



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN
EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL MINISTERIO DE
CULTURA DEL ECUADOR PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y
RELACIÓN CON SUS PÚBLICOS INTERNOS

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Máster en Dirección de Comunicación
Empresarial e Institucional”

Profesora guía
Martha Lucía Buenaventura

Autora
Andrea Margarita Ruiz Villamarin

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Martha Lucía Buenaventura Varela

C.I: 171670891-0

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.”

Andrea Margarita Ruiz Villamarín

C.I: 171197729-6

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a mi familia; ellos han sido mi inspiración y pilar fundamental dentro de este proceso. También a todos los funcionarios del Ministerio de Cultura del Ecuador, quienes aportaron en el desarrollo de este trabajo, y un especial y profundo agradecimiento a mi Ministra de Cultura, Erika Sylva Charvet, quien me permitió formar parte de este gran proceso de cambio a favor de todas y todos los ecuatorianos.

RESUMEN

El Ministerio de Cultura del Ecuador tiene como fin instaurar la inclusión de las diversas culturas y sus expresiones, cumpliendo con su rol de ente rector de las políticas públicas culturales. Se trata de una institución joven, conformada por profesionales en diversas áreas que contribuyen a esta meta.

Los departamentos que intervienen en los procesos de comunicación interna del Ministerio de Cultura son: subsecretarías, direcciones provinciales y direcciones técnicas, bajo las directrices del despacho y vice despacho ministeriales. Una labor conjunta con ellos permite identificar las principales falencias de comunicación y buscar sus soluciones, por medio de la implementación y el fortalecimiento de las herramientas de comunicación interna de los funcionarios de las diferentes unidades de la institución.

El objetivo de esta investigación es la creación de un plan estratégico de comunicación interna del Ministerio de Cultura del Ecuador con el fin de optimizar procesos y relacionar a sus públicos internos. Para crear el plan, se emplean herramientas investigativas como encuestas a las direcciones provinciales y a las subsecretarías que más vinculación tienen la Dirección de Comunicación, y entrevistas a los subsecretarios para obtener la información necesaria. Sus resultados aportan a la comprensión de las necesidades comunicacionales de la institución, lo que a su vez da paso al mejoramiento de cualquier insuficiencia de los componentes comunicacionales que necesita cada una de las áreas.

Por tal razón se han creado ciertas estrategias que pretenden ser empleadas para optimizar los canales internos de comunicación en la institución, esperando así un resultado satisfactorio tanto para las autoridades y funcionarios, quienes son los principales actores para el desarrollo de este plan de investigación.

ABSTRACT

As one of its core aims, the Ministry of Culture of Ecuador, as prime managing organization of public cultural policy, promotes the inclusion of the country's diverse cultures and their expressions. The Ministry is composed of a team of young functionaries who work together towards its goal.

The branches that are mainly involved with internal communication processes of the Ministry of Culture are several Under Secretary offices as well as Provincial and Technical administrations, all of them ruled in turn by the mandates of the Minister and Vice Minister. Joint efforts between them and the Communications Department help identify the main flaws and come up with their solutions through the introduction or improvement of internal communications tools that are used within and between the several units of the institution.

The purpose of this work is the creation of a strategic plan for the internal communications of the Ministry of Culture. This design would help optimize processes and promote relations between its internal publics. To achieve this, qualitative research tools have been used. First of all, surveys were conducted in the Under Secretary offices and provincial administrations that are more closely linked to internal communications. Secondly, the Under Secretaries were interviewed to obtain their outlook on the Communications Department and its work. The results from these help pinpoint the institution's communicational needs in order to meet them and strengthen the organization as a whole.

For this reason, certain strategies have been created and are intended to be implemented to optimize internal communication channels within the institution. We expect satisfactory results for the authorities and functionaries who are the principal contributors for the development of this research plan.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. MINISTERIO DE CULTURA DEL ECUADOR	2
1.1. Creación del Ministerio de Cultura del Ecuador.....	2
1.2. Filosofía	3
1.3. Políticas institucionales	6
1.4. Estructura orgánica	8
1.5. Funcionarios de la Institución	16
1.6. Presupuesto.....	16
1.7. Proyectos Emblemáticos.....	17
1.8. Manejo de la Comunicación en el Ministerio de Cultura del Ecuador	18
CAPÍTULO II.....	20
2. EL ROL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS, CASO MINISTERIO DE CULTURA DEL ECUADOR.....	20
2.1. Rol del director de comunicación en la comunicación interna	21
2.2. Definiciones de Comunicación	22
2.3. Tipos de comunicación.....	24
2.4. Comunicación Corporativa	24
2.5. Comunicación Externa	24
2.6. Comunicación Interna	25
2.7. Flujos de comunicación.....	29
2.8. Herramientas de comunicación.....	29

2.9. Públicos en la organización y su relevancia	31
2.10. Diseño estratégico de la comunicación interna	32
2.11. Identidad corporativa.....	34
2.12. Imagen Corporativa.....	36
2.13. Cultura organizacional y corporativa	37
CAPÍTULO III	41
3. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DEL	
MINISTERIO DE CULTURA DEL ECUADOR.....	41
3.1. Dirección de Comunicación.....	41
3.1.1. Estructura de la Dirección de Comunicación	41
3.1.2. Funciones por área dentro de la Dirección de Comunicación	42
3.2. La función del Director de Comunicación en el Ministerio de Cultura del Ecuador	45
3.3. La función de la comunicación con las diferentes áreas....	47
3.4. Canales de comunicación	50
3.4.1. Canales internos.....	50
3.4.2. Canales externos.....	52
3.5. Ministro de Cultura del Ecuador	53
3.6. Viceministro de Cultura del Ecuador	53
3.7. Subsecretarías y direcciones del Ministerio de Cultura del Ecuador que se relacionan directamente con el departamento de Comunicación Social.....	54
3.7.1. Subsecretaría de Patrimonio Cultural.....	54
3.7.2. Subsecretaría Técnica de Memoria Social	55
3.7.3. Subsecretaría Técnica de Artes y Creatividad.....	56
3.7.4. Subsecretaría Técnica de Emprendimientos Culturales.....	57
3.7.5. Direcciones zonales y provinciales	58

3.7.6. Dirección de Comunicación Social	59
3.8. La gestión de la Dirección de Comunicación con las demás audiencias	59
CAPÍTULO IV.....	63
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	63
4.1. Introducción	63
4.2. Tipo de diseño y enfoque	64
4.2.1. Entrevistas cualitativas- unidad de análisis	65
4.3. Muestreo y participantes	66
4.4. Recolección de datos	66
4.5. Plan de análisis de datos	67
4.6. Viabilidad	67
4.7. Encuesta	68
4.7.1. Modelo de encuesta realizada.....	69
4.7.2. Resultados de la encuesta aplicada	71
4.8. Entrevistas	80
4.8.1. Subsecretarias entrevistadas	81
4.8.2. Resultados de las entrevistas.....	81
CAPÍTULO V	85
5. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL MINISTERIO DE CULTURA DEL ECUADOR	85
5.1. Plan estratégico	85
5.1.2. Misión	85
5.1.3. Visión	85
5.2.1. Objetivo general	85
5.2.2. Objetivo estratégico 1	85

5.2.3. Tácticas y Acciones	86
5.2.4. Objetivo estratégico 2	87
5.2.5. Tácticas y Acciones	88
5.2.6. Objetivo estratégico 3	89
5.2.7. Tácticas y Acciones	89
5.3. Público objetivo	90
5.4. Presupuesto	91
5.5. Cronograma de Actividades	93
5.6. Conclusiones	96
REFERENCIAS	98

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación está basado en un proceso de investigación realizado dentro del Ministerio de Cultura. Su objetivo fue el desarrollo de un plan estratégico de comunicación interna del Ministerio de Cultura del Ecuador para la optimización de los procesos y relación con sus públicos internos.

De tal manera, se aplicaron estrategias de comunicación interna, las mismas que bajo una investigación permitieron arrojar resultados reales sobre las necesidades de las distintas áreas que constantemente necesitan de componentes comunicacionales, para de este modo manejar de manera adecuada y en conjunto con la Dirección de Comunicación todas las herramientas existentes, que permitan fortalecer y perfeccionar el manejo y relación en el campo comunicacional con sus públicos internos.

CAPÍTULO I

1. MINISTERIO DE CULTURA DEL ECUADOR

El primer capítulo de este texto se fundamenta en la descripción dentro de un contexto general, en base al funcionamiento y manejo interno del Ministerio de Cultura del Ecuador. En las siguientes páginas se desarrolla una descripción de la creación, valores, misión, visión, objetivos, políticas institucionales, estructura administrativa, presupuesto, proyectos emblemáticos del ministerio, con el propósito principal de explicar en profundidad el funcionamiento del departamento de comunicación social alineado al Plan Nacional de Buen Vivir. Todo lo relacionado al material bibliográfico utilizado se encuentra en los documentos de Rendición de Cuentas del año 2011-2012, así como también en la página web institucional.

1.1. Creación del Ministerio de Cultura del Ecuador

“El Presidente Constitucional de la República de Ecuador, Economista Rafael Correa, mediante Decreto Ejecutivo N° 5 del 15 de enero DE 2007, creó el Ministerio de Cultura, con el propósito de que se encargue de las funciones que, antes de la expedición del citado Decreto, correspondían a la Subsecretaría de Cultura y que a partir de ello están orientadas a promover y estimular la cultura, la creación, la formación artística y la investigación científica.

El Presidente de la República, Rafael Correa, creó el Ministerio de Cultura considerando que el desarrollo de un pueblo, como el ecuatoriano, en el que confluyen distintas nacionalidades y etnias culturales, se nutre esencialmente del aporte de los actores culturales de una sociedad, en orden a la conservación y desarrollo de la identidad cultural, la democratización de la cultura, el reconocimiento de la dimensión cultural del desarrollo, la planificación integrada del desarrollo cultural; la

preocupación por la cuestión regional, la nueva relación con la cultura universal el fomento de las actividades e industrias culturales, la ampliación de la participación en la vida cultural, la promoción de la cooperación cultural internacional; y la afirmación nacional, reconociendo la pluralidad étnico-cultural del ser humano ecuatoriano, dentro de una visión estratégica de unidad e integración del país”. (Ministerio de Cultura del Ecuador, 2007)

El proceso constituyente ha planteado, en la coyuntura actual, la recuperación, potenciación y reinterpretación de los aspectos que han mantenido la cohesión del Ecuador y la superación de aquellos que la han obstaculizado, a través de nuevas visiones e imaginarios nacidos de las experiencias histórico-culturales del Ecuador profundo. Y propone hacerlo con un protagonismo del Estado.

Por estas razones y dentro de este marco, se pretende llevar a cabo cuatro aspectos importantes: el fomento del desarrollo cultural del país como política de Estado (2007), la creación del Ministerio de Cultura (2007), la Declaratoria de Emergencia Patrimonial (2007) y la creación del Sistema Nacional de Cultura (SNC) en la nueva Constitución (2008). Estos cuatro aspectos abren campo para poder desarrollar una política pública estratégica dentro del campo cultural, la cual está dirigida a la construcción de hegemonía y cohesión nacional, así como a la organización sistemática encaminada a superar la dispersión histórica.

La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 377, establece:

“El Sistema Nacional de Cultura 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. Se garantiza el ejercicio pleno de los derechos culturales.” (La Constitución de la República del Ecuador, sección quinta, 2008)

Adicionalmente, en el artículo 378 de la Constitución se establecen los componentes integrantes del SNC, la rectoría del mismo y las responsabilidades del Estado. El Sistema Nacional de Cultura estará integrado por dos tipos de entidades:

- a) Instituciones del ámbito cultural que reciban fondos públicos (estarán sujetas a control y rendición de cuentas);
- b) Colectivos y personas que voluntariamente se vinculen al sistema.

Las responsabilidades del Estado sobre el SNC, que deben cumplirse a través su órgano competente, el Ministerio de Cultura, son:

- a) Rectoría del sistema.
- b) Gestión y promoción de la cultura.
- c) Formulación e implementación de la política nacional.

“De conformidad con los principios establecidos en la Constitución de la República, el Sistema Nacional de Cultura estará integrado por todas las instituciones del ámbito cultural que reciban fondos públicos y por los colectivos y personas que voluntariamente se vinculen al sistema, mientras que las entidades culturales que reciban fondos públicos estarán sujetas a control y rendición de cuentas.” (Modelo de Gestión Institucional, 2011, p. 1)

1.2. Filosofía del Ministerio de Cultura del Ecuador

La filosofía del Ministerio permanece intacta tanto en la visión como en la misión. En ambas, se hace énfasis en los valores de la ciudadanía dentro de un Estado justo, libre, demostrando igualdad, así como también garantizando los derechos culturales, la libre creación artística, el fortalecimiento de la identidad nacional, entre otros.

Valores del Ministerio de Cultura del Ecuador: Fortalecer la identidad nacional y la interculturalidad son los valores puntuales con los que el Ministerio de Cultura pretende prevalecer tanto dentro como fuera del país, es por ello que la Constitución plantea por primera vez la necesidad de establecer una estructura sistemática que atienda a las grandes necesidades culturales para la construcción de un Estado y una sociedad con derechos justos, democráticos, interculturales y plurinacionales.

El Ministerio de Cultura mantiene el serio compromiso con la sociedad ecuatoriana de posicionar a esta cartera de Estado como la entidad rectora en el ámbito cultural, en vínculo con los sectores sociales y con las instituciones ligadas a esta labor.

Visión del Ministerio de Cultura del Ecuador: El Ministerio de Cultura ejerce la rectoría de las políticas públicas culturales y del Sistema Nacional de Cultura, garantizando el ejercicio pleno de los derechos culturales e incide en la integración simbólica del Ecuador y en el cambio cultural de la sociedad, basado en la interculturalidad, contribuyendo a la materialización del “Buen Vivir”.

Misión del Ministerio de Cultura del Ecuador: El Ministerio de Cultura ejerce la rectoría del Sistema Nacional de Cultura para garantizar el cumplimiento de los derechos culturales a través de la promoción de las expresiones culturales diversas que conviven en el país: el fomento de la libre creación artística, la promoción de la producción y distribución de bienes y servicios culturales; la salvaguarda y potenciación de la memoria social y el patrimonio cultural y el consiguiente fortalecimiento de la identidad nacional.

Objetivo del Ministerio de Cultura del Ecuador: Establecer un modelo participativo de gestión, que contribuya al cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos institucionales dentro del marco de los lineamientos establecidos por la Constitución de la República del Ecuador, por el proceso de Reforma

Democrática del Estado coordinado por la SENPLADES, que permitan aplicar las facultades y competencias que le corresponden, bajo los principios de desconcentración, servicios públicos de calidad y rendición de cuentas.

1.3. Políticas institucionales del Ministerio de Cultura del Ecuador a través del Plan Nacional del Buen Vivir

El Plan Nacional del Buen Vivir tiene como uno de sus objetivos estratégicos afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad. El reconocimiento del papel de la cultura en el proyecto de cambio del “Gobierno de la Revolución Ciudadana”, hizo posible la cristalización de tres hitos importantes: la creación del Ministerio de Cultura en el año 2007, la declaratoria de desarrollo cultural como política de Estado en el mismo año y el establecimiento del Sistema Nacional de Cultura en el 2008.

De esta manera el Estado asume el deber de:

“Preservar y garantizar los derechos culturales individuales y colectivos, como soporte básico de la reproducción de la vida humana. La sociedad, por su parte, tiene el compromiso y la función de observar, vigilar y exigir que el Estado cumpla su papel. El Estado y la sociedad tienen responsabilidades compartidas, en la perspectiva de asegurar las condiciones de permanencia y reproducción de la cultura en sus múltiples expresiones.”

“Al asumir el mandato constitucional de reconocimiento y afirmación de la plurinacionalidad y de la interculturalidad de la sociedad ecuatoriana, el Estado adopta una concepción de cultura amplia e incluyente; acoge concepciones que dan cuenta de la multiplicidad de universos simbólicos, expresados en las diversas memorias históricas, así como las prácticas de vida de los pueblos y nacionalidades ancestrales que

viven a lo largo del territorio nacional. Y, al mismo tiempo, reconoce las prácticas de grupos culturales que emergen como resultado de las transformaciones sociales contemporáneas.”(Plan Nacional del Buen Vivir, 2009-2013, p. 297)

El Ministerio de Cultura del Ecuador en base al Plan Nacional del Buen Vivir, crea políticas con el propósito de orientar el quehacer del mismo, es decir, dentro de su propia filosofía lo que se pretende es desarrollar y ejecutar una entidad rectora de la política de cultura del Ecuador, dentro de éste marco, bajo la forma de ejes programáticos, busca articular coherente y consistentemente los programas, proyectos y acciones que impulsa el Ministerio, con el fin de minimizar respuestas aisladas y puntuales que poco abonan en la construcción de un sector cultural con proyecciones hacia el futuro.

Cada uno de los cuatro ejes programáticos contenidos en el documento, a saber, “Descolonización, derechos culturales, emprendimientos culturales y nueva identidad ecuatoriana contemporánea”, parten de la problematización y caracterización del ámbito analizado y concluyen en un conjunto de políticas y estrategias cuyo objetivo es concretar los cambios necesarios en el contexto social y cultural del país.

Esta reflexión se complementa con la formulación de cuatro ejes transversales: interculturalidad, equidad en sentido integral, fortalecimiento de la institucionalidad ligada al desarrollo cultural y posicionamiento internacional de las culturas del Ecuador, las mismas que deberán sustentar la acción pública a favor del desarrollo cultural del país.

Aunque en la elaboración de este documento se estableció un diálogo con diversos sectores sociales ligados al ámbito cultural del país, estamos conscientes de que es necesario propiciar una mayor socialización y validación de sus contenidos para que las reflexiones y propuestas de estas “políticas para una revolución cultural” garanticen el cumplimiento de los derechos

culturales de la población ecuatoriana y recojan, en ese sentido, las preocupaciones, demandas y potencialidades de todas las personas, en especial de quienes en el Ecuador están involucrados en el diverso y vasto mundo de la cultura. (Sylva Charvet, 2012, pp. 9-10).

Nace la necesidad de establecer estos ejes mediante la creación del Ministerio de Cultura del Ecuador debido a que el ámbito cultural se encontraba aislado y no era tomado en cuenta cuando pertenecía o formaba parte de otro ministerio; es por ello que en vista de la demanda de artistas, gestores culturales, etc., que buscan ayuda estatal, esta entidad en base a políticas bien establecidas apoya al talento ecuatoriano en sus diferentes facetas de forma equitativa, para así transformar y elevar el tan anhelado desarrollo cultural que el país necesita.

1.4. Estructura orgánica del Ministerio de Cultura del Ecuador

En el Ministerio de Cultura, los temas relacionados con la estructura organizacional se han desarrollado conforme el actual Gobierno ha ido estableciendo directrices específicas para implementar un nuevo modelo de gestión. Dichas directrices se encuentran especificadas en las referencias normativas que se establecen en el Art. 154 de la Constitución de la República y complementadas por lo establecido para este efecto en dos decretos ejecutivos. El primer lugar, el Decreto Ejecutivo N° 437 del 22 de junio de 2007 determina que será facultad expresa de los ministros de Estado establecer la organización de cada uno de sus ministerios y, en forma especial, la creación o supresión de subsecretarías, sin que sea necesaria la expedición de un nuevo decreto; en segundo lugar, el Decreto Ejecutivo N° 195 del 29 de diciembre de 2009 se emiten los lineamientos estructurales para organizar las unidades administrativas en los niveles de dirección, asesoría, apoyo y operación de los ministerios de coordinación y sectoriales, secretarías e institutos nacionales pertenecientes a la Función Ejecutiva.

“El Ministerio de Cultura requiere de una estructura organizacional para cumplir y asumir con eficiencia y eficacia las competencias y atribuciones, con sujeción a las políticas nacionales y al nuevo marco institucional del Estado, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República, en leyes, reglamentos, resoluciones, acuerdos, instructivos y normatividad vigente.” (Acuerdo Ministerial, 2012, p. 2)

Toda la estructura está orientada a garantizar un aporte efectivo a la gestión, desarrollo y ejecución de programas, proyectos y planes institucionales para la inserción y fortalecimiento de nuevos actores culturales dentro de la sociedad ecuatoriana.

La entidad, además, dirige el Sistema Nacional de Cultura, alineado al mandato constitucional y a las políticas del “Gobierno de la Revolución Ciudadana”, que posibilita fortalecer una política pública estratégica en el campo cultural.

Los funcionarios que intervienen en los procesos de comunicación interna del Ministerio de Cultura está conformado por los empleados que operan en la planta central, en diversos lugares físicos dentro de la ciudad de Quito y en las 24 Direcciones Provinciales.

El campo cultural se ha caracterizado por su falta de cohesión y políticas claras, hecho que suscitó la necesidad de crear una entidad de gestión y administración cultural.

El Ministerio de Cultura del Ecuador tiene como fin instaurar la inclusión de las culturas diversas y sus expresiones, cumpliendo con su rol de ente rector de las políticas públicas culturales. Se trata de una institución joven, conformada por profesionales en diversas áreas que contribuyen a estas metas.

El Ministerio de Cultura, como la entidad rectora en el ámbito cultural, mantiene un serio compromiso con la sociedad ecuatoriana. Entabla un vínculo con los

sectores sociales y con las instituciones del ámbito cultural, al 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 garantizando el ejercicio pleno de los derechos culturales a partir de la descolonización del saber y del poder; y, de una nueva relación entre el ser humano y la naturaleza, contribuyendo a la materialización del Buen Vivir.

En este marco, la revitalización de la memoria y la cultura ecuatoriana se ha hecho hincapié en las diversas identidades culturales y en la valorización de la diversidad étnico-cultural. Se ha trabajado en el desarrollo de un sentido histórico propio, en la revalorización del capital simbólico de los diversos actores culturales y el fortalecimiento de los nuevos imaginarios culturales. Para ello, se perfecciona un sistema de incentivos basado en la “meritocracia”, y en condiciones de igualdad, dignidad e inclusión.

A continuación, mediante gráficos, se presenta la estructura orgánica y la metodología que se utiliza para buscar cumplir con el objetivo principal de este tema, que es la optimización de los procesos y la relación con sus públicos internos, para de esta manera lograr el desarrollo eficaz y el progreso favorable de la institución.

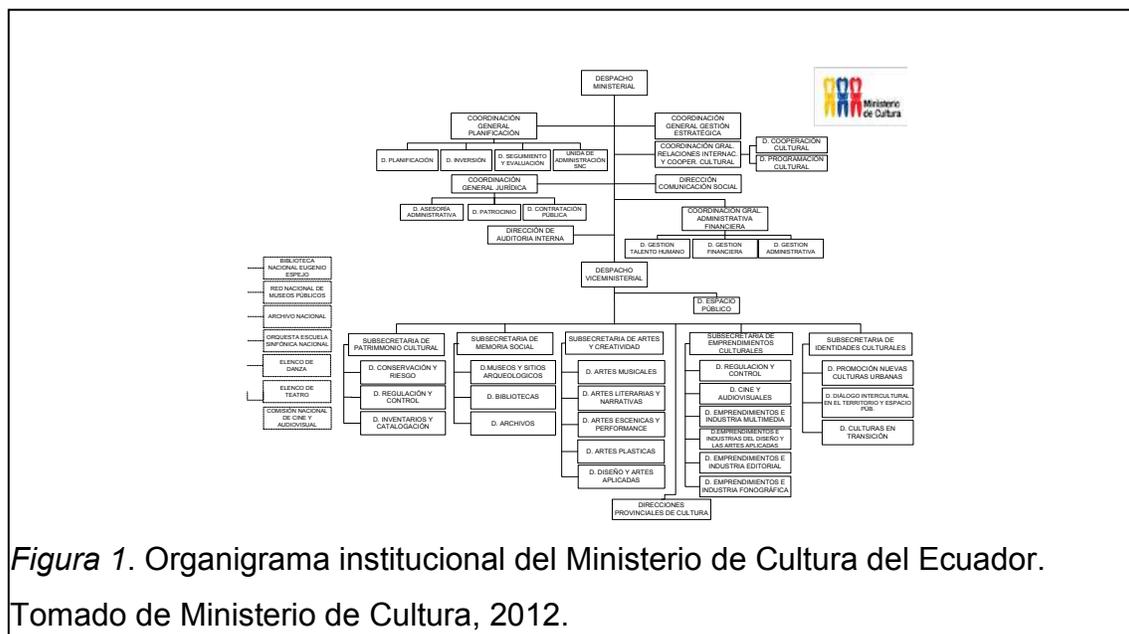


Figura 1. Organigrama institucional del Ministerio de Cultura del Ecuador.

Tomado de Ministerio de Cultura, 2012.

Por otra parte, en el año 2012 se consolida la organización del Sistema Nacional de Cultura y su nuevo modelo de gestión, con el apoyo del INPC, CNCINE, EOD's así como con la Casa de la Cultura Ecuatoriana.

El Ministerio de Cultura, como entidad rectora del Sistema Nacional de Cultura conforme lo establece la Constitución de la República, normas conexas y Matriz de Competencias, tiene claramente definidas sus competencias de: (a) patrimonio cultural; (b) memoria social del patrimonio cultural; (c) artes y creatividad; (d) emprendimientos culturales; y (e) identidades culturales. Elementos fundamentales en los esfuerzos estatales para el cumplimiento de los objetivos del "Buen Vivir" y del direccionamiento estratégico del Ministerio.

De estas cinco competencias sustantivas, se derivan facultades de rectoría, planificación, regulación, coordinación, gestión y control. Para el cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades asumidas por mandato legal por el nivel central, es necesario administrar, proveer, prestar y ejecutar acciones que permitan alcanzar los productos estratégicos y operativos de la institución.

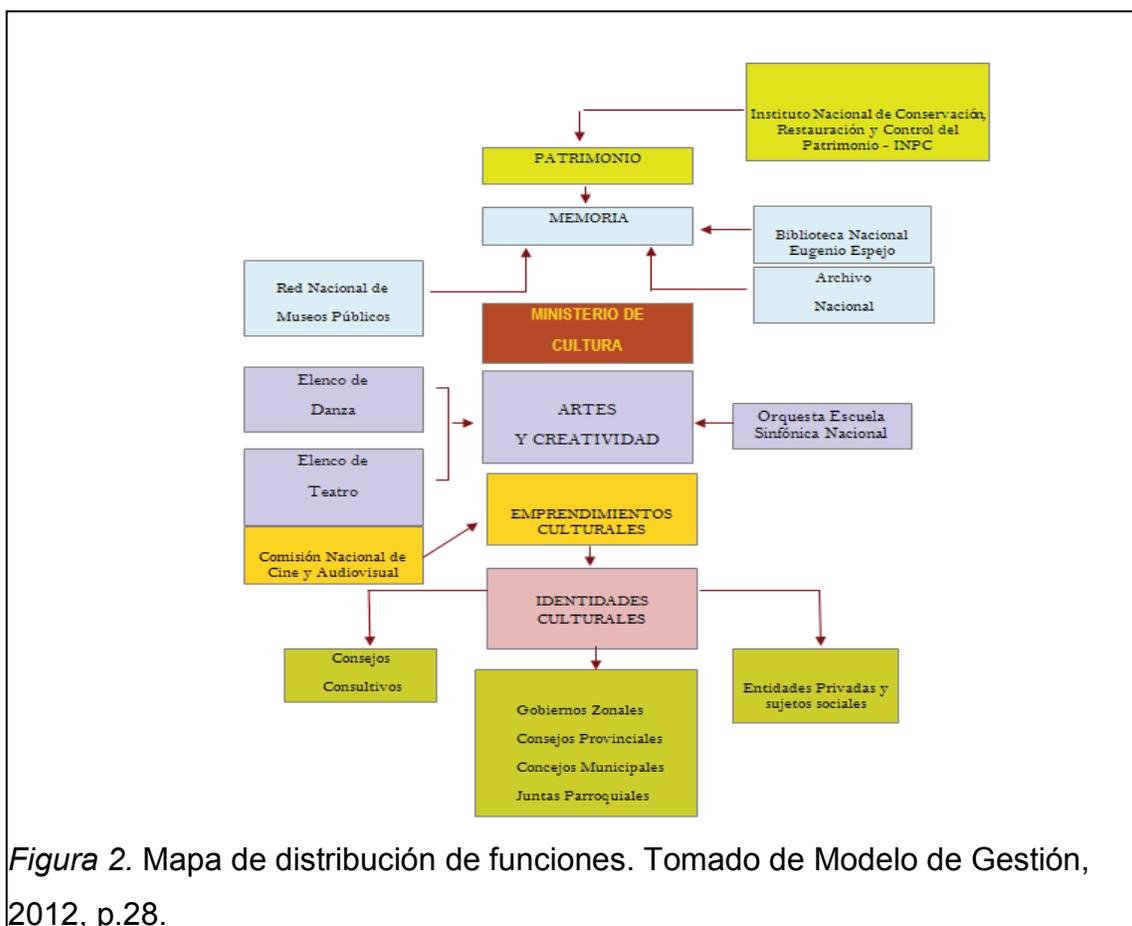


Figura 2. Mapa de distribución de funciones. Tomado de Modelo de Gestión, 2012, p.28.

De conformidad con las políticas emitidas por la Secretaría de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), en el ámbito de la Reforma Democrática, el Ministerio de Cultura contará con ocho Direcciones Provinciales con sede zonal, las cuales actuarán como unidades de gestión desconcentrada en el ámbito administrativo y financiero, acorde con el Sistema Nacional de Cultura.

Tabla 1. Enumeración de direcciones provinciales.

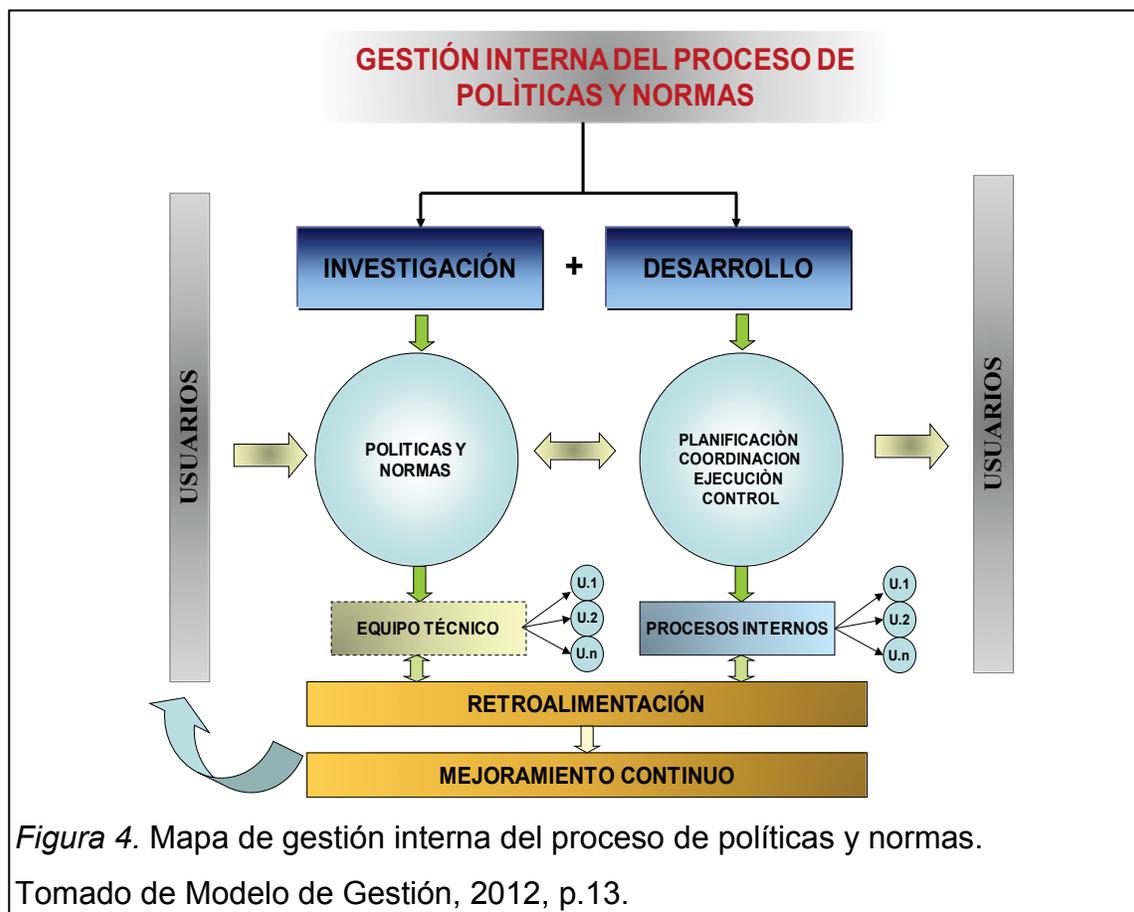
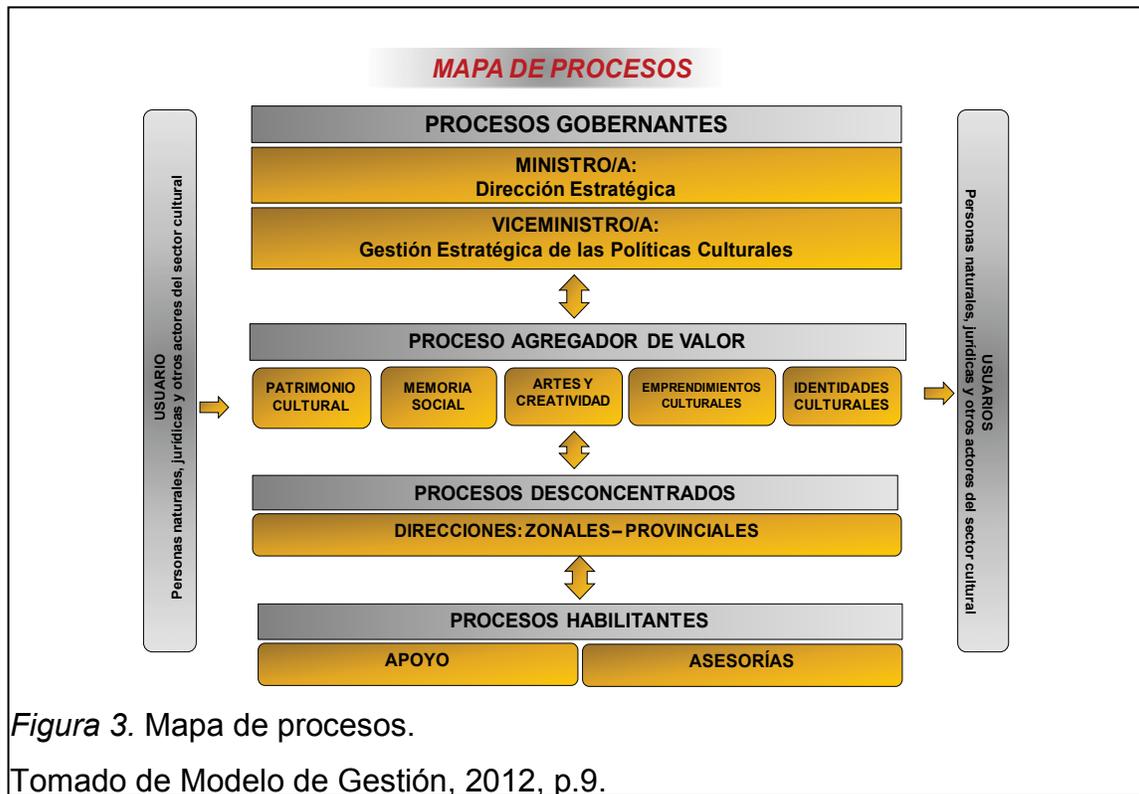
Nº	PROVINCIAS	D. P. DE CULTURA CON SEDE ZONAL	DIRECCIONES PROVINCIALES DE CULTURA	RESPONSABLE
1	Esmeraldas	X	X	Director Provincial
2	Carchi		X	
3	Imbabura		X	
4	Sucumbíos		X	
5	Pichincha		X	Director Provincial
6	Napo	X	X	
7	Orellana		X	
8	Cotopaxi		X	Director Provincial
9	Tungurahua		X	
10	Chimborazo		X	
11	Pastaza	X	X	
12	Sto. Domingo de los Colorados		X	Director Provincial
13	Manta (Montecristi)	X	X	
14	Santa Elena		X	
15	Bolívar	X	X	Director Provincial
16	Los Ríos		X	
17	Galápagos		X	
18	Cañar	X	X	Director Provincial
19	Azuay		X	
20	Morona Santiago		X	
21	El Oro		X	Director Provincial
22	Loja	X	X	
23	Zamora		X	
24	Guayaquil		X	Director Provincial

Tomado de Modelo de Gestión, 2012, p.30.

Las competencias de las direcciones provinciales de cultura se implementan mediante acciones de coordinación, gestión, monitoreo y evaluación de las instituciones locales en sus correspondientes cantones, todo esto en coordinación con las juntas parroquiales respectivas. La ejecución de acciones en este ámbito permite alcanzar los productos estratégicos y operativos de cada provincia. Además, las direcciones provinciales asumen los roles de planificación, gestión, monitoreo y evaluación en las competencias de patrimonio cultural, artes y creatividad, identidades culturales y espacio público. Este modelo de administración provincial de unidades de gestión permite núcleos descentralizados de funcionamiento.

El ejercicio de articulación de las redes de gestión y redes de servicios culturales de los gobiernos autónomos descentralizados está normado adecuadamente por el órgano rector, lo que propicia el fortalecimiento, por medio de gestión local, de la estructura y propuestas de bienes, productos y servicios públicos del SNC para el desarrollo del quehacer cultural. Además, dicho sistema permite que las ordenanzas y reglamentos locales aseguren lo estipulado en la Constitución de la República, Ley de Cultura, su reglamento y normas conexas.

Las direcciones provinciales del Ministerio de Cultura gestionan, en conjunto con los distintos niveles de Gobierno en cada provincia, los planes, programas y proyectos con el fin de que los beneficios de fomento y desarrollo se distribuyan de manera equitativa y transparente en los colectivos y ciudadanos.



1.5. Funcionarios de la Institución

Tabla 2. Tabla de número de puestos en cada institución que conforman el Sistema Nacional de Cultura.

INSTITUCIONES QUE CONFORMAN EL SISTEMA NACIONAL DE CULTURA	Puestos Institucionales		
	Nombramientos	Contratos	Total
MINISTERIO DE CULTURA	227	223	450
ÁREAS CULTURALES (14 Museos, 10 Bibliotecas y 6 Archivos)	74	44	118
ARCHIVO NACIONAL HISTÓRICO	11	1	12
INSTITUTO NACIONAL DE PATRIMONIO CULTURAL	137	46	183
CONJUNTO NACIONAL DE DANZA	23	4	27
ORQUESTA SINFÓNICA DE CUENCA	48	12	60
ORQUESTA SINFÓNICA DE GUAYAQUIL	66	22	88
ORQUESTA SINFÓNICA NACIONAL	65	20	85
CONSEJO NACIONAL DE CINEMATOGRAFÍA	12	12	24
CONSEJO NACIONAL DE CULTURA	18	3	21
CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMÍN CARRIÓN	207	32	239
(24) NÚCLEOS DE LAS CASA DE LA CULTURA	221	72	293
TOTAL SERVIDORES PÚBLICOS SECTOR CULTURA	1109	491	1600

Tomado de Modelo de Gestión, 2012, p.28.

1.6. Presupuesto general del Ministerio de Cultura del Ecuador

El Ministerio de Cultura es una de las entidades públicas con menos presupuesto asignado anualmente por el Gobierno nacional. No obstante, se lleva a cabo un sinnúmero de actividades a nivel nacional que cumplen y sobrepasan las expectativas. Todo el presupuesto asignado, es necesario recalcar, debe tener un plazo de ejecución, cumplido obligatoriamente por cada dirección técnica, provincial y subsecretaría. La rendición de cuentas de la adhesión de las diversas instituciones a los plazos de ejecución es controlado en el cumplimiento mensual que en cada gabinete itinerante realiza el Gobierno nacional.

Además de los controles mensuales, se realiza una evaluación a finales de ciclo –es decir, al finalizar el año–, en el que cada entidad debe demostrar el cumplimiento tanto de sus compromisos presidenciales, como del monto total utilizado. La función de los controles es evaluar de mejor manera el desarrollo de cada institución y poder generar nuevos compromisos para el siguiente año. Es posible la asignación de un mayor presupuesto futuro, siempre y cuando el actual se haya destinado debidamente.

Tabla 3. Tabla de los presupuestos del Ministerio de Cultura de los últimos 6 años.

Presupuesto general del Ministerio de Cultura (Gasto corriente y de inversión)			
Año	Codificado	Ejecutado	% de ejecución
2007	\$ 17,747,099.69	\$ 13,525,623.02	76.21 %
2008	\$ 22,276,711.59	\$ 20,405,278.81	91.60 %
2009	\$ 23,164,907.58	\$ 18,611,401.69	80.34 %
2010	\$ 26,978,620.09	\$ 22,044,461.30	81.71 %
2011	\$ 33,831,762.58	\$ 32,295,980.74	95.46 %
2012	\$ 38,989,118.52	\$ 35,763,855.81	91.73 %

Tomado de Subsecretaría de Planificación, 2013, p.40.

1.7. Proyectos emblemáticos del Ministerio de Cultura del Ecuador

Los siguientes proyectos son aquellos que pretenden ser realizados durante el año 2013, por lo que han sido catalogados de “emblemáticos” y su desarrollo busca consolidar, posicionar y hacer visible el Ministerio de Cultura en la mente de los ciudadanos, tanto a nivel nacional como internacional:

- “Consolidar la organización del Sistema Nacional de Cultura y la rectoría del MC.
- “Incidir en el cambio de la matriz cultural ecuatoriana para contribuir a la constitución de una sociedad intercultural, democrática y socialmente responsable.
- “Fortalecer la democratización y desconcentración en el acceso a los mecanismos de incentivos para los proyectos culturales ciudadanos.
- “Impulsar el desarrollo de las industrias culturales nacionales a fin de que se constituyan en actividades económicas que incidan en el cambio de la matriz productiva.
- “Mejorar los índices de consumo cultural nacional de la sociedad ecuatoriana (lectura, acceso a la producción artística y cultural, música y cine).
- “Consolidar el posicionamiento cultural del Ecuador diverso en el exterior.
- “Fortalecer los procesos de recuperación de la memoria, así como de sus contenedores y sistemas (SINABE, SINAMU, SINAIE), y del acceso ciudadano a los mismos.
- “Funcionamiento de la Universidad de las Artes como IES de excelencia; creación y operación del SIEFA para garantizar el acceso integral a una formación y educación artística de calidad.” (Documento Rendición de Cuentas, 2012, p. 9).

1.8. Manejo de la Comunicación en el Ministerio de Cultura del Ecuador

Primero para todo proceso comunicacional interno la Dirección de Comunicación es la encargada de manejar las publicaciones dentro de la institución, esto en conjunto con los directores y subsecretarios que deseen dar a conocer ya sea una actividad, un evento, un proyecto, una convocatoria, entre otras cosas. Para este debido proceso solamente se lo coordina junto a

las demás áreas, esto se lo maneja mediante boletines internos, carteleras y convocatorias por medio de la red institucional Willak.

La máxima autoridad de la institución es como tal la que dicta la última palabra para todo proceso comunicacional externo, es decir, después de que el departamento de comunicación realice los planes y proyectos anteriormente consensuados con la Ministra, y a su vez con el director y/o subsecretario a quien corresponda el tema tratado, se los presenta para que sea ella quien apruebe o desaprobe la ejecución del mismo, de tal manera que se trabaja en conjunto con cada área asignada o a quien pertenezca el proyecto para desarrollar adecuadamente todos y cada uno de los temas que se pretendan realizar a lo largo de un periodo, para así llevar a cabo tal como la máxima autoridad lo indique.

Generalmente luego de su aprobación, el Departamento de Comunicación es el encargado de que se publique dicho proyecto, esto se lo envía a la Secretaría Nacional de Comunicación y La Secretaría Nacional de la Administración Pública para lograr la ejecución esperada con las publicaciones escritas correspondientes y la difusión radial y televisiva necesaria.

CAPÍTULO II

2. EL ROL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS, CASO MINISTERIO DE CULTURA DEL ECUADOR

Introducción

“La Dirección de Comunicación es la unidad técnica cuyo principal objetivo es difundir el accionar institucional para lograr su posicionamiento ante la sociedad, con el apoyo de las distintas áreas que forman parte del Ministerio de Cultura.” (Ruiz, 2012).

La comunicación dentro de una institución pública contiene ciertos aspectos importantes, los mismos que se manejan bajo un lineamiento para todas las entidades pertenecientes al Estado, si bien es cierto cada institución es liderada por su máxima autoridad, bajo ella existe el nivel jerárquico superior que tiene voz y voto dentro de sus planes y proyectos que contengan componentes comunicacionales.

Si se enfoca en la comunicación interna, normalmente se la maneja en conjunto con cada responsable del área a quien pertenezca el tema a tratar, y de esta manera quien lidera directamente su publicación y difusión es el área de Comunicación de la institución, mientras que si se habla de la comunicación externa, la máxima autoridad es quien aprueba el tema y bajo su aprobación el Departamento de Comunicación se encarga de su posterior ejecución en medios de comunicación, todo esto con la aprobación correspondiente de algunos organismos responsables que promueven o no su acertada ejecución.

De tal manera, el Departamento de Comunicación del Ministerio de Cultura del Ecuador maneja exhaustivamente paso a paso cada plan y/o proyecto que contenga componentes comunicacionales para su eficaz y correcta ejecución.

Es por este y varios otros aspectos mencionados anteriormente que el rol de la Dirección de Comunicación Social juega un papel muy relevante para el funcionamiento eficiente y eficaz del Ministerio de Cultura del Ecuador.

2.1. Rol del director de comunicación en la comunicación interna

“La función del director de comunicación en relación a la comunicación interna, en términos generales, se vincula, por una lado con la comunicación corporativa dirigida a las audiencias internas y por el otro al manejo de los canales formales de carácter mediático, como son las publicaciones internas, las páginas de la intranet y los eventos que involucran técnicas, características del ámbito de la publicidad o las relaciones públicas. En este marco debe existir una muy estrecha cooperación entre las áreas de comunicaciones, de recursos humanos y la dirección de la organización, a la hora de utilizar la herramienta de la comunicación para reforzar o modificar la cultura organizacional.” (Ritter, 2008, p. 35).

El rol del director de comunicación en la comunicación interna es el liderar un grupo de personas dentro de un departamento, es quien debe establecer verdaderos tejidos de información dentro de la organización, mantener buenas relaciones con los funcionarios, asesorar a los directivos o altos mandos de la institución en temas comunicacionales, resolver los problemas que se susciten dentro de la misma, realizar reuniones periódicas de trabajo para exponer los logros de los objetivos planteados , generar confianza a todos los trabajadores para mantener un clima propicio dentro de la organización.

Para definir concretamente el perfil del director de comunicación, se deben resaltar ciertos aspectos que garantizan el desarrollo íntegro de sus funciones. Para ello existen cuatro pasos que son fundamentales para el buen desempeño y rol en sus labores; estos son: la planificación, el diagnóstico, la ejecución y su respectivo seguimiento. Todo ellos tienen carácter permanente, ya que el

comunicador se encuentra en un proceso de cambio continuo debido a su función en la institución.

Se debe mencionar que todo comunicador debe tener la habilidad de crear relaciones óptimas con el resto de personas, así como manejar la comunicación de manera transversal, bajo una visión holística. Debe saber identificar las diferentes características de los funcionarios que están a su cargo, así como tener una gran intuición y saber interpretar de manera clara la realidad que se vive a diario en una organización, para poder ofrecer un sentido adecuado de orientación e inmediata a las diversas dificultades que se presenten.

El director de comunicación debe ser un líder, un estratega polivalente, planificador. Entre otras cosas, debe asumir la función fundamental de construir una cultura, imagen, identidad, así como también poseer habilidades para optimizar los canales de comunicación y promover un cambio cultural.

2.2. Definiciones de Comunicación

“La comunicación no solo sirve para optimizar la gestión de los procesos, la satisfacción de los colaboradores y el mejor funcionamiento de los equipos, sino que logra que las personas, los trabajadores – verdadero eje de la compañía– se conviertan en verdaderos embajadores de la marca a la que representan, tanto cuando prestan un servicio en nombre de la compañía como cuando contribuyen a la proyección social de la imagen positiva de la compañía fuera del entorno laboral.” (Losada, 2011, p.12)

“Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas

que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes.” (Fonseca, 2000, p. 4)

Bajo estos conceptos, se puede definir en breves y claras palabras que la comunicación es la capacidad que tienen los individuos de transmitir un mensaje a otros y esperar una retroalimentación, es decir, una respuesta por parte de quien recibe el mensaje.

Este punto es muy importante dentro del Ministerio de Cultura del Ecuador, debido a que existen diversos departamentos tanto en una misma localidad como a nivel nacional. Entre ellos se puede enumerar a subsecretarías, direcciones técnicas y direcciones provinciales, las mismas que por medio de la “comunicación”, se transmiten necesidades, responsabilidades, preguntas y respuestas, y el desarrollo de un sinnúmero de actividades y roles que se desempeñan en conjunto y corresponden las funciones del Ministerio como tal. El Departamento de Comunicación Social es el área que está a cargo de supervisar que todas las comunicaciones, planes y proyectos de comunicación que se realizan en cada área reciban aprobación previa a su posible publicación; el permiso de publicación es emitido por la máxima autoridad de esta institución. A través de este departamento, cada miembro que forma parte del Ministerio tiene puede tener diversas funciones, pero todos trabajan hacia una misma dirección y con coherencia.

El propósito de esta investigación es examinar a fondo si todas las áreas que dependen del Departamento de Comunicación se relacionan entre sí de tal manera que se viabilice su trabajo y se optimicen recursos tanto económicos como humanos.

2.3. Tipos de comunicación

La comunicación interna puede ser percibida de dos formas: la formal y la informal, ambas tienen la misma importancia dentro de la organización, ya que la comunicación formal transmite mensajes mediante canales estructurados, los mismos que se los utiliza de manera formal dentro de la organización, mientras que la comunicación informal difunde los mensajes de forma espontánea mediante los funcionarios, esto se lo conoce como un intercambio no formal de la información.

2.4. Comunicación Corporativa

Es el acto por el cual una organización emite una serie de mensajes a través de distintos medios, con la intención de transmitir lo que se quiere decir tanto dentro como fuera de la empresa.

La comunicación corporativa administra tanto la parte interna como externa de una empresa, desarrollando una base favorable para las relaciones con los distintos públicos.

2.5. Comunicación Externa

“Por lo general, las organizaciones definen como comunicación externa formal a las áreas de Relaciones Públicas, Marketing, Opinión Pública e Investigación de Mercados. Las nuevas tendencias nos indican que existen nuevas formas de comunicación externas que a simple vista se definen como unidades operativas o de gestión pero que son de vital importancia para la organización.” (Vásquez, 2003)

Es una transmisión y recepción de datos que son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa, principalmente para los clientes, proveedores, entre otros.

2.6. Comunicación Interna

“Una correcta política de la comunicación en una organización (y su adecuada planificación y gestión) solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la Comunicación Interna. No estamos hablando simplemente de recordar una definición más o menos acertada de dicha expresión, sino de aceptar e interiorizar la verdadera Interna filosofía de la Comunicación.” (Capriotti, 1998, p. 1)

“Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.” (Ritter, 2008, p. 8).

Es por ello que la comunicación interna incide directamente en la gestión de equipos, en la motivación del empleado y, como resultado de las anteriores, en la consecución de los objetivos y de rentabilidad de las organizaciones.

“[La comunicación interna] se define como: el 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.” (Rodríguez, 1991, p. 32).

Por lo tanto, se entiende que la comunicación interna asume uno de los papeles más importantes dentro de la organización, por la confianza que fomenta entre todos los empleados hacia el trabajo y hacia la empresa.

El Ministerio de Cultura, por ser una institución joven, tiene como fin instaurar la inclusión de las culturas diversas y sus máximas expresiones, cumpliendo su rol de ente rector de las políticas públicas culturales en base al funcionamiento

eficaz de una comunicación interna adecuada. Debe sostener la responsabilidad con la sociedad ecuatoriana de posicionarse en el papel de la entidad rectora en el ámbito cultural, en vínculo con los sectores sociales y con las instituciones del ámbito cultural. La Constitución plantea por primera vez la necesidad de establecer una estructura sistemática que atienda a las grandes necesidades culturales para la construcción de un Estado y una sociedad con justos derechos democráticos, interculturales y plurinacionales.

El rol que el Ministerio de Cultura ha venido cumpliendo conforme lo dispuesto en su ley constitutiva, se redirige de acuerdo a lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador y la Matriz de Competencias, entre cuyos objetivos están: generar nuevos productos y servicios que contribuyan al fortalecimiento de 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, garantizando el ejercicio pleno de los derechos culturales a partir de la descolonización del saber y del poder y de una nueva relación entre el ser humano y la naturaleza. Todo esto busca, a su vez, contribuir a la materialización del “Buen Vivir”, por tanto este Ministerio como ente rector de las políticas públicas culturales, garantiza la integración simbólica tanto en el cambio cultural de la sociedad, así como en los derechos culturales, bajo la libre creación artística y producción de bienes y servicios, para de esta manera contribuir y cumplir en todo lo antes mencionado para fortalecer la identidad nacional de nuestro país.

Para este propósito, parte de la estrategia plantea la implementación de un mecanismo que optimice gradualmente la comunicación interna, es decir, que dentro de la organización exista una coherencia comunicativa, con la posibilidad de retroalimentación, que permita abrir los canales comunicacionales transparentes y efectivos entre todos los funcionarios. A partir de esto, se podrá, de forma equilibrada, proceder con el mejor posicionamiento externo del accionar de la institución.

“Una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. En este contexto, el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estratégicos que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o a su mejora.” (Brandolini, 2008, p. 12)

Para la existencia de una buena comunicación interna, es conveniente mantener a los funcionarios de la organización confiados, seguros y responsables de lo que realicen para la misma, apoyando directamente a todas las iniciativas que se presenten, para así lograr un ambiente óptimo e ideal que favorezca el crecimiento de la organización, de esta manera se plantearán y mencionarán posteriormente algunas herramientas de comunicación interna que ayudarán a incentivar a sus públicos internos a realizar el trabajo asignado de la mejor manera, motivando y construyendo a la par una identidad y sentido de pertenencia a quienes pertenecen a la institución.

Para tener más claro este tema, a continuación se describirán claramente las funciones de la comunicación interna que pueden ser manejadas para favorecer el crecimiento y óptimo funcionamiento de comunicación interna de la organización.

Tabla 4. Tabla de las principales funciones de la comunicación interna.

Las funciones principales de la comunicación interna
1. Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
2. Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
3. Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
4. Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
5. Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
6. Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
7. Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como comportamientos estancos.
8. Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
9. Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea la posición en la escala jerárquica de la organización.
10. Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
11. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
12. Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
13. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

Tomado de Ritter, 2008, p. 8.

2.7. Flujos de comunicación

Los flujos de la comunicación interna pueden tener algunas direcciones, ya sea de tipo vertical donde abarca lo ascendente y descendente, y horizontal o lateral cuando depende de la dirección de la comunicación según la estructura de la organización, esto para poder direccionarla según la empresa lo requiera.

Comunicación vertical descendente: Esta comunicación es utilizada por los mandos superiores, para poder mantener informados a sus trabajadores, es decir desde la máxima autoridad en este caso, dirigiéndose a las subsecretarías y direcciones, hasta llegar a los funcionarios de manera descendente.

Comunicación vertical ascendente: Esta comunicación es el complemento a la comunicación descendente, su funcionamiento es de manera contraria a la descendente, es decir, desde los subordinados hasta las subsecretarías y direcciones de manera ascendente, lamentablemente este tipo de comunicación suele ser insuficiente debido al mal manejo de los funcionarios que no saben informar de manera adecuada a sus superiores.

Comunicación Horizontal o lateral: Este tipo de comunicación se establece cuando compañeros del mismo rango comparten o intercambian información, sirve para resolver problemas, tomar decisiones y evitar conflictos.

2.8. Herramientas de comunicación

Carteleras

Las carteleras por lo general sirven para informar al personal sea de noticias, novedades, beneficios, cambios, entre otras cosas, esta herramienta suele ser muy interesante para lograr impacto hacia los empleados e incentivar de diferentes maneras dependiendo el caso.

Intranet

La Intranet es básicamente una red privada de acceso única y exclusivamente para los funcionarios de la institución, sirve directamente para que los empleados efectúen sus labores diarias por este medio.

Según Frigoli “La Intranet, que con mayor o menor posibilidades de feedback, presenta la totalidad de la información corporativa con una extensión mayor que la revista y que además recibe una actualización periódica.”

Esta herramienta es muy importante dentro de la organización, debido a que se puede acceder a bases de datos, recordatorios de reuniones, reserva de salas, auditorios y/o lugares necesarios para realizar una actividad dentro de la empresa.

El intranet que se utiliza en el Ministerio de Cultura es más conocido como Zimbra, este correo es personal, generalmente se lo crea con la primera letra del nombre de cada funcionario, seguido de su primer apellido completo, se puede conectar no solamente dentro de la institución, también se lo puede usar fuera de la misma y enviar y recibir correos a toda hora y en cualquier lugar. El nivel jerárquico superior lo utiliza y lleva conectado en sus celulares todos los días a toda hora por si surge alguna disposición de la máxima autoridad.

Teléfono

Esta herramienta es utilizada frecuentemente por los funcionarios, sin embargo dentro de la institución no debe ser muy útil, debido a que es un medio informal y en una institución pública es recomendable utilizar medios que contengan mensajes escritos para constancia de los mismos.

Boletines

Los boletines dentro de una institución se los genera para luego publicarlos en la cartelera, así como también se puede realizar un boletín virtual, el cual tendrá el mismo contenido de ambas maneras, no obstante, el Departamento

de Comunicación del Ministerio de Cultura del Ecuador en el año 2012 creó un boletín informativo virtual, denominado “Willak”, el mismo que únicamente es manejado por la Dirección de Comunicación.

Estos son básicamente las herramientas de comunicación que se maneja dentro del Ministerio de Cultura del Ecuador, cabe mencionar que también se utilizan otras herramientas que ya son de uso externo, estas son muy importantes, el manejo y uso lo realiza la Dirección de Comunicación netamente, ya sea para difundirlo por canales masivos, como prensa, radio y televisión; pero el tema de esta tesis se enfoca directamente con la comunicación interna, por lo que no se abordará a profundidad la parte externa, dejando así un gran paréntesis para la elaboración de un plan estratégico de comunicación externa que complementa el estudio.

2.9. Públicos en la organización y su relevancia

Toda organización cuenta con públicos internos y externos, los públicos internos del Ministerio de Cultura del Ecuador son: todos los funcionarios, conformados por la máxima autoridad, el nivel jerárquico superior, mandos medios y empleados, mientras que los públicos externos son: instituciones del Estado, gestores culturales, medios de comunicación y ciudadanía en general. Dentro de este plan de tesis, los principales actores son todos los funcionarios que laboran en el Ministerio de Cultura del Ecuador, es decir, los responsables que dentro de sus planes y proyectos ven la necesidad de utilizar el componente comunicacional que puede ayudar para el desarrollo correcto y su oportuna ejecución, estos son: Los Directores provinciales y los/las subsecretarías en especial; todos ellos como líderes de sus respectivos grupos de trabajo.

La Dirección de Comunicación trabaja en conjunto con todas las áreas, con el fin de que los proyectos y actividades que se requieran realizar tomen forma mediante el manejo adecuado de comunicación y su ejecución se la elabore con la participación de sus miembros responsables, afianzando así los lazos y logrando un clima laboral esperado.

Todos sus públicos tienen un papel muy importante, debido a la diversidad de temas que manejan, sin la experiencia y colaboración de cada uno de los miembros de sus grupos y cabezas de los mismos, los resultados no saldrían de la manera que se espera o necesita.

2.10. Diseño estratégico de la comunicación interna

Según Losada, el diseño estratégico de la comunicación interna de una organización se lo debe manejar de la siguiente manera:

“a. Definición de objetivos: lo más importante es la fijación de unas metas a conseguir, unos logros concretos, derivados de las necesidades detectadas en la fase de investigación. Pero estos objetivos no deben ser ni genéricos, ni Master Internacional en Dirección de Comunicación, ni difusos. Deben ser absolutamente concretos, y esto obliga a que sean:

Medibles: es decir, que podamos saber si se han conseguido o no.

Que tengan una intención: puede ser de 3 tipos:

Cognitiva: que repercutan en lo que la audiencia interna sabe, en lo que conoce, y por lo tanto que varíe en ella sus conocimientos.

Afectiva: que modifique sobre lo que la audiencia siente, sobre sus afectos, sobre sus sensaciones, sobre su emoción.

Conativa: que los objetivos tengan que ver con la modificación de los comportamientos de la audiencia interna a partir de la información que se le hace llegar.

Cualquiera de estos objetivos puede ser una prioridad por parte de la organización, o incluso varios de ellos al mismo tiempo pero afectando a públicos internos distintos o en diferentes momentos.

Los objetivos de comunicación interna, por regla general, deben ser consensuados por los máximos dirigentes de la organización y deben tener un plazo de ejecución de, al menos, medio alcance.

b. Creación de una estrategia

A partir de la definición y el consenso sobre los objetivos estratégicos a lograr, se procede al diseño de las acciones que consideramos necesarias para el logro de nuestras metas.

En este sentido, cabe hablar de las siguientes variables:

- 1 Línea estratégica en la que se trabajará
- 2 Denominación de la acción
- 3 Público al que se dirige
- 4 Descripción de la acción
- 5 Nivel de prioridad (respecto a otras acciones, al presupuesto asignado, etc.)
- 6 Calendario (Plazos)
- 7 Coste y Recursos necesarios: tanto el coste puramente económico como los recursos materiales que necesitaremos para llevarlo a cabo.
- 8 Agentes implicados: las personas que deben participar de su desarrollo
- 9 Coste de oportunidad

Ejecución del plan de Comunicación Interna

En esta tercera fase, se trataría de poner en marcha las medidas anteriormente descritas a partir de los recursos existentes y previamente definidos.

Evaluación del plan de Comunicación Interna

En esta última fase, se trataría de valorar los resultados obtenidos por el desarrollo del Plan de Comunicación, algo que irá íntimamente unido –como es lógico- a la consecución de los objetivos propuestos en el diseño de la estrategia.”(Losada, 2011, p. 98)

El plan estratégico de comunicación interna recoge todas las políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación de una organización. Como su principal objetivo es fortalecer y abordar el ámbito comunicacional en todas sus dimensiones, para de esta manera poder coordinar y gestionar de manera integral lo esperado.

De esta manera, posteriormente se abordará exhaustivamente los planteamientos que se pretenden posicionar y fortalecer en cuanto a comunicación interna del Ministerio de Cultura del Ecuador se refiere.

2.11. Identidad corporativa



Figura 5. Imagen institucional del Ministerio de Cultura del Ecuador

“La identidad corporativa es una representación ideológica que, a partir de un sistema paradigmático de signos, genera sinergismo en la comunicación.” (Scheinson, 1996, p. 53).

“Toda organización necesita tener una personalidad propia, esto es, un conjunto de características que la distinguan y que permitan reconocerla, diferenciándola de las demás. Estos atributos específicos de cada institución configuran su identidad.” (Sanz de la Tejada, 1994, p.41).

Otros conceptos que llevan a la reflexión es el de la “imagen” como “retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivo” y el de la “identidad” como “forma en que una empresa se presenta a los públicos objetivo”. (Van Riel, 1997, p.29).

Con base en lo que estos tres distintos autores pronuncian sobre el mismo tema, se puede decir que la identidad corporativa es el conjunto de rasgos privativos, que identifican a una organización. Algunos de estos rasgos son de naturaleza conceptual, a saber: la misión, visión, filosofía, valores; mientras que los colores, la tipografía, el logotipo de la organización, etc., corresponden a la identidad visual.

Para poder definir lo que es identidad ya sea de una empresa, país o cultura, lo fundamental es precisar dichos rasgos; investigar, observar, analizar y escuchar, para después determinar la realidad comunicacional y el comportamiento interno de la entidad o el grupo observado. Por lo tanto, la identidad tiene un vínculo muy significativo con la comunicación y se pueden enumerar cuatro aspectos comunicativos interesantes que manifiestan la identidad de una organización. Estos son:

- a. La personalidad: es la forma en que una entidad reacciona a su entorno. Conduce al conocimiento claro mediante su razón de ser.
- b. El comportamiento: es un elemento central en la construcción de la identidad corporativa de una organización. Generalmente son los públicos, tanto internos como externos, los que la juzgan.

- c. El simbolismo: se trata de un conjunto de medios de representación de la realidad de una organización.
- d. La comunicación: se refiere al elemento de transmisión de información y de mensajes tanto visuales como verbales.

La identidad del Ministerio de Cultura está muy bien definida, ya que cuenta con todos los rasgos necesarios anteriormente mencionados, tales como: su misión, visión, valores, políticas, etc., mismos que han sido expuestos en el capítulo anterior, y que hacen de esta una organización clara y definida en el rol que desempeña para y en la sociedad.

2.12. Imagen Corporativa



Figura 6. Imagen con la que se identifica el público

“[La imagen] es el conjunto de significados por el que un objeto se conoce y a través del cual la gente lo describe, recuerda y relaciona. Es decir es el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene de un objeto.” (Aaker & Mayer, 1982, p. 13).

Costa observa que, en el ámbito empresarial, “la imagen es el efecto que resulta de la acción proactiva de la empresa y la respuesta reactiva del público.” (2010, p. 66). A lo que se puede agregar que la imagen corporativa es la carta de presentación de una organización, la percepción que tiene tanto el público interno como externo de ella. La imagen reúne todas las manifestaciones dirigidas hacia la formación de una identidad corporativa, y va tomando forma por las actividades, los proyectos y las conductas, generalmente conducidos por una política diseñada en aras de la creación de una identidad visual y oral que pueda ser proyectada a sus públicos de manera clara y nítida. A través de dicha planificación y de una labor diaria de manejo, cuidado y administración de la imagen, se logra la comprensión y confianza esperada por parte de los públicos.

El concepto “imagen corporativa” implica un factor primordial que es el manejo de la reputación de una empresa. Es uno de los factores que involucra y a su vez ayuda a motivar a los empleados de una organización, no solo de un área específica, sino de toda entidad en comparación con las demás empresas. La reputación, construida con la imagen corporativa, también logra atraer al público objetivo.

2.13. Cultura organizacional y corporativa

La cultura es un conjunto de formas costumbres, tradiciones, maneras de comunicarse y otros elementos que contribuyen a la conformación de la identidad de un grupo particular; si el concepto alude al entorno preciso de una organización, se puede agregar que la cultura es un patrón generador de creencias, valores y conductas que posee toda organización.

“La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un

compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.” (Robbins, 1991, p.444).

“A la Cultura Organizacional se la define como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse en sus problemas de adaptación externa e interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.” (Palaci Descals, 2005, p. 231)

“Es un componente estratégico de la identidad de la empresa y, por eso mismo, un factor de gestión, o de cambio y también de diferenciación, tanto en el interior de la organización entre grupos, como en el exterior entre la empresa, el mercado y la sociedad. Esto es particularmente destacable en el terreno de los servicios, donde la cultura es el vehículo de la satisfacción del cliente y de los públicos más cercanos. Y ella es también la que induce la práctica de una conducta ética, así como de la calidad, la personalidad y el estilo de la empresa en la formación de valor.” (Costa, 2010, p. 132).

Resumiendo las definiciones de los tres autores antes mencionados, la cultura organizacional constituye un elemento que le permite a una organización diferenciarse o distinguirse de las demás, además de ofrecer unión y coherencia en la entidad, basada en la conducta apropiada. El resultado de esto es reflejado en el público tanto interno como externo a través de una correcta percepción de la organización. El medio principal de esto es la producción de sentido, a través de la implementación de manifestaciones,

políticas, comportamientos, valores, lenguaje, hábitos, conductas y símbolos para todo lo que se hace y se dice en una organización.

Como se ha dicho, para tener una cultura deben existir valores y políticas claras dentro de una organización. Por ello, el Ministerio de Cultura del Ecuador dentro de su filosofía crea valores de un Estado y una sociedad de derechos justos, democráticos, interculturales y plurinacionales; para de esta manera ocupar el puesto de la entidad rectora en el ámbito cultural, manteniendo así un vínculo muy estrecho con los sectores sociales y con las instituciones ligadas a esta labor, los mismos que se ajustan a las necesidades culturales unidas por un mismo fin.

Sus políticas van ligadas, por lo tanto, con el propósito de orientar, desarrollar y ejecutar una entidad bajo cuatro ejes programáticos que son: “Descolonización, derechos culturales, emprendimientos culturales y nueva identidad ecuatoriana contemporánea.” (Sylva, 2011, p. 3)

“La cultura es el proceso de desarrollar y ennoblecer las facultades humanas, proceso que se facilita por la asimilación de obras eruditas y artísticas relacionadas con el carácter progresista de la era moderna, esta concepción privilegia ciertas obras y ciertos valores sobre otros; considera tales obras y valores como los medios por los cuales pueden cultivarse los individuos, es decir, ennoblecerse en mente y espíritu”. (Thompson, 1998, p.189).

Si se toma como referencia la definición que realiza Thompson sobre el concepto de cultura, es conveniente advertir la relación que ésta tiene con la comunicación, es decir, ambos son componentes aliados entre sí para actuar en conjunto y libremente.

La comunicación desarrolla de una manera más amplia la cultura por medio de canales informativos que hacen de estos dos conceptos un común

denominador dentro de la organización. Además, se debe vincular el significado de cultura a los valores, la filosofía y otros elementos, para que todos estos vayan de la mano en función de un claro entendimiento a través del uso efectivamente de la comunicación. Es por ello que al referirse directamente a los actores culturales más destacados de nuestro país, se menciona a los gestores culturales, activistas, artistas, académicos, investigadores, entre otros.

Para poder lograr un clima laboral adecuado, se debe generar competencias dentro de la organización, para ello, es necesario el desarrollo de un plan de comunicación que permita cumplir con los objetivos planteados y así crear un ambiente favorable, basado en el trabajo en equipo, que motive al personal y mantenga un elevado desempeño con resultados reales y favorables.

CAPÍTULO III

3. LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DEL ECUADOR

3.1. Dirección de Comunicación

3.1.1. Estructura de la Dirección de Comunicación

La estructura de esta área es muy simple pero a la vez cubre todos los sectores necesarios para el buen funcionamiento comunicacional de la institución. Esta estructura se divide de la siguiente forma:

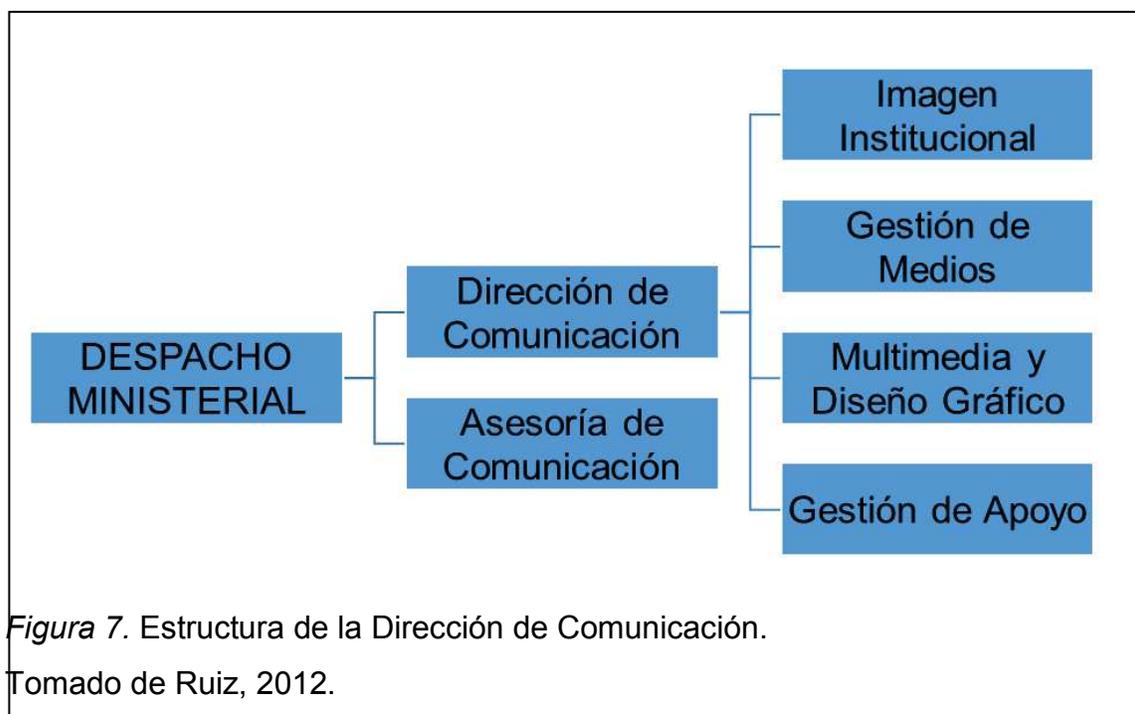


Figura 7. Estructura de la Dirección de Comunicación.

Tomado de Ruiz, 2012.

3.1.2. Funciones por área dentro de la Dirección de Comunicación

En los siguientes cuadros se explicará de forma detallada las atribuciones y funciones que manejan los funcionarios del departamento. Cabe mencionar que la Dirección de Comunicación está conformada por 15 integrantes, los mismos que cumplen distintos papeles pero con el propósito de provocar el buen funcionamiento y realce del Ministerio de Cultura del Ecuador.

Tabla 5. Funciones del área de Imagen Institucional.

<p>Imagen Institucional</p> <p>(5 funcionarios)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsables de la reputación e imagen institucional del MC. • Desarrollan estrategias a nivel comunicacional, marketing, publicidad y relaciones públicas. • Protocolo con autoridades. • Protocolo de atención a medios. • Determinar formatos de rueda de prensa o boletines. • Dar visibilidad de la agenda mediática al resto del equipo de comunicación. • Determinar el criterio políticamente adecuado de la información saliente, así como el tono y criterio de la contestación a medios de comunicación. • Estandarización de los mensajes que el Ministerio de Cultura recurrentemente difunde para posicionar positivamente su imagen.
--

Tomado de Ruiz, 2012.

Tabla 6. Funciones del área de Gestión de Medios.

Gestión de Medios

(4 funcionarios)

- Responsables de la investigación, recopilación y difusión de contenidos que contribuyan con el posicionamiento positivo del MC.
- Atención a periodistas, sus peticiones escritas, verbales e informales.
- Lectura e investigación noticiosa permanente, y retroalimentación al equipo de manera sistematizada (noticieros, resúmenes, clipping, newsletters, etc.)
- Filtro de los sistemas de monitoreo externos.
- Generación de agendas mediáticas para los voceros.
- Cobertura de eventos donde participan los voceros
- Alerta inmediata y temprana de las noticias negativas.
- Gestionar espacios en medios de comunicación
- Listado actualizado de medios y periodistas
- Elaborar notas de prensa para su difusión
- Organizar ruedas de prensa.

Tomado de Ruiz, 2012.

Tabla 7. Funciones del área de Multimedia, diseño gráfico y mediática.

Multimedia, diseño gráfico y mediática (2 funcionarios)

- Producción, filmación, edición y archivo del material para elaborar contenidos finales.
- Dimensionamiento de las necesidades del equipo en cuanto a hardware y software, mobiliario, utilidades, etc.
- Turnos de cobertura.
- Mantenimiento y bodegaje de los recursos tecnológicos.
- Sesión FTP (File Transfer Protocol) para gestionar contenidos en la web entregados por la división de gestión de medios.
- Administrar el archivo periodístico, fotográfico y la videoteca relacionada con las gestiones y actividades del MC.
- Conceptualizar e implementar nuevas formas creativas de diseño gráfico.
- Gestionar buen uso de señalética, imagen institucional, etc.
- Diseño gráfico de marcas de los productos y servicios del MC.

Tomado de Ruiz, 2012.

Tabla 8. Funciones del área de Gestión de Apoyo.

<p>Gestión de Apoyo (4 funcionarios)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsables del apoyo no comunicacional; esto es: legal, financiero, administrativo, compras y servicios generales. • Diseño, elaboración, evaluación y seguimiento de proyectos. • Elaboración y ejecución del POA de Comunicación. • Validación, gestión, optimización y seguimiento de los procesos administrativos. • Manejo y seguimiento de sistemas informáticos como: GPR's, SIGOB, Sistema de Gestión de Proyectos. • Elaboración de la documentación previa a la contratación de productos o servicios. • Gestión de la comunicación interdepartamental.

Tomado de Ruiz, 2012.

3.2. La función del Director de Comunicación en el Ministerio de Cultura del Ecuador

Las siguientes funciones han sido creadas bajo las necesidades que día a día han sido demandadas dentro del departamento de comunicación social, estas son:

- “Establecer funciones a los funcionarios del departamento de Comunicación Social para un mejor y correcto desarrollo de gestión.
- “Asignar fuentes a cada funcionario para mantener un contacto directo con cada subsecretaría y dirección, y lograr resultados favorables para el Ministerio de Cultura.
- “Coordinar con las distintas áreas la efectiva difusión de todos los proyectos establecidos con su respectivo componente comunicacional para su excelente resultado.
- “Mantener una buena relación con los medios de comunicación a nivel nacional por medio de encuentros mensuales (desayunos) que

informen sobre las actividades desarrolladas por el Ministerio de Cultura.

- “Canalizar temas noticiosos de interés general, por medio de un procedimiento de análisis político comunicacional.
- “Optimizar el uso de herramientas como actualización permanente en redes sociales y página web.
- “Respuesta inmediata a todos los requerimientos de la Sra. Ministra.
- “Informar tanto de lo positivo como de lo negativo y dar una solución eficaz y eficiente.
- “Implementación de un software institucional (*Willak*).
- “Manejo e integración total de la información específica y adecuada sobre todo el trabajo realizado de actividades en general que sean visibilizadas en redes sociales.
- “Presencia en varias reuniones sobre todos los proyectos comunicacionales que competen a otras subsecretarías y direcciones para lograr un efectivo manejo de la imagen del Ministerio y difusión absoluta para el mismo.
- “Coordinación de un plan de manejo de coberturas con los funcionarios del departamento de Comunicación Social con excelentes resultados.
- “Aprobación de afiches, *flyers*, *roll ups*, cuñas radiales y spots televisivos enviados por todas las direcciones provinciales.
- “Organización de foros “Cultura al Debate” y revisión de guiones para presentar en el mismo.
- “Revisión y aprobación de boletines para ser publicados en la página web y redes sociales del Ministerio de Cultura.
- “Avanzada y logística para eventos organizados por el Ministerio de Cultura y/o el Comité Interinstitucional.
- “Consolidación y fortalecimiento conceptual para la realización de campañas publicitarias pertenecientes al Ministerio de Cultura. (Compromisos presidenciales)

- “Revisión de fichas metodológicas, certificación presupuestaria, términos de referencia, resoluciones de inicio, resoluciones de adjudicación, contratos, habilitantes, actas, informes y pagos de cada proceso lineado y perteneciente al departamento de Comunicación Social.
- “Planeación y ejecución de proyectos pertenecientes al departamento de Comunicación Social para que el Ministerio se encuentre visibilizado a nivel nacional.” (Ruiz, 2012)

3.3. La función de la comunicación con las diferentes áreas

El departamento de Comunicación Social procura fortalecer y potenciar la relación con las distintas áreas que pertenecen al Ministerio de Cultura, debido a que las mismas dependen de componentes comunicacionales y del apoyo diario de la Dirección de Comunicación Social.

Para poder mejorar los procesos con las distintas áreas, es necesario, establecer parámetros y hojas de ruta en los que se defina la forma de ejecutar lo que se pretende hacer. Por medio de ello se optimiza inmediatamente la relación de la Dirección con sus públicos internos, debido al orden y correcto manejo que se fomenta en los canales comunicativos.

El Departamento de Comunicación Social cumple un rol fundamental dentro del quehacer organizacional del Ministerio de Cultura del Ecuador. Respalda y maneja la difusión adecuada de información para el empleo e interés de los servidores públicos, ciudadanas y ciudadanos. Cabe señalar que cada área tiene un agregado de valor significativo para el cumplimiento de su misión, es decir, cada subsecretaría se encarga de una misión comunicativa creada para cumplir a cabalidad lo establecido.

El área de comunicación bajo el Acuerdo Ministerial avalado por la máxima autoridad en enero del año 2012, se rige dentro de normas establecidas para el

buen cumplimiento y ejecución de su objetivo principal: la visibilización del Ministerio de Cultura en todas sus expresiones. Para cumplir con el anterior acometido, se diseñaron los siguientes puntos:

Atribuciones y Responsabilidades:

- a) Dirigir el diseño e implementación de estrategias Nacional de Comunicación, información, política para el campo de lo cultural, de corto, mediano y largo plazo para posicionar y difundir las decisiones, directrices y acciones de la política institucional para posicionar y difundir las decisiones, directrices y acciones de la política institucional.
- b) Dirigir la ejecución de los procesos de gestión comunicacional mediante el establecimiento de planes, programas y proyectos acorde con los objetivos institucionales.
- c) Dirigir el diseño y gestión de los procesos de producción de contenidos y de relaciones públicas.
- d) Dirigir y coordinar las labores de comunicación con entidades nacionales que tengan relación con la gestión institucional, de acuerdo con las necesidades existentes.
- e) Proponer e impulsar procesos de transparencia de la gestión ministerial y los instrumentos y medios que lo hacen posible.
- f) Dirigir y monitorear la ejecución de respuestas tácticas ante hechos comunicacionales que representan riesgos o daños a la imagen institucional.
- g) Asesorar y manejar la imagen pública de las autoridades.
- h) Difundir los productos y servicios comunicacionales a través de los distintos medios de comunicación nacional.
- i) Coordinar con las unidades administrativas del Instituto, la actualización del portal electrónico.
- j) Elaborar, proponer, ejecutar y evaluar los planes, programas y proyectos de su gestión, así como efectuar las reformas que permitan retroalimentar y mejorar los procesos críticos.

- k) Monitorear el cumplimiento de los productos y servicios asignados a los equipos bajo su dependencia, en el marco del Sistema de Control de Gestión Interna.
- l) Desempeñar las demás funciones que le asignare la autoridad competente, las leyes y los reglamentos.

Productos y Servicios:

1. Plan Estratégico de comunicación e información.
2. Plan de promoción y difusión de los logros y acciones institucionales.
3. Plan de mejoramiento de imagen corporativa.
4. Análisis temáticos de tendencias informativas.
5. Informe sobre cumplimiento a la LOTAIP.
6. Instrumentos de transparencia generados y mejorados.
7. Carteleras informativas de la gestión institucional.
8. Boletines de prensa, artículos, avisos, trípticos, folletos, imágenes audiovisuales, memorias, afiches.
9. Portal web institucional.
10. Manejo de medios alternativos.
11. Intranet institucional.
12. Videos y producción de la gestión institucional.
13. Banco de videos de la gestión institucional.
14. Archivo fotográfico digital.
15. Memoria gráfica, auditiva y visual de la gestión institucional.
16. Agenda de relaciones Internacionales e Interinstitucionales.
17. Informes de análisis de información difundida por los medios de comunicación y opinión pública.
18. Plan de comunicación y difusión externa.
19. Cartelera informativa institucional.
20. Ruedas de prensa y entrevistas.
21. Material impreso, audio, video, multimedia, Internet, hemeroteca e informativo diario de opinión ciudadana.

22. Agenda de protocolo institucional y relaciones públicas.

23. Informe de foros, talleres y seminarios que contribuyan al fortalecimiento de la imagen interna y externa. (Ministerio de Cultura del Ecuador, 2012a, pp. 101-103).

3.4. Canales de comunicación



3.4.1. Canales internos

El canal de comunicación que se implementó en la institución a principios del año 2012 fue el *Willak*, voz kichwa que corresponde a “comunicado”. El principal propósito de este fue la creación de un canal para la divulgación, por un lado, de boletines internos generales, y, por otro, de comunicados dirigidos a ciertos funcionarios en particular. El sistema fue implementado para investir de importancia lo que se realiza tanto dentro como fuera de la institución y para informar sobre todos los eventos que se realizan, así como para enviar invitaciones a los mismos y comunicados especiales desde las direcciones provinciales, áreas técnicas y subsecretarías. Es dirigido por el Departamento de Comunicación Social para ser publicado.

Otro de los canales internos es el “Zimbra”. Este es utilizado por la mayoría de entidades públicas y se trata de una aplicación tecnológica para correo institucional interno y externo, con bandeja de entrada, salida, borrador, entre

otras cosas, de muy fácil uso. Es distribuido a todos los funcionarios; cada dirección electrónica contiene la primera letra del nombre y el apellido, seguidos por la dirección institucional. En el caso del Ministerio de cultura, el modelo es: xxxxxx@ministeriodecultura.gob.ec.

Un canal indispensable, de alto grado de funcionalidad y que cuenta con todos los funcionarios que trabajan en el Estado, pero que también puede ser utilizado por personas externas, es Quipux. Se trata de:

“Un sistema de gestión documental, cuya principal función es controlar, identificar, gestionar documentos electrónicos e información referencial de documentos impresos de una organización; sean internos, externos, enviados o recibidos.

“Quipux es una iniciativa de la Subsecretaria de Informática del Ecuador, quienes han efectuado modificaciones a la versión original de Orfeo adaptándola a las necesidades de gestión documental de las entidades de la Administración Pública Central.” (Quipux para su gestión documental, s/f)

Es un sistema muy amigable con el que el usuario puede enviar de manera formal todo tipo de documentos (cartas, respuestas, invitaciones y demás), para un fácil acceso. En suma, es un canal viable para la gestión de comunicados formales de mayor credibilidad.

No se puede omitir en la actualidad, entre los principales canales de comunicación, las redes sociales: Facebook, Twitter, Flickr, etc. Estos contienen información inmediata de los acontecimientos emergentes. Son una plataforma de almacenamiento y difusión de toda una galería de imágenes y videos que permiten a la ciudadanía conocimiento de todo lo realizado. La página web institucional (www.cultura.gob.ec) también constituye un canal muy importante, ya que contiene toda la información oficial del Ministerio de Cultura, como de las actividades que se desarrollan día a día. Ofrece, además, un

sinnúmero de imágenes que reflejan el trabajo realizado. Estos son canales de administración interna, pero de uso abierto. Comenzaron a ser utilizados en base al requerimiento de la máxima autoridad de poder visibilizar todos los proyectos, productos y servicios que el Ministerio de Cultura brinda a la ciudadanía. El Departamento de Comunicación Social tiene la total y absoluta reserva del manejo y utilización de los mismos.

3.4.2. Canales externos

Los principales canales externos son: televisión, radio, prensa escrita, revistas, volantes. Por medio de estos, la ciudadanía en general se puede enterar de todas las actividades que desarrolla el Ministerio de Cultura.

La televisión permite la creación y difusión de material visual que incluye logos, lemas, actividades y demás proyectos que se ejecuta. Algo similar puede ser transmitido por medio de la radio, con un impacto enfocado en lo auditivo. La prensa escrita, en cambio, permite divulgar agendas culturales, es decir, todas las actividades previstas a lo largo del año. Para este último medio se ha producido material comunicativo que ha gozado de gran acogida en el público y que ha dado realce a la institución: el Suplemento Cultural Cartón Piedra. Es una publicación fundamental para difundir todo lo que ocurre a nivel cultural en el Ministerio. En ella, bajo el cuadro de actividades, alguna autoridad de la institución escribe sobre un tema en específico relacionado con lo que se realiza en su área. Todo este trabajo es elaborado por medio de reuniones con representantes de Editora El Telégrafo, para plantear los documentos que serán publicados.

Pero también existen algunas revistas ajenas a la entidad, como por ejemplo Revista Anaconda, Revista Elé, Revista Rocker, Revista Montaña y otras, en las que se difunden actividades o a su vez publicaciones de lo que organiza el Ministerio a favor de la ciudadanía.

3.5. Ministro de Cultura del Ecuador

Misión: “Dirigir y ejercer la rectoría del Sistema Nacional de Cultura”. (Acuerdo Ministerial, 2012, p. 17)

Es importante destacar que la máxima autoridad es a su vez el vocero de la institución: el único agente que tiene la palabra para dirigirse a la ciudadanía y medios de comunicación. Cualquier comunicado que salga de la institución debe ser aprobado por la máxima autoridad. Ya sea el caso de una respuesta o aclaración que pida la ciudadanía o medios de comunicación, el documento o la declaración debe ser firmado ya sea por la máxima autoridad o en su defecto por la Dirección de Comunicación.

La función de la Dirección de Comunicación es de fortalecer y visibilizar de la mejor manera el accionar de esta Cartera de Estado, en parte a través del asesoramiento y apoyo a la máxima autoridad para que esta pueda transmitir apropiadamente la labor que realiza a favor de la ciudadanía y del país en general.

3.6. Viceministro de Cultura del Ecuador

Misión: “Dirigir, coordinar y supervisar la ejecución de las políticas culturales en el marco de la gestión institucional”. (Acuerdo Ministerial, 2012, p. 18)

La labor con el Viceministro es muy parecida a la que se destina a la máxima autoridad. Debido a eso, el Departamento de Comunicación Social mantiene reuniones permanentes con esta autoridad para planificar papeles que debe desempeñar cada área, los cuales tienen como enfoque el ciudadano, que es considerado siempre como el principal beneficiario dentro de todos los planes y proyectos que controla el Ministerio.

Si cualquier motivo de fuerza mayor que impide la participación de la máxima autoridad como vocera de la institución, enseguida se toman las medidas necesarias para que el segundo al mando sea quien se encargue.

3.7. Subsecretarías y direcciones del Ministerio de Cultura del Ecuador que se relacionan directamente con el departamento de Comunicación Social

A continuación se indicará la misión que debe cumplir cada subsecretaría y dirección. La Dirección de Comunicación tiende a relacionarse las subsecretarías y direcciones mediante mecanismos que contribuyan a la promoción y difusión de los proyectos culturales que favorecen al Ministerio.

3.7.1. Subsecretaría de Patrimonio Cultural

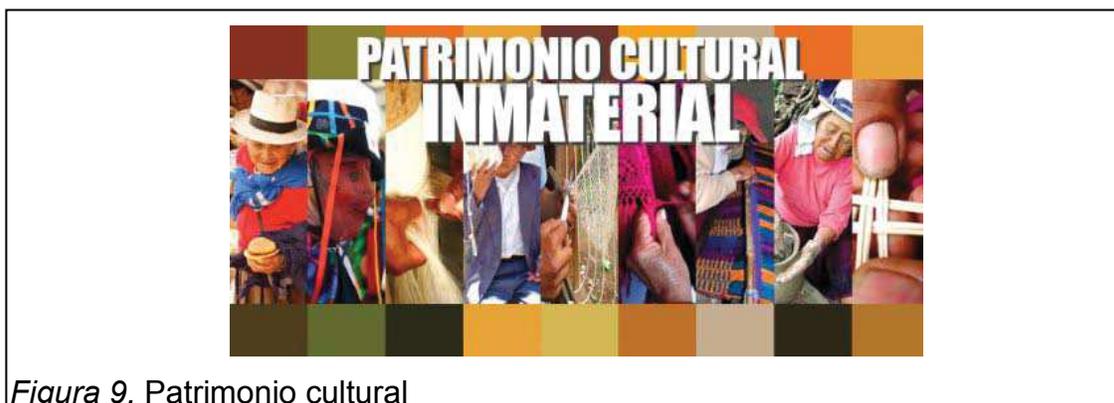


Figura 9. Patrimonio cultural

Misión:

“Formular y proponer las políticas públicas para fortalecer los procesos de identificación, protección, defensa, conservación, restauración, difusión y acrecentamiento del patrimonio cultural material e inmaterial con el fin de salvaguardar y poner en valor las manifestaciones y los bienes simbólicos que configuran las múltiples construcciones identitarias del Ecuador.” (Ministerio de Cultura del Ecuador, 2012a, p. 18).

Esta subsecretaría se encarga de administrar todos y cada uno de los bienes y objetos tangibles que hayan sido y son conservados para salvaguardar la historia que llevan ellos, por esta razón la subsecretaría de Patrimonio Cultural cuida y promueve a la ciudadanía a apreciar lo nuestro.

Por tanto, departamento de comunicación social en base a estas necesidades de difundir a la ciudadanía sobre su riqueza, es que emplea varios roles importantes que ayudan a que todas las personas conozcan y valoren lo que les pertenece. Por tal motivo, el primer factor que promueve la dirección de comunicación del Ministerio de Cultura, es que los propios funcionarios de la institución sean los principales testigos de la existencia de los bienes y objetos pertenecientes a los ecuatorianos y que son realmente una reliquia conservarlos.

3.7.2. Subsecretaría Técnica de Memoria Social



Figura 10. Biblioteca Nacional, Archivo Histórico.

Misión:

“Formular y proponer las políticas públicas para fortalecer los procesos de recuperación y reactualización de la memoria social y colectiva entendida esta como un asunto dinámico y una herramienta política que posibilita el acercamiento a la comprensión de las diferencia culturales y de acumulados históricos para la búsqueda del dialogo en común, a fin de promover prácticas culturales basadas en la democracia, el respeto y

apropiación del pasado y del presente.” (Ministerio de Cultura del Ecuador, 2012a, p. 24)

Dentro de esta subsecretaría se encuentran guardadas grandes y valiosas reliquias del antepasado, tales como libros, museos, archivos históricos, que hacen de estos un sinnúmero de materiales y lugares maravillosos por explorar, tal es así que su función es dar a conocer a la ciudadanía sobre todos y cada uno de los objetos que han hecho historia dentro y fuera de nuestro país.

Es por ello, que el departamento de comunicación social, maneja en conjunto con esta subsecretaría los temas comunicacionales para dar a conocer los lugares que pueden ser visitados, así como también los objetos del antepasado que les gusta recordar. De tal manera, es que la dirección de comunicación realiza visitas a los lugares con los funcionarios para que aprecien el sentido de pertenencia que se puede palpar dentro de la institución.

3.7.3. Subsecretaría Técnica de Artes y Creatividad



Figura 11. Convocatoria a premiación festivales 2013

Misión:

“Formular y proponer las políticas públicas para impulsar y coordinar el desarrollo de estudios culturales, la formación, la promoción y el fortalecimiento de la libre creación y de las diversas prácticas artísticas y manifestaciones culturales y la ampliación de las oportunidades para el cumplimiento de los derechos culturales con la finalidad de contribuir a

consolidar el papel simbólico de la cultura en el fortalecimiento de las identidades.” (Ministerio de Cultura del Ecuador, 2012a, p. 32).

La subsecretaría de artes y creatividad se encarga de fortalecer la creación de prácticas artísticas, empleando programas que ayudan a los colectivos a participar y formar parte muy importante del desarrollo creativo a nivel nacional, siendo aquí un punto muy importante para el manejo comunicacional que pretende ser visibilizado en todas sus ramas y ayuda a que la ciudadanía muestre sus aptitudes hacia la actividad artístico cultural que conlleva a la participación de grupos nacionales e impulsa la formación responsable de los mismos.

El departamento de comunicación social es quien bajo estos programas difunde de manera general las actividades que pretenden ser realizadas, de tal manera que para todos estos eventos se envían boletines informativos mediante el Willak para invitar a todos los funcionarios a ser parte del público, o a su vez, del jurado.

3.7.4. Subsecretaría Técnica de Emprendimientos Culturales



Figura 12. Premiación Concurso Fondo Fonográfico 2012. Grupo ganador: Tropical Chicha, “Marimba Materia Prima”.

Misión:

“Formular y proponer las políticas públicas orientadas a fomentar y fortalecer la producción, circulación y consumo de bienes y servicios culturales portadores de identidad local y nacional; así como facilitar su acceso a los mercados nacional e internacional para estimular la creación cultural y fomentar, desde la cultura, procesos de dinamización económica.” (Ministerio de Cultura del Ecuador, 2012a, p. 49).

Esta subsecretaría se encarga de incentivar, fortalecer y direccionar la producción nacional, es decir, ayudan a los artistas nacionales a realizar sus propias producciones musicales mediante incentivos económicos dependiendo el proyecto que sea presentado, para de esta manera al final poder evaluar la creatividad y talento de cada uno de ellos y premiarlos, en base a un concurso donde se manejan los tiempos y responsables.

Para esto, el departamento de comunicación del Ministerio de Cultura del Ecuador realiza todas las convocatorias y difusiones pertinentes para contar con varios talentos, así a su vez se realizar una invitación a los funcionarios de la institución para que formen parte de este importante concurso.

3.7.5. Direcciones zonales y provinciales**Misión:**

“Dirigir, planificar y gestionar los ámbitos del Patrimonio Cultural, Memoria Social, Artes y Creatividad, Emprendimientos Culturales, Identidades Culturales y espacio público, en la zona de su competencia, conforme el direccionamiento estratégico institucional y en el marco de la rectoría, regulación y control del Ministerio de Cultura, en coordinación con las unidades administrativas del Ministerio y las correspondientes instituciones públicas y privadas del ámbito cultural en el territorio.” (Ministerio de Cultura del Ecuador, 2012a, p. 118).

Las direcciones provinciales manejan todo lo relacionado a lo que les compete dentro de su provincia, es decir, se encargan de coordinar los programas y proyectos en conjunto con las subsecretarías dependiendo el tema, son los responsables directos de lo que se realice en su territorio.

Por lo que la dirección de comunicación trabaja en conjunto con las direcciones provinciales siempre que se requiera utilizar algún componente comunicacional. Es por ello que usualmente se manejan todos los comunicados internos para los funcionarios de la institución para posteriormente difundir en medios y convocar a la ciudadanía.

3.7.6. Dirección de Comunicación Social

Misión de la dirección de comunicación social:

“Planificar, establecer e implementar procesos de producción de contenidos y relaciones públicas institucionales, para comunicar las decisiones, directrices y acciones de la política institucional a la ciudadanía en general.” (Ministerio de Cultura del Ecuador, 2012a, p. 100).

3.8. La gestión de la Dirección de Comunicación con las demás audiencias

Se realizan reuniones con cada representante de una subsecretaría o dirección para plantear puntos determinantes que ayuden al buen desempeño y trabajo en conjunto. El trabajo conjunto permite desarrollar canales informativos para la difusión del accionar del Ministerio de Cultura a través de los diversos medios existentes: Internet, publicidad televisiva y radial, ruedas de prensa, foros, charlas, talleres, etc., que ayudan a fortalecer tanto la imagen interna como externa de la institución.

Cada área dependerá, al iniciar un nuevo año, de un POA (Plan Operativo Anual), establecido y avalado por la máxima autoridad. Cada subsecretaría con sus respectivas direcciones plantea las actividades que se realizarán a lo largo del año, lo que permite, una vez aprobado el POA, que se establezcan parámetros de ejecución utilizados por el Departamento de Comunicación para difundir cada uno de los programas y proyectos de manera eficaz y eficiente.

Las reuniones que se mantienen con los representantes de cada área están expresamente ligadas al fortalecimiento institucional. Lo que se busca en primer lugar es generar acuerdos y estrategias para el trabajo conjunto que contribuya a la gestión interna, un factor trascendental en el buen manejo y resultado de cada acción a favor del Ministerio. Asimismo, las reuniones tienen como objetivo llegar a convenios sobre los puntos que se deberán seguir de acuerdo a la complejidad de cada evento, plan o proyecto y, finalmente, sobre la ejecución del mismo, es decir, el procedimiento para que cada uno de ellos tenga el impacto necesario. El éxito refleja, por un lado, en el beneficio que la ciudadanía obtiene y, por otro, en el cumplimiento por parte del Ministerio de Cultura de su rol de entidad rectora encargada de ejecutar planes a nivel cultural para beneficio de los ecuatorianos.

La Dirección de Comunicación ha empleado un mecanismo para salvaguardar la integridad comunicacional de cada área, a través de la implementación de una fuente que se encargue directamente del aspecto comunicacional del área asignada. Cada funcionario asignado a la fuente se relaciona estrechamente con los componentes comunicacionales que se exigen de cada departamento ejecutor.

Una de las obligaciones de mayor peso del Departamento de Comunicación Social es la difusión de los proyectos a través de los medios masivos, como la televisión y la radio. Para que esto se realice adecuadamente, es indispensable mantener contacto directo con la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP) y con la Secretaría Nacional de Comunicación (SECOM),

instituciones que controlan y asesoran en el manejo cauteloso y procedente de todo material que pretenda ser publicado, por medio de ciertos parámetros indispensables y ciertos filtros de aprobación de textos, símbolos, letras, logos, idioma, entre otras cosas, que buscan una imagen coherente y un mensaje adecuado.

Para implementar todos estos mecanismos antes mencionados, cada subsecretaría o dirección maneja su propio presupuesto, el mismo que es presentado a la máxima autoridad y avalado o modificado según la necesidad. Por ello se ha trabajado infatigablemente en un planteamiento del Departamento de Comunicación: que todo proyecto o programa establecido cuente con un componente comunicacional que lo permita ser publicado y ejecutado de la manera que mejor visible al Ministerio de Cultura.

La Dirección de Comunicación también es quien se encarga del acompañamiento a todos los actos o eventos en los que asista la máxima autoridad, visualiza y sube notas informativas a las redes sociales sobre su participación, está presente en coberturas tanto fotográficas como filmicas, pertenecientes a los proyectos o programas de cada subsecretaría o dirección provincial.

Es importante señalar que la Dirección de Comunicación cuenta con un presupuesto asignado por la máxima autoridad y el Departamento de Planificación. Este es utilizado en contrataciones públicas que ayudan a cumplir sus funciones y para desarrollar directrices que ayuden a implementar un POA. Se ejecuta esto a través del Portal de Compras Públicas, implementado y empleado para un más adecuado proceso de contratación de empresas que se encarguen de la ejecución de los distintos proyectos. Las contrataciones pueden ser directas, tal como lo menciona la ley en los artículos 88 y 89 de contratación pública, o por subastas inversas. La tarea es emprendida por el Departamento de Comunicación Social bajo la dependencia del Director de Comunicación, que distribuye su personal para abarcar todos los procesos

antes mencionados con responsabilidades, periodos de ejecución y exigencias de calidad.

La relevancia de toda esta información es fuerte, debido a la importancia de las vías de comunicación que son utilizadas dentro del Ministerio de Cultura para un eficaz y efectivo manejo de la relación con sus públicos. Por ello se han enumerado tanto los canales utilizados, como el alto grado de relación que se tiene con cada departamento que necesita realizar procesos que abarquen temas comunicacionales. Se ha puntualizado la función de cada área que se relaciona directamente con el Departamento de Comunicación Social para enfatizar la importancia del rol que desempeña el mismo.

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Introducción

¿Por qué se realizó esta investigación?

Se realizó esta investigación para observar la manera en que los públicos internos del Ministerio de Cultura perciben la labor que realiza la Dirección de Comunicación en cada una de sus áreas. Los resultados obtenidos permitirán precisar las falencias existentes internamente y, así, arreglar o reajustar lo que sea necesario para obtener un mejor desempeño tanto de los procesos como de la relación con sus públicos.

Al basarse en un orden lógico, para que una institución pueda ser visibilizada de manera correcta o esperada, primero debe existir un sistema óptimo de comunicación interna, tanto en la relación con sus públicos, como la solvencia con la que se manejen sus procesos.

¿Cómo se la realizó la investigación?

Las principales herramientas fueron encuestas y entrevistas, cuyos resultados permiten un diagnóstico confiable de las debilidades que más necesitan de control para ser mejoradas.

Se planteó realizar las encuestas a los representantes de las subsecretarías y direcciones provinciales, para saber la percepción que tienen los públicos internos del Departamento de Comunicación Social. En cambio, las entrevistas se realizaron a las subsecretarías, ya que estas tienen la mayor relación con la Dirección de Comunicación. Su propósito es obtener respuestas precisas tanto en sus necesidades y aspectos por mejorar para que la comunicación sea más fluida y se pueda ejecutar cada actividad prevista.

4.2. Tipo de diseño y enfoque

El diseño de esta investigación será de naturaleza exploratoria con un enfoque cualitativo.

El aspecto cualitativo:

“por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.”
(Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.5)

Por otro lado los autores Blasco y Pérez (2007, pp. 25-27), al referirse a la metodología cualitativa como un modo de encarar el mundo empírico, señalan que en su más amplio sentido se trata de “la investigación que produce datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.”

“El objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o se ha abordado antes. Es decir cuando existen solo ideas vagamente relacionadas con el tema”.
(Hernández et al, 2006, pp. 100-101).

En esta investigación se realizaron encuestas que permitieron recoger información real y actual para identificar los problemas existentes en el aspecto comunicacional.

Se trata de una investigación exploratoria con un enfoque cualitativo, que se define como el estudio de un todo integrado que busca identificar a profundidad la realidad de la institución, el comportamiento de los funcionarios y sus diversas manifestaciones. Este tipo de investigación requiere de un profundo

entendimiento del comportamiento humano y de los motivos que lo impulsan a actuar y a seguir directrices establecidas.

Con este tipo de encuestas se pretende aclarar varios puntos que no son completamente satisfactorios para los públicos internos, es decir, en base a información y resultados reales se establecen los aspectos positivos y negativos que permiten viabilizar mecanismos de optimización de acciones y procesos con el fin de obtener resultados beneficiosos para el propósito de esta investigación.

4.2.1. Entrevistas cualitativas – unidad de análisis

“Es un intercambio verbal en el cual existen dos roles bien definidos, el del entrevistador y el del entrevistado, donde el primero intenta obtener información sobre opiniones, creencias, ideas, actitudes, conocimiento, etc., del segundo y este responde e intenta adecuarse a las demandas del primero. Por lo tanto la entrevista es un proceso con un fin determinado.” (Hidalgo, 2005)

Se realizaron entrevistas a las subsecretarías, con las que se trabaja de manera consecuente, para hallar las diversas necesidades que tienen y solventar sus peticiones mediante un plan de comunicación bien desarrollado. En esta investigación, la estrategia de estudiar solo a ciertos colaboradores y no a la totalidad de la institución, tiene como objetivo llegar a las reales necesidades y percepciones, ya que el nivel jerárquico superior es con quien se posee una comunicación directa y se necesita de su total franqueza para poder desplegar un plan de comunicación institucional.

4.3. Muestreo y participantes

En esta investigación se utilizó el muestreo aleatorio simple y se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

La población fue basada en todos los funcionarios del Ministerio de Cultura del Ecuador, tanto de planta central, como de los distintos lugares dentro de la ciudad de Quito, así como también los que se encuentran en las respectivas Direcciones provinciales. Por lo que la fórmula se realizó de la siguiente manera para poder obtener una muestra:

$$n = \frac{600}{(0,0025)(600-1) + 1} = 240$$

Total de encuestas: 240

4.4. Recolección de datos

Se pretende recolectar datos mediante encuestas y entrevistas, que ayuden a obtener información real y actual para identificar los problemas comunicacionales existentes en el seno de la organización.

Las encuestas se realizaron por medio de cuestionarios en formato impreso. Sus respuestas proporcionaron información valiosa sobre el problema estudiado. Este fue realizado de manera personal o por vía correo electrónico individual. El propio diseño del cuestionario se basó en el marco teórico, sus variables y objetivos, asegurando así que todos los indicadores hayan sido investigados.

Las entrevistas, mientras tanto, se realizaron de forma más técnica. Fueron definidas como parte de una investigación interpersonal, con el fin de obtener respuestas claras sobre los problemas encontrados. Este tipo de entrevista permite acopiar información de forma más exhaustiva, ya que permite dirigir la indagación hacia la información necesitada, mediante el empleo de métodos y técnicas y los procedimientos de recopilación adecuada de datos.

4.5. Plan de análisis de datos

Tomando en cuenta el enfoque mixto de esta investigación, se vio la necesidad de preparar un cuestionario a base de las falencias relacionadas con la comunicación interna; estos datos serán analizados y desarrollados posteriormente mediante rangos de valor, lo que quiere decir que existirán ciertas preguntas basadas en rangos de “excelente” a “malo”, así como también preguntas concretas con dos opciones de respuesta (sí o no), y de selección múltiple, siendo esta última una vía que proporciona una respuesta idónea para la mejora de cada falencia existente.

Todos los datos se analizarán en base a los estudios y resultados obtenidos, toda la investigación se encaminará con estudios de comunicación organizacional que provean nexos y variables relacionados con las debilidades de naturaleza comunicacional de cada área.

4.6. Viabilidad

Todas las áreas que conforman esta institución ven la necesidad de optimizar la comunicación interna del sector cultural, por lo que este plan estratégico de comunicación tiene incentivos muy alentadores. Las dependencias concuerdan en la necesidad de ordenar toda la información posible con el fin de sistematizar el uso de medios de comunicación e información oportunas y adecuadas. Se trata, por lo tanto, de un factor fundamental para el mejoramiento de cada proceso y para propiciar un giro muy importante en los

públicos internos que forman parte indispensable de la organización. En suma, se advierte un panorama muy positivo para la ejecución de dicho plan.

En cuanto al aspecto económico, la investigación no demandó gastos elevados, debido a que todo el trabajo se efectuó dentro de la misma institución y en cada dependencia que la componen. En cuanto al trabajo realizado en provincias, la movilización no requirió mayores desembolsos, en parte porque este trabajo investigativo fue realizado por un funcionario de la institución, entre cuyas actividades se incluyen tanto desplazamientos a las unidades provinciales como giras fuera del país. Todo esto favoreció el proceso de investigación, cuya duración fue de 6 meses de trabajo exhaustivo.

4.7. Encuesta

Las encuestas fueron aplicadas a 240 funcionarios de la institución de manera aleatoria, ya sean funcionarios del nivel jerárquico superior o funcionarios de todas las áreas con quienes se mantiene más contacto para manejar el componente comunicacional de cada proyecto, evento o programa. Se lo puede observar de manera explicativa en la página 64, donde justamente se muestra la fórmula aplicada.

4.7.1. Modelo de encuesta realizada

La encuesta constaba de las siguientes preguntas:

Tabla 9. Encuesta a funcionarios del Ministerio de Cultura del Ecuador.

<p><u>TRABAJO DE TITULACIÓN</u> <u>MASTER DIRCOM</u> <u>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</u> <u>ANDREA RUIZ</u></p>	
<p>ENCUESTA SOBRE EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL DEL MINISTERIO DE CULTURA DEL ECUADOR Y LA RELACIÓN CON SUS PÚBLICOS INTERNOS.</p>	
<p>1. ¿Cómo cree usted que se maneja el Departamento de Comunicación Social internamente?</p>	
	<p>Excelente Bien Regular Malo</p>
<p>2. ¿La comunicación que tiene con su área es efectiva?</p>	
	<p>Sí No</p>
<p>3. ¿Existe una fuente directa del Departamento de Comunicación Social que se encargue de todo lo relacionado comunicacionalmente en su área?</p>	
	<p>Sí No</p>
<p>4. ¿La información es comunicada de varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida?</p>	
	<p>Sí No</p>

5. **¿Por cuál canal de comunicación cree usted que se maneja mejor la información del Ministerio de Cultura?**

Teléfono
Intranet/Zimbra
Willak
Correo personal
Cartelera
Material visual e informativo (ascensores, baños, entre otros).
WhatsApp
BBMessenger

6. **¿Cree usted que sea indispensable mantener un comunicador social en cada área?**

Sí
No

7. **¿Cree usted que las redes sociales son un mecanismo importante el cual facilita la información a la ciudadanía sobre las actividades que realiza cada área en beneficio del Ministerio de Cultura?**

Sí
No

8. **¿Está usted de acuerdo en que las redes sociales existentes pertenecientes a cada departamento deban eliminarse y solamente exista una red oficial, la misma que maneja el departamento de Comunicación Social?**

Sí
No

9. **¿Es suficiente el plazo establecido para el envío de información requerida por el departamento de Comunicación Social?**

Siempre
A veces
Nunca

10. **¿Cómo califica usted la labor que desempeña el equipo de Comunicación Social del Ministerio de Cultura?**

Excelente
Buena
Regular
Malo

4.7.2. Resultados de la encuesta aplicada

1. ¿Cómo cree usted que se maneja el Departamento de Comunicación Social internamente?

Tabla 10. Resultados de la primera pregunta.

Descripción	Número	Porcentaje
Excelente	110	46%
Bien	120	50%
Regular	10	4%
Malo	0	0%



Esta pregunta claramente indica el nivel de aceptación que existe en cuanto a la labor que desempeña internamente el Departamento de Comunicación Social. Se observan buenos resultados que, si bien es cierto no son totalmente satisfactorios, pueden ser mejorados. Se puede afirmar que para lograr una mejor percepción y llegar a un resultado óptimo, se necesita la cooperación absoluta de todas las áreas, debido a que no solamente se trabaja con una a la vez. El trabajo habitual combina a dos áreas o más, lo que se dificulta culminar con los requerimientos en plazos establecidos.

2. ¿La comunicación que se tiene con su área es efectiva?

Tabla 11. Resultados de la segunda pregunta.

Descripción	Número	Porcentaje
Sí	130	54%
No	110	46%



Esta pregunta arroja un resultado un tanto desalentador, debido a que existen varias maneras de comunicarse internamente, pero suelen existir falencias con las fuentes asignadas para cada área. Esto sucede generalmente cuando existen dos o más eventos a la vez y se entorpece su correcta ejecución. Sin embargo, sí se evidencia una mayoría conforme con la calidad de comunicación en su respectiva área.

3. ¿Existe una fuente directa del departamento de Comunicación Social que se encargue de todo lo relacionado comunicacionalmente a su área?

Tabla 12. Resultados de la tercera pregunta.

Descripción	Número	Porcentaje
Sí	240	100%
No	0	0%

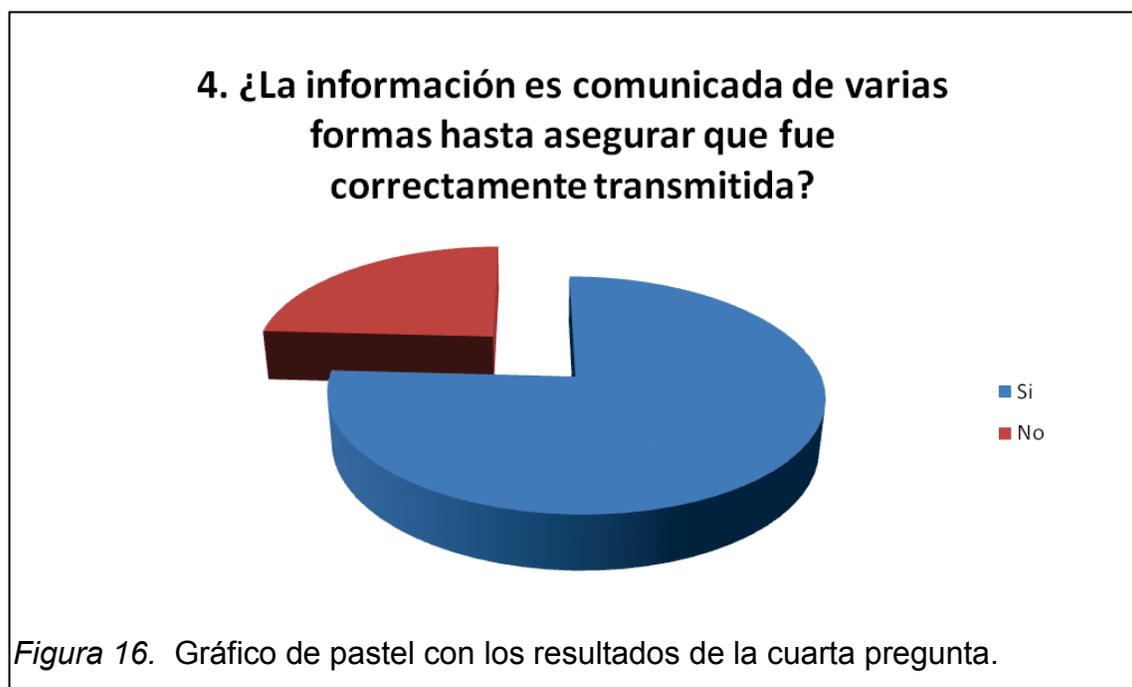


La respuesta es absoluto, y demuestra que sí existe una fuente directa en cada área. Todas las direcciones provinciales y subsecretarías tienen una persona encargada de los aspectos comunicacionales ejecutados dentro de sus planes operativos anuales.

4. ¿La información es comunicada de varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida?

Tabla 13. Resultados de la cuarta pregunta.

Descripción	Número	Porcentaje
Sí	208	87%
No	32	13%



Esta pregunta recibe mayoritariamente respuestas positivas, y se demuestra que de hecho existen varios canales por los que la información se trasmite y llega de manera correcta a los públicos de interés.

5. ¿Por cuál canal de comunicación cree usted que se maneja mejor la información del Ministerio de Cultura?

Tabla 14. Resultados de la quinta pregunta.

Descripción	Número	Porcentaje
Teléfono	10	4%
Intranet / Zimbra	31	13%
Willak	103	42%
Correo personal	6	3%
Cartelera	38	16%
Material visual e informativo (ascensores, baños, entre otros).	41	17%
WhatsApp	4	2%
BBMessenger	6	3%



Este porcentaje de respuesta en base a la variable es realmente alentador, ya que el informativo Willak se creó en el año 2012 justamente para mejorar de alguna manera la comunicación interna en el Ministerio de Cultura a nivel nacional. Tal es así, que Willak es el mecanismo más común para enviar cualquier comunicado. Sin embargo, la cartelera en los pasillos de cada planta y el material visual e informativo que existe tanto en los ascensores y baños,

también resulta un buen mecanismo para mantener un buen flujo de información de los funcionarios y se lo puede manejar de manera más didáctica y llamativa para un mejor interés. Otro canal que muestra alto porcentaje de uso es el Zimbra, medio de envío de correo electrónico tanto interno como externo. Se advierte, también, el uso menos frecuente del teléfono, canal muy directo pero a la vez informal.

6. ¿Cree usted que sea indispensable tener un comunicador social en cada área?

Tabla 15. Resultados de la sexta pregunta.

Descripción	Número	Porcentaje
Sí	240	100%
No	0	0%

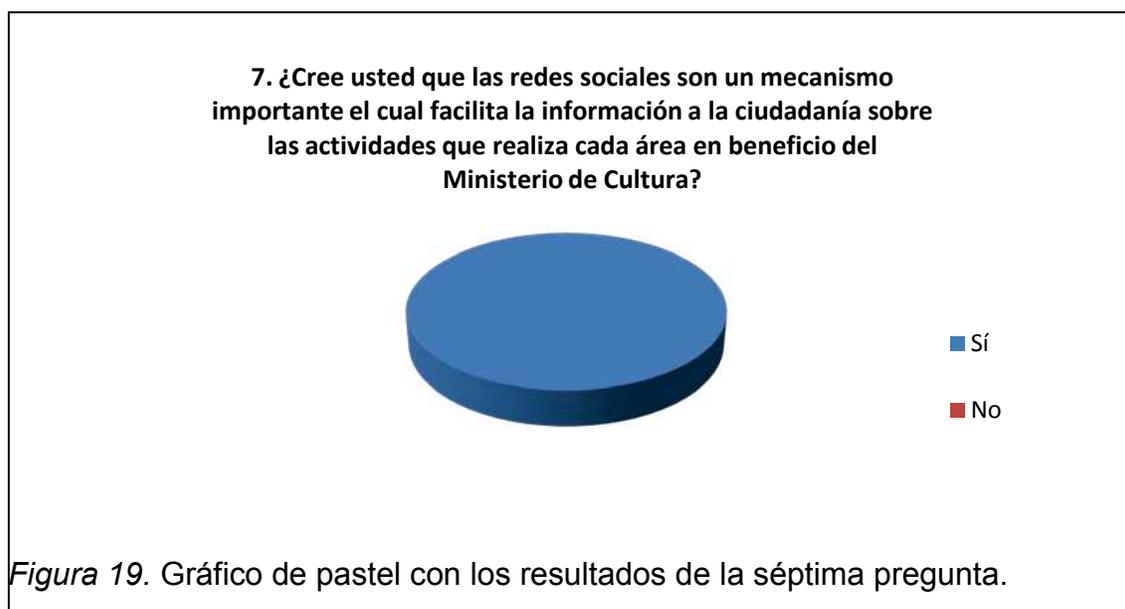


Esta pregunta ha ayudado en esta investigación a aclarar varios puntos trascendentales que colaboran en su desarrollo. Un 100% de respuestas afirmativas demuestra que es indispensable contar con un comunicador social para cada área. Este punto es favorable para ambas partes, ya que se erradica un poco de trabajo y presión a los funcionarios y se beneficia cada área con la contratación de un comunicador que se encargue de ser el nexo directo en todo lo relacionado al ámbito comunicacional.

7. ¿Cree usted que las redes sociales son un mecanismo importante el cual facilita la información a la ciudadanía sobre las actividades que realiza cada área en beneficio del Ministerio de Cultura?

Tabla 16. Resultados de la séptima pregunta.

Descripción	Número	Porcentaje
Sí	240	100%
No	0	0%

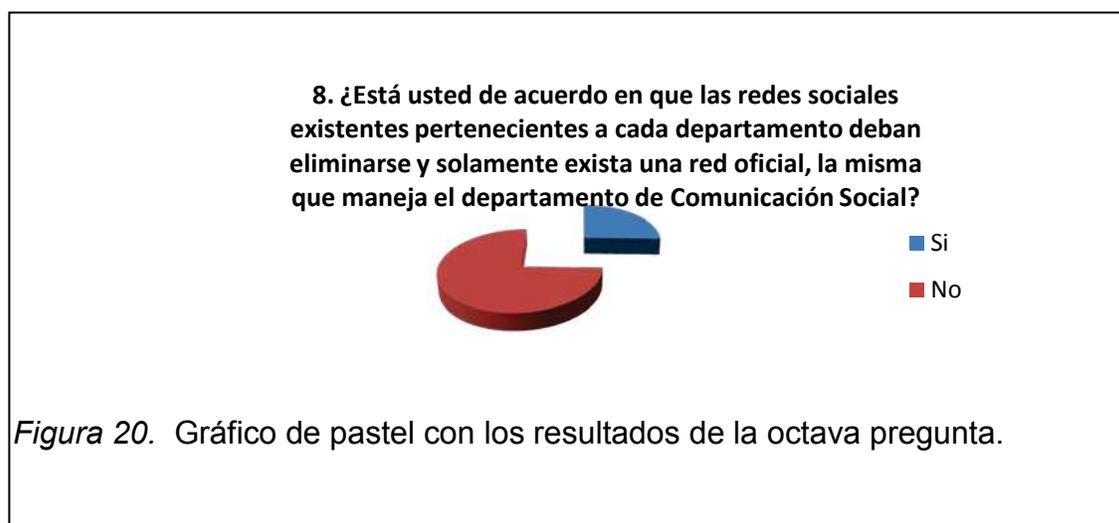


El 100% de afirmación en esta pregunta es significativo, ya que hoy en día la tecnología de la información es un medio muy valioso para expresar, comunicar, informar lo que sea necesario. Aunque sea un canal primordial de uso del público externo, el público interno obviamente también lo requiere.

8. ¿Está usted de acuerdo en que las redes sociales existentes pertenecientes a cada departamento deban eliminarse y solamente exista una red oficial, la misma que maneja el departamento de Comunicación Social?

Tabla 17. Resultados de la octava pregunta.

Descripción	Número	Porcentaje
Sí	61	26%
No	179	74%



Se advierte, en el porcentaje alto de respuestas negativas, el desacuerdo por parte del nivel jerárquico superior, que rechaza la eliminación de las redes sociales que ellos manejan dentro de su área. Sin embargo, para la máxima autoridad y el Departamento de Comunicación Social, es necesario recurrir a esta eliminación. La principal causa es que, cuando se anuncia algún evento, la información se difunde de varias maneras y, generalmente por falta de una buena y controlada comunicación, se tergiversa. Si se la administra por medio de un solo departamento que recurra y trabaje con el área encargada de emitirla, la información será coherente, veraz y precisa. Las respuestas afirmativas registradas admiten esta política que va en beneficio de la institución. Por tal motivo si existiera un comunicador en cada área, se podría manejar de mejor manera, ya que dicha persona procesaría de manera articulada con la dirección de comunicación.

9. ¿El plazo establecido para el envío de información requerido por el Departamento de Comunicación Social es suficiente?

Tabla 18. Resultados de la novena pregunta.

Descripción	Número	Porcentaje
Siempre	20	8%
A veces	197	82%
Nunca	23	10%



Se observa una prevalencia de la respuesta “A veces”. Este problema radica en la inmediatez que generalmente la Presidencia de la República solicita la información. Es obligación cumplir con los plazos determinados, los mismos que vía correo electrónico y teléfono son pedidos por Presidencia. Estos no dispuestos por la Dirección de Comunicación. Es por ello que incluso se observa en el gráfico un significativo porcentaje de la respuesta “Nunca”, manifestación de descontento en cuanto a la petición apresurada.

10. ¿Cómo califica usted la labor que desempeña el equipo de Comunicación Social del Ministerio de Cultura?

Tabla 19. Resultados de la décima pregunta.

Descripción	Número	Porcentaje
Excelente	144	60%
Bien	88	37%
Regular	8	3%
Malo	0	0%



Esta última pregunta evidencia la buena acogida de la labor que lleva diariamente el departamento de comunicación del Ministerio de Cultura del Ecuador a favor tanto de sus públicos internos como externos, con la ardua labor que realiza en conjunto con cada área perteneciente a la institución

4.8. Entrevistas

Las entrevistas fueron realizadas a las cuatro Subsecretarías de la institución, debido a que con ellas se trabaja diariamente en cada proyecto y, por medio de ellas, con las Direcciones Provinciales. Son ambos departamentos en conjunto los que coordinan y ejecutan los eventos ya programados. Se procedió a realizar entrevistas a las personas directamente vinculadas con relación a cada proyecto que contiene necesariamente un componente comunicacional.

4.8.1. Subsecretarías entrevistadas

Daniela Fuentes, subsecretaria de Emprendimientos Culturales.

Ivett Celi, subsecretaria de Memoria Social.

Gabriela Eljuri, subsecretaria de Patrimonio.

Valeria Andrade, subsecretaria de Artes y Creatividad.

4.8.2. Resultados de las entrevistas

A continuación se sintetizan y condensan las respuestas de cada una de ellas a las entrevistas realizadas. Las entrevistas completas se pueden examinar el documento digital adjunto.

1.- ¿Cómo considera que se maneja el equipo de comunicación internamente?

Para Daniela Fuentes, subsecretaria de Emprendimientos Culturales, es muy importante y muy bueno contar con una contraparte permanente de las fuentes que existen para cada subsecretaria. Sin embargo, los cambios constantes de personal no han sido beneficiosos. Concluye que los funcionarios encargados deben estar más capacitados para temas específicos.

Ivett Celi, subsecretaria de Memoria Social, opina que no existe comunicación interna, debido a que no hay un manejo adecuado de ella. El Departamento de

Comunicación se concentra más en dar respuesta a conflictos mediáticos o a articular información en redes sociales. Comenta que la comunicación interna no solo debe basarse en las actividades organizadas por la institución, sino que también deben dar importancia a cambios de valores.

Gabriela Eljuri, subsecretaria de Patrimonio, concuerda con Celi. Indica que no hay articulación, cada cual trabajaba por su lado. Mientras tanto, Valeria Andrade, subsecretaria de Artes y Creatividad, ofrece un punto medio al pronunciar que se está coordinando más la funcionalidad, hay mayor comunicación entre sí y existe mucha voluntad.

2.- ¿Existe una adecuada comunicación por parte de la fuente de comunicación con su área?

Daniela Fuentes cree sí existe, con un promedio de un 85%. La preocupación que exhibe es que no existan tres etapas de cobertura: antes, durante y después. Manifiesta que se debe mejorar mucho más en eso, es decir que haya una mejor difusión en los tres momentos del evento.

Para Ivett Celi, la constante movilidad de personal en la Dirección de Comunicación produce la carencia atención adecuada, debido a que las fuentes asignadas son transferidas y se debe reiniciar el proceso de comprensión de contenidos manejados en cada área técnica.

Gabriela Eljuri indica que sí existe voluntad. No se sabe, sin embargo, todo lo que se hace como Ministerio, y no se consolida la información debidamente.

Valeria Andrade, finalmente, sugiere que se deberían organizar reuniones de trabajo más constantes, con el fin de conocer más a fondo el trabajo que se quiere realizar y la complejidad de los procesos para poder solventarlos.

3.- ¿Al facilitar la permanencia de un comunicador dentro de su área, cree usted desarrollar de mejor manera sus procesos y proyectos?

Daniela Fuentes expresa que está completamente de acuerdo en que exista permanentemente un comunicador dentro de su área, ya que eso resuelve una gran cantidad de obstáculos y permite fortalecer experticias que refuerzan las actividades que cada funcionario realiza.

Mientras tanto, la subsecretaria Celi repite que sería una solución siempre y cuando se mantenga la misma persona y se le dé la suficiente continuidad para que pueda generar un proceso comunicacional estable y estandarizado.

En cuanto para la subsecretaria de Patrimonio, es importante que haya una estructura fuerte de comunicación en todo el ministerio, sin necesariamente la asignación de un comunicador en cada área.

La respuesta de la subsecretaria de Artes y Creatividad, Valeria Andrade, es completamente afirmativa. Ella asegura se requieren conocimientos cabales de comunicación para que la personas encargada pueda tomar decisiones adecuadas, además de hacer propuestas desde la visión comunicacional.

4.- ¿Está usted de acuerdo en que las redes sociales existentes pertenecientes a cada departamento, deban eliminarse y solamente exista una red oficial, la misma que maneja el departamento de Comunicación Social?

Daniela Fuentes está de acuerdo; no cree que cada área deba tener y manejar las redes sociales. Sin embargo, ciertos eventos que pueden beneficiarse de las mismas si deberían contar con acceso a redes sociales permanentes. También opina que cada museo, biblioteca y centro cultural debe hacer un análisis exhaustivo de la necesidad o impertinencia de gozar de acceso a ellas. Ivett Celi ha respondido que depende del tipo de servicio que cada área maneje. En el caso de la Subsecretaría de Memoria Social, que tiene a su cargo la red de museos, archivos y bibliotecas, debe mantenerse la identidad

de cada museo o de cada servicio y es a través de redes sociales que se puede manejar una comunicación más directa con la comunidad. Hay otras áreas que no tienen esa necesidad, pues no proveen servicios públicos sino que informan acerca de sus proyectos. Y esto puede ser ejecutado desde la misma red oficial.

La subsecretaria de Patrimonio opina que sí debe haber una red oficial institucional y que debe ser aprovechada de forma general. Todos los funcionarios deben saber cómo manejarla. En cuanto a las redes sociales, asegura que se deben crear reglas claras de uso que permitan aprovechar las ventajas que ofrecen.

Valeria Andrade, del departamento de Artes y Creatividad, responde estar de acuerdo con que se maneje una sola vía de comunicación, siempre y cuando se lleguen a consolidar los procesos y estos estén vinculados con la red oficial, para poder generar lo que cada unidad necesite.

CAPÍTULO V

5. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL MINISTERIO DE CULTURA DEL ECUADOR

5.1 Plan estratégico

5.1.2. Misión

Lograr coordinar y mantener el manejo adecuado de los canales de comunicación institucional, para desarrollar articuladamente mecanismos comunicacionales propicios para y con las diferentes áreas.

5.1.3. Visión

Liderar y optimizar adecuadamente todos los mecanismos de comunicación interna de la institución para lograr una eficiente relación con cada área.

5.2. Objetivos del plan

5.2.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de comunicación interna que permita optimizar los procesos y la relación con sus públicos internos.

5.2.2. Objetivo estratégico 1

- Socializar y fortalecer las herramientas de comunicación interna más utilizadas para su óptimo funcionamiento.

5.2.3. Tácticas y Acciones

- Capacitar al personal sobre el uso y envío de información a la dirección de comunicación.
- Promover el uso seguido del Willak, mediante el cual se puede dar a conocer e informar a todos los funcionarios sobre las actividades, programas y proyectos que se van a ejecutar o se están ejecutando dentro de cada área, para de esta manera hacerlos partícipes de los mismos.
- Fortalecer el uso de espacios para informar a los funcionarios de los eventos, actividades y programas de su interés, mediante carteleras ubicadas en los pasillos y baños de cada planta con imagen visual e información didáctica y amigable.
- Manejar de manera articulada todos los documentos internos formalmente por medio del Intranet/Zimbra y Quipux, ya que estos canales ayudan a la verificación y precisión de todos los memorandos, circulares y documentos para constancia de lo realizado.

Tabla 20. Propuesta de actividades sobre estrategia 1.

Actividades	Periodicidad	Resultados previstos	Logro de resultados	Responsables
Desayunos de trabajo	Mensual	Manejar de manera adecuada la información a ser enviada	Usar correctamente los canales de comunicación interna	Ministro, Viceministro Personal Administrativo, Dirección de Comunicación Subsecretarios y Directores
Capacitaciones a los comunicadores	Bimensual	Fortalecer el uso de los canales internos de la institución, como el Willak, intranet/zimbr a, así como también la manera amigable y didáctica de informar por medio de las carteleras y baños.	Conocer la manera precisa de redactar la información deseada	Personal Administrativo y Dirección de Comunicación
Conferencias sobre el uso de canales informales	Semestral	Disminuir la corriente del uso de canales informales como el teléfono	Enviar y recibir toda la información por escrito, utilizando medios formales.	Personal Administrativo y Dirección de Comunicación

5.2.4. Objetivo estratégico 2.

- Unificar el uso de redes sociales de la institución para facilitar la transmisión de información sobre las diversas actividades que realiza el Ministerio de Cultura del Ecuador.

5.2.5. Tácticas y Acciones

- Crear un manual de uso de la información, el mismo que permita establecer lineamientos que puedan ser empleados en el Willak, zimbra, así como también en las redes sociales.
- Consolidar la información perteneciente a las actividades que vaya a realizar cada departamento para de esa manera no cruzar y/o repetir la información.

Tabla 21. Propuesta de actividades sobre estrategia 2.

Actividades	Periodicidad	Resultados previstos	Logro de resultados	Responsables
Creación del manual de uso	Anual	Desarrollar un manual de uso, el cual permita a los funcionarios encargados de manejar el willak, zimbra y las redes sociales de la institución, seguir paso a paso la manera adecuada de transmitir la información.	Coordinar acertadamente con la dirección de comunicación el uso de la información a ser difundido, para no tener duplicaciones ni información errónea.	Dirección de Comunicación
Reuniones sobre el uso del manual	Trimestrales	Manejar alineadamente con el comunicador de cada área responsable que sea quien maneje la información	Coordinar directamente con la dirección de comunicación la información a ser publicada	Personal Administrativo y Dirección de Comunicación

5.2.6. Objetivo estratégico 3

- Vincular a un comunicador en cada departamento, para que pueda ser el nexo directo con la dirección de comunicación de la institución.

5.2.7. Tácticas y Acciones

- Implementar a comunicadores sociales dentro de las subsecretarías y direcciones provinciales, que permitan manejar de manera articulada los componentes comunicacionales, manteniendo un mismo lineamiento eficaz y responsable.
- Efectuar un proceso de selección que permita incorporar personal idóneo en todas las áreas.
- Realizar capacitaciones a cada comunicador seleccionado para estar bien informado sobre todas las actividades que realiza su área asignada.

Tabla 22. Propuesta de actividades sobre estrategia 3.

Actividades	Periodicidad	Resultados previstos	Logro de resultados	Responsables
Convocatoria a un aproximado de 35 comunicadores	Anual	Lograr localizar al listado de personas a ser convocadas	Cumplir con la convocatoria requerida	Recursos Humanos, Dirección de Comunicación
Capacitaciones	Anual	Informar y dar a conocer todas las actividades que realiza el Ministerio de Cultura del Ecuador en sus distintas ramas	Posicionar y plasmar la importancia que tienen todas las actividades, programas y proyectos de la institución	Subsecretarios, Directores, Personal Administrativo y Dirección de Comunicación
Contratación de	Anual	Vincular a	Desconcentrar	Máxima

30 comunicadores		expertos en el área comunicacional para el efectivo y viable funcionamiento de canales informativos de la institución	las funciones y trabajar en conjunto para la optimización de resultados y eficacia de los mismos.	autoridad, Recursos Humanos y Dirección de Comunicación
Capacitaciones a los comunicadores por área	Trimestrales	Fortalecer la dinámica que se trabaja en conjunto con la dirección de comunicación en los proyectos asignados	Afianzar la comunicación con la dirección de comunicación para cumplir con los objetivos planteados	Subsecretarios, Directores, Personal Administrativo

5.3. Público objetivo

Los siguientes funcionarios del Ministerio de Cultura del Ecuador:

- Subsecretarias
- Directores provinciales y
- Comunicadores

5.4. Presupuesto

Tabla 23. Presupuesto requerido para el plan

Acción	No. de veces al año	Detalle	No. de personas	Costo por persona	Costo por eventualidad	Costo total
Convocatoria a comunicadores	Una vez al año	Llamadas telefónicas	35	1,50 usd	52,50 usd	52,50 usd
Capacitación 1	Una vez al año	Dos coffee break en las instalaciones del MC	35	4,00 usd	140,00 usd	280,00 usd
Contratación de personal	Una vez al año (contratación por 12 meses)	Vinculación de comunicadores a cada área	28	900,00 usd	25.200,00 usd	302.400,00 usd
Capacitación 2	Cada tres meses (4 veces)	Dos coffee break en las instalaciones de MC	35	4,00 usd	140,00 usd	1.120,00 usd
Desayunos de trabajo	Una vez al mes (12 veces)	Desayunos al nivel jerárquico superior	25	3,50 usd	87,50 usd	1.050,00 usd
Capacitación 3	Cada dos meses (5 veces)	Un coffee break en las instalaciones de la institución	35	4,00 usd	140,00 usd	700,00 usd

Conferencia	Cada seis meses (2 veces)	Conferencista, salón de Hotel, dos coffee break y almuerzo	35	48,00 usd	840,00 usd	1.680,00 usd
Creación de manual de uso	Una vez al año	Diseño y diagramación del manual de uso Realizado por el departamento de comunicación social	-	-	-	-
Reuniones de trabajo	Cada tres meses (4 veces)	Estación de bebidas	35	1,70 usd	59,50 usd	238,00 usd
						307.520,50 usd

5.5. Cronograma de Actividades

Tabla 24. Cronograma de actividades

TIEMPO	UN AÑO											
ACTIVIDADES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Convocatoria a comunicadores	X											
Capacitación al personal convocado sobre temas generales del Ministerio de Cultura del Ecuador	X											
Contratación de personal seleccionado y designación de área		X										
Capacitación al personal seleccionado sobre temas netamente comunicacionales y nexos		X			X			X			X	
Desayunos de trabajo nivel jerárquico superior	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

TIEMPO	UN AÑO											
ACTIVIDADES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Capacitación a los comunicadores sobre el manejo de canales internos		X		X		X		X		X		X
Conferencia sobre el uso adecuado de la información (comunicación formal e informal)					X						X	
Creación del Manual de Uso para el manejo de redes sociales	X											
Reuniones de trabajo con comunicadores de cada área			X			X			X			X

5.6. Conclusiones

En base a los resultados encontrados en las encuestas y entrevistas, se han arrojado las siguientes conclusiones:

Como se puede observar según estos resultados, el Departamento de Comunicación Social se desempeña muy bien internamente. Sin embargo lo que generalmente causa malestar entre las demás áreas es el poco tiempo que se da para el envío de información requerida. La dirección de comunicación se encarga de enviar esta información a quien lo requiera; no obstante, los requerimientos vienen directamente ya sea de Presidencia o de la máxima autoridad de la institución y los plazos de entrega son impuestos por ellos y no de la Dirección de Comunicación.

Los resultados muestran un poco de descontento en cuanto a la efectividad que tiene la comunicación en cada área. Si bien existen fuentes asignadas que manejan los componentes comunicacionales de cada área, frecuentemente se ha cambiado de persona, ya sea por falta de personal, transferencia o renuncias de los mismos, y esto ha generado falta de experiencia y conocimiento en el cargo asignado. Pero este aspecto puede ser mejorado, como sugieren los resultados claramente, por medio de la vinculación más profunda de un comunicador dentro de cada área, el mismo que realizaría su rol internamente y de mejor manera, encargado expresamente de su área, esto optimizaría a gran escala todos los procesos a seguir, así como también la relación con todos los funcionarios de la institución. El resultado sería trabajo expedito y eficiente. Esta división por departamento es necesaria porque la unidad que envía comunicación a las áreas, no sólo se encarga de un departamento, sino de manejar todas las responsabilidades comunicacionales de cuatro a cinco fuentes a la vez, las mismas que demandan trabajo diario y simultáneo.

Tomando en cuenta los resultados, se puede observar que de una u otra manera la información llega a su destino. Uno de los resultados más alentadores, desde el punto de vista de la dirección de comunicación, es que el Willak, informativo institucional propio, es el canal por el cual la gran mayoría cree que se sostiene la mejor comunicación interna. Esta plataforma fue creada justamente con ese fin a comienzos del año 2012, y su propósito es manejar todos los comunicados internos a nivel nacional. Por otro lado, otros resultados también fuertemente arrojados fueron el uso de las carteleras en los pasillos de cada planta, así como también los anuncios en los baños, esto bajo un concepto más didáctico y amigable, que genere confianza y sentido de pertenencia dentro de la institución, el tratarse de una información un poco menos formal hace que los funcionarios suelten la tensión tomen su trabajo de manera más agradable, generando un mejor ambiente laboral.

También señalan que el Intranet/Zimbra es un canal por medio del cual la información se emite y responde de una manera más formal. La existencia de múltiples canales de comunicación es provechosa, ya que es posible verificar cualquier anomalía que exista y tener muchas aproximaciones a la transmisión de información interna. Si bien el teléfono tuvo cierta incidencia, se trata de un canal muy informal, y es preferible en el sector público dirigirse a otros por un medio escrito, el mismo que facilite la información confiable y sirva de constancia del acto comunicativo.

Hoy en día, las redes sociales son un medio muy propicio por la gran mayoría de empresas, y en base a los resultados obtenidos podemos corroborar que todos los encuestados confirman su importancia dentro de la institución, al facilitar la transmisión de información sobre todas las actividades que se realizan en el Ministerio de Cultura del Ecuador. Por la misma razón, existe un amplio descontento cuando se plantea la eliminación del medio. Pero, el uso de ellas en cada área no responde necesariamente a un mismo lineamiento coherente con lo que la dirección de comunicación sugiere.

Esto ha generado varias discusiones y no es posible afirmar que hayan sido cerradas en su totalidad las cuentas en redes sociales que se manejan en provincias y en las distintas subsecretarías. Producto de esto, la información ocasionalmente se duplica o tergiversa y se corre el peligro de que se generen opiniones contradictorias en el público o que las preguntas o quejas de la ciudadanía sean respondidas incoherentemente.

Sería óptimo que cada área maneje los eventos que le competen sin emitir información que discrepe con la imagen y las estrategias comunicativas de la institución en general, y esto se puede lograr con la presencia de un comunicador dentro de su área, el mismo que esté articulado a todo el sistema comunicacional y en contacto directo y frecuente con la dirección de comunicación.

REFERENCIAS

- Aaker, Mayer. (1982) *Dirección de Publicidad*, México, D.F., México: Prentice Hall.
- Brandolini, A. (2008). *Comunicación Interna: recomendaciones y errores frecuentes*. (1ª. ed.). Buenos Aires: La Crujia.
- Blasco, J. E. y Pérez, J. A. (2007) *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Madrid, España: Editorial Club Universitario.
- Capriotti, P. (1988) La comunicación interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, 13, 5-7.
- Creado del Ministerio de Cultura en Ecuador (2007). *Des Equi LIBROS: Lectura y cultura*. Recuperado el 22 de mayo de 2012 de <http://desequilibros.blogspot.com/2007/01/creado-el-ministerio-de-cultura-en.html#.UnpMLvmkqzZ>
- Costa, J. (2010) *El DirCom de hoy, Dirección de Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. (2ª ed.). Barcelona, España: Costa Punto Com Editor.
- Fernández, C. (1999) *La Comunicación en las Organizaciones*. México D.F., México: Editorial Trillas.
- Fonseca Yerena, M. S. (2000) *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. (1ª. ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003) *Metodología de la Investigación*. (4ª ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.
- Hidalgo, P. (2005). *Documentos de estudio para Cátedra I de Metodología de la Investigación*, Comunicación Corporativa, UDLA., Quito, Ecuador.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D. y Cruz, I. (2004) *Marketing* (10ª ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Lozada, J. C. (2011, marzo) *Cultura organizacional y comunicación interna*. Curso para Maestría Dir Com de UDLA, Quito, Ecuador.
- Michael, R (2008) *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. (1ª. ed.). Buenos Aires: La Crujia.

- Ministerio de Cultura del Ecuador. (2011) *Modelo de Gestión Institucional*. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Cultura del Ecuador. (2011) Rendición de Cuentas. Documento interno. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Cultura del Ecuador. (2012) Acuerdo Ministerial No DM-2012-004. Recuperado el 15 de marzo de 2012 de www.cultura.gob.ec
- Ministerio de Cultura del Ecuador. (2012) Rendición de Cuentas. Documento interno. Quito, Ecuador.
- Palaci Descals, J. (2005) *Psicología de la organización*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Pastrano, V. (2012) Muestreo en Estadística. *Slideshare*. Recuperado el 17 de agosto de 2013 de <http://www.slideshare.net/vane2584/muestreo-en-estadística>
- Quipux para su gestión documental. (s/f). Doknos. Recuperado el 29 de marzo de 2013 de <http://www.doknos.com/node/70>
- República del Ecuador. (2008) *Constitución del Ecuador*. Recuperado el 25 de enero de 2013 de <http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constituciondebolsillo.pdf>
- República del Ecuador. (2009) Plan Nacional del Buen Vivir: 2009-2013 Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural. Recuperado el 16 de mayo de 2012, www.planificacion.gob.ec
- Robbins S. (1996) *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. (3ª ed.). México D.F., México: Prentice Hall.
- Rojas Orduña, O. I. (2005) *Relaciones públicas: la eficiencia de la influencia*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Ruiz, A. (2012) *Documento presentado en Gabinete Interno del Ministerio de Cultura*. Quito, Ecuador.
- Sanz de la Tajada, L. A. (1994) *Integración de la identidad y de la imagen de la empresa*. Madrid, España: Esic Editorial.
- Scheinsohn, D. (1993) *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

- Subsecretaría de Planificación. (2013) *Plan estratégico consolidado* (por aprobar).
- Sylva Charvet, Erika. (2012) *Políticas para una Revolución Cultural*.(2ª ed.). Quito, Ecuador: Fondo Editorial Ministerio de Cultura del Ecuador.
- Thompson, J. B. (1993) *Ideología y cultura moderna: Teoría crítica en la era de la comunicación de masas*. México D.F., México: Universidad Autónoma Metropolitana- Xochimilco.
- Van Riel, Cees B.M. (1997) *Comunicación Corporativa*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Vásquez, J. Nuevas tendencias de la comunicación en las empresas.
Recuperado el 05 de septiembre de 2013, www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm