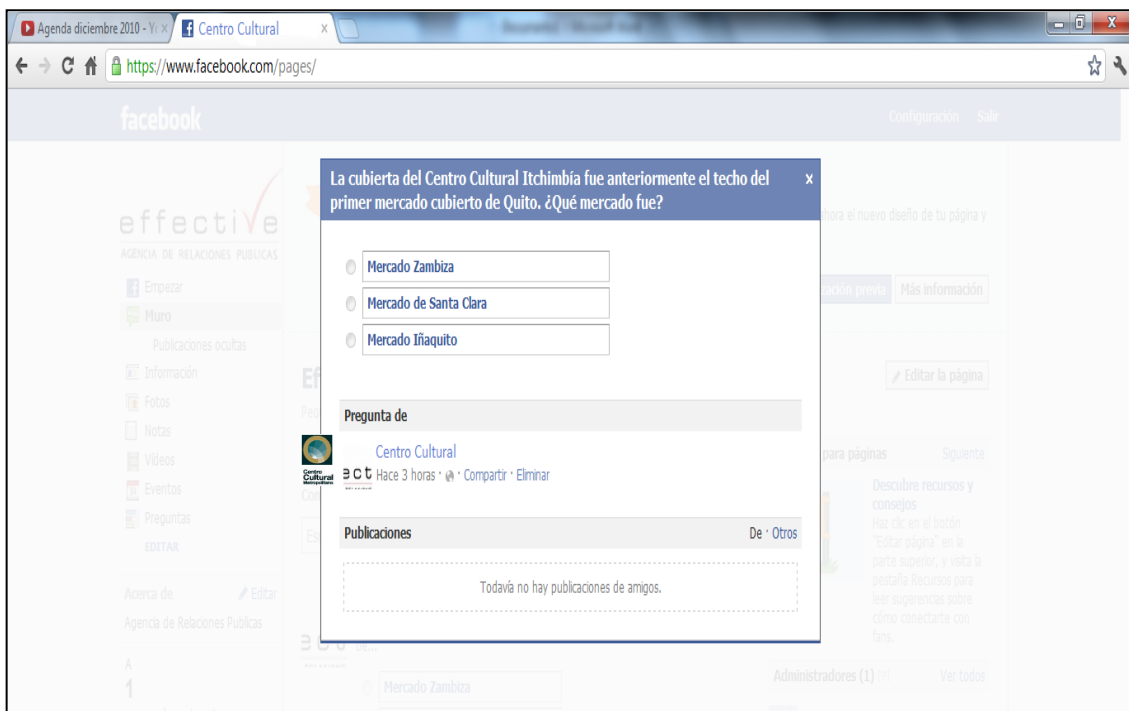
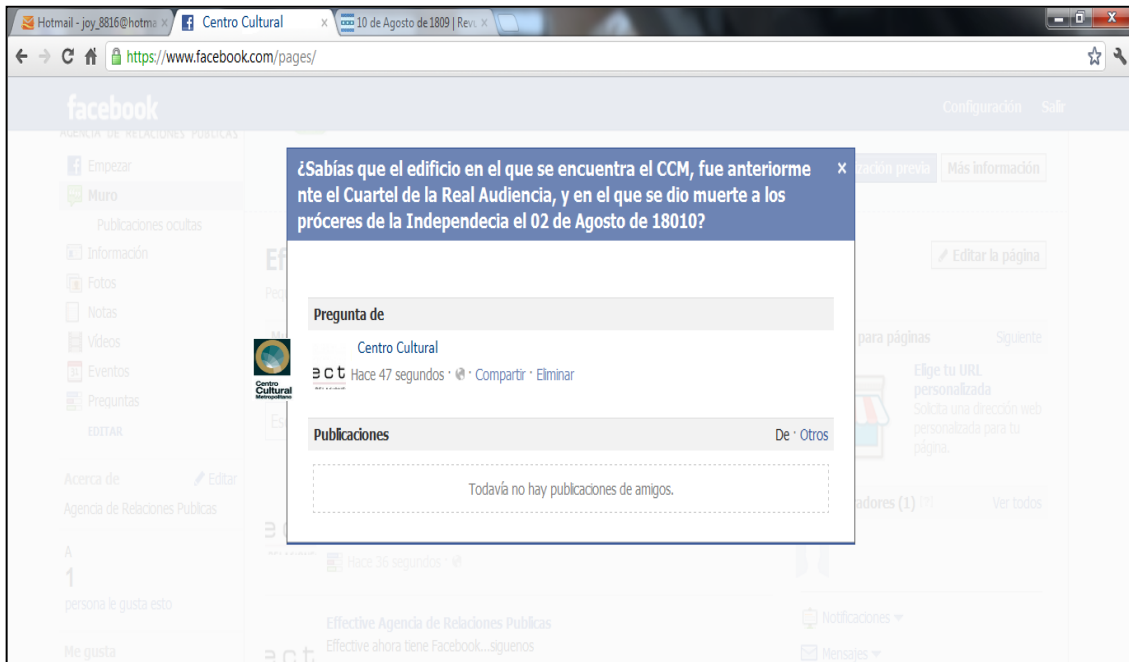


El CCM debe aumentar fotografías en su galería, tanto de sus exposiciones, presentaciones artísticas y eventos; como de sus instalaciones, su personal, sus servicios y demás, de manera que representen a la institución como tal.



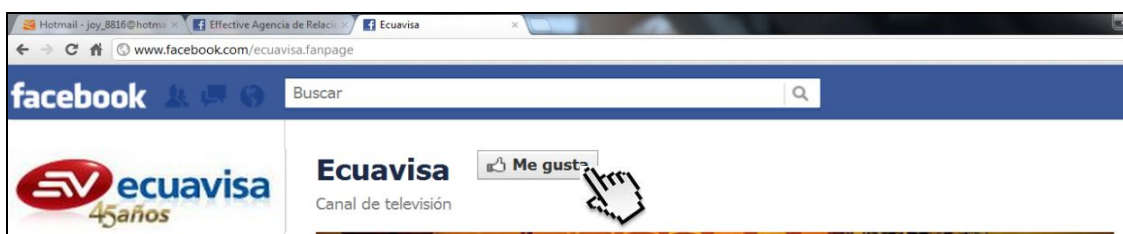


La misma institución es quien debe promover el conocimiento de su historia, por lo que puede utilizar los recursos del Facebook para generar preguntas entre sus seguidores y el público en general, acerca de su historia, servicios y gestión cultural. De manera que se puede observar el nivel de conocimiento actual, y generar más información.

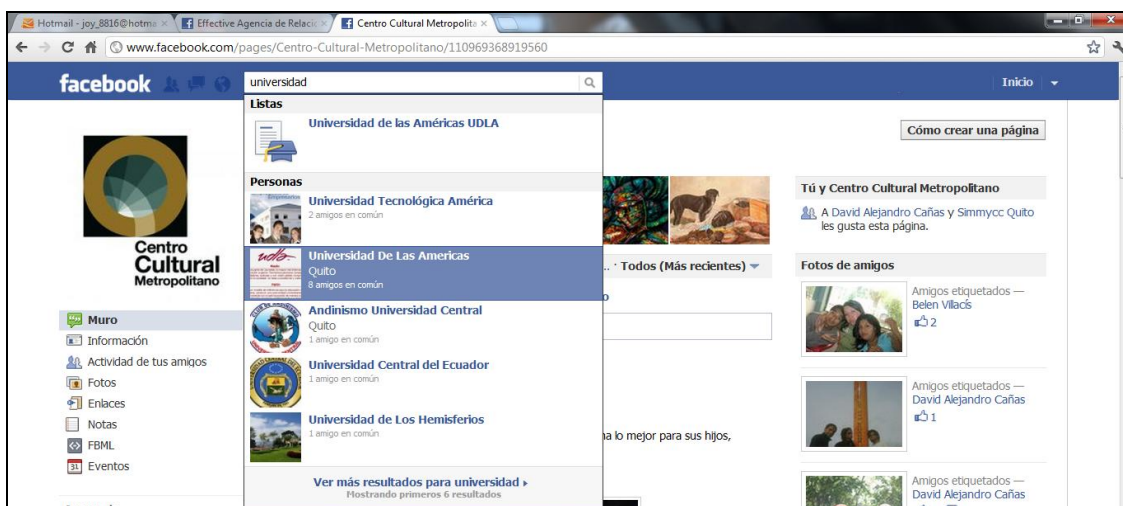


La institución debe mantenerse en constante búsqueda de nuevas amistades y seguidores.

De manera estratégica, se puede generar una relación con los medios de comunicación del país, para que estén informados de las actividades del CCM.



De igual manera un contacto con las principales universidades de la ciudad y el país es importante para el proyecto de exposiciones itinerantes, y posibles futuros apoyos.



El contacto con las empresas públicas y privadas más representativas del país, también es una estrategia clave para generar un flujo de conversación más amplio, difundir las actividades, invitar a empresarios a eventos del CCM, y generar nuevos contactos que podrían concretar futuros apoyos.



Se debe aprovechar el recurso de reproducción de videos. Incluso se puede vincular al canal de la institución CCMQVIDEOS en Youtube a Facebook.

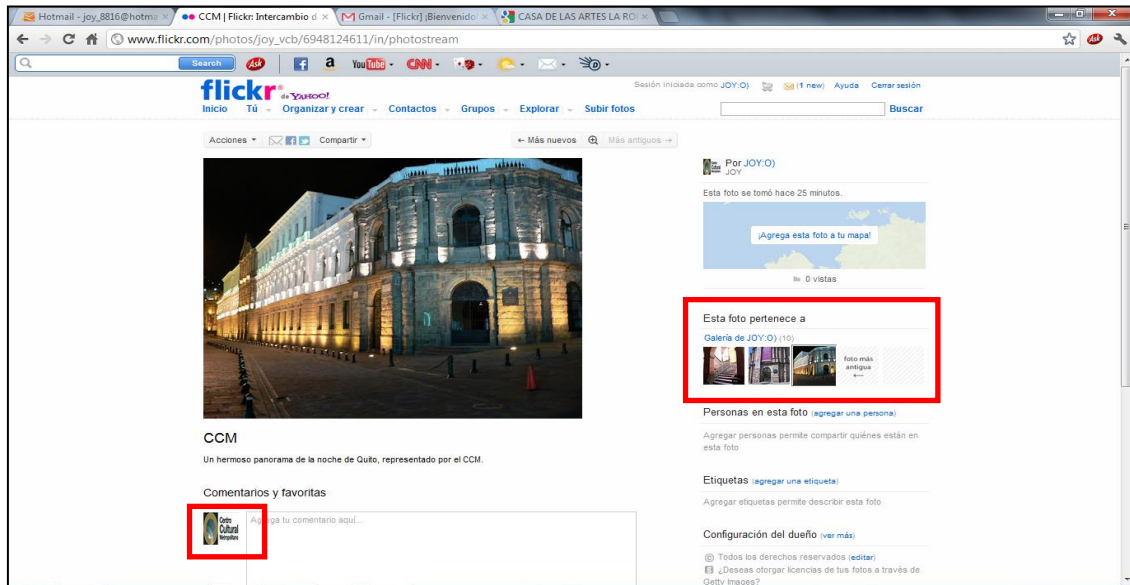


También se debe aprovechar las herramientas que ofrece Facebook para las empresas, como su aplicación de estadísticas. En el cual podrá monitorear permanentemente el incremento de los ME GUSTA a la página por parte de sus seguidores, los usuarios activos, las interacciones, etc.

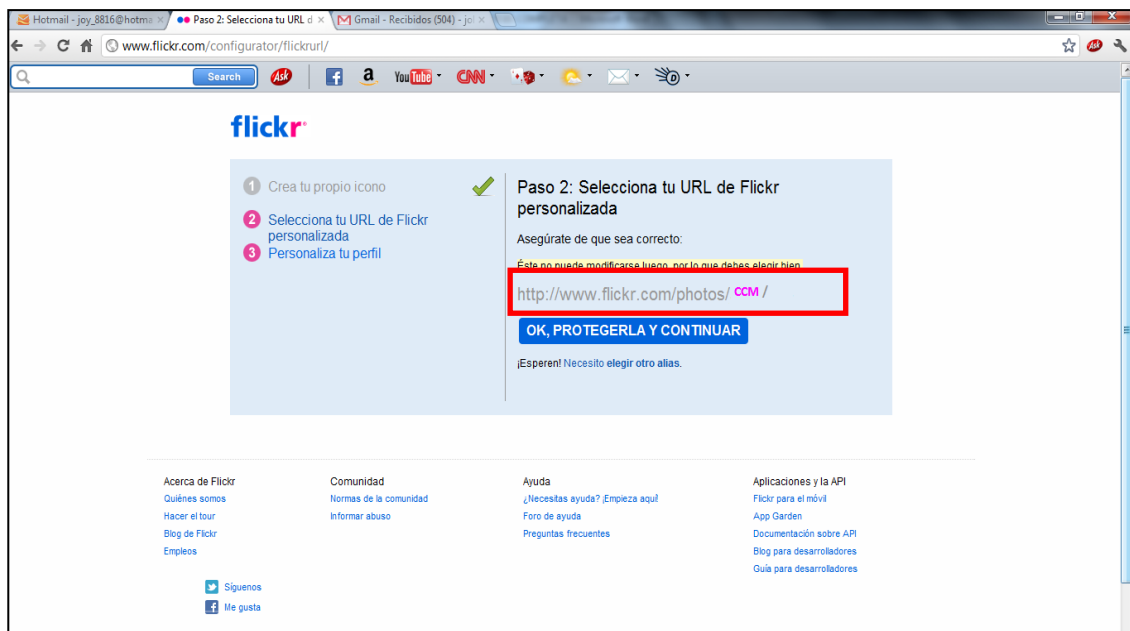


## Anexo 13.

## FORMATO CUENTA FLICKR CCM



Flickr, le permitirá al CCM compartir fotografías acerca de sus actividades, la institución, exposiciones, premiaciones, y demás eventos que le permitan mostrarse gráficamente al público. Podrá trabajar con su logo institucional y generar una galería diversa de fotografías a compartir.



Además, al crear una cuenta en Flickr se genera un URL individualizado que permite acceder directamente al perfil de la institución. Este URL se lo puede promocionar como un link, a través de las demás herramientas comunicativas para que el público visite la cuenta. Esto también generará un mayor flujo de conversación en la web.

Galería fotográfica del CCM en su cuenta en Flickr:

Hotmail - joy\_8816@hotmail.com | Flickr: Tu galería | Gmail - [Flickr] [Bienvenido] | CASA DE LAS ARTES LA RONDA

www.flickr.com/photos/joy\_vcb/?hide\_photostream\_welcome=1

Search | Facebook | YouTube | CNN | Sesi3n iniciada como JOY-O | 1 new | Ayuda | Cerrar sesi3n


Inicio | T3 - Organizar y crear | Contactos | Grupos | Explorar | Subir fotos | Buscar

## Tu galería

10 elementos / 0 vistas

Presentaci3n | Compartir


Hola, JOY-O!  
¿Sabías que puedes cambiar el dise1o de la p3gina de tu galería? ¿Qué divertido!  
Si quieres, puedes organizar tu galería en lo que nosotros llamamos un set. Cuando hayas terminado, ese set aparecer3 aquí. Para comenzar, abre Organizar. ¡Inténtalo!



**Itchimbia**

El lugar indicado para visualizar la ciudad de Quito en su plenitud.


Cualquier persona puede ver esta foto (editar) | Cargada el 2 de mar. 2012 | Eliminar | 0 comentarios



**carnaval\_car**


La alegría de las expresiones culturales, son el alma de las noches en La Ronda.

Cualquier persona puede ver esta foto (editar) | Cargada el 2 de mar. 2012 | Eliminar | 0 comentarios



**ciudad, con acabados de madera.**


Cualquier persona puede ver esta foto (editar) | Cargada el 2 de mar. 2012 | Eliminar | 0 comentarios



**expo\_car**

Los artistas que exponen en la Casa de las Artes, tienen todo el respaldo de la...


Cargada el 2 de mar. 2012 | Eliminar | 0 comentarios



**Casa de las Artes La Ronda**

La CAR está ubicada en uno de los barrios más tradicionales de la ciudad, y que representa a la quietud en toda su expresi3n.


Cualquier persona puede ver esta foto (editar) | Cargada el 2 de mar. 2012 | Eliminar | 0 comentarios



**ICC**

El techo del Centro Cultural Itchimbia fue anteriormente la infraestructura del antiguo Mercado de Santa Clara, traído desde Bélgica


Cualquier persona puede ver esta foto (editar) | Cargada el 2 de mar. 2012 | Eliminar | 0 comentarios



**Centro Cultural Itchimbia**

Haz clic aquí para agregar una descripci3n.


Cualquier persona puede ver esta foto (editar) | Cargada el 2 de mar. 2012 | Eliminar | 0 comentarios



**ESCALERAS**

de la 3poca en la que fue levantado el edificio.


Cualquier persona puede ver esta foto (editar) | Cargada el 2 de mar. 2012 | Eliminar | 0 comentarios



**Centro Cultural Metropolitano**

Fachada externa del CCM, ubicado en una de las edificaciones más importantes del país.

Cualquier persona puede ver esta foto (editar) | Cargada el 2 de mar. 2012 | Eliminar | 0 comentarios



**CCM**

Un hermoso panorama de la noche de Quito, representado por el CCM.

Cualquier persona puede ver esta foto (editar) | Cargada el 2 de mar. 2012 | Eliminar | 0 comentarios

¿Sabías que puedes cambiar el dise1o de esta p3gina?

Subscríbete a la galería de JOY-O - Última actualizaci3n | geoFeed | KML

---

**Acerca de Flickr**  
 Quiénes somos  
 Hacer el tour  
 Blog de Flickr  
 Empleo

**Comunidad**  
 Normas de la comunidad  
 Informar abuso

**Ayuda**  
 ¿Necesitas ayuda? (Empieza aquí):  
 Foro de ayuda  
 Preguntas frecuentes

**Aplicaciones y la API**  
 Flickr para el móvil  
 App Garden  
 Documentaci3n sobre API  
 Blog para desarrolladores

Síguenos  
 Me gusta

## **Anexo 14.      FORMATO CUENTA YOUTUBE CCM**

La falta de equipos multimedia no debe ser un limitante para aprovechar el recurso de Youtube que ofrece a las empresas para comunicarse con el público, y sobre todo de una manera gráfica, más recordada.

Se propone utilizar programas básicos, que generalmente toda computadora dispone, como es el Windows Live Movie Maker para realizar videos de las próximas actividades de la institución, ya sea con fotografías o videos.

El manejo del programa no es complicado y sobretodo dispone de herramientas que permiten atribuirle al video efectos más estilizados, y guardarlo en un formato compatible para subirlo a la cuenta de Youtube.



A continuación se muestra una captura de pantalla de la realización de un video realizado en Windows Live Movie Maker, como ejemplo para las agendas mensuales que el CCM podría incluir en su canal de Youtube.

El video será entregado como anexo en un CD, para poder ser visualizado.

Windows Live Movie Maker - Mi película - Herramientas de video - Herramientas de música

Principal Animaciones Efectos visuales Proyecto Ver Editar Opciones

Pegar Cortar Copiar Agregar videos y fotos Agregar música Instantánea Descripción Créditos

Portapapeles Agregar

Temas de AutoMovie


Girar a la izquierda Girar a la derecha Seleccionar todo

Edición

SkyDrive Facebook YouTube Guardar película Iniciar sesión

---


Mirror Lil Wayne Ft. Bruno Mars (Official Video) Instrumental x Nine Diamond



AGENDA ENERO

---


Mirror Lil Wayne Ft. Bruno Mars (Official Video) Instrumental x Nine Diamond



ROSTROS DE

---


Mirror Lil Wayne Ft. Bruno Mars (Official Video) Instrumental x Nine Diamond



ROSTROS DE Un tributo personal a las culturales ancestrales de nuestro

---


Mirror Lil Wayne Ft. Bruno Mars (Official Video) Instrumental x Nine Diamond



Un tributo personal a las culturales ancestrales de nuestro

---

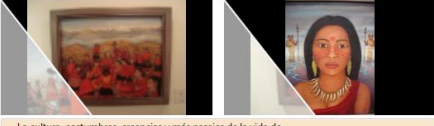
Mirror Lil Wayne Ft. Bruno Mars (Official Video) Instrumental x Nine Diamond



PACHA MAMA La cultura, costumbres, c...

---


Mirror Lil Wayne Ft. Bruno Mars (Official Video) Instrumental x Nine Diamond



La cultura, costumbres, creencias y más pasajes de la vida de

---

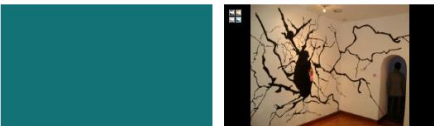
Mirror Lil Wayne Ft. Bruno Mars (Official Video) Instrumental x Nine Diamond



La cultura, costumbres, creencias y más...

---

Mirror Lil Wayne Ft. Bruno Mars (Official Video) Instrumental x Nine Diamond



ARTNIVORA Conjunto de obras que hablan acerca de L...



**Anexo 15. CALENDARIO TRIMESTRAL DE ACTIVIDADES**  
*(60cm x 40cm, en papel couché de 150 gramos, full color y barniz mate)*

# Calendario Trimestral

## 2013

● CCM: CENTRO CULTURAL METROPOLITANO  
 ● ICC: CENTRO CULTURAL ITCHIMBÍA  
 ● CAR: CASA DE ARTES LA RONDA



**Centro Cultural Metropolitano**

### Enero

f	m	m	j	v	s	d
	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			

### Febrero

f	m	m	j	v	s	d
				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			

### Marzo

f	m	m	j	v	s	d
				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		

<p>● <b>Exposición MONTAÑA DE FLORES Y BOSQUES</b> - CCM De Luis Millingalli Tigse 27 dic 2012 – 20 enero 2013 19pm</p> <p>● <b>TELA, BOLSOS Y ARTE</b> - CAR De Rocío Camino 04 enero – 27 enero 19pm</p> <p>● <b>SIGUIENDO A TÁBARA</b> - CCM Enrique Tábara 10 enero – 27 enero 19pm</p> <p>● <b>GRUPO JACCHIGUA: BALLE</b> / CCM 11 enero – 7pm</p> <p>● <b>Conversatorio Enrique Tábara</b> - CCM Auditorio Hugo Alemán 12 enero - 10am</p> <p>● <b>DANZA EN EL ITCHIMBÍA</b> - ICC 13 enero / 27 de enero / 10 de febrero / 24 de febrero / 10 de marzo / 24 de marzo 11am</p>	<p>● <b>MANOS DEL ARTE</b> - CCM Enrique Tábara 17 enero – 19pm</p> <p>● <b>AMAZONÍA ANDINA: Pueblos, Conservación Y Desarrollo</b> - ICC USAID 18 enero – 08 feb 19pm</p> <p>● <b>MIRADAS DE LA FRONTERA NORTE</b> - CCM FOSTIN 24 enero – 17 feb / 19pm</p> <p>● <b>GRUPO SARUYMANDA: BALLE</b> / CCM 25 enero – 7pm</p> <p>● <b>BIENAL DE CUENCA</b> - ICC 31 enero - 24 febrero / 19pm</p> <p>● <b>"HIERRO ARTE Y MOVIMIENTO"</b> - CCM De Jaime Guevara Cevallos 31 enero – 24 febrero 19pm</p>	<p>● <b>ARTIVORA</b> - CAR Ibeth Lara, Tania Lombeida y Pamela Pazmiño 01 feb – 24 feb / 19pm</p> <p>● <b>GRUPO DE TEATRO UNIVERSIDAD SALESIANA</b> / CCM 08 de febrero / 22 de febrero 7pm</p> <p>● <b>TRADICION Y VANGUARDIA</b> - CCM Obra Gráfica de Dalí 21 feb - 21 abril / 19pm</p> <p>● <b>QUITO ARTESANO 2011</b> - ICC 28 feb – 24 marzo / 19pm</p> <p>● <b>CARMEN SILVA RETORNA AL ECUADOR</b> Carmen Silva 01 marzo – 24 marzo 19pm</p>	<p>● <b>URUGUAY NATURAL 2011</b> - CCM 01 marzo – 31 marzo / 19pm</p> <p>● <b>YOGA</b> - CCM 04 de marzo / 11 de marzo / 18 de marzo / 25 de marzo 8 am</p> <p>● <b>GRUPO DE MAGIA</b> - CCM 08 de febrero / 22 de febrero</p> <p>● <b>ROSTROS</b> - CAR Carlos Revolo 29 marzo – 21 abril / 19pm</p>
--	--	---	---

**Si deseas recibir información permanente de nuestras actividades, escríbenos a: [ccmq@boletin-ccmq.com](mailto:ccmq@boletin-ccmq.com)**  
**o contáctanos al: (593-2) 258-4362 / 258-4363**



# Anexo 16. TRÍPTICO DEL CENTRO CULTURAL METROPOLITANO

(30x21cm: abierto, en papel couché de 150 gramos, full color y barniz mate)

**EXPOSICIONES TEMPORALES**

El Centro Cultural Metropolitano presenta muestras de escultura, pintura, tallado, dibujo, fotografía, cine, literatura, y demás manifestaciones artísticas; en sus cinco salas de exposición y el patio norte. Aproximadamente, se realizan 20 exposiciones al año.



**ACTIVIDADES ARTÍSTICAS:**

**DANZA:** presentaciones de danza, cada quince días los días viernes a las 7pm, en el Patio Norte.

**TEATRO:** Taller de Teatro, abierto todo público.

**MÚSICA:** Apertura todo el año a presentaciones de grupos musicales de todo género. Las presentaciones son consideradas para la Fiesta de la Música.

**El Centro Cultural Metropolitano ofrece para cada gusto y exigencia:**


- Cafetería
- Servicio de fotocopiado
- Tienda de recuerdos
- Auditorio
- Realización de eventos corporativos y más

*Únete a nosotros  
y sé un protector del Centro Cultural Metropolitano*

**Amigos por el museo**

Y sé parte de increíbles beneficios.

Ingresar a nuestra página web y sigúenos en:



**Horarios de Atención**

Lunes a viernes: de 09h00 a 17h30  
Sábados y domingos: de 09h00 a 16h30

García Moreno y Eugenio Espejo.  
Telfs: (593-2) 258-4362 / 258-4363

Si deseas recibir información permanente de nuestras actividades escríbenos a:

[ccmq@boletin-ccmq.com](mailto:ccmq@boletin-ccmq.com)




**Centro Cultural Metropolitano**



**HISTORIA**



El complejo arquitectónico en el que se encuentra el Centro Cultural Metropolitano (CCM) tiene la historia de un protagonista, por las instituciones que funcionaron en ella, los personajes que recorrieron sus pasillos, por haber sido escenario de momentos trascendentales de esta nación. Por todo aquello y más sobran razones para considerar a esta edificación como la más importante del Ecuador.

En 1597, los jesuitas se instalaron en el Colegio Máximo de San Ignacio, ubicado en el actual CCM. Lo transformaron y establecieron la Universidad de San Gregorio Magno en 1622.

En 1767 se expulsó del territorio a los jesuitas, lo que significó la transformación de un edificio religioso en uno de uso civil: pasando por la Fábrica de Tabaco, la cárcel de hombres y mujeres, las oficinas administrativas reales, etc.

En 1790, se estableció la Universidad Pública de Santo Tomás de Aquino, que en 1792 empezó a compartir espacio con los cuarteles y el depósito de pólvora y la Biblioteca Pública, liderada por Eugenio Espejo, quien desde ahí formó sus ideales de libertad para la independencia queñeña y presentó el primer periódico de la Real Audiencia: Primicias de la Cultura de Quito.

El 10 de agosto de 1809, el edificio fue sede del Primer Grito de la Independencia; y las tropas reales se alojaron en los cuarteles. Para el 02 de agosto de 1810, los próceres de la Independencia fueron cruelmente asesinados en las prisiones del edificio.

Y en 1836, la Universidad de Quito pasó a ser la Universidad Central del Ecuador.

El 9 de noviembre de 1929, un incendio devastó con la mayoría de la edificación y conmovió a todo Quito por la pérdida arquitectónica y artística. Esto llevó a firmar una permuta entre el Municipio de Quito y la Universidad Central por el terreno.

El 03 de noviembre de 1959 se inauguró en el antiguo cuartel del edificio el Museo de Arte e Historia Alberto Mena Caamaño. Y el Centro Cultural Metropolitano fue inaugurado el 27 de julio del 2000, entregando a la ciudadanía una obra que rescata la trascendencia histórica y cultural de la edificación; y que enorgullece al país. Hoy se trata de un espacio para la reflexión, el conocimiento y el fortalecimiento de la identidad cultural.

El Centro Cultural Metropolitano es una institución de servicio cultural abierto a las iniciativas de la comunidad, el intercambio y la generación de ideas, con un fin propositivo, creativo y constructivo.

Su gestión cultural se complementa con el trabajo del Centro Cultural Itchimbia y la Casa de Artes de La Ronda, instituciones administradas por el CCM.

Es un espacio de gran diversidad que satisface el gusto de cada visitante.

**MUSEO DE CERA ALBERTO MENA CAAMAÑO**



Su nombre es en honor al ilustre queñeño el Sr. Alberto Mena Caamaño, quien en 1957 donó al Municipio de Quito su valiosa colección de objetos de arte y documentos históricos.

La mayor parte de colecciones expuestas en el museo son de arte colonial, republicano y contemporáneo. El recorrido por el museo dura entre 40 a 60 minutos, y está conformado por seis salas con diferentes escenas y ambientaciones de la época.

El museo es visitado por turistas tanto nacionales y extranjeros, mantiene un promedio de visitas mensuales de 9.000 personas, y es uno de los destinos turísticos principales de la capital. El costo para su ingreso es de:

**Adultos:** \$1.50  
**Estudiantes:** \$0.75  
**Niños y tercera edad:** \$0.50

**HORARIOS**

.....  
Lunes a viernes: de 8 am a 7pm  
Sábados: de 9am a 5pm  
Domingos: de 9am a 1pm

**RED METROPOLITANA DE BIBLIOTECAS**

La Red Metropolitana de Bibliotecas está compuesta por 11 bibliotecas zonales distribuidas en el Distrito Metropolitano de Quito en sitios estratégicos como son: Quito Sur, La Magdalena, El Ejido, Cotacollo, Calderón, Llano Grande, San Antonio, Conocoto, Pintag, Tumbaco y la Biblioteca Municipal Federico González Suárez, ubicada en el Centro Cultural Metropolitano.

La Biblioteca Municipal posee bibliografía en Ciencias Puras e Informáticas, Ciencias Aplicadas, Ciencias Sociales, Historia y Geografía, Literatura y Arte.

**Además ofrece:**

**CIBERNARIO E INTERNET**  
Servicio de Internet y talleres a la ciudadanía sobre Informática, Internet y nuevas tendencias en la web.

**APOYO ESCOLAR**  
Asesoramiento académico a estudiantes en temas de Informática, Matemática, Física, Trigonometría, Cálculo, Geometría, Química, y Estadística.

**SALA INFANTIL**  
Sala destinada a fomentar el hábito por la lectura en los niños.

**HEMEROTECA**  
Los principales periódicos y revistas del país y del exterior.



# Anexo 17. TRÍPTICO DEL CENTRO CULTURAL ITCHIMBÍA

(30x21cm: abierto, en papel couché de 150 gramos, full color y barniz mate)



Únete a nosotros  
y sé un protector de la Casa de las Artes La Ronda.



**Amigos por el museo**

Además de la amplia actividad artística que el Centro Cultural Itchimbía ofrece al público, este lugar posee una cualidad irgualeable, que es la vista panorámica que ofrece de Quito.

Sin duda el ICC, es un lugar interesante al cual asistir con la familia a compartir y obtener nuevos conocimientos. Pero además, de eso posee un plus muy considerado por los visitantes: la ubicación. El aire puro, la vista, la tranquilidad, la opción de relajarse a través del deporte, y más son las características que el Parque Itchimbía le atribuye al centro cultural.

El Parque Itchimbía es un recurso recreativo, turístico-ambiental, con una extensa área verde de 54 hectáreas, rica en aproximadamente 400 variedades de flores y 40 especies de aves.

El parque es considerado un mirador natural por la amplia visibilidad que tiene de la ciudad, en sus cuatro puntos cardinales.

Y sé parte de increíbles beneficios.

Ingresar a nuestra página web y sigúenos en:






**Horarios de Atención**

Lunes a viernes de 09:00 a 17:30  
y los días sábados y domingos de 09:00 a 16:30

Calle Iquique s/n – Parque Itchimbía.  
Telfs: (593-2) 3226363/ 256-4362

Si deseas recibir información permanente de nuestras actividades escríbenos a:

[ccmq@boletin-ccmq.com](mailto:ccmq@boletin-ccmq.com)



**Centro Cultural Itchimbía**



### HISTORIA



Las colinas de El Itchimbía se hallan en la parte nororiental de la meseta urbana, a una altura de 2910 m.s.n.m.

Estudios arqueológicos encontraron en esta colina material cultural preincaico, destacándose la presencia de una tumba con un rito ajuar funerario. Además, en el año de 1997, el antiguo FONSAL encontró algunos vestigios de la adoración al astro rey desde esta cumbre, y de la importancia que representaba para los ancestros.

Con todo esto se comienza a pensar en un proyecto que haga del Itchimbía uno de los parques y centros culturales más importantes de la capital. En esta transformación urbana la Alcaldía de Quito ubicó la estructura del viejo Mercado de Santa Clara que fue importante de Bédica en 1899. Cuando el mercado dejó de ser funcional en 1996, la cubierta se demolió por el FONSAL, para una nueva utilización.

En el 2003, se adecuó la estructura al nuevo uso en el Itchimbía, donde se implantó en el lugar con la mejor vista del Centro Histórico, para que funcione como espacio de uso público dedicado a la cultura. De aquí que se le conozca comúnmente como "Palacio de Cristal" a la institución.

El Centro Cultural Itchimbía (ICC) fue inaugurado el 31 de Julio de 2004, como un centro cultural que promueve y propone expresiones artísticas y culturales de alta calidad, que construyen Identidad ciudadana.



Desde la creación del Centro Cultural Itchimbía, su gestión cultural ha sido respaldada por el Centro Cultural Metropolitano.

El ICC comparte la misma misión del CCM de ser un promotor del encuentro entre las diversas culturas para la construcción permanente de la Identidad.



**Entre los servicios que ofrece cuenta con:**

- Un pabellón principal de 1.300 metros cuadrados, integrado a la plataforma semicircular. Aquí se llevan a cabo exposiciones, actos públicos y privados.
- Galerías con tres salas multifuncionales de más de 100 metros cuadrados para exposiciones, talleres y ensayos.
- Un auditorio de 317 metros cuadrados que puede dividirse en tres salas, en las que se desarrollan obras de teatro y conferencias.
- Una Biblioteca.
- Un restaurante.
- Una tienda de recuerdos.
- Estacionamiento para 50 vehículos.





Además su infraestructura cuenta con instalaciones de última tecnología, luces robóticas, circuito cerrado de televisión, visor panorámico, temperatura controlada al interior, y una acústica que garantiza la calidad del sonido.

Estas características le han permitido ser al Centro Cultural Itchimbía uno de los centros de eventos más solicitados de la ciudad, tanto por empresas privadas como gubernamentales.



Existe un promedio de diez exposiciones al año, entre las que se destacan el Maratón del Cuento y el QuitoFest, eventos que reciben a un gran número de visitantes locales, nacionales e internacionales.

## Anexo 18. TRÍPTICO DE LA CASA DE LAS ARTES

(30x21cm: abierto, en papel couché de 150 gramos, full color y barniz mate)

**TALLER PERMANENTE:  
"DESCUBRIENDO EL ARTE"**

Todos los días sábados de 09h00 a 12h00, la Casa de las Artes La Ronda presenta su curso permanente de pintura **DESCUBRIENDO EL ARTE** dirigido a niños y niñas de doce años en adelante.



Cada año, los cursos son dictados por diversos maestros de la pintura, quienes piensan que la mejor época para la enseñanza es la época de la niñez, y qué mejor si es a través del arte y la cultura.



Únete a nosotros  
y sé un protector de la Casa de las Artes La Ronda,

**Amigos por el museo**

Y sé parte de increíbles beneficios.

Ingresar a nuestra página web y síguenos en:






**Horarios de Atención**  
Martes de 9h30 a 17h30  
Miércoles y Jueves de 9h30 a 15h00  
Viernes y Sábado de 9h30 a 22h00  
Domingo de 9h30 a 15h00

Calle La Ronda y Venezuela, casas N° 989 y 999  
Teléfono: (593-2) 2957939 / 258-4362

Si deseas recibir información permanente de nuestras actividades  
escríbenos a:

[ccmq@boletin-ccmq.com](mailto:ccmq@boletin-ccmq.com)




Casa  
de las artes  
La Ronda





La Casa de las Artes La Ronda (CAR) es un espacio único y exclusivo que encierra la quietud en cada una de sus paredes, y ex posiciones. Un lugar tradicional que se llena de historias, personajes y costumbres.

Fue creado para ser un puente de encuentro cultural hacia la comunidad, especialmente para los aproximadamente 10.404 pobladores del sector La Ronda. Primordialmente grupos de niños, jóvenes, artistas del sector, artesanos y comunidad de vecinos.



**Sus objetivos son:**

- Generar la reactivación económica de las familias del barrio y evitar la exclusión social de este sector.
- Formar nuevos valores artísticos.
- Fomentar la conciencia en el cuidado del patrimonio artístico e histórico de la ciudad.
- Preservar el patrimonio intangible de la calle La Ronda incluyendo a la comunidad para generar retroalimentación cultural y artística.
- Establecer un vínculo con la comunidad de apoyo, formación y cooperación.
- Difusión turística del acervo cultural de la calle.
- Recuperación del ambiente de bohemia de la calle La Ronda.
- Ser un lugar de exposición de artistas nacionales y extranjeros.



La gestión cultural de la Casa de las Artes de La Ronda es respaldada por el Centro Cultural Metropolitano, debido a que sus actividades integran un mismo proyecto cultural.

La Casa de La Ronda cuenta con 9 salas de exposición para pequeño y mediano formato, video, instalación, arte objeto, La Casa de las Artes La Ronda mantiene una actividad permanente en muestras de arte y cultura, como exposiciones de pintura, grabado, escultura, tallado, fotografía y demás expresiones artísticas, que duran de 15 días a 1 mes.

Además, cuenta con dos salas de arte pequeñas donde se desarrollan proyectos a corto plazo de manera temporal, conjugando distintos espacios para el desarrollo de algunas actividades culturales



**Sus principales actividades son:**

- Exposiciones de artistas nacionales y extranjeros.
- Exposiciones temáticas.
- Talleres de artes plásticas enfocados a los habitantes del sector.
- Tertulias culturales los días miércoles.
- Funciones de títeres una vez al mes.
- Conferencias especializadas sobre el arte y su historia.
- Participación de los vecinos para dictar talleres sobre trabajos artesanales tradicionales de la calle.
- Participación de ancianos y cuenta-cuentos para el rescate de las leyendas e historias de antaño.
- Talleres educativos para la transmisión de la tradición oral y juegos populares.
- Talleres de realización y apreciación cinematográfica.




## Anexo 19. AFICHE RED DE BIBLIOTECAS

(40x60cm, en papel couché de 150 gramos, full color y barniz mate)

# Red Metropolitana de Bibliotecas

VISITA LA BIBLIOTECA MÁS CERCANA A TU SECTOR



**Centro Cultural Metropolitano**

### QUITO RURAL

**San Antonio**  
Equinoccial y Daniel Cevallos

**Calderón**  
Panamericana Norte, Ingreso a Calderón

**Llano Grande**  
Barrio Redín, Casa Comunal de Llano Grande

**Conocoto**  
García Moreno y Olmedo, Centro Cultural de Conocoto

**Píntag**  
Río Frio y Amazonas (Casa Comunal de Píntag)

### QUITO URBANO

**La Delicia**  
Av. De la Prensa 66-101 y Ramón Chiriboga

**Tumbaco**  
Francisco Moreno y Orellana (Centro Cultural Tumbaco)

**El Ejido**  
Parque El Ejido AV. 6 de Diciembre

**BIBLIOTECA MUNICIPAL GONZALEZ SUAREZ**  
García Moreno 887 y Espejo - CCM

**La Magdalena**  
Jacinto Collaguazo y Gatazo

**Quito Sur**  
Cardenal de la Torre y Ajaví Iglesia de Quito Sur

La Biblioteca Municipal Federico González Suárez ofrece, además:

- **CIBERNARIO E INTERNET**  
En este proyecto se ofrecen diferentes talleres a la ciudadanía, como: fundamentos básicos de computación, manejo de enciclopedias digitales, el mundo del internet, correo electrónico, Publisher, diseño de páginas web, Autocad, y Excel financiero.
- **APOYO ESCOLAR**  
Consiste en un asesoramiento académico a estudiantes de un nivel de educación medio y superior, destinado a personas que requieren refuerzo académico para complementar su aprendizaje. Se dan nivelaciones de Informática básica y media, Matemática, Física, Trigonometría, Cálculo, Geometría, Química, Estadística e Informática.
- **SALA INFANTIL**  
Sala destinada a fomentar el hábito por la lectura en los niños.
- **HEMEROTECA**  
Principales diarios y revistas del país

La Red Metropolitana de Bibliotecas está compuesta por 11 bibliotecas zonales distribuidas en el Distrito Metropolitano de Quito con 5 bibliotecas barriales y 6 bibliotecas parroquiales.

Su horario de atención es de 10am a 5pm

Síguenos en:  
f b flickr YouTube

Si deseas recibir información permanente de nuestras actividades, escríbenos a:  
[ccmq@boletin-ccmq.com](mailto:ccmq@boletin-ccmq.com)

Contáctanos al:  
(593-2) 295-0272 / 258-4363

## Anexo 20. LISTADO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS CERCANAS AL SECTOR DEL CCM

No.	PARROQUIA	NIVEL	NOMBRE DE LA INSTITUCION	DIRECCION	SOSTENIMIENTO	MODALIDAD	JORNADA	GENE RO	TELEFONOS	# Estudiantes Matriculados
1	CENTRO HISTORICO	Inicial Educación Básica y Bachillerato	VIRGEN DEL CONSUELO	JUNIN MONTUFAR	Particular Religioso	Presencial	Matutina	F y M	22584040	178
2	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	COMANDANTE RAFAEL MORAN VALVERDE	MANABI BENALCAZAR	Particular Laico	Presencial	Matutina y Vespertina	F y M	022571778 022023162	153
3	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	DON BOSCO	CALLE DON BOSCO CALLE RIOS	Fiscomisional	Presencial	Matutina	F y M	022582278 022582493	1675
4	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	ASAMBLEAS DE DIOS	MONTUFAR ESMERALDAS	Particular Laico	Presencial	Matutina	F y M	22283527	182
5	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	ANTONIO JOSE DE SUCRE	SUCRE MONTUFAR SUCRE	Municipal	Presencial	Matutina y Vespertina	F y M	092634711 022288993	2680
6	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	JUAN LEON MERA	VENEZUELA OLMEDO Y MEJIA	Particular Laico	Presencial	Matutina	F y M	022953050 022285279	197
7	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	EL CEBOLLAR LA SALLE	JOSE LOPEZ CHILE Y MIDEROS	Particular Religioso	Presencial	Matutina	F y M	022284053 022951066	381
8	CENTRO HISTORICO	Inicial Educación Básica y Bachillerato	SAN ANDRES	Imbabura ALIANZA	Particular Religioso	Presencial	Matutina	F y M	022952561 022283649	810
9	CENTRO HISTORICO	Educación Básica	ALEJANDRO CARDENAS	AMBATO GUAYAQUIL	Fiscal	Presencial	Matutina	F	022282804 022285079	757
10	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	FERNANDEZ MADRID	ROCAFUERTE PASAJE LICEO	Municipal	Presencial	Matutina	F y M	022582636 022280266	1668
11	CENTRO HISTORICO	Educación Básica	SANTO DOMINGO	ROCAFUERTE MONTUFAR	Particular Religioso	Presencial	Matutina	F y M	022582183 022583269	139
12	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	SAN FERNANDO	FLORES BOLIVAR	Particular Religioso	Presencial	Matutina	M	022288865 022283770	344
13	CENTRO HISTORICO	Educación Básica	ANA PAREDES DE ALFARO	ROCAFUERTE QUIROGA	Fiscal	Presencial	Matutina	F y M	22281682	192
14	CENTRO HISTORICO	Inicial y Educación Básica	MARIA MONTESSORI	ROCAFUERTE FERNADEZ MADRID	Fiscal	Presencial	Matutina	F y M	22281664	218
15	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	SIMON BOLIVAR	OLMEDO BENALCAZAR	Fiscal	Presencial	Matutina y Vespertina	F	022584266 022584194	2923
16	CENTRO HISTORICO	Educación Básica	AURELIO ESPINOSA POLIT	GUAYAQUIL CALDAS Y GALAPAGOS	Fiscal	Presencial	Matutina	F y M	22284333	585

17	CENTRO HISTORICO	Inicial Educación Básica y Bachillerato	SAN PEDRO PASCUAL	CHILE IMBABURA	Particular Religioso	Presencial	Matutina	F y M	022387137 022957305	857
18	CENTRO HISTORICO	Educación Básica	REINO DE QUITO	LOJA GENERAL MAZO	Fiscal	Presencial	Matutina	F y M	22583378	398
19	CENTRO HISTORICO	Educación Básica	VICENTE ROCAFUERTE	LOJA MURGUEITIO	Fiscal	Presencial	Matutina	F y M	22957810	255
20	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	SAN ANTONIO DE PADUA	ERMITA ABDON CALDERON	Particular Religioso	Presencial	Matutina	F y M	22954085	176
21	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	MARIA DE NAZARETH	SAN VICENTE DE PAUL VELA	Particular Laico	Presencial	Matutina	F	22955367	501
22	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	FEDERICO GONZALEZ SUAREZ	LOJA AV MARISCAL ANTONIO JOSÉ DE SUCRE	Fiscal	Presencial	Nocturna	F y M	022280183 022287787	370
23	CENTRO HISTORICO	Educación Básica	AURELIO ESPINOSA POLIT	GUAYAQUIL GALAPAGOS Y CALDAS	Fiscal	Presencial	Matutina	F y M	22283977	161
24	CENTRO HISTORICO	Inicial y Educación Básica	FRANKLIN ROOSEVELT	BUENOS AIRES CANADA	Particular Laico	Presencial	Matutina	F y M	022234706 022236364	294
25	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	LA PROVIDENCIA	BENALCAZAR ESPEJO	Particular Laico	Presencial	Matutina	F	022954500 022954501	1220
26	CENTRO HISTORICO	Inicial Educación Básica y Bachillerato	PEDRO PABLO BORJA N 1	OLMEDO CUENCA	Particular Religioso	Presencial	Matutina	F y M	022951790 022258452	772
27	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	POPULAR FISCAL JUAN MONTALVO	ROCA FUERTE INTERIOR DEL PENAL GARCIA MORENO CRSVQ CUMANDA	Fiscal	Presencial	Vespertina	M	022281623 085557170	89
28	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	SAGRADOS CORAZONES CENTRO	SUCRE GUAYAQUIL	Particular Religioso	Presencial	Matutina y Vespertina	F y M	22583204	804
29	CENTRO HISTORICO	Inicial y Educación Básica	RAFAEL ALVARADO RODRIGUEZ	BARAHONA IMBABURA	Fiscal	Presencial	Matutina	F y M	22954414	206
30	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Bachillerato	INTERANDINO	CHILE FLORES	Particular Laico	Presencial	Matutina	F y M	022280513 022951118	143
31	CENTRO HISTORICO	Educación Básica	PRIMARIA POPULAR JUAN MONTALVO NO.1	ROCAFUERTE CUMANDA	Fiscal	Presencial	Matutina	F y M	22286826	138
32	CENTRO HISTORICO	Educación Básica y Artesanal P.P	CENTRO DE FORMACION ARTESANAL ELECTRONICO PICHINCHA	VARGAS GALAPAGOS	Particular Laico	Presencial	Matutina, Vespertina y Nocturna	F y M	022950858 022951878	793
33	ITCHIMBIA	Educación Básica y Bachillerato	MANUEL CORDOVA GALARZA	PEDRO ANAGOYTIA ANGOSTURAS BARRIO LA VICENTINA	Fiscal	Presencial	Matutina	F y M	022552930 022552630	539

34	ITCHIMBIA	Inicial y Educación Básica	PENSIONADO SAN VICENTE	LUIS GODIN MANUEL ALBAN	Particular Religioso	Presencial	Matutina	F y M	022235854 023227775	345
35	ITCHIMBIA	Educación Básica	INSTITUTO FISCAL JOSE MARTI	MANUEL LOPERA PARQUE ITCHIMBIA	Fiscal	Presencial	Matutina	F y M	022571345 023162153	380
36	ITCHIMBIA	Inicial y Educación Básica	FEDERICO GONZALEZ SUAREZ	MANUEL LOPERA ITCHIMBIA	Fiscal	Presencial	Matutina	F y M	22571339	228
37	ITCHIMBIA	Educación Básica y Bachillerato	SANTIAGO DE GUAYAQUIL	MANUEL LOPERA SECTOR ITCHIMBIA	Fiscal	Presencial	Matutina y Nocturna	F y M	022571342 022286523	1536
38	ITCHIMBIA	Educación Básica	ESPEJO	LUIS FELIPE BORJA SODIRO Y PAZMIÑO	Fiscal	Presencial	Matutina	F	022224707 022556671	926
39	ITCHIMBIA	Educación Básica	ODILO AGUILAR	NATALIA VELA JOSE TOBAR	Fiscal	Presencial	Matutina	F y M	22548333	158
40	ITCHIMBIA	Educación Básica	ELOY ALFARO	IQUIQUE ELIZALDE	Fiscal	Presencial	Matutina	F y M	22289903	670
41	ITCHIMBIA	Educación Básica	ATAHUALPA	ANTOFAGASTA VALPARAISO E IQUIQUE-LA TOLA ALTA	Fiscal	Presencial	Matutina	F y M	22571294	230
42	ITCHIMBIA	Inicial y Educación Básica	CENTRO DEL MUCHACHO TRABAJADOR N 1	PIEDRAHITA AV GRAN COLOMBIA	Particular Religioso	Presencial	Matutina	F y M	22224583	162
43	ITCHIMBIA	Educación Básica y Artesanal P.P	MAJIREL	AVENIDA PICHINCHA CHILE	Particular Laico	Presencial	Matutina, Vespertina y Nocturna	F y M	022288013 022287839	169
44	ITCHIMBIA	Educación Básica	REPUBLICA FEDERAL DE ALEMANIA	ANGELA VIVERO DE CAAMANO CRESPO TORAL	Fiscal	Presencial	Matutina	F y M	22580350	146
45	ITCHIMBIA	Educación Básica y Bachillerato	MARIA AUXILIADORA	JOSE BARBA YAGUACHI	Particular Religioso	Presencial	Matutina	F y M	022554002 022548278	466
46	ITCHIMBIA	Educación Básica	PEDRO PABLO CASTRILLON	ANGELA VIVERO DE CAAMANO CRESPO TORAL	Fiscal	Presencial	Vespertina	F y M	22953033	117
47	ITCHIMBIA	Educación Básica y Bachillerato	INTERAMERICANO	RIOFRIO ESTADOS UNIDOS	Particular Laico	Presencial	Matutina	F y M	022526492 022567086	170
48	ITCHIMBIA	Educación Básica y Bachillerato	EUGENIO ESPEJO	LUIS FELIPE BORJA SODIRO	Fiscal	Presencial	Vespertina y Nocturna	F	022509753 022509754	1331
49	ITCHIMBIA	Educación Básica	LAURA VICUNA	YAGUACHI JOSE BARBA E	Fiscomisional	Presencial	Matutina	F y M	22523573	62
50	ITCHIMBIA	Artesanal P.P	AMERICANA	CALDAS GUAYAQUIL	Particular Laico	Presencial	Matutina, Vespertina y Nocturna	F y M	022954280 022958817	72

**Fuente:** Ministerio de Educación (2010): *Estadística Archivo Maestro de Instituciones Educativas AMIE 2010*, Ecuador [en línea].  
Disponible en: <http://www.educacion.gob.ec/investigacion-educativa/estadistica-amie.html>



## **Anexo 21.VOLANTES DE DIFUSIÓN DE LA SALA INFANTIL**

(10.5cm x 14.8cm, en papel bond)

<b>El Centro Cultural Metropolitano</b> <b>INVITA:</b> <b>A promover la lectura y aprendizaje en la niñez, a través de su</b> <b>Sala Infantil de Lectura</b>	
<hr/> <b><i>“No se puede aprender nada sin leer. Un niño que lee será un adulto que piensa”</i></b> <hr/>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fomento del hábito por la lectura en los niños.</li><li>• Apoyo en tareas escolares.</li><li>• Juegos lúdicos para el desarrollo del pensamiento.</li><li>• Películas educativas.</li><li>• Títeres.</li></ul>	
<b>LUGAR:</b> CENTRO CULTURAL METROPOLITANO	
<b>DIRECCIÓN:</b> CALLE GARCÍA MORENO Y ESPEJO. TERCER PISO	 <b>Centro Cultural Metropolitano</b>
<b>SERVICIO GRATUITO</b>	
<b>INFORMES:</b> 2584 362 / 2584 363	

**Anexo 22. INVITACIÓN ESPECIAL A LAS AUTORIDADES DE LAS PRINCIPALES UNIVERSIDADES DE LA CAPITAL.**



Febrero, 2013.

Señor Doctor  
Carlos Larreátegui  
Rector Universidad de Las Américas  
Quito  
Presente.-

A nombre del Centro Cultural Metropolitano le extendemos una cordial invitación a la inauguración de la exposición del maestro Jorge Ortega “*La Magia de la cerámica*”.

Una muestra que refleja el producto de 30 años de trabajo con la arcilla: la cerámica. Y que invita a revivir los símbolos y significados precolombinos a través de este arte milenario.

La exposición se presentará el próximo jueves 16 de febrero a las 20:00pm. Nos complace enviarle juntamente la invitación a su inauguración.

En contribución al arte, deseamos hacerle la entrega de la publicación “*La magia de la cera*”, una recopilación de las obras del maestro Ortega; con el fin de aportar con la expansión y enriquecimiento de la biblioteca de la institución educativa que preside.

Esperando sea de su agrado nuestro presente, quedamos a las órdenes.

Saludos cordiales,  
Janneth Luna T.  
Comunicación CCM  
Telf. 2584-363 ext.137  
[comunicacion@centrocultural-quito.com](mailto:comunicacion@centrocultural-quito.com)



**Anexo 23. INVITACIÓN A EMPRESAS PRIVADAS A SER AUSPICIANTES DE LA JORNADA DE PUERTAS ABIERTAS “UN ESPACIO PARA TI”**



Noviembre, 2013

Estimado Sr. Andrés Rodríguez  
Relaciones Públicas Restaurante Mea Culpa  
Presente.-

Reciba un cordial saludo del Centro Cultural Metropolitano (CCM), una institución de servicio cultural abierto a las iniciativas de la comunidad, el intercambio y la generación de ideas, con un fin propositivo, creativo y constructivo.

A través de este mail se presenta nuestro programa especial por las fiestas de la capital, denominado "*Las paredes hablan de Quito*". El CCM está ubicado en uno de los más antiguos edificios patrimoniales de estilo neoclásico de la ciudad, sede de varios hechos de trascendencia histórica para Quito y el país como haber sido el antiguo Cuartel de la Real Audiencia donde aconteció la muerte de los próceres, la primera Universidad Central del Ecuador, la biblioteca donde Eugenio Espejo formó sus ideales de libertad, la Casa de la Moneda, entre otros.

Por estas razones, al celebrar a Quito queremos mostrar a un ícono más de la capital: el Centro Cultural Metropolitano, y contribuir con el conocimiento de la historia y evolución de nuestra ciudad a través de una exposición especial que muestre al Quito de antes.

Nuestro proyecto también incluye una producción radial especial que se transmitirá el viernes 06 de diciembre, a través de la Radio Pública 102.9 FM y Radio Municipal 720 AM, desde las 9h00 hasta las 13h00.

Este año queremos trabajar junto a ustedes, invitándoles a ser parte de este magnífico proyecto, contribuyendo con premios para sortear entre los oyentes de nuestra producción radial. A cambio, nosotros mencionaremos la marca en todo el programa "*Las paredes hablan de Quito*", y expondremos su imagen visual en nuestra exposición artística dedicada al Centro Cultural Metropolitano durante las dos primeras semanas de diciembre.

Esperando contar con su acogida, quedamos a las órdenes.

Saludos cordiales,

Janneth Luna / Comunicación CCM  
Telf. 2584-363 ext.137

**POSIBLES EMPRESAS PARA AUSPICIO DE PROGRAMA DE RADIO**  
**“LAS PAREDES HABLAN DE QUITO”**

- 1.SUPERMERCADOS LA FAVORITA CA
- 2.RESTAURANTE MEA CULPA
- 3.LOCURAS HALLMARK
- 4.PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA
- 5.NESTLÉ ECUADOR S.A.
- 6.PASTELERÍA Y PANADERIA HONEY & HONEY
- 7.VULCANO PARK
- 8.ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.
- 9.YANBAL ECUADOR S.A.
- 10.INDUSTRIAL DANEC SA
- 11.LAN AIRLINES S.A.
- 12.HOTEL QUITO
- 13.MULTICINES
- 14.CHAIDE & CHAIDE
- 15.LEVAPAN
- 16.LANAFIT
- 17.RESTAURANTE LA RONDA
- 18.CENTRO COMERCIAL QUICENTRO SUR
- 19.SALÓN DE BELLEZA FRANCEL & VIANCA
- 20.SHAMBHALA SPA & FITNESS



## Anexo 24. BOLETÍN INSTITUCIONAL EXTERNO



Centro  
Cultural  
Metropolitano



Casa  
de las artes  
La Ronda



Centro  
Cultural  
Itchimbía

Enero, 2013

### **CENTRO CULTURAL METROPOLITANO, UN ESPACIO PARA EL CONOCIMIENTO Y ENRIQUECIMIENTO CULTURAL**

El Centro Cultural Metropolitano es considerado el motor cultural del Distrito Metropolitano de Quito por ser un espacio público abierto a las iniciativas de la comunidad, de intercambio y generación de ideas. Inaugurado el 27 de julio de 2000, su trabajo siempre ha estado bajo el servicio a la sociedad y a sus demandas.



Se encuentra ubicado en una de las edificaciones más importantes del país por la historia que lleva en sus paredes. El edificio de estilo neoclásico situado en las calles García Moreno y Espejo, fue sede de grandes acontecimientos, como el Cuartel de la Real Audiencia de Quito, el lugar donde nacieron los pensamientos de libertad de Eugenio Espejo, y así mismo donde se dio muerte a los próceres de la Independencia. Además de la Fábrica de Tabaco, la Casa de la Moneda, la primera Universidad Central del Ecuador, y más entidades de gran influencia en el progreso de la nación.



Su misión es promocionar el encuentro entre las diversas culturas para la construcción permanente de la identidad, el conocimiento, valoración y conservación de los patrimonios; el apoyo y la promoción de la creatividad y de las artes, la recuperación de la memoria histórica y colectiva, y la facilitación del derecho al acceso a la información y el conocimiento, para una convivencia ciudadana basada en el respeto y la solidaridad.

Su gestión cultural es muy amplia, ya que se complementa con el trabajo del Centro Cultural Itchimbía y la Casa de Artes de La Ronda, instituciones administradas por el CCM con la misma misión de fomentar la cultura en la sociedad.



GARCIA MORENO Y ESPEJO. TELFS: (593-2) 258-4362 / 258-4363  
QUITO - ECUADOR



La calidad y la diversidad son los atributos que mejor definen al Centro Cultural Metropolitano. Ofrece un sin número de servicios para cada gusto, preferencia o necesidad.



Dentro de sus servicios más visitados está el Museo Alberto Mena Caamaño, más conocido como Museo de Cera por ofrecer en su muestra alrededor de 40 esculturas de cera que exponen escenas de la época colonial, republicana y contemporánea de Quito.

También maneja la Red Metropolitana de Bibliotecas, compuesta por 11 bibliotecas zonales distribuidas en el Distrito Metropolitano de Quito en sitios estratégicos como son: Quito Sur, La Magdalena, El Ejido, Cotocollao, Calderón, Llano Grande, San Antonio, Conocoto, Píntag, Tumbaco y la Biblioteca Municipal Federico González Suárez, ubicada en las instalaciones del Centro Cultural Metropolitano, con una colección de alrededor de 69.500 volúmenes.

La Biblioteca Municipal posee bibliografía en Ciencias Puras e Informática, Ciencias Aplicadas, Ciencias Sociales, Historia y Geografía, Literatura y Arte. Además, ofrece servicio de Internet, la hemeroteca y una sala destinada a fomentar el hábito por la lectura en los niños.



Otro de sus atractivos son las muestras temporales que el Centro Cultural Metropolitano planifica constantemente en sus 5 salas de exposición. Y en las que permite tener contacto con la escultura, pintura, tallado, dibujo, fotografía, cine, literatura, y demás manifestaciones artísticas. Así como con la danza, el teatro y la música, a través de sus cursos permanentes.

Sin duda, Quito y sus habitantes no serían los mismos sin la gestión del Centro Cultural Metropolitano en pro del enriquecimiento cultural.

Janneth Luna

COMUNICACIÓN CCM



**Anexo 25. MODELO DE CARPETA INSTITUCIONAL PARA DOSSIERS DE PRENSA Y USO INTERNO**

*(carpeta plegable de 32cmx44cm, a full color)*



## Anexo 26. FOLLETO DE PUBLICACIONES RECOPIADAS (CLIPPING)

Se han recopilado 172 notas de prensa referentes al Centro Cultural Metropolitano, el Centro Cultural Itchimbía y la Casa de las Artes La Ronda.

Debido a la extensión del presente anexo, a continuación se muestran fotografías del mismo; y el archivo será presentado en la presentación final del trabajo de titulación, para posteriormente entregárselo a la institución.

