



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Carrera de Comunicación Social

**Diagnóstico de comunicación interna y externa en la Coordinación Zonal
6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo.**

Trabajo de titulación previo a la
obtención del Título de Licenciado/a en
Ciencias de la Comunicación Social en
Comunicación Organizacional y
Relaciones Públicas

Autores:

Paola Ximena Clavijo Naula

C.I: 0106420698

Juan Andrés Tenesaca Arias

C.I:0104848858

Director:

Mgt. Hugo Johnson Humala Rojas.

C.I 0300934296

Cuenca-Ecuador

13/06/2019



RESUMEN

La evolución de los museos en desarrollar su rol como una institución social, cada vez se encuentra en la necesidad de emplear la comunicación como herramienta estratégica para cumplir con sus objetivos en el diálogo con sus públicos. El Diagnóstico de Comunicación Interna y Externa de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Museo Pumapungo, es una investigación que destaca la influencia que tiene el proceso de comunicación que se maneja dentro de la institución para relacionarse con sus públicos. La investigación se sustentó en el análisis de los canales de comunicación, recursos informativos, talento humano y las estrategias comunicacionales que utilizó la institución para relacionarse con sus públicos tanto a nivel interno como externo; para lo cual la metodología que se usó fue descriptiva y explicativa que se basó en instrumentos como: entrevistas, mesa de trabajo y encuestas; dando como resultado la necesidad de la creación de un plan de comunicación, en el cual se establezca objetivos comunicacionales a corto y largo plazo que sean propios de la institución, y que responda a las necesidades tanto para el público interno como externo de la institución.

Palabras clave: Comunicación Social. Canales de comunicación. Públicos. Comunicación interna y externa. Museo Pumapungo.

ABSTRACT



UNIVERSIDAD DE CUENCA

The evolution of museums in developing its role as a social institution, every time it is the need for communication as a strategic tool to meet its objectives in dialogue with their audience. The diagnosis of internal communication and external of the Coordination Zone 6 of Ministerio de Cultura y Patrimonio de Museo Pumapungo, is an investigation that highlights the influence of the communication process that is handled within the institution to relate to its public. The researcher was based on the analysis of the channels of communication, information resources, human talent and communication strategies used by the institution to relate to its audiences both internally and externally; to which the methodology used was descriptive and explanatory this was based on instruments such as: interviews, desk and surveys; resulting in the need for the creation of a plan of communication, which establishes communications objectives in the short and long term as specific to the institution and to respond to the needs both for the internal public as outside the institution.

Keywords: Social Communication. Channels of Communication. Public. Internal and External Communication. Pumapungo Museum.



CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT	2
AGRADECIMIENTOS.....	4
CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
ÍNDICE DE ANEXOS.....	8
CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL.....	9
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	11
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I.....	15
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	15
1.1 Aproximaciones Teóricas	15
1.2 Comunicación Organizacional	19
1.3 Comunicación Interna.....	20
1.3.1 Tipos de comunicación	21
1.3.2 Comunicación Descendente	21
1.3.3 Comunicación Ascendente	22
1.3.4 Comunicación Horizontal	23
1.4 Comunicación Externa	23
1.5 Canales de Comunicación.....	24
1.6 Stakeholders	25
1.6.1 Público Interno.....	26
1.6.2 Público Externo.....	27
1.7 Comunicación Estratégica	28
1.8 Clima Laboral	29
CAPÍTULO II.....	31
LA COORDINACIÓN ZONAL 6 DEL MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO MUSEO PUMAPUNGO CONTEXTUALIZACIÓN	31
2.1 La Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio.....	31
2.1.1 Organigrama del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.	34



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.1.2 Estructura Organizacional de Museos en Ecuador.....	35
2.2 Historia la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo.....	36
2.2.1 Organigrama de la institución.....	37
2.2.2 Vinculación con la sociedad.....	41
2.2.3 Misión, Visión, Objetivos y Metas.....	42
2.3 La Comunicación en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo.	45
2.3.1 Comunicación Interna.....	46
2.3.2 Comunicación Externa.....	49
CAPÍTULO III.....	52
MARCO METODOLÓGICO.....	52
3.1 Sobre la metodología en el análisis de museo.....	52
3.2 Métodos de Investigación.....	53
3.2.1 Método Descriptivo.....	53
3.2.2 Método Explicativo.....	53
3.3 Instrumentos.....	54
3.3.1 Fuentes primarias para abordar la investigación.....	54
3.3.2 Fuentes secundarias para la aplicación de la investigación.....	54
3.4 Población y muestra.....	60
CAPÍTULO IV.....	62
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	62
4.1 Técnicas y procesamientos de datos.....	62
4.2 Análisis de las entrevistas al público Interno.....	63
4.3 Análisis de la mesa de trabajo.....	80
4.4 Análisis de las entrevistas al público externo.....	85
4.5 Análisis de las encuestas.....	89
RECOMENDACIONES.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS.....	111



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Área de Gestión de Asesoría Institucional.....	38
Tabla 2. Áreas de Gestión de Apoyo Institucional.....	38
Tabla 3. Áreas de Gestión de Reservas, Fondos y Depósitos	39
Tabla 4. Áreas de Gestión de Restauración y Conservación	39
Tabla 5. Áreas de Gestión de Investigación, Museología y Museografía	40
Tabla 6. Áreas de Gestión de Servicios Culturales	40
Tabla 7. Áreas de Gestión de Red de Museos.....	41
Tabla 8. Objetivos y metas instituciones del MCYP	43
Tabla 9. Objetivos del Museo Pumapungo.....	45
Tabla 10. Área Dirección	46
Tabla 11. Área de Secretaria	46
Tabla 12. Área Educativa.....	47
Tabla 13. Área Audiovisuales	48
Tabla 14. Área Arqueológica.....	48
Tabla 15. Área Investigación, Museología y Museografía	49
Tabla 16. Entrevistados a nivel interno	55
Tabla 17. Distribución de tiempos para la mesa de trabajo	59
Tabla 18. Canales tecnológicos masivos	65
Tabla 19. Tipos de comunicación formal.....	70
Tabla 20. Tipos de información.....	78
Tabla 21. Factores internos y externos encontrados en la mesa de trabajo.....	84



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Rango de edad de los usuarios de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo.....	90
Gráfico 2. Tipo de público de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo.....	90
Gráfico 3. Frecuencia del uso de canales de difusión que maneja la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo	91
Gráfico 4. ¿La información que difunde la institución la considera eficiente?.....	92
Gráfico 5. ¿Considera dinámica la información que difunde la institución?	93
Gráfico 6. ¿La información que postea la institución se la difunde con antelación?	93
Gráfico 7. Nivel de Interés de los usuarios de la institución sobre la información que difunde la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo.	94
Gráfico 8. Cantidad de usuarios de la institución que hacen uso de las redes sociales de la institución (Facebook y Twitter).....	95
Gráfico 9. Nivel de frecuencia de visita de los usuarios de las redes sociales de la institución.....	96
Gráfico 10. Nivel de interés de los usuarios sobre el contenido de la información que se postea en las redes sociales de la institución.....	97
Gráfico 11. La información que se postea en las redes sociales de la institución los usuarios de la institución la consideran dinámica.....	97
Gráfico 12. Los motivos de los usuarios de no considerar dinámica la información de las redes sociales de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo son:	98
Gráfico 13. Nivel de satisfacción en general sobre la difusión de la información de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo.....	99
Gráfico 14. ¿En qué medio le gustaría enterarse sobre la difusión de los eventos, exposiciones o actividades que realiza la institución?.....	100



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Rediseño de la estructura institucional. Copyright 2017 por Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.....	34
Figura 2. Estructura Organizacional Museos.	35
Figura 3. Estructura Organizacional Museo Pumapungo.	37

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guía de Entrevista sobre comunicación interna.	111
Anexo 2. Guía de Entrevista sobre comunicación externa.	114
Anexo 3. Guía para el desarrollo del taller con mesa de trabajo.	115
Anexo 4. Modelo de encuesta.....	116
Anexo 5. Fotografías	116



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Paola Ximena Clavijo Naula, en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Diagnóstico de comunicación interna y externa en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 13 de junio de 2019

Paola Ximena Clavijo Naula

C.I: 0106420698



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Juan Andrés Tenesaca Arias, en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Diagnóstico de comunicación interna y externa en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 13 de junio de 2019

Juan Andrés Tenesaca Arias

C.I: 0104848858



Cláusula de Propiedad Intelectual

Paola Ximena Clavijo Naula, autor/a del trabajo de titulación “Diagnóstico de comunicación interna y externa en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 13 de junio de 2019

A handwritten signature in blue ink, reading "Paola Clavijo".

Paola Ximena Clavijo Naula

C.I: 0106420698



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cláusula de Propiedad Intelectual

Juan Andrés Tenesaca Arias, autor/a del trabajo de titulación “Diagnóstico de comunicación interna y externa en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 13 de junio de 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Juan Andrés Tenesaca Arias", written over a horizontal line.

Juan Andrés Tenesaca Arias

C.I:0104848858



INTRODUCCIÓN

En esta investigación se realizó un diagnóstico del contexto comunicacional de la gestión de la comunicación interna y externa en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, en el año 2018, entre los meses de septiembre, octubre y noviembre.

La Coordinación Zonal 6 es la representación del Ministerio de Cultura y Patrimonio, que es el ente rector de los Patrimonios Culturales del Ecuador, de la cual se desprende dos entidades, el Museo Pumapungo y la Coordinación Zonal 6, ambas entidades están regidas bajo el mando de la Antropóloga Tamara Landívar, por lo que nuestra investigación se centró en el Museo Pumapungo.

La investigación se realizó mediante la aplicación del método descriptivo con la finalidad de especificar características propias de las personas, comunidades y procesos sometidos a análisis, mientras que la aplicación del método explicativo permitió responder a las causas y condiciones de las situaciones encontradas en la institución.

Con respecto a los instrumentos utilizados para el diagnóstico se recurrió a las fuentes primarias (recopilación bibliográfica, documentos científicos, internet e intranet) y las fuentes secundarias como: la entrevista estructurada para el público interno, la entrevista semi-estructurada para los públicos externos; además se realizó una mesa de trabajo, con la presencia de una coaching preparada para la discusión de las temáticas en base a los resultados de las entrevistas internas; y finalmente se aplicó 178 encuestas al público externo que frecuenta la institución.

Los objetivos que se plantearon para el diagnóstico de comunicación son: identificar los canales y herramientas comunicacionales que son utilizados a nivel interno y externo por la institución, evaluar los canales y herramientas de comunicación, para conocer el grado de eficacia de los procesos comunicacionales y finalmente proponer estrategias a los programas utilizados



UNIVERSIDAD DE CUENCA

en el proceso de gestión de la comunicación para promover un desarrollo eficiente.

Entre los autores utilizados como guía en el desarrollo del diagnóstico comunicacional, se encontró a dos autores quienes plantean las siguientes teorías, Ludwing von Bertalanffy plantea la Teoría General de los Sistemas y Karl Weick la Teoría de la Información Organizacional, ambas teorías permitieron analizar los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología de investigación; además de autores expertos como: Idalberto Chiavenato, Cristina Aced, Adler & Elmhorst, Justo Villafañe.

El Diagnóstico de investigación de comunicación interna y externa del Museo Pumapungo se divide en cuatro capítulos, el primer capítulo responde al marco teórico, el cual contiene los conceptos claves para entender el objeto de estudio. En el segundo capítulo se encuentra los antecedentes de la institución, su historia, organigrama y las situaciones de los contextos comunicacionales. El tercer capítulo se centra el marco metodológico, en la cual se encuentra la metodología de investigación y herramientas metodológicas mencionadas anteriormente. El cuarto capítulo se centra en el análisis de los resultados obtenidos después de haber aplicado los instrumentos metodológicos, y finalmente se encuentran las conclusiones y posibles recomendaciones de la aplicación del diagnóstico.



CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1 Aproximaciones Teóricas

La comunicación organizacional es un tema de mucha importancia para las empresas y organizaciones, ya que la misma ha permitido generar un desarrollo eficaz en la consecución de sus objetivos, permitiendo a su vez cambiar el paradigma de interés exclusivamente por el producto o servicio que la empresa pueda ofrecer a interesarse por el funcionamiento interno y externo de la gestión de la comunicación hacia sus distintos públicos.

Para la presente investigación se ha considerado algunas teorías clásicas de la organización y algunos conceptos que permitan acercarnos a la concepción de la comunicación organizacional, para sustentar el estudio comunicacional en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo.

Entre las diversas teorías en comunicación que se puede encontrar, se ha visto conveniente utilizar la Teoría General de los Sistemas y la Teoría de la Información Organizacional, basado en autores como Ludwing von Bertalanffy y Karl Weick, además de autores expertos en comunicación organizacional como: Idalberto Chiavenato, Cristina Aced, Justo Villafañe, Adler & Elmhorst,

La Teoría General de los Sistemas fue creada por Ludwing van Bertalanffy en el año de 1947, Rivas (2009) quien explica que este enfoque postula la idea de que “la mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional” (pág. 16).

En otras palabras, una organización puede estar conformada por diversos sistemas de relaciones, los mismos que permiten que todas sus partes o miembros se interrelacionen entre sí, para de esa forma poder alcanzar objetivos mutuos, como un conjunto ya que, si falla una de sus partes todo el sistema se verá afectado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Teoría General de los Sistemas se fundamenta en tres premisas importantes (Chiavenato, 2006):

- a) Los sistemas existen dentro de sistemas
- b) Los sistemas son abiertos
- c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura

La primera premisa hace referencia a que un sistema existe dentro de cualquier organización, y a la vez este sistema es parte de un subsistema (Chiavenato, 2006). En una institución podemos encontrar diversos subsistemas que permiten que los miembros se interrelacionen y trabajen en conjunto para alcanzar los resultados que se tenían previstos.

La segunda premisa en el ámbito de la comunicación organizacional manifiesta que los sistemas se pueden encontrar en cualquier contexto que a su vez está conformado por otros sistemas, los mismos que están en constante relación con los miembros que la conforman, para obtener información de los mismos.

La última premisa manifiesta que los sistemas cuentan con una determinada finalidad, es decir, los sistemas cuentan con propósitos establecidos que fomentan la interconectividad entre sus elementos. En una institución los sistemas están conformados por todos los empleados, los mismos que están interconectados con el objetivo de lograr ciertas actividades, logros o metas, que pueden ser: crecer económicamente, socialmente y culturalmente, además, posicionarse en el mercado y generar una imagen positiva en sus públicos, etc.

Vinculando la citada teoría con nuestro objeto de estudio, "comunicación interna y externa", podemos observar que dentro de una empresa u organización los miembros están ligados en un sistema de relaciones, ya sea por actividades laborales, sociales y culturales, con la finalidad de alcanzar las mismas metas, pero por cualquier error que pueda suceder en uno de sus niveles de relaciones, puede afectar de manera directa a los demás niveles, y por consiguiente existirá dificultades para alcanzar los objetivos trazados.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La Teoría General de los Sistemas ha permitido el desarrollo del pensamiento sistemático, permitiéndonos simplificar la complejidad de los sistemas y comprender la estructura de los comportamientos. Así, el pensamiento sistemático transformo el paradigma de atención del individuo a la familia entera, es decir de lo individual a lo colectivo, esta forma de concebir a las organizaciones como un conjunto se basa en el análisis de la experiencia y la interacción en grupos (West y Turner, 2005)

En síntesis, esta teoría es aplicable a diferentes contextos de investigación, pues esta es aplicable a distintos fenómenos humanos, sociales y culturales, desde sus orígenes la teoría ha sido modificada por diferentes autores, por su nivel de comprensión que es muy alto. Lo importante para esta teoría son las relaciones de los miembros y colectividades, ya que es inimaginable estudiar a sus partes por separado, ya que todas están interrelacionadas.

Por otro lado, hoy en día existe una formidable cantidad de información que a diario se producen en las organizaciones tanto para el nivel interno como para la parte externa, a pesar de la facilidad en la emisión de mensajes a través de los distintos canales de comunicación se vuelve cada vez más difícil que estos lleguen como la alta gerencia deseada.

Bajo este contexto la Teoría de la Información Organizacional se basa en un esquema lineal del proceso comunicativo en donde la transmisión de mensajes de los diferentes sistemas de comunicación puede ser modificada a través de un conjunto de elementos en la recepción del mensaje. En el ámbito organizacional las estructuras organizacionales generan la información para su personal, luego estas pueden ser afectadas por algunos factores que influirán en la comprensión del mensaje, el resultado y efectividad dependerá de la comprensión de cada uno de sus miembros.

Enfocándonos en el área de la comunicación organizacional tenemos la Teoría de la Información Organizacional planteada por Karl Weick que hace pieza clave a la información y quien apuntó que la organización es un sistema de interpretación, entendiendo a ésta como un proceso de traducción de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

acontecimientos y como el desarrollo y comprensión de esquemas conceptuales compartidos por los miembros de una organización (Daft & Weick, 1984).

Según el análisis de West y Turner la Teoría de la Información Organizacional de Weick, manifiesta que esta se centra en el proceso de organizar a los miembros de una organización para que gestione la información en vez de la estructura misma de la organización.

Además, hace un breve análisis sobre los presupuestos de esta teoría: la primera es que las organizaciones humanas viven en un entorno de información, en el cual las organizaciones dependan de la información para funcionar eficientemente y lograr sus propósitos.

Este primer presupuesto al enlazarle con el tema de estudio se puede exponer que la institución desea fortalecer la comunicación entre sus diferentes públicos, para lo cual como primer paso se debe identificar los diferentes canales de comunicación que la institución utiliza tanto para su público interno como externo, luego como segundo paso se deberá recolectar la información y analizarla; por último, la institución deberá trabajar y decidir las mejores formas de estrategias para fortalecer la comunicación de sus públicos.

El segundo presupuesto hace referencia a la información que recibe la organización y que varía en términos de ambigüedad, esto quiere decir que una organización debe determinar cuál de sus miembros tiene una mayor preparación o experiencia en manejar una información dada, para eso es importante establecer un plan para dar sentido a la información. Este presupuesto aplicándolo al caso de la investigación, la persona encargada de comunicación tiene que estructurar mejores maneras de comunicar a sus públicos, los mensajes que se emiten deben ser claros y concisos para que tanto el público interno como externo de la institución lo reciban satisfactoriamente y no se genere incertidumbre ni confusiones en la recepción del mismo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El último presupuesto es el de las organizaciones humanas que procesa la información para reducir la ambigüedad o confusión, en otras palabras las organizaciones emprendan actividades conjuntas para hacer más comprensible la información que recibe. Vinculando a la investigación en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo está conformando por diferentes áreas y cada una de estas necesitan información proveniente de otros departamentos, pero también necesitan facilitar información a esos mismos departamentos para cumplir con sus tareas. Por ejemplo, en las distintas áreas del museo se realizan eventos todo el mes por lo que la institución busca comunicar a la ciudadanía, pero primero a nivel interno existe constante intercambio de información entre las diferentes áreas para ponerse de acuerdo en la planificación de dichos eventos, el flujo e intercambio de información que se dé entre estos no debería ser ambiguo puesto que perjudicaría la efectividad de la comunicación del evento (West & Turner, 2005).

Según Karl Weick, a través de estos presupuestos trata de explicar cómo la comunicación (interna a la organización) transformaba la información proveniente del contexto y permitía su asimilación por las personas ubicadas en distintas posiciones jerárquicas dentro de las organizaciones (Medina, 2010).

En conclusión, la Teoría de la Información Organizacional es el proceso de intercambio de información dentro de la estructura organizacional, este proceso garantiza que el mensaje llegue a todos los miembros de la organización, ya que, de eso dependerá que se puedan cumplir sus objetivos propuestos dentro de la misma.

1.2 Comunicación Organizacional

Los seres humanos se comunican por naturaleza, se comunican constantemente ya sea de día, tarde o noche, con uno o más personas a la vez, en un determinado contexto, hemos visto que las personas han incorporado la comunicación como una forma de generar beneficios, que



UNIVERSIDAD DE CUENCA

pueden ir desde beneficios sociales hasta los económicos, por lo que encontramos a los periodistas, actores, políticos, vendedores, entre otros.

Para Chiavenato (2006) la comunicación “Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (pág.110). Las personas comparten información a través de mensajes por medio de determinados canales, hasta llegar a los receptores quienes son los que decodifican el mensaje, generando una relación emisor-receptor.

María del Socorro Fonseca (2011) indica:

Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es decir, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. (pág.2)

Para Adriana Guzmán (2007) la comunicación es “la acción de poner en común algo, con la implicación de pasar, de lo privado a lo público, mediante un código establecido y reconocido por una comunidad de personas” (pág. 21). Es decir, los procesos comunicativos son puestos en manifiesto cuando la persona comparte el lenguaje para poder decodificar los mensajes.

1.3 Comunicación Interna

Las empresas para comunicarse con los distintos públicos están dirigidas en dos niveles, interno y externo, en donde existe una serie de canales y herramientas que permiten transferir información de un emisor a un receptor activo, generando de esta manera una retroalimentación.

Con lo que respecta a nivel interno, Aced (2013) manifiesta que “la comunicación interna es la que gestiona las relaciones de la empresa con sus públicos internos, principalmente los trabajadores, aunque también se podría incluir en este grupo a los proveedores, los accionistas” (pág. 42). Es decir, la comunicación interna es la que se desarrolla dentro de una empresa con sus



UNIVERSIDAD DE CUENCA

empleados, comúnmente la comunicación se gestiona con el departamento de recursos Humanos.

La comunicación interna para Capriotti (1999) está:

Formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, fundamentalmente por medio de programas de comunicación y difusión de información interna. El objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización. (pág.85)

Para gestionar una buena comunicación interna es importante gestionar los canales y las herramientas adecuadas, para que la información y los mensajes lleguen a los distintos destinatarios, también debe tomarse en cuenta que la comunicación interna debe estar alineada con la comunicación externa, ya que de esto depende la gestión de reputación de la empresa.

1.3.1 Tipos de comunicación

Dentro de la comunicación interna encontramos algunos tipos de comunicación que transcurren por los distintos canales comunicacionales entre los que encontramos (Serrano, 2001):

- Comunicación Descendente
- Comunicación Ascendente
- Comunicación Horizontal

1.3.2 Comunicación Descendente

La Comunicación Descendente “suele ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores”. (Morales, 2000, pág. 227)

Daniel Favaro (2000) conceptualiza la comunicación descendente como “la comunicación que se genera en las áreas directivas de la organización y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa



óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente que posibilite el intercambio”. (pág. 13)

Es común ver en las empresas que la comunicación se da en forma descendente, ya que la mayoría de los miembros de las organizaciones reconocen su importancia, un empleado a la hora de realizar sus labores, requiere de instrucciones, órdenes que deben ser ejecutadas, en relación jefe-empleado

Sin embargo, este tipo de comunicación tiene como desventaja que algunas veces los superiores no dan cabida a la retroalimentación, es decir no se da importancia a lo que los empleados puedan pensar o quieran comunicar, por lo que la comunicación se ve afectada, que a su vez desencadena en la pérdida de confianza de los empleados con la empresa.

1.3.3 Comunicación Ascendente

A diferencia de la comunicación descendente la comunicación fluye de abajo hacia arriba, es decir desde los empleados hasta la alta gerencia, en la actualidad muchas empresas dan cabida a este modelo, ya que consideran muy importante la opinión de los empleados en la toma de decisiones, para de esta forma poder alcanzar beneficios mutuos, este modelo debe de estar acompañado de canales de comunicación eficaces para que fluya una buena comunicación.

Morales (2001) afirma que:

La comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. (Villafañe, pág. 230)

Este modelo de comunicación Ascendente muchas veces presenta inconvenientes como nos manifiestan Adler y Elmhorst (2005) quienes explican que “la realidad es que muchas no están tan abiertas a las opiniones de los



UNIVERSIDAD DE CUENCA

empleados, en algunas organizaciones cuestionar al jefe puede ser una vereda hacia el suicidio profesional” (pág. 16).

1.3.4 Comunicación Horizontal

Francisca Morales manifiesta que (2000) “la comunicación horizontal es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de información entre compañeros o iguales” (pág. 233).

Otro concepto clave para entender este tipo de comunicación es el planteado por Daniel Favaro (2000) quien exterioriza la comunicación horizontal como:

Conocida también como comunicación plana y ubica a todos los actores en un mismo nivel de información y de circulación de la misma. Generalmente se produce entre las personas de un mismo nivel. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal por lo que es difícil operar sobre ella. (pág.13)

Para que se desarrolle este modelo de comunicación es importante que los miembros mantengan una buena relación de armonía, debe existir un buen clima laboral, que fomente confianza entre todos los miembros.

1.4 Comunicación Externa

“La comunicación externa son procesos y estrategias de comunicación que están dirigidas hacia los públicos externos de una organización. Su objetivo es mejorar las relaciones con los públicos externos, posicionar y proyectar una imagen favorable de la institución” (Salvador, 2017, pág. 28).

La comunicación externa es de vital importancia, para conocer como la empresa se está relacionado con sus públicos externos, las empresas e instituciones constantemente están comunicando ya sea directamente o indirectamente y a su vez los mensajes transmitidos están creando una imagen en la mente de los públicos, y para conseguirlo se generan diferentes



UNIVERSIDAD DE CUENCA

estrategias y herramientas; La página Web ha sido una de las herramientas más utilizadas para comunicarse con los públicos externos, sin embargo la evolución tecnológica ha permitido simplificar costos y tiempo mediante la implementación de nuevas redes tecnológicas como la red Facebook (Aced, 2013).

Entre los principales canales para comunicarse con los públicos externos encontramos:

- Sitio Web
- Notas de Prensa
- Redes Sociales
- Ruedas de Prensa
- Eventos

1.5 Canales de Comunicación

El avance tecnológico ha permitido la proliferación de los canales de comunicación para la satisfacción de los intereses de los públicos, en otras palabras, con el tiempo ha incrementado el número de canales de medios para comunicarse, que van desde los tradicionales como la radio, prensa, correo electrónico hasta la aparición de las redes comunicacionales como Messenger, Whatsapp, que en gran medida a simplificado los costos económicos y el tiempo de respuesta, permitiendo que el mensajes o información llega a su destinatario.

Según María Luisa Muriel y Gilda Rota: (2004)

"Los medios o canales, de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos: mediatizados y directos. Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores, no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales"



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Los canales de comunicación son el medio por el cual circula la información o los mensajes en una organización, es una herramienta de productividad empresarial que permite a los miembros de una empresa poder generar relaciones positivas, utilizando canales de comunicación interna, como correo electrónico y redes sociales.

Las empresas cuentan también con canales de comunicación externos que permita relacionarse con los públicos externos, para ello las empresas deben elegir los canales idóneos para transmitir la información a los públicos, entre algunos de los canales que podemos encontrar tenemos: la Pagina Web, una herramienta indispensable para cualquier empresa ya que esta es la plataforma en donde se encontrará la información relevante y veraz de la misma, también encontramos las redes sociales como Facebook o Twitter, que son unas plataformas que han permitido ahorrar costos en la difusión de la comunicación.

Dentro de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo es imprescindible manejar una buena comunicación, por medio de los distintos canales que utiliza la institución para difundir la información a sus diversos públicos. En la actualidad encontramos dos tipos de canales comunicacionales, por un lado, encontramos los tradicionales y por el otro los tecnológicos, los mismos que su uso varían de acuerdo a la comodidad de cada funcionario, o ya sea por motivos de normas empresariales.

1.6 Stakeholders

Otro de los temas relevantes para esta investigación son los Públicos o Stakeholders, considerados como pilares fundamentales para el funcionamiento de cualquier empresas u organizaciones, cabe mencionar que uno de los pasos importantes fue el cambio de la noción de público a públicos ya que son diversos los públicos que posee una empresa entre los que encontramos a los internos y externos, para entender estos grupos es importante conocer el concepto del mismo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La primera concepción de stakeholders es propuesta por Reed (1983, pág. 88) manifiesta lo siguiente:

Proponemos dos definiciones de stakeholder: una acepción amplia, que incluye grupos que son amistosos u hostiles, y una acepción restringida, que captura la esencia de la definición del SRI (Stanford Research Institute), pero es más específica.

Acepción amplia. Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros).

- Acepción restringida. Cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros).

Edwar Freeman (1984) en su libro *Strategic Managment: A Stakeholders Approach* “se entiende por stakeholder cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera explícita o implícita; voluntaria o involuntaria tenga alguna apuesta hecha (...) poner algo en juego” (pág. 24). Es decir, stakeholder es cualquier persona, grupo que se relacionan con la empresa, y puede ser afectado en la consecución de los distintos objetivos marcados por la misma.

1.6.1 Público Interno

Se puede definir a público interno aquellos grupos que influyen de forma directa en la toma de decisiones, así como también a estos grupos les afecta o les beneficia todo lo que sucede dentro de la organización, entre los que encontramos a los accionistas, empleados y funcionarios (Xifra, 2003).

Carretón y Ramos (2009) lo definen como: “aquellos públicos que crean y dinamizan la cultura organizativa en tanto que definen y determinan la actitud colectiva, su manera de ser, sus valores y espacio o esfera de compromiso”. (pág. 61)

El público interno es uno de los pilares fundamentales de la organización, es así que en la actualidad han sido objetos de estudio a profundidad, cosa que no sucedía tiempo atrás, porque muchos de los investigadores se centraban en



UNIVERSIDAD DE CUENCA

estudiar exclusivamente al emisor, persona encargada de elaborar los mensajes, y dejaba a un lado al receptor, persona que recibe los mensajes o la información y la decodifica, por lo que sus estudios no tenía una noción clara de la percepción de los públicos, con respecto a imagen, satisfacción de necesidades y reputación.

Para cualquier empresa o institución es de suma importancia identificar las necesidades de los públicos internos, ya que como se dijo anteriormente son una parte esencial para su funcionamiento, hay que tener presente que los individuos están en constante relación con la empresa. Sin embargo, se debe considerar que no solo es imprescindible el público a nivel interno sino también a nivel externo.

1.6.2 Público Externo

Es aquel público que está constituido por aquel conjunto de personas que de forma indirecta tiene contacto con la organización. Sin embargo, pueden verse afectados por los acontecimientos que se produzcan en la misma, estos podrían ser: Clientes, Proveedores, Prensa, Comunidad, Gobierno y el Medio Educativo.

Castillo (2010) señala que el público externo está compuesto por:

- Los Clientes son todas aquellas que consumen el producto o servicio. Cuanto más masivo es el producto o servicio más heterogéneo y complejo es el público. Sin embargo, cabe recalcar que del producto o servicio que ofrece dependerá si la empresa posee una buena imagen. En cambio, los proveedores son las personas que se encargan de suministrar los elementos necesarios para realizar una adecuada coordinación en el trabajo lo que permite la salida de productos o servicios de la institución.
- La Comunidad que es el espacio geográfico donde las personas junto con la organización viven en el mismo entorno y se relaciona a través de lazos de cooperación hábitos, estilos de vida como partidos, cultura común (formas de hablar), costumbre.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- El Gobierno pues la institución deberá estar al tanto y cumplir con todas las regulaciones, normas y leyes que este los ponga en marcha en todos sus niveles, Nacional, Provincial, Regional, y Comunal
- Medios Educativos porque van a proveer a las organizaciones de los profesionales y de los empleados. (pasantías, becas).
- Los bancos y entidades de crédito para poder conseguir una financiación lo mejor posible para la organización.
- Con las universidades y escuelas superiores para explicar las necesidades de personal a esos centros educativos y con la intención de sensibilizarlos o educarlos en determinadas temáticas.
- Con los medios de comunicación para informar acerca de la organización sobre sus actividades y programas de actuación y son aquellos que generan la opinión en sus públicos.
- Con las instituciones públicas para participar en la dinamización de acontecimientos públicos o en la información que podamos recibir u ofrecer acerca de la organización o de su entorno social (págs. 103-104).

1.7 Comunicación Estratégica

La comunicación estratégica es cuando la organización busca cumplir sus objetivos de manera planificada, según Angélica Enz (2012) señala que la “comunicación estratégica exige un cambio en la manera como venimos trabajando nuestros mensajes comunicacionales, teniendo que apelar a nuestra creatividad y flexibilidad para entender a nuestros públicos y poder transmitirles nuestros mensajes de la manera más adecuada” (pág. 6). Dicho de otro modo, la comunicación estratégica debe concentrarse en cumplir los objetivos organizacionales de forma que estos no solo comuniquen, sino que generen efectividad en sus públicos sobre lo que se desee comunicar.

Por otro lado, la postura de Fráncico Garrido (2008) sobre la importancia de la comunicación estratégica es la siguiente:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En tal sentido será importante auditar comunicacionalmente los procesos de codificación, difusión, implementación y retroalimentación de la estrategia en la empresa. La experiencia indica que la comunicabilidad de la estrategia logra mayores niveles de involucración de los distintos miembros de la organización y constituye un escenario de encuentro e interacción cercana. (Garrido.Javier, 2008, pág. 4)

Bajo este concepto, la importancia que tiene una buena planificación de comunicación es vital para cumplir los objetivos de la organización pues, para realizar una buena planificación se debe primero analizar y buscar información en los antecedentes, datos estadísticos, contactos, analizar posibles riesgos y los beneficios que podrían obtener, luego se deberá enfocar en la elaboración de estrategias comunicacionales, éstas deben trabajar en conjunto, de preferencia deben participar las personas directamente involucradas en el proceso de ejecución, luego del cumplimiento de estas estrategias se las deberá evaluar cada una de ellas para saber: su alcance, posibles falencias, la opinión pública que se generó y las metas que se cumplieron.

Cabe recalcar que la comunicación estratégica en los últimos tiempos ha fortalecido a las empresas, potenciado las capacidades competitivas, posicionando en los sectores empresariales, fortaleciendo los negocios, pues dentro de la misma están involucrados los miembros, que esperan alcanzar los objetivos planteados (Garrido, 2008).

1.8 Clima Laboral

Según Chiavenato (2006) en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración* define al clima laboral como “El ambiente psicológico y social de una organización, y condiciona el comportamiento de sus miembros. Una moral elevada genera un clima receptivo, amistoso, cálido y agradable, mientras que la moral baja conduce a un clima negativo, inamistoso, frío y desagradable” (pág. 104).

El clima laboral es entendido como las relaciones humanas dentro de una empresa u organización, el mismo que puede ser positivo o negativo, en variación a las conductas de todos los miembros que la conforman, conductas que pueden ser receptivas, agradables, amistosas, fortaleciendo un clima



UNIVERSIDAD DE CUENCA

positivo y conductas desagradables, falta de compañerismo, de solidaridad, refuerzan un clima negativo (Chiavenato, 2006).

En síntesis, el clima laboral se puede definir como el estado de ánimo de los empleados en una empresa, el mismo que se verá reflejado en las actividades diarias, en la satisfacción y la productividad. Un buen clima ayuda a lograr metas, cumplir los objetivos, y a fomentar el trabajo en conjunto. Para que exista un buen clima se debe tener en cuenta, las condiciones físicas, salarios, compromiso de los empleados, motivaciones y el liderazgo.



CAPÍTULO II

LA COORDINACIÓN ZONAL 6 DEL MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO MUSEO PUMAPUNGO CONTEXTUALIZACIÓN

2.1 La Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio

Después de recoger los precedentes teóricos y aproximaciones conceptuales que nos ayudarán en la justificación del Diagnóstico de Comunicación Interna y Externa de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, es importante señalar que la presente investigación se desarrollará netamente en el Museo Pumapungo.

Actualmente, la Coordinación Zonal 6 es la representación del Ministerio de Cultura y Patrimonio (MCYP) quien es el ente rector de todo de lo que se refiere en términos patrimoniales culturales, de los cuales se desprenden dos instituciones: el Museo Pumapungo que dentro de la nueva ley va a trabajar como Entidad Operativa Desconcentrada (EOD). Por otro lado, tenemos a la Coordinación Zonal 6 del MCYP el cual ayuda a permitir que se ejecute todo lo que hacen las instituciones adscritas a la zonal 6 con las provincias de (Azuay, Cañar y Morona Santiago). Sin embargo, Tamara Landívar Coordinadora de la Zonal 6 del MCYP y directora del Museo Pumapungo comenta que actualmente por temas de austeridad, están laborando como una misma institución, pero cabe recalcar que la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio y el Museo Pumapungo son instituciones totalmente distintas.

Hecha esta aclaración es de vital importancia hacer una contextualización de nuestro lugar de investigación, el cual nos direccionará para el uso de metodologías, métodos y herramientas, ya sea para el análisis a nivel interno y posteriormente a nivel externo de la institución.

Tras haber detallado la información sobre el estado actual del Museo Pumapungo, seguidamente explicaremos sobre cuál es la labor de los museos en la actualidad. Los museos son instituciones que conservan bienes y patrimonios culturales que están a disposición del público en general. Pero,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

como todo proceso natural los museos también fueron evolucionando a lo largo del tiempo es así que, en sus inicios, Aguirre, señala que los museos nacen como instituciones herméticas dedicadas a atesorar aquellos objetos de carácter único, memorable y fuera de lo común, como lugares destinados para asistentes exclusivos. (...) Hoy en día estas instituciones se han transformado desde lugares privados a espacios abiertos, sociales, dispuestos para y en pro del aprendizaje (Aguirre, 2016, pág. 1).

Por otro lado, la concepción de museo ha sido diversa según Matiz y Ovalle, ya que; su formación como institución tal y como se entiende actualmente ha correspondido a procesos socioculturales específicos. Tanto la institución como la conformación de sus contenidos o colecciones han respondido a necesidades concretas de reconocimiento social, divulgación y educación, entre otros (Matiz & Ovalle, 2006, pág. 19). El desarrollo y la preservación de la herencia cultural, han ayudado a que estas instituciones realicen diversas actividades y funciones a disposición de la sociedad. El funcionamiento de estas instituciones están acaparadas por entes rectores a nivel mundial como el Consejo Internacional de Museos (ICOM), que fue creado en 1946, con el objetivo de acompañar a los actores de la comunidad museística en su misión de preservar, conservar y transmitir los bienes culturales (ICOM Consejo Internacional de Museos., 2012).

Según la página institucional del ICOM Ecuador, éste es uno de los países que forma parte de este organismo mundial a través del Ministerio de Cultura y Patrimonio ya que está sujeto a cumplir con las recomendaciones y premisas, según el Art. 19 literal a) de su Estatuto. ICOM Ecuador; el cual señala que debe: “colaborar con los museos y el patrimonio; reforzar la profesión de la museología y afines con programas de formación continua; robustecer la cooperación, asistencia mutua y el intercambio de información entre sus miembros y proteger los intereses profesionales” (Consejo Internacional de Museos Ecuador, 2018). Asimismo, el Ecuador también está ligada a la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y el Desarrollo (UNESCO) que se encarga de “promover la diversidad cultural, el



UNIVERSIDAD DE CUENCA

diálogo intercultural y la protección del Patrimonio Mundial tangible e intangible” (NACIONES UNIDAS).

Para el Ecuador es muy importante conservar toda la riqueza de su patrimonio Cultural Material e inmaterial que han dejado sus antepasados, ya que es un país muy rico en cultura e historia con una gran diversidad étnica, nacionalidades y costumbres. Sin embargo, durante muchos años la cultura y su difusión en el Ecuador estuvieron ligadas al Ministerio de Educación. En la actualidad el Ministerio de Cultura y Patrimonio es el ente rector del Sistema Nacional de Cultura del Ecuador



2.1.1 Organigrama del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador.



REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

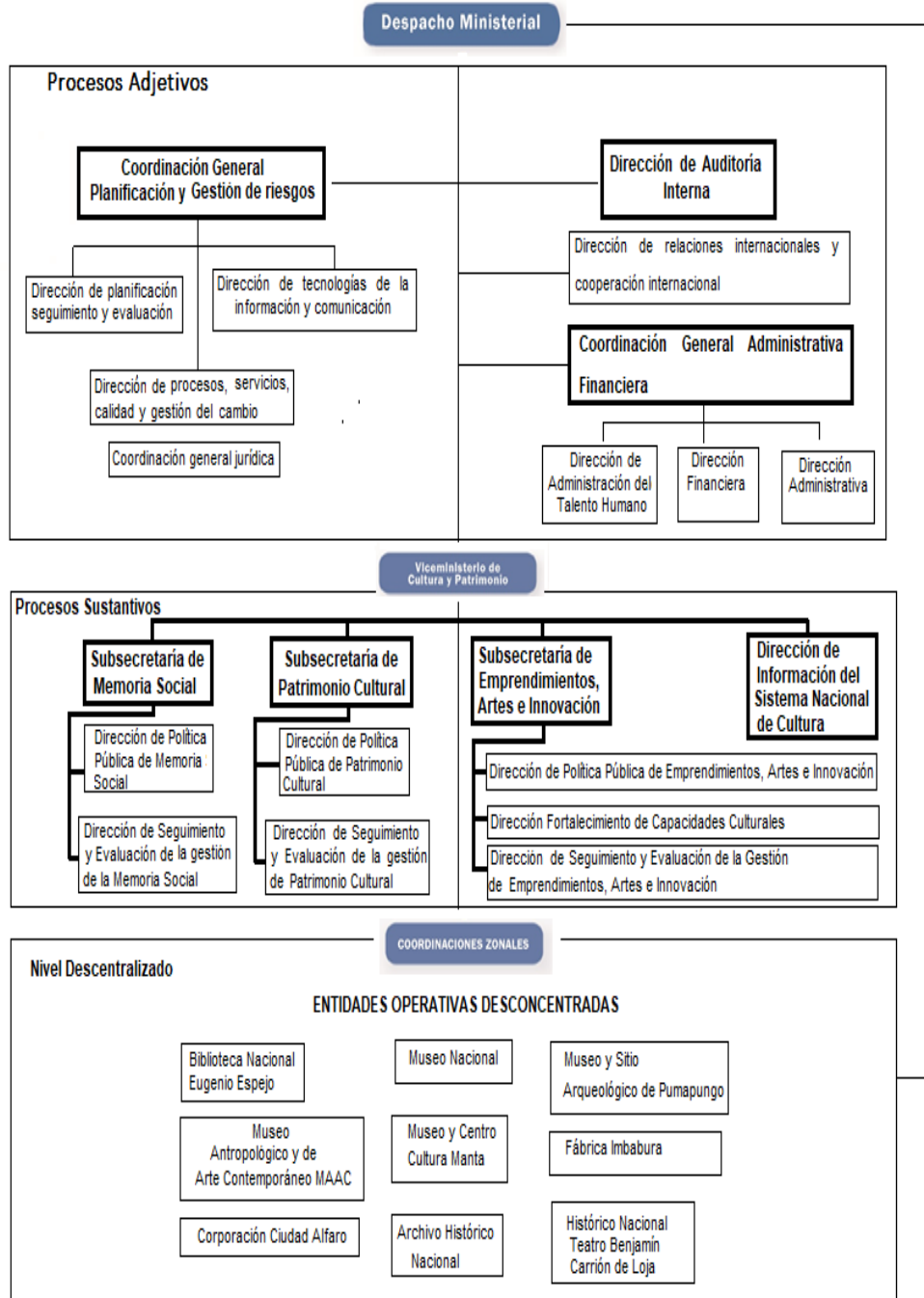


Figura 1. Rediseño de la estructura institucional. Copyright 2017 por Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tras esa nueva disposición, el Museo Pumapungo que antes estaba bajo la administración del Banco Central del Ecuador todos los bienes patrimoniales, pasaron a ser administrados por el Ministerio de Cultura y Patrimonio, ahora con el nombre de la “Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Museo Pumapungo”. Esta institución a nivel nacional es uno de las 9 coordinaciones zonales que maneja el Ministerio de Cultura de acuerdo al rediseño de la estructura institucional (véase figura 2).

La Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo se encuentra en la ciudad de Cuenca, ubicado en la Calle Larga y Huayna Cápac, el museo es reconocido por sus maravillas arqueológicas, flora y fauna, dentro del mismo podemos encontrar una amplia colección de vestimentas festivas, además de utensilios y objetos que representan las creencias, ideología y los mitos propios de la cultura Cañari-Inca.

2.2 Historia la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo

La historia del Museo Pumapungo inicia en el año 1978, con la creación del Centro de Investigación y Cultura del Banco Central del Ecuador, la adquisición de dos bibliotecas “Víctor Manuel Albornoz” y “Alfonso Andrade Chiriboga” y la recepción de colección de piezas arqueológicas culturales sirvieron como base para el Museo. En ese mismo año se inicia el proyecto de los nuevos edificios del Banco Central del Ecuador y se adquiere la Zona Pumapungo que antes pertenecía a los Padres Jesuitas, pues según estudios e investigaciones del alemán Max Hule, allí se encontraba el núcleo de la antigua ciudad del Inca de Tomebamba, fundada por Túpac-Yupanqui y construida, en su mayor parte, por Huayna-Cápac.

Luego de transcurrir algunos años en 1980, el Banco Central en Cuenca arrienda un edificio para trasladar colecciones y organizar salas de exposición debido al alto número de bienes culturales, posteriormente entre los años de 1981 a 1990 se inician las investigaciones para rescates arqueológicos en Pumapungo lo cual fue la base para la sala Arqueológica “Tomebamba”.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Finalmente, en el año 2001 el Banco Central del Ecuador inició la ejecución Proyecto Parque Arqueológico y Etnobotánica de Pumapungo “Los Jardines del Inka”, sitio arqueológico, segunda capital del Tahuantinsuyo, lugar natal de Huayna Cápac, en el cual se encontraron diferentes objetos de cerámica, plata y oro que iban desde el antiguo Pre cerámico, cultura Narrío y manifestaciones culturales de los Cañaris en sus estilos cerámicos: Tacalshapa y Cashaloma, hasta los Incas (Abad, 2003)

De acuerdo con la información brindada por Rosa Garrido encargada del área de planificación estratégica y operativa de la institución, el organigrama está conformado por:

Procesos adjetivos: La Unidad de Asesoría Institucional siendo el plan legal de comunicación y La Unidad de Apoyo Institucional que es la parte administrativa financiera y talento humano.

Procesos sustantivos: La Unidad de Reservas, Fondos y Depósitos; La Unidad de Restauración y Conservación; La Unidad de Investigación Museología y Museografía; La Unidad de Servicios Culturales y La Unidad de Red Nacional de Museos.

2.2.1 Organigrama de la institución



Figura 3. Estructura Organizacional Museo Pumapungo.

Fuente y Elaboración: Área de Planificación Estratégica y Operativa del Museo Pumapungo 2017-2021



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El ministerio de Cultura y Patrimonio en su acuerdo ministerial, Nro. DM-2018-153, describe las partes que conforman la estructura organizacional de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo (2018) las cuales son:

Tabla 1. Área de Gestión de Asesoría Institucional

Área	Gestión de Asesoría Institucional
Función Básica	Asesorar en materia jurídica de planificación y comunicación social a las autoridades, servidores públicos y unidades institucionales.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">-Representación a los titulares en los diferentes tribunales-Resolver y tramitar documentación del área legal.-Elaborar documentos legales otorgados por los titulares.-Elaboración de acuerdos ejecutivos.- Emitir dictámenes Jurídicos-Informes de contratos vigencia, seguimientos y gestión integral

Fuente:(Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018)

Tabla 2. Áreas de Gestión de Apoyo Institucional

Área	Gestión de Apoyo Institucional
Función Básica	Gestión al talento humano, recursos materiales, servicios administrativos y financieros de la institución.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">-Gestionar monitoreo y control de servicios.-Plan de servicios Institucionales (POA).-Plan anual de contrataciones y adquisiciones (PAC).-Registro de contratos o incumplimientos en la plataforma del SERCOP.-Expedientes de los procesos de contratación institucional.

Fuente:(Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 3. Áreas de Gestión de Reservas, Fondos y Depósitos

Área	Gestión de Reservas , Fondos y Depósitos
Función Básica	Gestionar las reservas, fondos y depósitos de los repositorios mediante el registro, inventario, catalogación, investigación y exposición, de los bienes culturales a su cargo.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">- Base de datos primarias y secundarias para la generación de proyectos- Registro automatizado de los bienes culturales y patrimoniales.-Planes, programas y proyectos de desarrollo, de las reservas culturales.-Informes técnicos de autenticación, tasación y valoración de bienes culturales y patrimoniales.-Informe de implementación de estándares, metodologías, protocolos y estrategias para la gestión.

Fuente:(Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018)

Tabla 4. Áreas de Gestión de Restauración y Conservación

Área	Gestión de Restauración y Conservación
Función Básica	Gestionar los procesos de conservación y restauración, a través de la implementación de medidas de protección, que resguarden las colecciones culturales y patrimoniales del repositorio.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">-Plan Nacional de Restauración y conservación.-Estudios de prelación de bienes culturales.-Estudios de diagnóstico y propuesta de restauración y conservación.-Propuesta de mejora para los mecanismos de restauración y conservación de bienes culturales.- Informes técnicos de factibilidad de traslado de bienes culturales

Fuente:(Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 5. Áreas de Gestión de Investigación, Museología y Museografía

Área	Gestión de Investigación, Museología y Museografía
Función Básica	Gestionar y desarrollar planes, programas y proyectos de investigación, museológicos y museográficos que respondan a las necesidades y prioridades institucionales.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">-Plan Museológico-Propuesta museográfica-Plan de mantenimiento de exposiciones-Propuestas de diseño, planeación, producción, montaje y desmontaje de las exposiciones.-Estudios de necesidades científicas de incremento de fondos de bienes culturales y patrimoniales.

Fuente:(Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018)

Tabla 6. Áreas de Gestión de Servicios Culturales

Área	Gestión de Servicios Culturales
Función Básica	Gestionar los servicios culturales, mediante la ejecución de planes, programas y proyectos; con el propósito de brindar toda clase de conocimiento e información cultural y patrimonial a los usuarios.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">-Planes, programas y proyectos en torno a las prestaciones de los servicios culturales.-Informe de implementación estándares, metodologías y estrategias para la mejora de los servicios culturales.-Propuesta de convenios intersectoriales para la difusión de agendas culturales.-Informe de asistencia técnica brindada, en el ámbito de su competencia.-Herramientas interpretativas de los bienes culturales y patrimoniales del museo.

Fuente:(Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 7. Áreas de Gestión de Red de Museos

Área	Gestión de Red de Museos
Función Básica	Articular y gestionar la red de museos a través de la ejecución de planes, programas y proyectos que promuevan la adopción de sistemas, procedimientos y normas técnicas de los museos como repositorios de información para la investigación y desarrollo de la sociedad.
Responsabilidades	- Planes, programas y proyectos para la adopción de sistemas, procedimientos y normas técnicas de la Red de Museos. -Informe de implementación de los planes, programas y proyectos para la adopción de sistemas, procedimientos y normas técnicas de la Red de Museos. -Propuesta de normativas y mecanismos. -Informe de asistencia técnica brindada. -Programa anual de intercambio de profesiones.

Fuente:(Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018)

Dentro del Museo encontramos diversas salas que recogen la diversidad cultural que existe en el país. Sin embargo, por cuestiones de limitaciones de espacio no se ha podido representar todos los grupos étnicos del Ecuador. No obstante, los espacios culturales tienen como objetivo recrear características propias de cada etnia, tratando de parecerse lo más cercano a la realidad.

Pese a todo ese recorrido histórico el Museo Pumapungo, busca articular la planificación estratégica al Objetivo 2 del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 con políticas que “Afirmen la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas” en los sectores culturales, patrimoniales, de turismo, y entretenimiento con:

2.2.2 Vinculación con la sociedad

- Autoridades MCYP
- Empleados y trabajadores



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Visitantes y público en general
- Centros educativos
- Investigadores
- Vecinos /Condueños/Arrendatarios
- Museos y Centros Culturales
- Universidades
- Patrocinadores
- Instituciones públicas y privadas
- Creadores y productores artísticos
- INPC
- Casa de la Cultura
- Gobiernos locales
- Organismos internacionales.

2.2.3 Misión, Visión, Objetivos y Metas

Bajo este contexto esta institución tiene como **VISIÓN** “convertirse en un referente para el cambio e innovación museística. Institución cultural viva, incluyente, didáctica, para la revitalización, conservación y apropiación de la memoria social, el patrimonio cultural, artístico y natural de los diversos grupos humanos” en base a esto Tamara Landívar manifiesta que “El objetivo central es sensibilizar sobre la importancia de valorar y respetar la diversidad cultural, pues no existen grupos humanos inferiores o superiores; las diferencias entre los seres humanos no deben marcar desigualdades **TODOS SOMOS IGUALES**” (Landívar, 2018).

Adicionalmente su **MISIÓN** es “difundir la memoria social y la herencia colectiva, contenidas en sus colecciones, vestigios y entorno natural”



enfocados primero bajo **OBJETIVOS** y **METAS** institucionales regidos por el Ministerio de Cultura y Patrimonio entre ellos esta

Tabla 8. Objetivos y metas instituciones del MCYP

Objetivos y metas institucionales MCYP
Incrementar los emprendimientos e industrias culturales de las diferentes áreas creativas
Incrementar la calidad de los servicios que ofrecen los repositorios de la memoria social a nivel nacional
Incrementar el ejercicio de los derecho culturales de las personas y las colectividades
Incrementar la salvaguarda de bienes y manifestaciones patrimoniales de interés nacional
Incrementar el acceso a bienes y servicios culturales en el territorio
Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Cultura y Patrimonio
Incrementar el desarrollo del Talento Humano del Ministerio de Cultura y Patrimonio
Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Cultura y Patrimonio

Fuente: Estructura Organizacional Museo Pumapungo.

Elaboración: Área de Planificación Estratégica y Operativa del Museo Pumapungo 2017-2021

Posteriormente bajo estos lineamientos en lo que respecta a los objetivos a nivel nacional de los museos, el Museo Pumapungo como habíamos mencionado anteriormente trabaja como Entidad Operativa Desconcentrada por lo que posee objetivos a cumplir según lo que demanda su contexto, cabe recalcar que todas:

Las actividades producidas o acogidas están enmarcadas en el Plan Nacional del Buen Vivir, en las políticas nacionales de Museos, rectoradas por la Secretaría de Memoria Social del Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador, así como la Dirección Nacional de Museos y Sitios Arqueológicos, y la Red de Museos Nacionales (Fundación ILAM Protegiendo el patrimonio latinoamericano, s.f.).



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Tabla 9. Objetivos del Museo Pumapungo

Objetivos Pumapungo

Incrementar la mejora permanente de nuestros servicios
Incrementar la calidad de los servicios que ofrecen los repositorios de la memoria social Pumapungo, Loja y Riobamba
Incrementar el ejercicio de los derechos culturales de las personas y las colectividades en la región
Incrementar la salvaguarda de bienes y manifestaciones patrimoniales de interés nacional
Incrementar el acceso a bienes y servicios culturales del Museo Nacional Pumapungo y sus museos
Incrementar la eficiencia operacional del Museo Nacional Pumapungo
Incrementar el desarrollo del Talento Humano del Museo Nacional Pumapungo
Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Museo Nacional Pumapungo

Fuente: Estructura Organizacional Museo Pumapungo.

Elaboración: Área de Planificación Estratégica y Operativa del Museo Pumapungo 2017-2021.

A través de estos objetivos lo que busca el Museo Pumapungo es satisfacer las necesidades y expectativas de sus públicos reforzando el reconocimiento de nuestra propia identidad de una manera dinámica e innovadora.

2.3 La Comunicación en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo.

Como expresamos anteriormente la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo ha tenido grandes cambios en su administración a lo largo de su historia institucional, lo que de una u otra forma ha incidido en su comunicación. Cabe recalcar que nuestra investigación hace énfasis en el año 2018.

En la actualidad esta institución se maneja bajo un modelo de comunicación descendente, porque el museo a pesar de que es una Entidad Operativa Desconcentrada (EOD), la información que llega a los funcionarios del museo surge desde la alta gerencia en este caso la dirección del museo quien, a su



UNIVERSIDAD DE CUENCA

vez; está sujeto a cumplir con los lineamientos del Ministerio de Cultura y Patrimonio (MCYP). Pero también se maneja una comunicación ascendente porque consideran también importantes las opiniones, aportes y sugerencias de sus colaboradores.

2.3.1 Comunicación Interna

La forma en la que el museo trabaja en la creación de sus productos culturales es reuniéndose con el personal de las áreas y generando productos en los que interdisciplinariamente se van trabajando los temas. En cuanto al manejo de la información a nivel interno no existe un departamento como tal de comunicación, los responsables de cada área son quienes comparten la información generada desde su campo de trabajo así tenemos:

Tabla 10. Área Dirección

Área	Dirección
Encargado	Antropóloga Tamara Landívar
Función Básica	Programar, Coordinar, controlar las distintas áreas que conforman el museo, para la ejecución de proyectos de investigación, museológicos y museográficos.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Gestionar relaciones con otras entidades afines a la institución. - Generar programas de cooperación de intercambio. -Toma de decisiones. - Supervisa y controla al personal del museo. -Normar, promover, lineamientos -Preservación de los bienes culturales -Reconocimiento -Planear y organizar las diversas actividades -Fortalecer las identidades locales, mediante creación de proyectos. -Emitir informes periódicos de las distintas actividades elaboradas. -Representa a la institución en eventos públicos.

Fuente:(Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018)

Tabla 11. Área de secretaria

Área	Secretaria
Encargadas	-Wendy López -Ximena Abril
Función Básica	Coordinar junto con la dirección, juntas,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	reuniones, contestar llamadas telefónicas.
Responsabilidades	-Recibir y redactar correspondencia. -Coordinar la agenda de la persona encargada de la coordinación. -Gestión de documentos

Fuente:(Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018)

Tabla 12. Área Educativa

Área	Área Educativa
Encargado	Juliana Vega
Función Básica	Coordinar, organizar y ejecutar programas que ayuden a la educación y la preservación del ámbito cultural, contribuir en el desarrollo de buenas prácticas.
Responsabilidades	-Gestionar eventos en beneficio de los públicos, para fomentar la cultura -Posicionar la educación al servicio público del museo -Fortalecer el conocimiento cultural, en los niños, jóvenes, adultos mediante la investigación y la experiencia. Fomentar mecanismos de capacitación de experiencia.

Fuente:(Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 13. Área Audiovisuales

Área	Audiovisuales
Encargado	Juan Fernando Vanegas
Función Básica	Gestionar las tecnologías audiovisuales de la institución, fomentar el desarrollo de la cultura dentro de la institución, mediante el uso de las herramientas tecnológicas.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">-Generar recursos pedagógicos y didácticos, para la transmitir la cultura-Gestionar espacios adecuados para la implementación de las tecnologías.-Mantener al día las licencias de los diferentes softwares que se utilicen-Monitorear el estado de los equipos audiovisuales.

Fuente:(Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018)

Tabla 14. Área Arqueológica

Área	Arqueológica
Encargado	Cecilia Aguilera
Función Básica	Coordinar, organizar y ejecutar programas que ayuden a entender las civilizaciones, así como también la conservación de obras de arte, vestimentas, utensilios, existentes dentro del Museo
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">Estudios de prelación de bienes culturales.-Estudios de diagnóstico y propuesta de conservación de los bienes patrimoniales.-Propuesta de mejora para los mecanismos de restauración y conservación de bienes culturales.

Fuente:(Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 15. Área Investigación, Museología y Museografía

Área	Investigación, Museología y Museografía
Encargado	Jorge Ortega
Función Básica	Gestionar y desarrollar planes, programas y proyectos de investigación, museológicos y museográficos que respondan a las necesidades y prioridades institucionales.
Responsabilidades	-Plan Museológico -Propuesta museográfica -Plan de mantenimiento de exposiciones -Propuestas de diseño, planeación, producción, montaje y desmontaje de las exposiciones. -Estudios de necesidades científicas de incremento de fondos de bienes culturales y patrimoniales.

Fuente:(Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2018)

2.3.2 Comunicación Externa

Como ya mencionamos antes, el modelo de comunicación que se utiliza es de manera descendente. En cuanto a sus productos comunicacionales, hay actividades que se generan desde la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio, éstos tienen que estar basados en contextos históricos del cual, cada área del museo analiza y desarrolla estos productos culturales acomodándose a los lineamientos y modelo de planificación del Ministerio de Cultura y Patrimonio (MCYP), hay que mencionar que el museo se maneja bajo el plan operativo anual del Ministerio de Cultura y Patrimonio (MCYP) que se realiza con un año de anterioridad; es importante mencionar que el producto comunicacional no está aislado de la eventualidad.

Por otro lado, hay productos culturales que se generan de acuerdo al contexto de la institución que se consolidan y que se emite al Ministerio de Cultura y Patrimonio, en ocasiones éstas tienen la posibilidad de tener asignación presupuestaria y otras no. Lo que el museo pretende es la difusión de los bienes culturales en torno a sus condiciones, las cuales se generan con los productos culturales, para posteriormente generar su difusión, su actividad pedagógica y finalmente ofrecer al público sus actividades.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En cuanto al manejo de la información a nivel externo, dentro de la institución hay tres personas encargadas de la comunicación y difusión a nivel externo, a pesar de que estas personas cumplen otros roles en la institución en distintas áreas estas personas se dividen el trabajo de la siguiente manera: La Ing. Kerly Pulla es la persona encargada de la planificación de eventos y difusión de la información en: prensa radio y televisión, cumpliendo el rol de comunicadora social y también la responsable de la gestión del “Teatro Pumapungo”.

Por otro lado, el Lcdo. Hernán Rodríguez quien está a cargo de la administración de la biblioteca “Víctor Manuel Albornoz” actualmente junto con el Lcdo. Eduardo Ulloa quien también se desenvuelve en el área educativa se encargan de manejar las redes sociales de la institución. La institución cuenta con una página de Facebook, la cual la podemos encontrar como **“Museo Pumapungo – MCyP”** y una cuenta de twitter con el nombre de **“@PumapungoMCYP”**. Aparte de estas redes sociales también se puede encontrar información referente al museo en la página oficial del Ministerio de Cultura Y Patrimonio.

La comunicación se ha convertido en una herramienta indispensable, a la hora de realizar cualquier actividad. Esto se puede reflejar en las instituciones, que con el trascurso del tiempo necesitan procesos de comunicaciones formales e informales, para contribuir con los objetivos de una organización.

Para la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, es importante saber la eficacia de los procesos de comunicación formales e informales como herramientas y canales comunicacionales a nivel interno como externo, ya que, esta entidad pública, busca brindar el mejor de los servicios al público y eso se conforma gracias a un constante flujo de oferta y demanda de información entre los distintos grupos y sectores sociales que la integran, cabe recalcar que esta institución se maneja bajo un proceso de comunicación centralizada, ya que toda la información viene desde la Ciudad de Quito para cada zona ministerial. Para ello es necesario conocer si esta institución ¿Cuenta con un plan de comunicación anual?, ¿Cómo se trabaja con la información que viene desde el ministerio de cultura de Quito? ¿Existen



UNIVERSIDAD DE CUENCA

políticas o normas para la difusión de la información? por otro lado ¿Cuáles son herramientas y canales comunicacionales que utilizan en la institución tanto a nivel interno como externo? y por último ¿Contratan consultoras para el manejo de la comunicación?



CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Sobre la metodología en el análisis de museo

En esta investigación se realizó un diagnóstico de las situaciones del contexto enfocada al proceso de comunicación interna y externa en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo enfocando en el año 2018 específicamente en los meses de septiembre, octubre y noviembre.

La investigación se la realizó mediante un análisis descriptivo que buscaba: primero identificar y describir los canales, y herramientas comunicacionales utilizados a nivel interno y externo por parte de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura Museo Pumapungo; luego mediante un análisis explicativo se evaluó si las herramientas o canales de comunicación cumplen sus objetivos comunicacionales en sus públicos, para poder proponer estrategias a los programas utilizados en el proceso de la gestión de la comunicación, con el fin de promover un desarrollo eficiente en el proceso de comunicación.

Para lograr estos objetivos, utilizamos instrumentos como: entrevistas a cada uno de los dirigentes de cada área que conforman la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo. Después de haber recogido la información de cada área se realizó un análisis para exponer sus resultados, para lo cual se llevó a cabo un taller con una mesa de trabajo para exponer los resultados y proponer posibles soluciones alternativas.

Como segunda fase se aplicó cuatro entrevistas a las personas encargadas de difundir la información a nivel externo; y, una a la Coordinadora Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, ya que toda información a difundir a nivel externo por lo general viene desde el Ministerio de Cultura de Quito, esto con el objetivo de analizar el proceso de la comunicación externa. Luego se aplicó encuestas a los usuarios de la institución; con los resultados



UNIVERSIDAD DE CUENCA

obtenidos se realizó una revisión bibliográfica y un análisis crítico para amparar los parámetros en autores que pertenecen al campo de la comunicación externa. Para finalizar se propuso posibles soluciones alternativas.

3.2 Métodos de Investigación.

Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo. Es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). De esta manera para nuestro trabajo de investigación se tomaron los siguientes métodos tomando en cuenta diferentes aspectos que inciden en el proceso de comunicación, así como del debido uso de recursos informativos, talento humano y la aplicación de estrategias comunicacionales, con el propósito de evaluar el cumplimiento de sus metas comunicacionales en sus públicos.

3.2.1 Método descriptivo.

De esta manera se realizó la investigación a través del método descriptivo de las situaciones del contexto comunicacional de la institución, es importante mencionar que la investigación se centró en el año 2018 de esta manera se tomó en consideración (variables, componentes, conceptos etc.) todos estos enfocadas en términos de procesos comunicacionales referentes a este periodo. A través de este método de estudio como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2010), “se buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 80).

3.2.2 Método Explicativo.

Luego de haber recolectado los datos y haberlos identificado según su categoría, concepto y variable; se realizó un estudio de alcance explicativo para responder a las causas y condiciones de dichas situaciones de los procesos comunicacionales identificadas en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo tanto a nivel interno como a nivel externo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) en este método de investigación se recolectan los datos y se describen las relaciones entre las variables que luego se correlacionan.

3.3 Instrumentos.

3.3.1 Fuentes primarias para abordar la investigación

Recopilación bibliográfica localizando los trabajos relativos previos, así como en documentos internos de la organización, Internet e intranet. También la utilización de la documentación científica como: teorías, técnicas e hipótesis necesarias para cercarnos a nuestro objeto de estudio.

Entre algunas fuentes revisadas de manera crítica encontramos: La Teoría General de los Sistemas y la Teoría de la Información Organizacional, fueron cruciales para el abordaje de la investigación ya que nos permitieron:

- Identificar el procedimiento de la investigación a estudiar.
- Deducir el campo de estudio de una manera más clara y concisa.
- Generar puntos de vista en relación al objeto estudiado.

Entre otras fuentes consultadas para nuestra investigación recurrimos a la página web del Ministerio de Cultura, ya que el museo actualmente no cuenta con una propia, esto con el objetivo de generar un primer acercamiento a la institución, para conocer sus objetivos y funciones en el área cultural. En esta fuente se pudo identificar:

- Organigrama general de los museos.
- Funciones y responsabilidades de la Institución.

3.3.2 Fuentes secundarias para la aplicación de la investigación.

Las herramientas que se utilizaron con el propósito de obtener información fueron instrumentos como: entrevistas, taller con mesa de trabajo, aplicación de encuestas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Entrevistas: La entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados) en el que a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998).

A nivel interno se realizaron entrevistas que contenían preguntas de carácter cualitativo y cuantitativo, las cuales tuvieron un modelo estructurado, dado que, el cuestionario estaba enfocado en una guía de preguntas específicas y que se sujetaban al proceso de comunicación interna. Estas entrevistas se las aplicaron a los dirigentes de cada área que conforman la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo. (Anexo N.1)

Tabla 16. Entrevistados a nivel interno

Entrevistado.	Área.
Lic. Juliana Vega	Área Educativa
Lic. Hernán Rodríguez	Biblioteca. "Víctor Manuel Albornoz"
Dra. Cecilia Aguilera	Parque Etnobotánico del Museo Pumapungo
Lic. Marco Samperte	Área de Etnografía, Conservación y Restauración
Lic. Juan Fernando Vanegas	Área de Audiovisuales.
Lic. Jorge Ortega	Área de Arqueología
Lic. Mayra Gualpa	Área de Recursos Humanos.
Lic. Janet Mora	Área de Administración Financiera
Lic. Rosita Garrido	Área de Planificación
Lic. Ximena Abril	Secretaria
Lic. Wendy López	Secretaria
Lic. Eduardo Ulloa	Área Educativa

Fuente: Elaboración Propia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Mediante la aplicación de las entrevistas se planteó conocer lo siguiente:

- **Identificar los distintos canales que utiliza la institución para comunicarse internamente:** con la intención conocer los tipos de canales utilizados por los coordinadores para compartir la información, además de entender cómo se gestiona la comunicación interdepartamental y la frecuencia de uso de los canales
- **Identificar el canal más eficiente para comunicarse:** se pretendió conocer el nivel de uso de la información por parte de los coordinadores, así como la funcionalidad y la preferencia de los mismos para la elección de los canales comunicacionales
- **Identificar problemas que puedan afectar a la comunicación:** con la intención de conocer diversos aspectos que pueden influir en los procesos comunicacionales dentro de la institución se planteó posibles aspectos a estudiar como clima laboral, la determinación de responsabilidades y problemas emotivos.
- **Conocer cómo se maneja la comunicación interdepartamental:** esto con la intención de identificar el tipo de comunicación que se maneja dentro de la institución, además de identificar aspectos de afecto, desafecto e incompatibilidades en los procesos de comunicación.
- **Comunicación con el Jefe:** se procura conocer cómo funciona los sistemas de gestión comunicacional, identificar la jerarquización dentro de la institución y el grado de confianza entre el jefe y los coordinadores de la institución.
- **Identificar la situación del clima laboral en la institución:** con el objetivo de conocer la eficacia comunicacional a nivel interno y las relaciones de grupo de los funcionarios de la institución.

Después de haber recogido la información de cada área a nivel interno se procedió al análisis de las entrevistas, en ellas se identificarán posibles falencias que afecten el proceso de comunicación.

Luego de obtener información sobre la parte interna se procedió a entrevistar a tres personas encargadas de difundir la información a nivel externo; como



UNIVERSIDAD DE CUENCA

habíamos mencionado antes la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo no cuenta con un departamento de comunicación. Sin embargo, existen tres personas que a pesar que se desempeñan en otras áreas también están encargadas en la difusión de la información a nivel externo formando un equipo de comunicación.

Por otro lado, también se entrevistó a la Coordinadora Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, ya que toda información a difundir a nivel externo por lo general viene desde el Ministerio de Cultura de Quito, esto con el objetivo de analizar el proceso de la eficacia de la comunicación externa.

El objetivo de estas entrevistas fue recabar información sobre el proceso de comunicación para el público externo, estas entrevistas a diferencia de las que se aplicó a nivel interno tuvieron un modelo semiestructurado para el caso de precisar conceptos u obtener mayor información. (Anexo N.2)

Mediante la aplicación de las entrevistas se planteó conocer lo siguiente:

- **Identificar problemas que puedan afectar a la comunicación a nivel externo.** Para conocer cómo se está gestionando la comunicación externa con sus públicos, además de identificar si la información difundida por los distintos canales es la eficiente.
- **Identificar los canales de comunicación que utilizan para comunicar al público externo y el grado de eficiencia de los mismos.** Con la intención de identificar los canales y herramientas utilizados para difundir información y mensajes a su público externo con relación a actividades, y eventos que realice la institución, además de conocer el grado de retroalimentación de los mismos.
- **Identificar si cuentan con las herramientas necesaria para comunicar al público externo.** Para conocer si las herramientas son las más óptimas para gestionar relaciones con sus públicos, o bien si las herramientas utilizadas cumplen con sus objetivos comunicacionales.



Mesa de trabajo:

Con el objetivo de reforzar el análisis de la información levantada tras la aplicación de las encuestas a nivel interno, se procedió a realizar un taller con mesa de trabajo. Al aplicar este instrumento se abre la posibilidad de que los participantes puedan expresar y escuchar sobre el tema planteado, para lo cual se utilizó una guía de temas sobre los procesos de comunicación dentro de la institución.

Fases para llevar a cabo la mesa de trabajo:

- Definir las temáticas (Análisis de entrevistas)
- Contactar, gestionar y confirmar un experto en el tema central.
- Coordinar con el experto y plantear agenda de trabajo.
- Gestionar y confirmar con la institución la fecha para llevar a cabo la actividad.
- Determinar recursos necesarios.
- Preparar la presentación de la reunión.

A través de la mesa de trabajo se socializó los resultados de las entrevistas haciendo énfasis en las debilidades identificadas para con ello obtener conclusiones concretas de los participantes y plantear posibles soluciones. Adicionalmente cabe recalcar que este taller con mesa de trabajo fue dirigido por un coaching experto en temas comunicacionales, con quien se coordinó el material que se trabajó con los funcionarios, obviamente estos temas estuvieron enfocados en los problemas identificados tras la aplicación de las entrevistas a los dirigentes de las áreas de la institución. (Anexo N.3)

El tiempo que se empleó en esta actividad fue de 45 minutos, el cual se distribuyó de la siguiente manera:



Tabla 17. Distribución de tiempos para la mesa de trabajo

Actividad	Tiempo
Bienvenida y explicación sobre el objetivo de la Mesa de Trabajo.	5 minutos.
Se trataron los temas con debilidades identificadas en el proceso de comunicación. Con la ayuda de la coaching Gabriela Prefumo experta en temas comunicacionales.	15 minutos
Ronda de preguntas sobre inquietudes de los participantes	10 minutos
Propuesta de posibles soluciones	7 minutos
Exposición del análisis de las entrevistas aplicadas.	5 minutos
Cierre y agradecimientos a los participantes de la mesa de trabajo.	3 minutos

Fuente: Elaboración Propia

Encuestas:

Tras la información obtenida sobre el proceso de comunicación a nivel externo a través de las entrevistas de quienes son los emisores de la información que genera la institución, se procedió a la aplicación de encuestas al público externo, en este caso los receptores y consumidores de la información, con el objetivo de evaluar el proceso de comunicación desde la perspectiva de sus públicos.

La encuesta para Etzel y Walker (2007) “consiste en reunir datos entrevistando a la persona, (...) La ventaja de la encuesta es que la información viene directamente de la persona que a usted le interesa” (pág. 189). La encuesta se la puede realizar de diversas formas ya sea: personalmente, por correo, o actualmente por las diversas plataformas virtuales. Para nuestra investigación decidimos realizar la encuesta de manera personal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Por otro lado la encuesta es un instrumento que nos ayuda a realizar una investigación descriptiva, en donde se debe identificar con antelación las preguntas que se van a consultar a las personas elegidas mediante una muestra de la población general, este método empleado debe ser aplicado con la mayor responsabilidad ya que la información obtenida permitirá acercarnos al objeto de estudio (Trespalacios, 2005)

A través de la aplicación de estas encuestas se busca identificar y evaluar si los canales de comunicación que utiliza los usuarios de la institución informan de manera eficiente sobre las actividades y eventos que realiza la Coordinación Zonal 6 de Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo. (Anexo N.4)

3.4 Población y muestra

Comprendiendo la población como "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros" (Pineda, 1994)

Se ha requerido delimitar la población para nuestra investigación, que dentro de este contexto es el público externo, es decir las personas usuarias de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo ya sea por su participación en las actividades o eventos que realiza la institución, las mismas están comprendidas con un rango de edad entre 18 a 60 años de edad.

De acuerdo a una base de datos que lleva la institución el nivel de afluencia de visitantes es de: 250 visitantes por día, siendo nuestro tiempo de investigación los meses de septiembre, octubre y noviembre, el procedimiento para la obtención de nuestra muestra se la realizó de la siguiente manera: Tomando en consideración que la atención de la institución es de martes a sábados, el número de visitantes por día se los multiplicó por los 5 días de atención al público externo, de ese valor se procedió a calcular por mes y por último multiplicando por los 3 meses de investigación, tiempo en el que la población suma un total de 15000 personas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En el caso del público externo se ha visto necesario recurrir una muestra aleatoria simple con un determinado índice de representatividad, esto basado en que “el error máximo aceptable se refiere a un porcentaje de error potencial que admitimos como tolerancia de que nuestra muestra no sea representativa de la población (de equivocarnos). Los niveles de error pueden ir de 20 a 1%“ (Sampieri, pág. 179).

Para que dicha muestra tenga validez y confiabilidad se aplicó la siguiente fórmula:

$$M = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2(pq)}}$$

M= Tamaño de la Población

N= Muestra

E=Margen de error

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de Fracaso

Z=Nivel de confiabilidad que puede variar desde el 75% hasta el 99% dependiendo de la confianza que se desea buscar

De acuerdo a la aplicación de la formula a nuestra población el resultado de la misma asciende a las 178 personas a encuestar con un nivel de confianza del 90%, las mismas que se realizaron en los tres meses anteriormente mencionados. El lugar en donde se realizaron las encuestas fue dentro de la misma institución, durante los eventos, visitas y actividades que realizaba la institución.

Posteriormente de la aplicación de las encuestas a nuestra población de estudio se ejecutará la respectiva tabulación para proponer estrategias si así se lo amerita con la información que se ha obtenido.



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra los resultados y el análisis del estado comunicacional de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, los mismos que se obtuvieron después de haber aplicado los instrumentos metodológicos como: la entrevista, la encuesta y la mesa de trabajo a los distintos funcionarios que conforma la institución y al público externo.

Para la realización del análisis se relacionó la Teoría General de los Sistemas y la Teoría de la Información Organizacional con los datos extraídos de la realidad del objeto de estudio, que en este caso es la comunicación interna y externa de la institución, en donde se buscó conocer cómo se gestiona los procesos comunicacionales dentro y fuera de la institución, en especial en los canales utilizados para la gestión de la información.

4.1 Técnicas y procesamientos de datos

El modelo cualitativo nos permitió realizar un análisis interpretativo de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las herramientas metodológicas, en donde se seleccionó una serie de relaciones existentes en los canales utilizados para comunicarse internamente y externamente; así como en las relaciones laborales de los funcionarios, para después presentarlos en una tabla comparativa, en donde se clasificó y contrastó cada uno de los hechos que fueron encontrados y finalmente se explicó los datos contenidos en las tablas para generar un análisis general de la comunicación interna y externa de la institución.

Según Hernández en su libro Metodología de la Investigación manifiesta que el modelo cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (2014, pág. 4), permitiendo así la utilización de instrumentos metodológicos ligados a la estadística, con el



UNIVERSIDAD DE CUENCA

objetivo de generar una medición de los datos obtenidos en relación a magnitudes numéricas mediante la aplicación de la encuesta. De este modo, se cuantificó la frecuencia de uso de los canales de comunicación, el nivel de interés y el dinamismo de los canales con el fin de evaluar su comunicación con el público externo.

En la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo se ha buscado identificar cómo se gestiona la comunicación, por lo que se analizó con mayor detalle los canales de comunicación utilizados para difundir la información internamente y externamente; además se buscó conocer cómo se gestiona las relaciones de grupo dentro de la institución, por lo que se vio necesario iniciar con las entrevistas a los doce funcionarios de cada área que conforma la institución, para luego realizar la mesa de trabajo con los resultados obtenidos.

Con respecto al análisis de la comunicación externa, se realizó la aplicación de entrevistas a las tres personas encargadas de gestionar la comunicación externa de la institución, con la finalidad de conocer los canales por los que se difunde la información hacia los públicos externos, seguido a ésta se aplicó 178 encuestas a los visitantes de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, con el objetivo de evaluar el alcance de los canales utilizados.

4.2 Análisis de las entrevistas al público Interno

Según Adler y Elmhorst (2005) en su libro “Comunicación Organizacional” manifiesta que los procesos de la comunicación “independientemente del contexto y la cantidad de gente involucrada, toda comunicación es más que la suma de estos elementos; sin embargo, entenderlos nos ayudará a explicar qué ocurre cuando una persona trata de expresar una idea a otras” (pág.8).

Dentro de una institución los procesos comunicacionales se dan en todo momento y en diferentes circunstancias, por lo que la comunicación es muy importante e inevitable para la realización de las actividades diarias. Es importante conocer los elementos que conforman dicho proceso, entre los que



UNIVERSIDAD DE CUENCA

encontramos al emisor, canal, mensaje, receptor y la retroalimentación, los mismos que serán analizados en el desarrollo de la investigación.

Como se mencionó en el marco metodológico el objetivo de las entrevistas internas era conocer e identificar los distintos canales que se utilizan para comunicarse internamente, por lo que se aplicó las entrevistas a doce funcionarios de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, que responden al método descriptivo e explicativo de investigación. Para lo cual se recurrió a una entrevista estructurada de 26 preguntas, dividida en cuatro partes: **a)** medios sociales, **b)** medios tradicionales, **c)** clima laboral, **d)** comunicación organizacional.

Primeramente, las entrevistas reflejaron que existen dos tipos de canales por los cuales los funcionarios se mantienen comunicados, por un lado, encontramos los canales tecnológicos masivos y por el otro están los canales tradicionales, por lo que la elección de cada uno se debe a las necesidades de cada uno de los integrantes de la institución por comunicar.

Canales tecnológicos masivos

Los canales tecnológicos masivos o conocidos también como “social media” son una alternativa a los canales tradicionales, ya que se caracterizan porque sus contenidos son creados por los emisores y los receptores; en donde la información se mueve de una manera más rápida; además estos canales cuentan con la utilización del ordenador, el Smartphone y el Internet, este último que ha permitido la creación de nuevas herramientas para comunicarse entre sí.

Aced (2013) en su libro “Relaciones Publicas 2.0” manifiesta que los medios sociales tienen un concepto más amplio que el de red social, ya que engloban una serie de herramientas propias de las redes sociales y otras como los blogs, plataformas de video y sitios web. Estas herramientas cumplen un papel muy importante en los procesos de comunicación, ya que permiten la difusión de la información de un emisor a un receptor, quien es la persona encargada de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

decodificar los mensajes y generar una retroalimentación con el emisor; esto gracias a la proliferación de los medios sociales.

Entre los canales tecnológicos masivos podemos encontrar los siguientes:

- Los blogs
- Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram)
- Google+
- Tuenti
- Pinterest
- LinkedIn
- Youtube
- WhatsApp

Mediante la aplicación de las entrevistas se pudo conocer los canales tecnológicos masivos para comunicarse internamente; sin embargo, también se identificó la existencia de dos formas de utilizar estos canales, por un lado, encontramos el uso formal y el por el otro el uso informal, los mismos que son seleccionados de acuerdo a las necesidades comunicacionales de los funcionarios de cada área, ya que el uso de los mismos no es igual para comunicarse entre colegas con respecto al jefe.

Entre los canales tecnológicos masivos utilizados para la comunicación interna en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo encontraron los siguientes:

Tabla 18. Canales tecnológicos masivos

Formales	Informales
Correo electrónico (Zimbra)	WhatsApp
Quipux	Facebook
	Video llamadas

Fuente: Elaboración Propia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El uso formal de los canales tecnológicos masivos según la respuesta de los funcionarios se debe a que estos son utilizados para gestionar una comunicación más cordial, coloquial e institucional, además de que son usados para comunicarse con el jefe o con la alta gerencia, mientras que el uso informal se debe al uso de diferentes herramientas tecnológicas para una comunicación entre colegas; también por la simplicidad de tiempo, comodidad y facilidad.

El software Zimbra es:

Una plataforma open source ideada para dar servicio de correo electrónico, pero que en la actualidad integra varias funcionalidades, cómo puede ser su función cómo lista de contactos, cómo agenda de calendarios, cómo servicio de compartición de archivos mediante el maletín y el propio sistema de mailing. (Vives, 2016)

WhatsApp es una aplicación de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes, que permite el intercambio de mensaje y de información como: fotos, documentos, audios y videos, entre una serie de contactos existentes en la base de datos del teléfono móvil. Esta herramienta permite la creación de grupos de conversación que son utilizados para generar un mayor alcance comunicacional.

Quipux es:

Un servicio web que la Subsecretaría de Tecnologías de Información de la Secretaría Nacional de la Administración Pública, pone a disposición de entidades o instituciones públicas. Permite el registro, control, circulación y organización de los documentos digitales y/o físicos que se envían y reciben en una Institución. (Freire, 2014)

Facebook es una de las redes más populares que nació en el año 2004, cuenta con mil millones de usuarios en todo el mundo, la cual permite compartir contenidos en formato de texto (mensajería), fotos, videos, enlaces. Esta red es de uso personal, en donde se puede ejercer como administrador para crear páginas de empresas o grupos de conversación. (Aced, 2013, pág. 85)

Video llamadas o conocido como videoconferencias, es una canal bidireccional que se caracteriza por la utilización de la imagen, audio y la conexión de internet, entre dos o más personal mediante la utilización de equipos tecnológicos como la computadora y el smartphone,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Con lo que respecta a la frecuencia de uso de los canales tecnológicos masivos dentro de la institución, el canal más utilizado es WhatsApp debido a que ocho de los doce funcionarios entrevistados, consideran que la misma permite difundir la información de una manera más rápida y sencilla, debido a que en este canal se gestionan diversos grupos institucionales; además de que permiten un mayor alcance comunicacional con la central de Quito, que es la encargada de gestionar muchos de los productos comunicacionales con los que la institución trabaja.

Dentro de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo el uso de Whatsapp según los funcionarios se debe a las siguientes razones:

- Facilidad de Uso, todos los funcionarios entrevistados están familiarizados con esta herramienta.
- Permite un monitoreo de los mensajes, se puede conocer si los mensajes llegaron a sus destinatarios mediante la marca de los dos símbolos de leído.
- Mensajes Multimedia, como productos comunicacionales, invitaciones a eventos y actividades culturales.
- Se puede utilizar en cualquier momento dentro o fuera de la institución siempre que se cuente con una red Wi-Fi o paquete de datos móviles.

Sin embargo, cuatro funcionarios de la institución consideran que esta herramienta presenta una saturación de información, debido a que en ciertas circunstancias se vuelve complejo buscar una determinada información relevante para la ejecución de sus labores, esto ha desencadenado que los funcionarios no revisan la información emitida e incluso consideren que les quita tiempo en sus actividades laborales.

La entrevista reflejó también que el canal menos utilizado en las instalaciones de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, es el canal Facebook, pues así lo manifestaron nueve



funcionarios, de los cuales tres no poseen una cuenta en la misma, puesto que consideran que es una red de uso más personal, por lo que su ejecución dentro de la institución se limita a la comunicación externa, por parte de los encargados de gestionar las distintas redes que posee la institución.

La comunicación dentro del Museo

West y Turner (2005) en su análisis a los presupuestos de la Teoría de la Información Organizacional de Weick, manifiestan que las relaciones humanas viven en un entorno de información, en donde constantemente sus miembros ven la necesidad de comunicarse, por lo que la elección del canal de comunicación adecuado beneficiará a lograr los propósitos de la empresa.

La información que se maneja internamente en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo según los resultados de las entrevistas, reflejó que ocho de los doce funcionarios manifiestan que la información que se comparte en los distintos canales tecnológicos masivos de comunicación no son los eficientes, debido a que existe un bombardeo de información en especial en la herramienta WhatsApp, que es la más utilizada internamente y que según las respuestas de los funcionarios presenta ciertos inconvenientes como:

- Falta de interés de ciertos funcionarios por informarse de los mensajes que circulan en esta herramienta.
- Desvío de temas, consideran que se abordan ciertos temas y terminan hablando de otras cosas.
- Los mensajes sufren confusiones, debido a que son entendidos de varios modos, por lo cual la gente tiende a interpretar los mensajes de diferentes maneras.

Otros inconvenientes que se pudieron encontrar en términos generales en los procesos de difusión de la información a nivel de canales tecnológicos masivos son:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- El uso de estas herramientas consume 20 minutos aproximadamente de las 8 horas laborables al estar revisando la información y más si está saturada.
- Se debe actualizar los diversos programas en las computadoras de trabajo y eliminar el bloqueo de acceso a ciertas páginas que limitan y dificultan el trabajo.
- La señal de internet es deficiente, pues así lo manifestaron ocho funcionarios.

Este último apartado que hace referencia a las señales de internet en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, ocho funcionarios de la institución consideran que se tiene que mejorar la red Wi-Fi, ya que constantemente se tiene que recurrir a los paquetes de datos personales para comunicarse, lo cual dificulta mantenerse informado sobre lo que acontece en la institución. También consideran que los problemas de conexión a internet dificultan el trabajo, a la hora de comunicarse con la central de Quito, ya que complica la utilización de video llamadas, que es un canal que ocasionalmente se lo utiliza para comunicarse entre las instituciones.

MEDIOS TRADICIONALES

A pesar del gran auge de los medios tecnológicos masivos que desde hace algunas décadas ha crecido con una velocidad impresionante en la sociedad, el uso de los medios tradicionales continúa siendo relevante. Esto se debe a que los medios tradicionales siguen siendo una fuente que facilita información confiable y detallada, algo que en los medios digitales muchas veces se limitan a describir.

En la tabla 19 Adler y Elmhorst (2005) nos presentan los tipos de comunicación formal en una organización; además de los posibles beneficios y los posibles problemas, que se originan en la comunican formal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 19. Tipos de comunicación formal

Tipos de comunicación formal en las organizaciones			
	Comunicación descendente	Comunicación ascendente	Comunicación horizontal (lateral)
Definición	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos
Tipos	Instrucciones del trabajo Lógica del trabajo Procedimientos y prácticas organizacionales Retroalimentación a subordinados Adoctrinamiento de la cultura de la organización	Lo que están haciendo los subordinados Problemas laborales sin resolver Sugerencias para mejorar Lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros	Coordinar tareas Resolver problemas Compartir información Manejar conflictos Crear afinidad
Posible Beneficios	Prevenir/corregir errores de los empleados Mayor satisfacción con el trabajo Mejor estado de ánimo	Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia	Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones Mayor entendimiento de la misión de la organización
Posible Problemas	Mensajes insuficientes o poco claros Exceso de mensajes Mensajes distorsionados conforme pasa por uno o varios intermediarios	Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables	Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas La especialización dificulta la comprensión El Exceso de información desalienta los contactos Las barreras físicas desalientan el contacto

Fuente: (R. Adler, 2005)

El uso de los medios tradicionales en una organización es indispensable para el desarrollo del trabajo, pues el uso de éstos genera una comunicación más cordial. Como ya lo mencionamos antes, el modelo de comunicación que se practica en la institución es de forma descendente (superior a subordinado), pues la información que se genera es de uso formal, y viene desde las áreas directivas de la institución en donde la comunicación desciende, utilizando canales tradicionales, como por ejemplo oficios, cartas de invitación, cronogramas, reuniones, el uso del teléfono convencional entre otros.

Por otro lado, cabe mencionar que también se practica un modelo de comunicación horizontal (lineal) ya que generalmente se produce entre las



UNIVERSIDAD DE CUENCA

personas de un mismo nivel, en este caso cuando los dirigentes de cada área realizan reuniones, su participación y puntos de vista son tomados en cuenta para elegir decisiones dentro de la institución.

De esta manera, fuera del uso de las herramientas tecnológicas masivas que se utilizan como canales de comunicación, también se identificó mediante el análisis de las entrevistas realizadas, que el uso de los canales tradicionales son los más eficientes para comunicarse a nivel interno, pues así lo señalaron ocho de los doce funcionarios entrevistados.

Los canales que más se utilizan para la comunicación a nivel interno son:

- **Reuniones:** estas reuniones son de carácter general o de cada área de trabajo y se las realiza para coordinar y socializar las actividades que se desarrollarán dentro de la institución.
- **Conversaciones en los pasillos:** a pesar de que sea un tipo de comunicación de carácter informal son importantes, pues en ellos se socializa ciertos aspectos sueltos. Además, es una manera de fortalecer lazos de amistad dentro de la institución entre sus colaboradores.
- **Cronogramas mensuales:** estos son una herramienta muy útil, pues a través de estos cronogramas todos los funcionarios se mantienen informados sobre los eventos que la institución ejecutará.
- **Visitas en la oficina:** estas se las realiza para tratar algún tema en específico con la persona quien es la fuente de información, también se las realiza para detallar algún tema que quedó inconcluso.
- **Teléfono:** este canal es indispensable en cada oficina de trabajo y facilita el intercambio de información entre los distintos departamentos de la institución.

Los canales tradicionales son los más utilizados a diario para la gestión de la comunicación interna. Según la respuesta de los funcionarios estos canales son los más eficientes, pues el uso constante de éstos, permite que los funcionarios se mantengan informados sobre todo lo que sucede y acontece dentro de la institución. Según Serrano (2012) citado en Espinosa (2017) ,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

indica que es de vital importancia comunicar frecuentemente a sus colaboradores incluso información que pueda ser negativa, ya que al colaborador también le interesa estar al tanto de las coyunturas por las que podría pasar la organización para sentirse involucrado e incluido en ella, habilitando un vínculo de credibilidad entre la organización y el colaborador. De acuerdo con los datos obtenidos de las entrevistas su frecuencia se la detalla de la siguiente manera.

Reuniones generales: estas reuniones se las realiza todos los días lunes, porque ese día el Museo Pumapungo no brinda atención al público por lo que estas reuniones tienen una duración de 2 horas en donde se cuenta con la participación de la directora de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo y todos sus colaboradores. Las temáticas que se tratan en las reuniones son las siguientes:

- Planificar las actividades que se realizarán en la semana
- Evaluar la semana, con respecto a las actividades y eventos
- Dificultades e inquietudes que se los presente en las áreas
- Vinculación con la Comunidad
- Temas Financieros

Reuniones de área: a diferencia de las reuniones generales éstas se las realiza a diario al iniciar la jornada con el objetivo de organizarse y coordinar sus actividades, éstas son reuniones que básicamente toma unos 10 minutos aproximadamente. Sin embargo, en ocasiones existen otras reuniones que no son programadas y se las realizan de acuerdo a las temáticas de trabajo y a las áreas que están involucradas. El tiempo que se emplea es estas reuniones pueden durar entre 15 y 30 minutos.

Conversaciones en los pasillos: este tipo de conversaciones constantemente se realiza durante la jornada laboral, éstas pueden ser de trabajo o simplemente para fortalecer lazos de amistad entre los compañeros.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cronogramas mensuales: este canal de información es de uso diario puesto que allí se encuentra toda la información mensual sobre los próximos eventos que se realizarán en la institución. El cronograma abarca información sobre los eventos o actividades que realizan cada departamento y éste es realizado con semanas de anticipación. Sin embargo, la planificación de éste puede muchas veces estar afectado por surgir eventos de última hora.

Visitas en la oficina: Dentro de la institución se produce un sin fin de vistas para tratar distintos aspectos, puesto que entre sus colaboradores les resulta mejor en ocasiones acercarse y conversar en persona para concretar ciertos temas pendientes y alcanzar mejores resultados.

Teléfono: Este canal es de uso diario, ya que permite comunicarse no solo a nivel interno sino también a nivel externo ya que su uso no representa costos altos para la situación financiera de la institución.

Deficiencias en el uso de canales tradicionales

A pesar de que los canales tradicionales son los más eficientes según los resultados de los análisis de las entrevistas aplicadas para la comunicación interna, existen tres funcionarios que manifiestan que existen algunas falencias.

Las falencias que manifiestan los funcionarios en los canales tradicionales fueron:

Reuniones Generales: Considerado el canal más importante ya que ayuda a tener conocimiento de lo que sucede en los departamentos. Sin embargo, tres funcionarios concluyeron que estas reuniones en algunas ocasiones les resulta inútiles puesto que, si bien se exponen los temas a tratar, muchas veces no se logra concretar algo, esto sucede porque estas reuniones no están bien estructuradas por lo que fácilmente se mezclan temas.

Cronogramas: este canal de información se lo usa a diario, aunque también se ve afectado por su planificación, como lo habíamos manifestado antes esta herramienta lleva información de los eventos o sucesos que cada departamento tiene preparado para realizarlo durante todo el mes, por lo que la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

elaboración de este cronograma se lo debe hacer con semanas de anticipación. Sin embargo, el problema surge cuando algunos departamentos no envían a tiempo su información, lo que dificulta la elaboración del cronograma general. Según Chiavenato (2006), en su tercera premisa sobre La Teoría General de los Sistemas manifiesta que “los sistemas cuentan con una determinada finalidad, es decir los sistemas cuentan con propósitos establecidos que fomentan la interconectividad entre sus elementos” (West y Turner, 2005). Relacionado esta premisa con esta situación el no enviar a tiempo la información incluso hace que el cronograma no esté completo y genera desinformación entre los demás departamentos.

Clima Laboral

Entendido como las relaciones humanas existentes dentro de cualquier empresa u organización, que se caracteriza por las conductas positivas y negativas que asumen los integrantes dentro de la misma. Siete funcionarios, manifiestan que existen carencias en la comunicación interna, los mismos que se detallan a continuación:

- Problemas de jerarquización. (La división entre ex funcionarias del Banco Central y los nuevos funcionarios del Ministerio de Cultura)
- Falta de planificación en la comunicación (La información carece de fluidez y falta de compromiso de los funcionarios por comunicar)
- Falta de Compañerismo (Existen pocas actividades en conjunto para fortalecer relaciones)

La Teoría General de los Sistemas en el área de las Relaciones Públicas, es de gran utilidad ya que permite entender cómo se generan las relaciones de grupos dentro de una institución, partiendo de la idea de que una organización es la interrelación de todas las partes, que se amoldan a los cambios de contextos económicos, políticos y sociales. Además, las mismas deben tener una estructura de comunicación que sirva como guía para la consecución de metas planteadas. (D. Lattimore&O.Baskin&S.T.Heiman&E.L.Toth, 2008, pág. 44)



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Gary L Kreps (1995) citado en Valle (2005) declara algunas formas en la que los miembros de una organización pueden satisfacer sus compensaciones: a) desarrollar roles personales significativos para el trabajador b) alcanzar metas colectivas mediante las participaciones en grupos c) identificación con la empresa y cumplimiento de sus metas.

Mediante las entrevistas se identificó que dentro de la institución los espacios donde se realiza la socialización entre los funcionarios son: las reuniones semanales, las conversaciones inusuales en los pasillos, y situaciones como, fin de Año, Navidad y Carnaval. Cabe mencionar que en estos eventos no existe la presencia total de asistentes, por lo que ellos manifiestan que estas actividades no son lo suficientemente óptimas para fortalecer los lazos de confianza y amistad.

Con lo que respecta a la motivación actualmente no existe ningún sistema de recompensas, ya que se trata de una institución pública, pero existe la presencia de palabras de aliento, ya que su factibilidad es puesta en duda debido a que existe ciertas áreas que realizan más actividades que otras.

La comunicación organizacional en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo

Después de haber identificado cuales son los canales de comunicación que utilizan los funcionarios de la institución, detectando cuáles son sus ventajas y desventajas, es preciso analizar de forma global el funcionamiento de su comunicación organizacional, iniciando por la comunicación a nivel interno, pues:

A través de ella se busca el logro de los objetivos planteados por la institución con mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas. De esta manera cada miembro que pertenece a la institución por medio de la comunicación se sientan identificados y motivados en sus labores (Sandoval, 2017, pág. 50)

Los doce funcionarios mediante las entrevistas manifestaron que se sienten identificados con la institución pues consideran su puesto de trabajo como su segundo hogar, por lo que ellos manifiestan sentirte orgullosos de pertenecer a



UNIVERSIDAD DE CUENCA

la institución. Aced (2013) señala que “la identidad corporativa es la base fundamental sobre la que debería construirse toda la estrategia comunicacional de la organización, tanto a nivel interno como externo” (pág. 153). De esta manera se pudo evidenciar que existe motivación en sus colaboradores y esto se traduce en un mayor compromiso con la organización. El gran sentido de pertenencia que sienten sus colaboradores en compartir y apoyar los valores y políticas de la institución, constituye la parte medular, Gillezeau (2018) afirma que éstos establecen una prioridad y un orden en las preferencias de los individuos como alternativas de selección en su vida y organización. Estos permiten conocer en qué se cree, lo que se desea y lo que satisface, además permite darle conformación.

Partiendo de esta premisa del sentido de pertenencia de los colaboradores hacia institución como base fundamental en la comunicación interna se analizará los siguientes puntos.

Relación laboral

Dentro de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo como ya lo mencionamos antes se practica dos tipos de comunicación, la primera es de manera descendente y la segunda de tipo horizontal, aunque también es importante mencionar que todos los entrevistados manifestaron que la directora de la institución es una persona abierta a escuchar sugerencias ya que hay diálogo entre el jefe y los coordinadores, Gutiérrez (2010) citado en Balarezo (2014) explica que la participación de los empleados es importante ya que se debe basar en un sistema de gestión eficaz, en donde los colaboradores unan ideas y esfuerzos para resolver los problemas ideando posibles soluciones que beneficien a toda la institución.

Además, ocho funcionarios comentaron que la relación entre sus compañeros de trabajo es buena, puesto que existe un alto nivel de respeto entre ellos, mientras que cuatro funcionarios comentan que existe un cierto grado de indiferencias en cuanto a la jerarquización entre los funcionarios de planta (ex -



UNIVERSIDAD DE CUENCA

funcionarios del Banco Central) y los funcionarios que son eventualmente contratados. Pese a eso se sabe sobrellevar. Como podemos notar la gran mayoría se siente a gusto con su equipo de trabajo y hay colaboración entre todos.

Fluidez en la comunicación

Al analizar el uso de los canales de comunicación tanto a nivel tecnológico masivo como tradicionales se pudo evidenciar a nivel general siete de los doce funcionarios están conforme con el grado de flujo de información que se circula en la institución, mientras que cinco afirman que existen ciertas inconsistencias en el uso del nivel tecnológico, ya que dos funcionarios coinciden que la aplicación WhatsApp en donde se coloca información interdepartamental existe una falta desinterés por parte de algunos colaboradores, pues algunos no revisan constantemente la información que se difunde por este canal. Los motivos de este desinterés fueron excusados porque señalan que consume mucho tiempo el estar revisando la información y más si está saturada, también concuerdan que el desvío de temas laborales hace que los mensajes sufran ciertas ambigüedades, lo que en vez de informar puede generar confusión e incertidumbre.

Por otro lado, existen ocho funcionarios que manifiestan que la cobertura del internet institucional es muy deficiente y no cubre todo el espacio físico de las instalaciones lo que dificulta que se genere interactividad entre algunos miembros. En base a los resultados obtenidos según la Teoría de la Información Organizacional, en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo para generar la información se basa en lineamientos institucionales para su personal, luego éstas pueden ser afectadas por algunos factores que influirán en la comprensión del mensaje, y el resultado y efectividad dependerá de la comprensión de cada uno de sus miembros.

Planificación en la comunicación



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Como se mencionó anteriormente ocho de los doce funcionarios manifestaron que los canales tradicionales son los más eficientes para la gestión de la comunicación interna, pues a través de éstos los funcionarios logran estar más informados de lo que ocurre dentro de la institución; sin embargo, cuatro entrevistados manifestaron en base al tiempo de entrega de la información existen retrasos.

Mediante la entrevista se identificó dos tipos de información a la hora de ser difundida por los canales de comunicación, por un lado, encontramos la de carácter urgente y la otra de carácter general por lo que en la tabla 20 se muestra con más detalle los tipos de información que se maneja en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo.

Tabla 20. Tipos de información

Medios	Tipo de información	
tradicionales	Urgente	General
	Comunicados de carácter formal que su respuesta merece una confirmación de haberla recibido.	Información que necesita ser procesada y que generalmente su respuesta es entre uno o dos días de su fecha.
Tecnológicos masivos	Urgente	General
	Comunicados de carácter informal que son de último momento.	Información de carácter general de su respuesta depende de la importancia de cada funcionario.

Fuente: Elaboración Propia

La Teoría General de los Sistemas señala que una organización puede estar conformada por diversos sistemas de relaciones, los mismos que permiten que todas sus partes o miembros se interrelacionen entre sí, de forma que si un departamento no informa a tiempo a los demás departamentos dificulta también



UNIVERSIDAD DE CUENCA

el proceso de sus trabajos, pues si falla una de sus partes todo el sistema se verá afectado



4.3 Análisis de Mesa de Trabajo

Para llevar a cabo la mesa de trabajo, se tomó como base preliminar el análisis de las entrevistas aplicadas a los funcionarios de la institución, en el cual se identificaron distintas temáticas comunicacionales que necesitaban ser abordadas dentro del público interno; éstas fueron el insumo para el trabajo de análisis y discusión que se llevó a cabo en la mesa de trabajo con la ayuda de una experta en comunicación organizacional, Gabriela Prefumo.

La mesa de trabajo se ha dividido en las siguientes fases

- Definir las temáticas (Importancia de un buen clima laboral, planificación en el trabajo, procesos de comunicación, motivación y emociones)
- Coordinar con la experta en los temas a ser tratados
- Gestionar la agenda de trabajo (fecha de realización de la mesa de trabajo)
- Determinar los recursos necesarios (espacio físico, materiales de apoyo)
- Ejecución de la mesa de trabajo con la presencia de 17 funcionarios de la institución
- Inicio y bienvenida
- Ejecución de la ponencia con la coaching Gabriela Prefumo
- Ronda de conversación con los funcionarios
- Cierre

A continuación, se analizó las temáticas tratadas en la mesa de trabajo:

Importancia de un buen Clima laboral y sus repercusiones

Este tema fue uno de los más importantes que se trató en la mesa de trabajo, debido a que el mismo presenta ciertas falencias encontradas en las entrevistas a nivel interno en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, para lo cual se necesitó partir de la premisa de que “los seres humanos necesitan crear lazos de confianza e



UNIVERSIDAD DE CUENCA

identidad para funcionar en grupo”, en donde exista espacios para reflexionar y rediseñar las decisiones.

Es importante reflexionar también sobre el clima de la comunicación para describir la calidad de las relaciones personales dentro de una organización, en donde las emociones juegan un papel importante para la consecución de los objetivos empresariales. Valle (2005) manifiesta una serie de propiedades favorables al clima laboral en una organización, las cuales son:

- Solidaridad
- Consideración
- Producción
- Identidad organizacional

Dentro de las organizaciones la solidaridad cumple un papel muy importante en las actividades laborales, ya que permite a los funcionarios de una organización fomentar la unión y lealtad entre compañeros; de esta manera en la mesa de trabajo se evidenció carencia de compañerismo y solidaridad.

La consideración es otro tema de mucha importancia para una organización, debido a que se debe fomentar una atmósfera de apoyo y de respeto por parte de los directivos para que las actividades laborales sean más fáciles de ejecutar, ya que una buena comunicación permite que todos los miembros se mantengan informados de las actividades que realizan los demás departamentos y se puedan sumar o brindar apoyo si así lo amerita. Este es un tema que se debe trabajar para fomentar un buen clima en donde los miembros del Museo actúen con consideración.

La producción se relaciona con el liderazgo de las áreas superiores que deben saber cómo dirigir a los subordinados. Es importante saber que al tratarse de una institución pública, las decisiones son lentas y los recursos son más limitados, por lo que la responsabilidad de cada uno es cooperar, debido a que el objetivo de los líderes es ayudar a resolver los problemas mediante ideas transformadoras escuchando siempre a los subordinados.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para fomentar una Identidad organizacional es necesario “que las personas encuentren en su trabajo no solo una fuente de ingreso para satisfacer sus necesidades económicas básicas, sino el lugar donde a través del trabajo puedan crecer, madurar y desarrollar sus capacidades y potencialidades” (Valle, 2005, pág. 150). Durante el desarrollo de la mesa de trabajo algunos funcionarios comentaron que consideran a la institución como su segundo hogar, a pesar de eso se detectó cierto nivel de incertidumbre por las nuevas disposiciones de la institución.

La Planificación de trabajo en equipo

En cuanto a los datos obtenidos en las entrevistas, se vio la necesidad de abordar este tema, debido a que 5 funcionarios manifestaron, en términos generales, que mediante el uso de canales tecnológicos masivos como tradicionales la información no se la entrega a tiempo a los destinatarios.

La debilidad encontrada en este apartado se relaciona con la falta de entrega a tiempo de la información, por lo que la coaching Gabriela Prefumo manifestó, que es importante tomar en consideración y establecer plazos a ejecutar por parte de los funcionarios en cada uno de sus roles, también se debe concientizar sobre la colaboración que deben aportar día a día cada uno de ellos en su equipo de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, pues una buena planificación logra optimizar tiempo y recursos.

La Responsabilidad en los procesos de comunicación

En la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo cada funcionario se desenvuelve de acuerdo a sus habilidades y capacidades, según esas características ejerce roles. Como ya se explicó anteriormente cada área cuenta con un dirigente quien se encarga de socializar su información generada a los demás departamentos. Dentro de la mesa de trabajo se reforzó sobre las falencias encontradas en el análisis de las entrevistas las cuales fueron:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Emitir la información a tiempo

Asegurarse de que la información llegue a su destinatario.

Hacer que las conversaciones tengan objetivos.

Generar liderazgo.

Innovar a través de capacitaciones (avance tecnológico, área de recursos humanos, etiqueta y protocolo, etc.) y permitir que todos conozcan de los espacios y responsabilidades de cada uno y así lograr que el personal se apoye mutuamente.

La información que se emita tiene que ser clara y concreta de acuerdo al canal que use; éste puede ser de carácter formal e informal, con el objetivo de no crear confusiones

La importancia de la Motivación y Control de Emociones.

Dentro de una organización, la motivación es un tema constante que se trata desde la alta dirección, debido a la intranquilidad por conocer la voluntad que asumen los empleados frente a sus actividades laborales. Además, es preciso conocer que las motivaciones y las emociones son diferentes en cada uno de los funcionarios, por lo cual resulta complicado incentivar a todos por igual; por lo que es importante conocer los factores que influyen en la motivación de los coordinadores de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo y éstos se los puede clasificar en internos y externos, el primero tratándose de factores generados por la institución y el segundo por factores ajenos a la misma, los cuales son más de carácter personal. Entre los que se encontraron:



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 21. Factores internos y externos encontrados en la mesa de trabajo

Factores Internos	Factores Externos
Reconocimientos laborales	Problemas Familiares
Remuneraciones	Problemas económicos
Contratos y nombramientos	Factores Individuales: personalidad
Comunicación y diálogo entre compañeros	Problemas de salud o psicológicos
Satisfacciones individuales y colectivas	
Trabajo en grupo	

Fuente: Autores

Sin embargo, a pesar de identificar estas falencias, a través de la mesa de trabajo se pudo detectar que en la mitad de los funcionarios existía una falta de visión laboral clara, por lo que este también fue otro problema para que los funcionarios no puedan rendir al máximo y esto contribuye a que se genere un deterioro en el clima laboral.

La falta de visión laboral se pudo evidenciar cuando se trabajó el tema de la motivación y control de emociones, en la que los empleados expresaron que sienten cierta incertidumbre en sus puestos de trabajo, pues al laborar para una institución pública bajo una modalidad ocasional, sus contratos tienen la duración de un año y al completar ese periodo son despedidos o en el mejor de los casos son nuevamente contratados. También a esto se suma el Decreto Ejecutivo 135 sobre “**Las Normas de Optimización y Austeridad del Gasto Público**” que hace que muchas veces la institución tenga que limitarse en sus proyectos de trabajo, pues al pertenecer a una institución pública y de carácter cultural el presupuesto es más reducido en consideración con otros ministerios como por ejemplo el ministerio de educación o de salud. La institución se ve afectada por la situación económica limitante que atraviesa el país y se trata de acomodarse al contexto actual.



4.4 Análisis de las entrevistas al público externo

La comunicación para la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo es de vital importancia ya que esta institución necesita interactuar con sus públicos y transmitir información sobre todo en lo que está trabajando. A pesar de que los museos son de carácter conservador hoy en día estas instituciones buscan a través de los distintos canales de comunicación posicionar y proyectar una imagen favorable de la institución. Por este motivo el presente análisis sobre la comunicación a nivel externo de la institución, buscó identificar y evaluar si las herramientas o canales de comunicación cumplen sus metas comunicacionales en sus públicos.

La difusión de la información hacia el público externo.

Para la realización del presente análisis sobre la comunicación a nivel externo de la institución se utilizó dos tipos de herramientas para poder discernir la información; éstas fueron: la aplicación de entrevistas hacia los encargados de comunicación con el objetivo de saber cómo se trabaja con los productos comunicacionales que se genera en la institución y cuáles son los canales y estrategias para llegar hacia su público. Cabe mencionar que se entrevistó a la Directora de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, pues es ella quien al final autoriza toda la difusión de la información para el público externo.

De acuerdo al análisis de las entrevistas se pudo conocer que las personas encargadas de la comunicación a nivel externo cuentan con distintos canales de comunicación para la difusión de información, estos son: prensa, radio, piezas gráficas, redes sociales (Facebook y twitter), sitio web (Ministerio de Cultura y Patrimonio) y a través de sus oficinas en donde se brinda atención al visitante.

La Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo tiene una gran riqueza y variedad de piezas arqueológicas por lo que constantemente realiza actividades y eventos con el fin de mantener viva nuestra cultura y expresarlos. De acuerdo a sus productos comunicacionales,



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ellos comentan que éstos se generan primero en base al plan operativo anual en donde están las actividades y eventos más importantes a cumplir durante el año. Es importante mencionar que este plan operativo anual viene desde la central del Ministerio de Cultura y Patrimonio, por lo que la información ya está estructurada con ciertos lineamientos. Por lo general el trabajo de los encargados de comunicación es hacer que cada producto comunicacional se contextualice con el público y así lograr mayor alcance.

Dos de nuestros entrevistados comentaron que estos productos comunicacionales en su mayoría tienen mayor grado de difusión hacia el público, puesto que estos son eventos a nivel nacional y se los trabaja en colaboración con otras instituciones por lo que el uso de canales para transmitir la difusión de la información es masivo. Sin embargo, cuando se trata de la difusión de la información de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo se lo hace mediante el uso de la página de Facebook en donde se coloca información sobre sus actividades y eventos y, a través de Twitter donde se lo utiliza para noticias.

Un dato importante que hay que mencionar es que la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo no cuenta con un plan de comunicación netamente de la institución, sino más bien ellos trabajan en conjunto con el departamento de comunicación del Ministerio de Cultura y Patrimonio. Para la mitad de entrevistados esta situación es ventajosa, porque la información a difundir se maneja con formatos. Sin embargo, la otra mitad manifiesta que esta situación acarrea algunas dificultades para la institución.

Señalaron que cuando se trata de difundir la información netamente de la institución lo hacen a través de las redes sociales y su alcance no es tan masivo y esto se debe a algunas situaciones: por un lado las personas encargadas de comunicación no cuentan con las herramientas necesarias para desenvolverse en su trabajo como, por ejemplo: la señal del internet que es pésima, esto los perjudica bastante puesto que es indispensable una buena señal de Wi-Fi para que ellos puedan mantenerse comunicados con los públicos, otro motivo es no tener abierto el acceso a redes sociales en algunas



UNIVERSIDAD DE CUENCA

computadoras, ésta es una situación complicada porque siendo estos los canales por los que se establece la comunicación entre el público externo imposibilita a las personas encargadas de comunicación desarrollar su trabajo. Adicionalmente a esta situación hay que mencionar que las personas que conforman el equipo de comunicación se desenvuelven en otras áreas de forma que tienen otras prioridades que cumplir.

Por otro lado, la planificación sobre el manejo de la información para el público externo, como ya lo mencionamos anteriormente, los productos comunicacionales se hacen bajo los lineamientos del Ministerio de Cultura y Patrimonio por temas de centralización; de esta manera cada información a ser difundida tiene que ser revisada primero por el del Ministerio de Cultura y Patrimonio. Sin embargo el tiempo de respuesta en la aprobación de los diferentes productos comunicacionales no es eficaz. Pese a esta situación, ellos comentaron que como equipo de trabajo tratan de recibir la información de forma anticipada para luego difundirla y realizar una retroalimentación a los usuarios de la institución.

Otro punto muy importante a ser analizado fue conocer el target al cual ellos se dirigen. A través de las entrevistas ellos afirmaron que la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo es una institución que se dirige a distintas edades, puesto que se generan actividades y eventos desde las distintas áreas con temáticas que tratan de involucrar a todas las edades. Por lo tanto, al trabajar con distintas clases de públicos los canales de comunicación deben ser más diversos.

Grado de retroalimentación con los públicos externos.

Para analizar esta situación se partió desde la planificación de la información a ser difundida a nivel externo. El no compartir a tiempo la información desde cada área de la institución a nivel interno, dificulta el desarrollo de trabajo a los encargados de comunicación, esta situación sumada al tiempo de respuesta desde la central para la autorización de la difusión de la información genera



UNIVERSIDAD DE CUENCA

que no tenga un alto nivel de alcance, ya que no se puede hacer una retroalimentación al público al que se quiere llegar.

Pese a este contexto los encargados de comunicación señalaron que, por lo general, la emisión de la información se lo hace con uno o dos días de anticipación a través de los distintos canales. Ahora hay que mencionar que la institución utiliza Facebook y Twitter diariamente y la interacción es rápida con sus usuarios. Mediante estos canales se coloca información detallada sobre los eventos y actividades a través de afiches, o simplemente se hace una descripción de la situación con la utilización de enlaces, fotos o videos para reforzar la comunicación. El uso de estos canales tiene la opción de un monitoreo de información y permite tener una base de datos. A pesar de que estas redes sociales brindan estas facilidades ellos comentan que es importante implementar nuevas estrategias para aumentar la afluencia y dinamismo que permita que nuevos públicos se involucren con la institución.

Aparte del constante uso de estos canales de comunicación, ellos cuentan con una base de datos del prensa y radio; a través de ella se puede facilitar la información con los boletines de prensa a los medios de comunicación locales, pero también se pudo constatar que no se hace un monitoreo de información tan seguido.

En cuanto al uso de piezas gráficas, éstas se las utiliza cuando hay la disponibilidad de presupuesto asignado, por lo que el uso de éstos es limitado. El tema del presupuesto, según el análisis de las entrevistas, dificulta a los encargados de comunicación pues al no contar con un plan de comunicación no se puede trabajar de una forma metódica con planificación y un previo análisis de estudios para dar un mayor alcance y grado de interactividad a sus públicos.

En general, las cuatro personas que manejan la comunicación externa de la institución consideran que en base a las dificultades que tienen tratan de acomodarse a las circunstancias y hacer su mejor esfuerzo para que la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo



tenga una presencia permanente en actividades culturales de la ciudad y la región.

Percepción de la información del Público Externo.

Luego de haber expuesto cómo trabajan los responsables de comunicación con la información que difunden para sus públicos, es importante mencionar que toda esta información que fue recabada a través de las entrevistas, se la utilizó para contrastar la información con las encuestas que se aplicó a los usuarios de la institución y así poder correlacionar los datos que obedecieron a una serie de variables y ayudaron a la obtención de nuestro objetivo de investigación.

4.5 Análisis de las encuestas

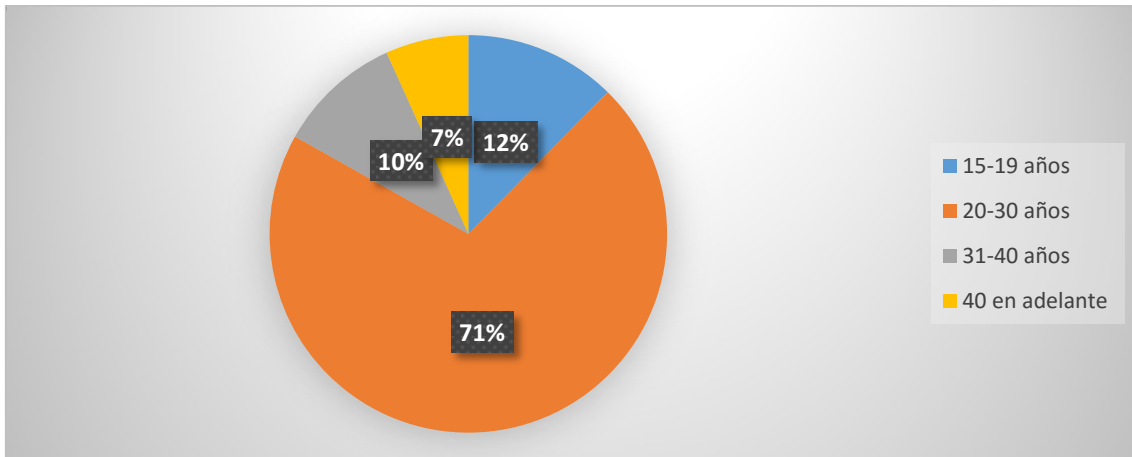
La Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo genera una inmensa cantidad de información día a día por lo que es útil evaluar sus canales y herramientas de comunicación para la gestión de la comunicación externa, de esta manera se diagnostica cómo se está llevando su proceso de comunicación. A través de las encuestas aplicadas se pudo determinar los siguientes datos:

A pesar de que la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo sea multi-target, de acuerdo a los datos de las encuestas los usuarios en su gran mayoría son de edades comprendidas entre 20 a 30 años con un porcentaje del 71%, por lo que sus usuarios más frecuentes son un grupo joven y los menos frecuentes son las edades comprendidas de 40 años en adelante con un 7%. Este dato es importante para saber si los canales que utiliza la institución son viables para llegar con más fuerza a este tipo de público.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

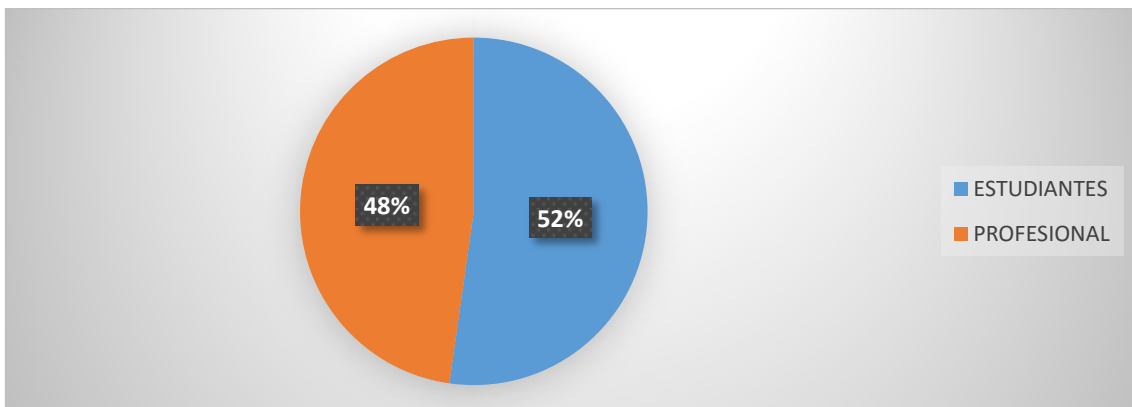
Gráfico 1. Rango de edad de los usuarios de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la variable de ocupación, como se pudo evidenciar en el cuadro anterior es un público joven y el 52% de encuestados son estudiantes, frente al 48% que son profesionales, esto debido a que los estudiantes disponen de mayor facilidad para asistir a los eventos.

Gráfico 2. Tipo de público de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo



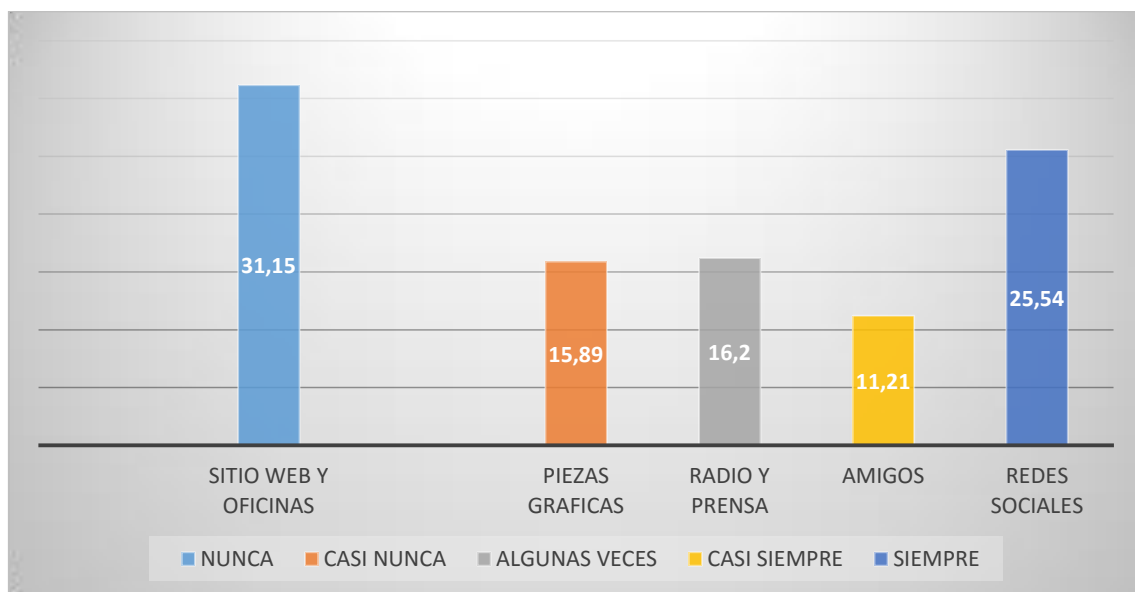
Fuente: Elaboración Propia



El uso de canales de comunicación para informarse.

Luego de haber identificado cuáles son sus usuarios más frecuentes, se analizó la frecuencia de uso de los canales que utiliza la institución para la difusión de la información en donde se detalló lo siguiente:

Gráfico 3. Frecuencia del uso de canales de difusión que maneja la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la frecuencia de uso de canales que ocupa la institución a nivel general, los 178 encuestados marcaron diferentes canales por los cuales ellos suelen informarse sobre la institución. Así observamos mediante una escala de frecuencia los siguientes resultados:

Las frecuencias de uso de **REDES SOCIALES** (Facebook y Twitter) tienen un porcentaje del 25,54% como “SIEMPRE”, esto se debe a la virtualización de la información de diversas cuentas, pues al trabajar la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo en colaboración con otras entidades genera un mayor alcance a la ciudadanía. Luego del uso de las redes sociales; informarse, a través de **AMIGOS COLEGAS O FAMILIA** tiene un porcentaje del 11,21% el cual es el porcentaje más alto en relación al ítem “CASI SIEMPRE” y, con respecto a los demás canales.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

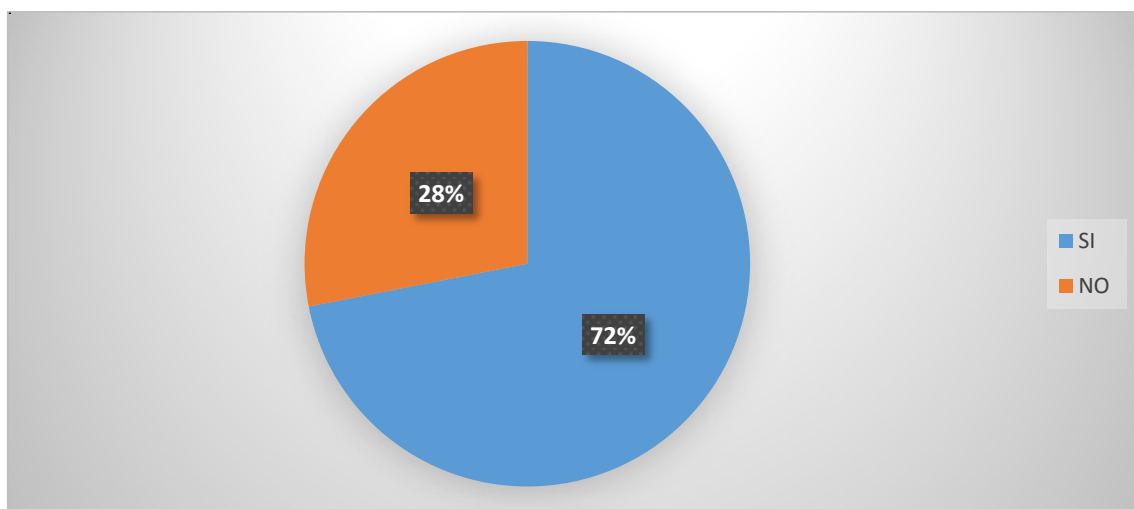
En cuanto al uso de **RADIO** y **PRENSA**, el 16,2% de los encuestados respondieron que “ALGUNAS VECES” se informan a través de estos canales, en tanto que, mediante el uso de las **PIEZAS GRÁFICAS** un 15,89% respondieron “CASI NUNCA”. El bajo uso de frecuencia de estos canales se debe al presupuesto asignado para la difusión de la información, y también que, el uso de estos canales es para eventos de gran alcance. Por último, la utilización del **SITIO WEB** y el **acercarse a pedir información en las OFICINAS** las encuestas reflejaron que el 31,15% de usuarios “NUNCA” utilizan estas herramientas. Los motivos de estos resultados se deben en primera instancia a que en el Sitio Web se encuentra información de carácter general, y con respecto a que los usuarios usen las oficinas para recibir información, se puede evidenciar que ellos prefieren otros canales que sean más accesibles.

Análisis sobre la difusión de la información.

Tras haber identificado cuál es la frecuencia de uso de los canales de comunicación se procedió en analizar la información que los usuarios reciben, para esto nos basamos en tres variables.

La primera fue conocer si están satisfechos con la eficiencia de la información que reciben sus usuarios, en donde se obtuvieron los siguientes datos.

Gráfico 4. ¿La información que difunde la institución la considera eficiente?



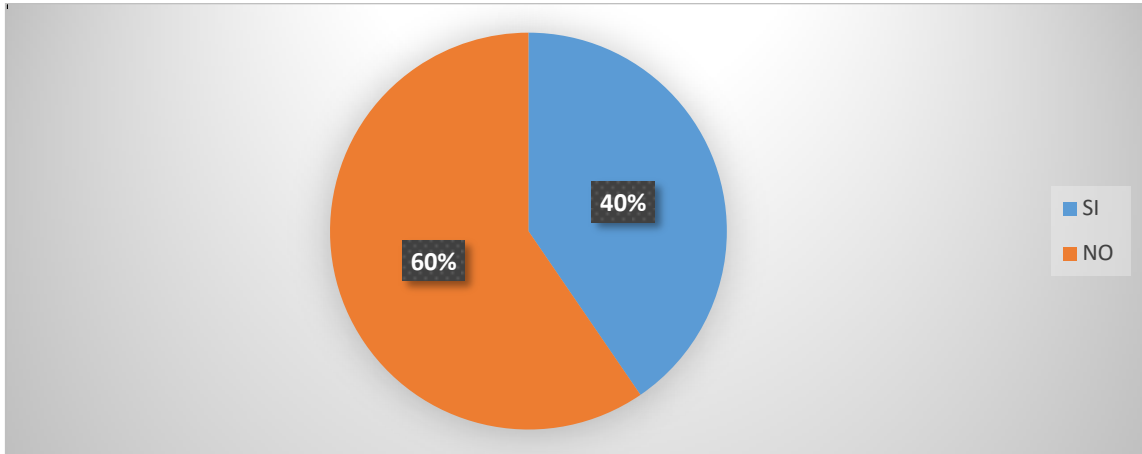
Fuente: Elaboración Propia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

El 72% respondió que la información compartida por los diferentes canales, “SÍ” es eficiente, mientras que un 28% considera que “NO” es eficiente. En esta pregunta se puede evidenciar que la información difundida cumple con su objetivo, que es comunicar al público externo sobre los eventos.

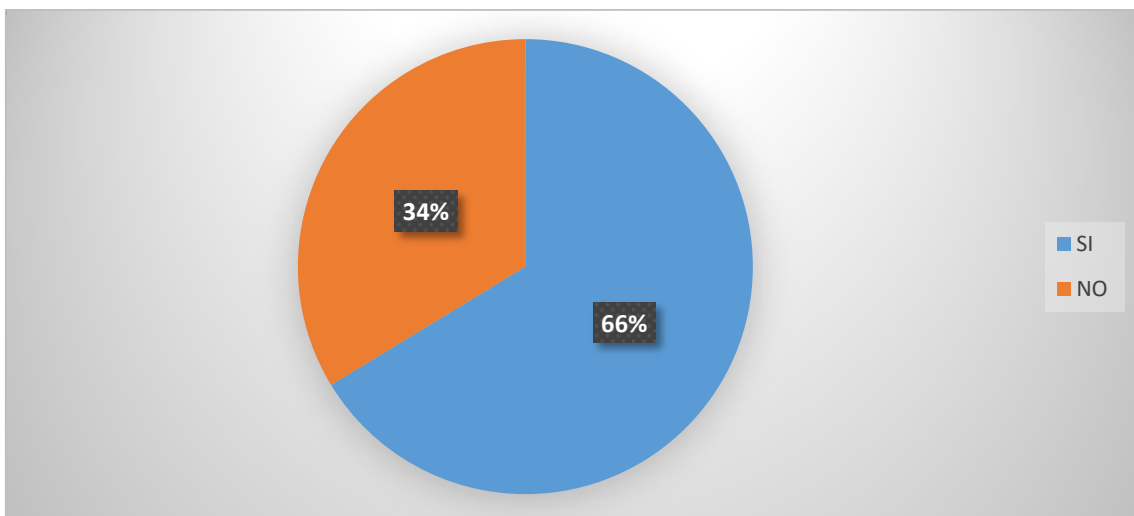
Gráfico 5. ¿Considera dinámica la información que difunde la institución?



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la información difundida en los canales comunicacionales vemos que el 60% de los encuestados manifiesta que, “SÍ” es dinámica la información, debido a que la misma está bien estructurada y se maneja con un estilo comprensible. Sin embargo, un 40% considera que “NO” es dinámica, ya que las estrategias comunicacionales tienen dificultades en su planificación.

Gráfico 6. ¿La información que postea la institución se la difunde con antelación?



Fuente: Elaboración Propia

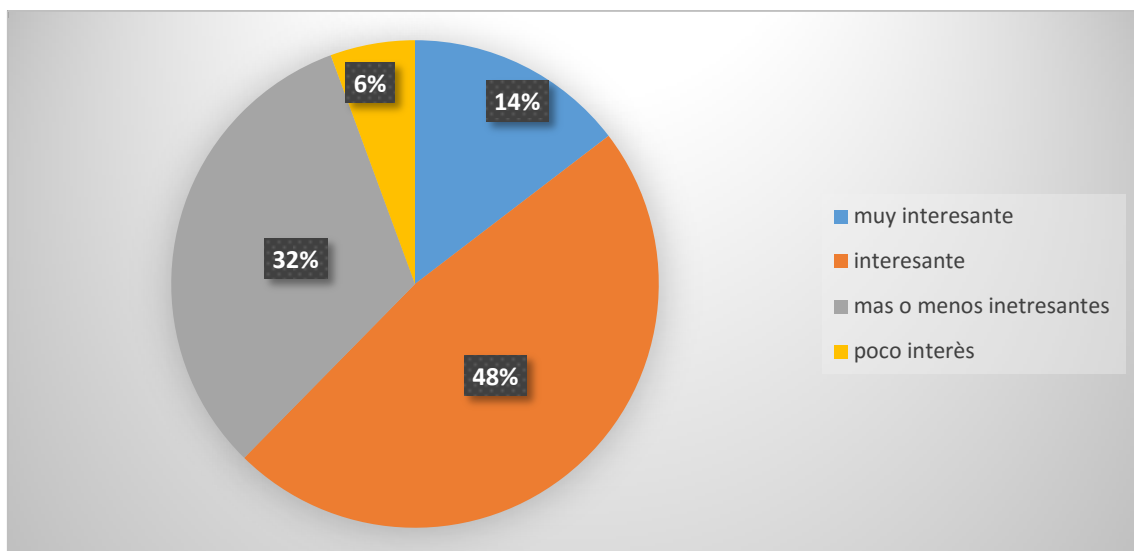


UNIVERSIDAD DE CUENCA

En este aspecto el 66% considera que la información “SÍ” es posteada con el tiempo necesario para informar a los públicos sobre las actividades, ya que herramientas como Facebook y Twitter permiten generar un mayor alcance, además de que su posteo es más ágil que otros canales como la radio o prensa. El 34% restante manifiesta que “NO” es difundida a tiempo, esta diferencia podría sustentarse ya que en ocasiones surgen eventos de último momento por lo que según los datos recabados en las entrevistas no se puede brindar una retroalimentación a sus usuarios.

Tras analizar las opiniones sobre el contenido de la información, se preguntó sobre el grado de interés que le brindan a la información acerca de las actividades y eventos que comunica la institución.

Gráfico 7. Nivel de Interés de los usuarios de la institución sobre la información que difunde la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo.



Fuente: Elaboración Propia

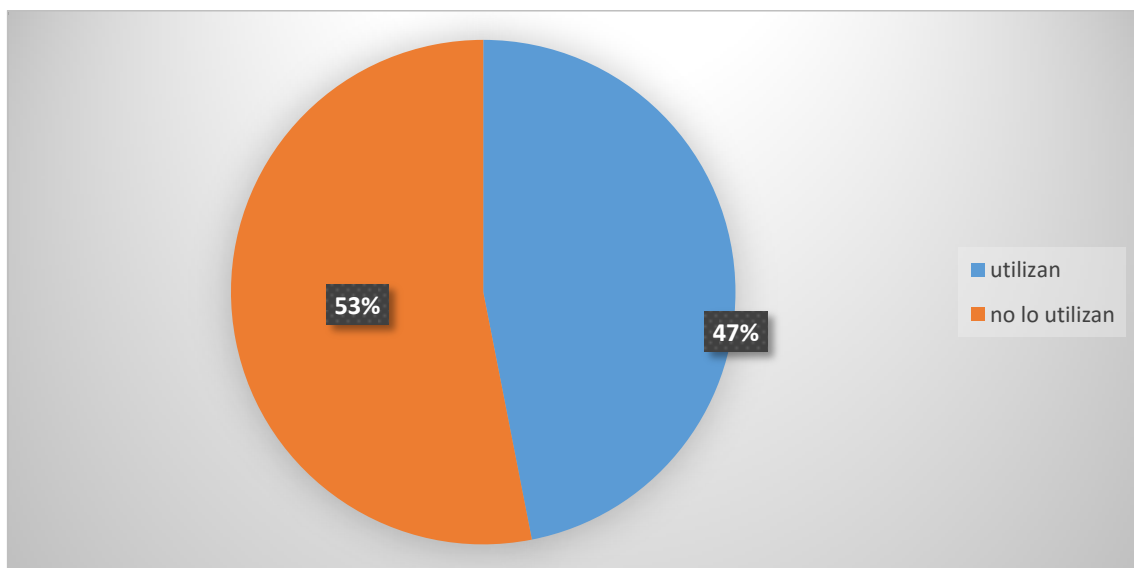
El 48% de los encuestados manifestó que la información es “interesante”, pues al tratar temas importantes relacionados a la cultura, con actividades y eventos novedosos genera cierto grado de interés; por otro lado éstos son espacios donde se fomentan relaciones amistosas, mientras que el 32% de la población manifiesta que es “más o menos interesante”, lo cual se refleja en que los usuarios priorizan su interés en otros temas.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En general como pudimos evidenciar en el cuadro 1 sobre el uso de canales de comunicación se denota que los usuarios de la institución se informan más por redes sociales, es importante señalar que el porcentaje obtenido es porque la institución constantemente desarrollo actividades y eventos en colaboración con otras instituciones, de modo que la información a difundirse tiene mayor alcance. De acuerdo a las entrevistas a los encargados de comunicación a nivel externo, comentaron que al realizarse eventos en colaboración con otras instituciones existe la posibilidad de más canales de difusión sobre la información. Sin embargo, algunos eventos o actividades propias de la institución se las difunde solo desde las cuentas de redes sociales de la institución; este es un motivo por el cual la información no tiene mucho alcance.

Gráfico 8. Cantidad de usuarios de la institución que hacen uso de las redes sociales de la institución (Facebook y Twitter)



Fuente: Elaboración Propia

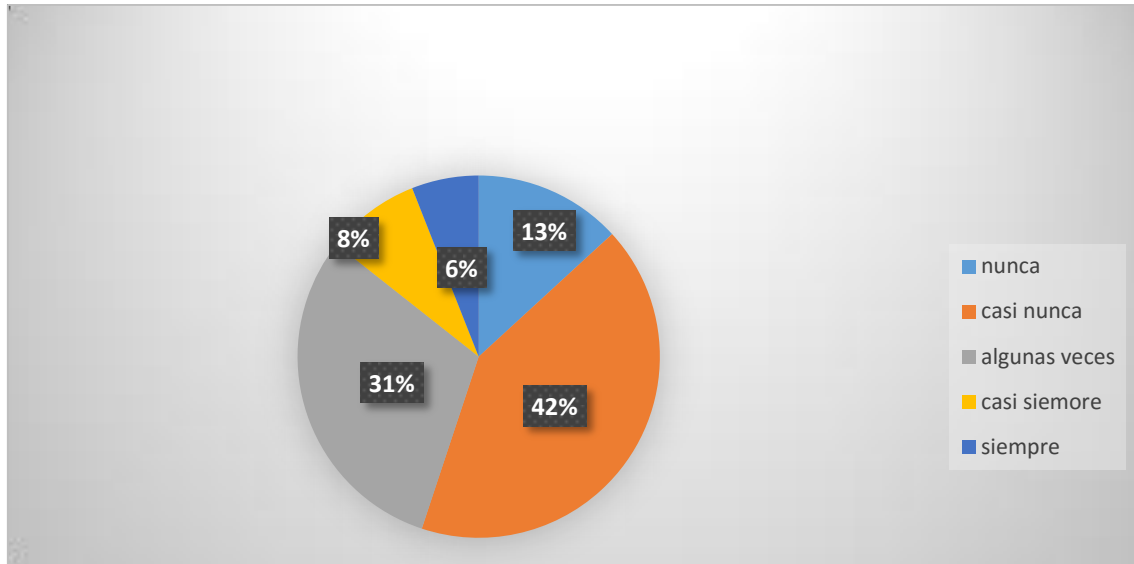
Con respecto al uso general de los espacios digitales de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, las encuestas reflejaron que el uso de los espacios digitales propias de la institución como Facebook y Twitter, un 53% de los usuarios “no lo utilizan”, debido a los distintos canales por los que se promocionan los eventos o actividades de realiza la institución, mientras que el uso de los canales tradicionales como la



UNIVERSIDAD DE CUENCA

radio, prensa y piezas gráficas, representa el 47% de canales que “utilizan” su público externo, ya que estos también cubren el mismo objetivo.

Gráfico 9. Nivel de frecuencia de visita de los usuarios de las redes sociales de la institución.



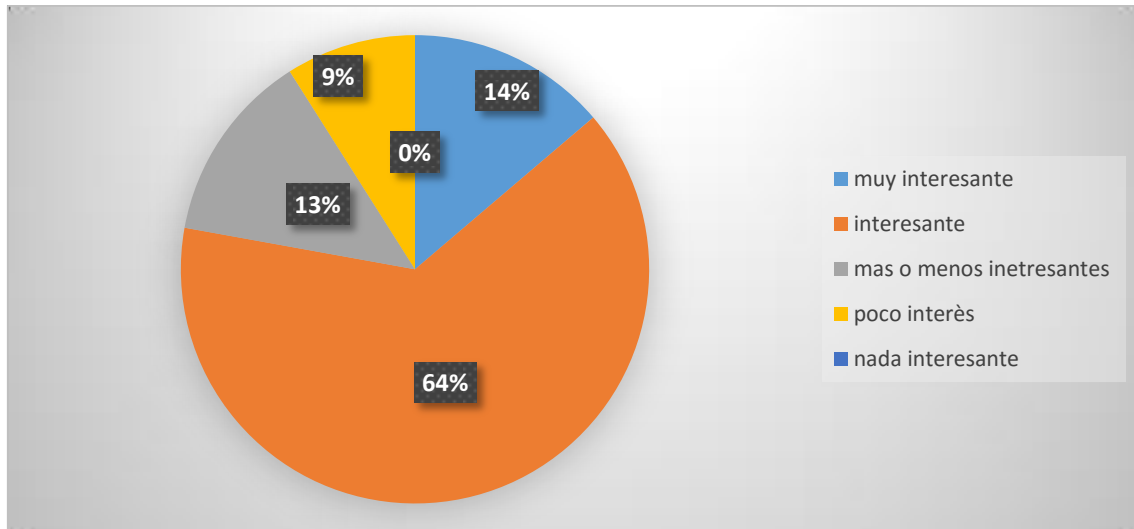
Fuente: Elaboración Propia

Esta pregunta fue realizada solo para los usuarios que siguen las páginas de las redes sociales de la institución, puesto que ellos pueden dar juicios de valor sobre la información y el uso que le dan. Así los datos obtenidos fueron un 42 % marcados como casi nunca, seguido de 31% como algunas veces, el 13% señala nunca, el 8 % casi siempre y un 6% siempre. Como se puede analizar la frecuencia de uso a las cuentas de redes sociales de la institución es baja, los usuarios casi nunca entran a estos sitios.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

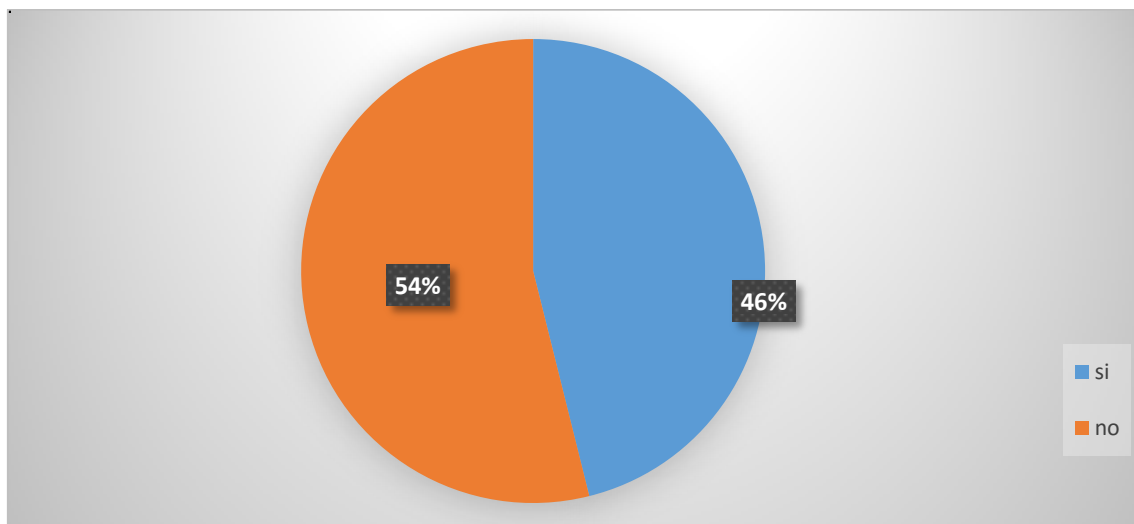
Gráfico 10. Nivel de interés de los usuarios sobre el contenido de la información que se postea en las redes sociales de la institución.



Fuente: Elaboración Propia

Aquí encontramos que el 64% de los usuarios afirma que su contenido de información es interesante, mientras que tan solo un 9% marca como poco interesante. Analizando con el porcentaje de la frecuencia de uso a las cuentas de la institución, se puede evidenciar que a pesar de que casi nunca se visiten estas cuentas, a sus usuarios, el contenido de la información les parece interesante.

Gráfico 11. La información que se postea en las redes sociales de la institución los usuarios de la institución la consideran dinámica.



Fuente: Elaboración Propia



UNIVERSIDAD DE CUENCA

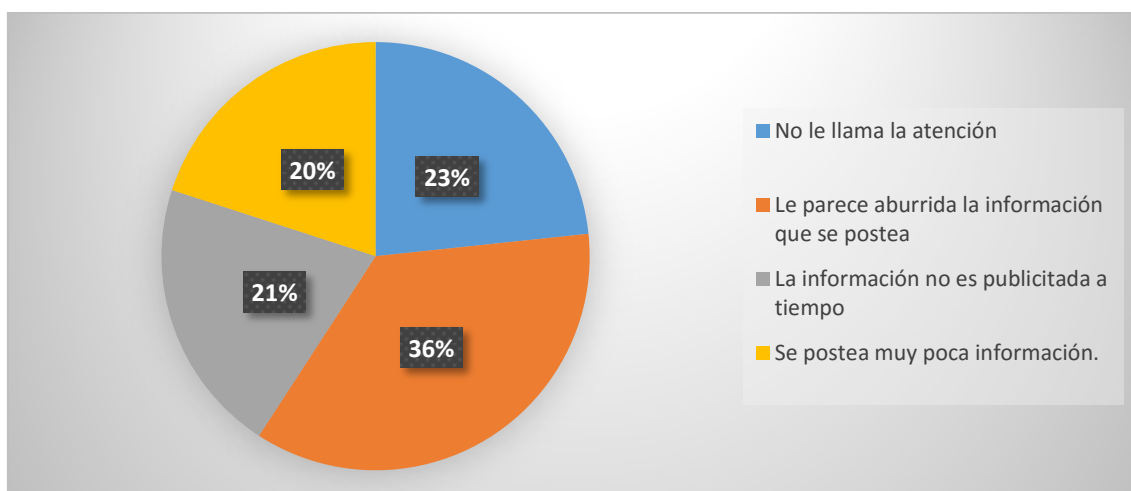
Con respecto a esta pregunta el 54% respondió que NO y el 46% respondió que SÍ. Estos resultados podemos relacionar con el cuadro de la frecuencia de uso que le dan los usuarios, y es que más de la mitad de encuestados no considera dinámica la información que se postea y ésta podría ser una razón por la que los usuarios no visitan las cuentas de la institución.

Morín (2000) citado por Germán Arango-Forero (2013) destaca que “la sociedad no solamente necesita adaptarse a las características de las nuevas tecnologías, sino que resulta mucho más importante que las tecnologías deban adaptarse a las verdaderas necesidades del ser humano” (2013, pág. 13).

Con el objetivo de saber cuáles podrían ser las razones por las que los usuarios consideren que la información recibida no es dinámica nos basamos en que hoy en día la interactividad surge cuando “el emisor se convierte simultáneamente en receptor y el consumidor es a la vez productor de nuevos mensajes que, en virtud de las posibilidades tecnológicas, son distribuidos, compartidos o rechazados, reformados y vueltos a transmitir” (Arango, 2013, pág. 16)

En base a ese contexto se plantearon tres motivos a ser evaluados sobre las publicaciones que se hacen a través de estos medios, y sus respuestas fueron:

Gráfico 12. Los motivos de los usuarios de no considerar dinámica la información de las redes sociales de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo son:



Fuente: Elaboración Propia

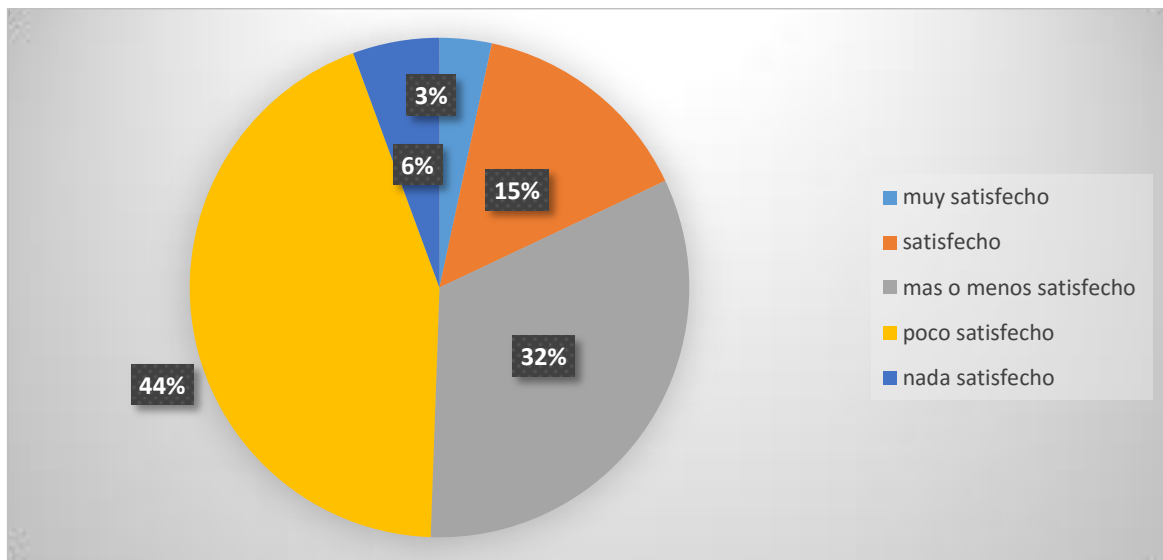


UNIVERSIDAD DE CUENCA

De acuerdo a los resultados de la tabla, se puede notar que el mayor porcentaje está en que les parece aburrida la información que se postea. Luego los porcentajes se basan en un mismo rango y, concluye en que se debe trabajar más en nuevas estrategias que acaparen estas situaciones de comunicación con sus públicos.

Tras haber analizado los canales tecnológicos masivos que utiliza la institución, se procedió en evaluar de forma general el nivel de satisfacción que sienten sus usuarios con la cantidad y calidad de información que recibe sobre las actividades y eventos que realiza la institución.

Gráfico 13. Nivel de satisfacción en general sobre la difusión de la información de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo.



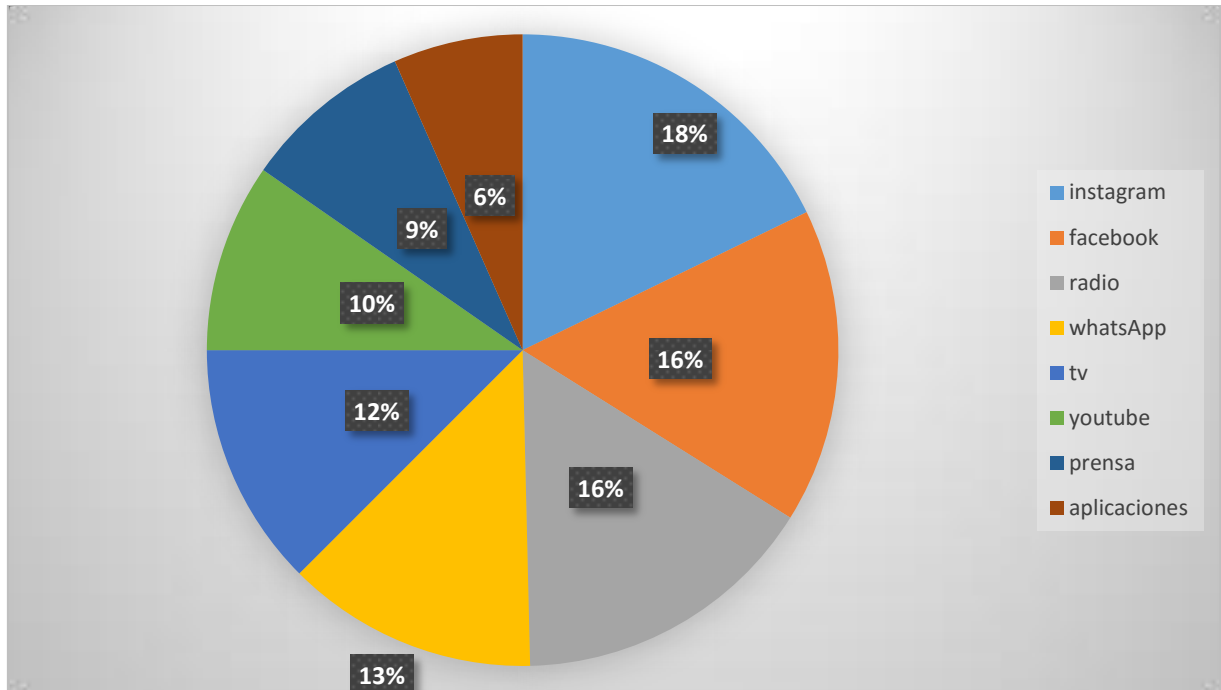
Fuente: Elaboración Propia

Pese a las diferentes dificultades identificadas, sus usuarios se encontraron POCO SATISFECHOS; en su gran mayoría esta situación, compromete a que se debe trabajar más en la construcción de estrategias novedosas con objetivos claros y una planificación en la utilización de cada canal de comunicación para el público externo.

Según el análisis de las encuestas, las redes sociales son canales de comunicación que se ajustan al público de la institución, ya que se pudo evidenciar que en su gran mayoría es un público joven. Aunque la

Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo es una institución abierta para toda clase de público y su objetivo es llegar a cada uno de éstos, también se consideró saber cuáles son los canales por los que les gustaría recibir la información y sus respuestas fueron:

Gráfico 14. ¿En qué medio le gustaría enterarse sobre la difusión de los eventos, exposiciones o actividades que realiza la institución?



Fuente: Elaboración Propia

Con el objetivo de brindar mayor facilidad para recibir la información de la institución se preguntó a los usuarios de la institución ¿En qué medio le gustaría recibir la información? Allí se colocaron opciones con los canales que maneja la institución y adicionalmente canales como: Instagram, WhatsApp, YouTube y Aplicaciones. Los usuarios de la institución apuntaron que les gustaría recibir la información del acontecer de la institución a través de la cuenta social Instagram en su gran mayoría. Por otro lado, dentro de todos los canales que maneja la institución podemos observar que Facebook a diferencia de los demás canales se considera la mejor opción para recibir la información.



CONCLUSIONES

La comunicación organizacional dentro de una institución se rige por una serie de técnicas encargadas de gestionar relaciones directas e indirectas con sus públicos objetivos, ya que toda actividad comunicacional sea interna como externa debe ser integrada por todos los miembros que conforman la organización, para de esta manera poder alcanzar las metas y objetivos. De la buena gestión de la comunicación organizacional dependerá que se fomente las relaciones en grupo, se seleccionen los canales más óptimos para la difusión de la información, se fomente lazos de confianza, y se genere una visión clara de los objetivos que espera alcanzar la institución.

Las conclusiones a las que se llegaron a través del diagnóstico **de comunicación interna**, efectuado en la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, va acorde a la revisión de información bibliográfica y a la metodología presentada en los capítulos anteriores de la investigación. Por lo tanto:

Mediante las entrevistas se identificó los canales de comunicación empleados para la comunicación interna de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, son de dos tipos “tecnológicos” y “tradicionales”, los mismos que son utilizados de acuerdo a las necesidades informativas de los funcionarios, debido a que son ellos quienes distinguen los canales utilizados para tratar temas formales e informales.

En la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo se practica dos tipos de comunicación, la primera es de manera descendente y la segunda de tipo horizontal, ambas utilizan una serie de canales de comunicación para interactuar con los funcionarios, por lo que mediante esta investigación se identificó:

En la evaluación de los canales comunicacionales se conoció que los tradicionales son los más eficientes para comunicarse a nivel interno, pues así los señalaron que ocho de los doce funcionarios usan diariamente para mantenerse informados de lo que ocurre dentro de la institución, mientras que



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cuatro funcionarios considera que existe falencias como: problemas de planificación y demora en la difusión de información entre departamentos.

Mediante el análisis de la información compartida en los canales tecnológicos masivos, ocho de los entrevistados manifiestan que no es la eficiente, debido a la falta de interés de ciertos funcionarios por informarse de lo que ocurre dentro de la institución, también existe ambigüedades y saturación de información en determinados canales, en especial en la herramienta WhatsApp debido a los resultados que se obtuvo en las encuestas a nivel interno.

Según las respuestas de ocho de los funcionarios manifiestan que otra de las causas que genera un problema comunicacional a nivel interno, es la incomunicación generada por la deficiente cobertura del internet, que dificulta la difusión de la información entre las distintas áreas que conforman la institución, además la falta de actualización de los diversos programas en las computadoras y el bloqueo de acceso a ciertas páginas limitan y dificultan las actividades laborales.

Con respecto al clima laboral cinco funcionarios manifiestan que no existe una comunicación adecuada entre los distintos funcionarios debido a varios motivos como: problemas de jerarquización, falta de planificación en la comunicación y la falta de compañerismo, en especial este último ya que existen pocas actividades en conjunto para fortalecer lazos de amistad y confianza.

Según la respuesta de los doce funcionarios manifiestan que se sienten bien en sus lugares de trabajo y se identifican con la institución, pues consideran a su trabajo como un lugar donde pueden crecer, madurar y desarrollar sus capacidades, además de considerar a la institución como un segundo hogar, por lo que ellos manifiestan sentirse orgullosos de pertenecer a la institución.

En términos generales ocho de los funcionarios manejan una buena relación, puesto que existe respeto entre ellos, mientras que cuatro entrevistados comenta que existe un cierto grado de indiferencias en las relaciones en grupo. Además, existen factores que afectan a la motivación como la falta de compañerismo y problemas de jerarquización interno.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En cuanto al diagnóstico de la **comunicación externa**, los distintos canales de comunicación que utiliza la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo para difundir la información al público externo cumple la función de comunicar. La institución cuenta con diferentes canales de comunicación tradicionales y digitales que se ajustan para cada público y su uso depende de la actividad o evento que se realice. De acuerdo al análisis de las encuestas el uso de frecuencia de los canales más utilizado son las redes sociales (Facebook y Twitter).

Sin embargo, el estado de satisfacción sobre la información que reciben los usuarios de la institución se encuentra en un nivel medio y los factores que influyen son: que no se considera dinámica la información que se difunde, existe poco interés por parte de los usuarios de la institución sobre las actividades y eventos que realiza la institución, además se considera que la información no se trasmite a tiempo. Según Córdón y González en su artículo sobre Museos y Comunicación: Los Nuevos Medios como herramienta de diálogo y sociabilidad de la institución justifican que

Las relaciones que mantienen las instituciones museísticas con los públicos a través de procesos de diálogo constante y fluido, así como la escucha activa y monitorización de su comunidad, permiten a la dirección introducir y adaptar la política comunicativa de la organización a sus demandas (CORDÓN & GONZÁLEZ, 2015, pág. 6).

De esta manera la institución debe generar nuevas estrategias para conectarse con su público, el cual tiene que ajustarse en producir una imagen institucional coherente e integrada.



RECOMENDACIONES

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave que ayuda a satisfacer las necesidades de los funcionarios y cumplir con los objetivos de la institución. Luego de haber concluido con el diagnóstico de la comunicación a nivel interno se plantea algunas recomendaciones en los siguientes temas:

Se recomienda que desde el área de recursos humanos se podrían planificar talleres y capacitaciones sobre las relaciones laborales con el objetivo de fortalecer lazos de amistad y confianza entre los funcionarios de la institución. Estos talleres podrían ser impartidos tres veces al año y podrían ser ejecutados los días lunes ya que la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, ese día no brinda atención al público externo. La efectividad de los talleres y capacitaciones deberían ser monitoreados bajo la Metodología de Marco Lógico, el cual es un Instrumento de Formulación, Gestión y Evaluación de Proyectos (Cepal, 2005, pág. 46). Con este seguimiento se lograría analizar el avance en la solución de dificultades y la verificación del uso de recursos asignados para estas actividades.

Por otro lado, también se recomienda que en las reuniones que se realizan todos los días lunes se deba estructurar un orden de día en el que se deba dar mayor prioridad para tratar temas concretos. Esta reunión debe contar con un moderador quien tiene que recolectar información de las diferentes áreas y poder armar el orden del día.

Se sugiere que se establezcan políticas de uso en la emisión de la información a través de la herramienta WhatsApp, la información que se emita no debe ser muy extensa y tiene que ser clara.

Además, se debe entregar el cronograma de actividades y eventos que realiza la institución a todos sus colaboradores sin excepción alguna con el objetivo de proporcionar al personal la herramienta clave para desarrollar actividades otorgadas por la institución con responsabilidad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

En cuanto a las recomendaciones para que la institución logre establecer una relación más cercana con su público externo debe tomar en consideración los siguientes temas:

La institución debe contar con un plan de comunicación mediante el cual se establezca objetivos comunicacionales a corto y largo plazo y que sean propios de la institución, esta guía de trabajo tiene que ser una propuesta abierta flexible y que permita la espontaneidad. Como sugerencia dentro del plan de comunicación se debe establecer la planificación en la entrega de la información de cada dirigente de área para optimizar el tiempo y recursos; en cuanto a las estrategias de comunicación se debería enfocar en su público más frecuente.

Se debe entregar las herramientas necesarias a los encargados de comunicación para que puedan desarrollar su trabajo. Como propuesta las computadoras que tienen acceso a redes sociales deberían ser utilizadas por los encargados de comunicación con el objetivo de priorizar necesidades en su rol de trabajo, también la situación de la cobertura del internet que no cubre todos los espacios dificulta su trabajo, por lo que se plantea que las oficinas de las personas que manejan la comunicación deberían situarse en puntos estratégicos donde la señal de wi-fi permita el desarrollo de su trabajo.

Las personas encargadas de comunicación deberían tener reuniones para evaluar sus objetivos comunicacionales a través de informes mensuales sobre el monitoreo de medios, a través de éste se puede identificar también la imagen que se está proyectando de la institución.

También se debería difundir a través de las redes sociales que maneja la institución una agenda de actividades y eventos con información detallada de todo el mes en el que conste datos específicos, fotos, biografías de personajes importantes que vayan a participar, entre otros. Lo que se busca a través de esta agenda es que los usuarios puedan informarse a tiempo, así, la persona encargada de difundir la información a través de las redes sociales puede hacer una retro-alimentación constante y detallada de cada uno de ellos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Se sugiere también la creación de una cuenta institucional en la red social Instagram, en la cual se postee información de los eventos o actividades que realice la institución, con la finalidad de llegar a públicos más amplios y diversos, ya que los públicos externos sugieren esta red para informarse de lo que organiza o acontece a la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo



BIBLIOGRAFÍA

- Abad, A. (2003). *Parque Arqueológico Pumapungo*. Cuenca: Dirección Cultural Regional Cuenca. Obtenido de <https://museu.ms/museum/details/16990/museo-pumapungo-ministerio-de-cultura-y-patrimonio>
- Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0 Como Gestionar la Comunicación Corporativa en el Entorno Digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- Adler, R y Elmhorst, J. (2005). *Comunicación Organizacional Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México D.F: McGraw-Hill latinoamericana.
- Aguirre, M. J. (2016). *Anàlisis de Comunicaciòn Externa del Museo de Arte Colonial de la Casa de la Cultura Ecuatiriana Benjamin Carrion*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11542/Tesis%20Final.pdf?sequence=1>
- Arango, G. (Diciembre de 2013). *scielo* . Obtenido de Comunicación digital: una propuesta de análisis desde el pensamiento complejo.: <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v16n3/v16n3a02.pdf>
- Balarezo, B. (Enero de 2014). *pdf*. Obtenido de “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.”: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* . Barcelona: Ariel S.A.
- Carmen Carretón, I. R. (2009). *Las Relaciones Públicas en la Gestión de la Comunicación Interna*. Sevilla: Servicio de Reprografía C.E.E. Limencop. S.L. .
- Castillo, A. (2010). *INTRODUCCIÓN A LAS RELACIONES PUBLICAS*. España: Creativecommons.
- Cepal. (2005). *GERENCIAL LTDA - Héctor Sanín Angel*. Obtenido de MARCO LÓGICO: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/8/34088/if10_marco_logico.pdf
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Consejo Internacional de Museos Ecuador. (11 de mayo de 2018). *Quienes Somos*. Obtenido de Quienes Somos: <http://icomecuador.org/quienes-somos/>
- CORDÓN, D. G. (24 de Diciembre de 2015). *nuevamuseologia.net*. Obtenido de MUSEOS Y COMUNICACIÓN: LOS NUEVOS MEDIOS COMO HERRAMIENTA DE DIÁLOGO Y SOCIABILIDAD DE LA INSTITUCIÓN. EL USO DE TWITTER POR EL MUSEO DEL PRADO, MUSEO THYSSEN-BORNEMISZA Y MUSEO REINA SOFÍA: <http://nuevamuseologia.net/wp-content/uploads/2016/07/estudioredes.pdf>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- D. Lattimore&O.Baskin&S.T.Heiman&E.L.Toth. (2008). *Relaciones públicas profesión y práctica*. México D.F: McGraw-Hill.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Hacia un modelo de organizaciones como sistemas de interpretación. *Academy of Management Review*, 284-295.
- Decreto Ejecutivo 5. (23 de mayo de 2013). *CREACION DEL MINISTERIO DE CULTURA*. Obtenido de CREACION DEL MINISTERIO DE CULTURA: http://contenidos.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/2015/creacion_del_ministerio_de_cultura-1-.pdf
- Enz, A. (2012). *“Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa”*. Obtenido de Asociación Civil Comunia: <https://www.um.es/documents/378246/2964900/Normas+APA+Sexta+Edici%C3%B3n.pdf/27f8511d-95b6-4096-8d3e-f8492f61c6dc>
- Espinosa, W., Icaza, C., Sadi, & Adell, A. (30 de Abril de 2017). *Dialnet*. Obtenido de La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: <file:///C:/Users/VostroDell/Downloads/Dialnet-LaRelacionEntreLaSatisfaccionConLaComunicacionInte-6067433.pdf>
- Etzel, W. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México DF: McGraw-Hill.
- Favaro, D. (2000). *Comunicación Organizacional*. Buenos Aires : Creas.
- Florez, M. V. (2005). *Comunicación Organizacional Abordaje y perspectiva de análisis* . Quito: Quipus CIESPAL.
- Fonseca, M. d. (2011). *Comunicación oral y escrita*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freire, L. (2014). Estudio de factibilidad para la implementación del Sistema de Gestión Documental “Quipux” en la Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación.: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756307>
- Garrido, F. J. (2008). *Effective Management*. Obtenido de Comunicación de la estrategia: http://www.franciscojavierrgarrido.com/descargas/E_Management.pdf
- Gillezeau, P. (06 de Marzo de 2018). *Telos Revista Científica Arbitrada*. Obtenido de La Cultura Organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. fundamentos: valores, comunicación y liderazgo.: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/934>
- Guzmán, A. P. (2007). *Comunicación empresarial*. Bogotá: ECOE ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* . México : McGRAW-HILL Education.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Homburg, C. y. (2001). *Buyer-supplier relationships and customer firm costs* *Journal of Marketing*.
- ICOM Consejo Internacional de Museos. (2012). *Quienes Somos*. Obtenido de La organización: <http://icom.museum/la-organizacion/L/1/>
- ILAM, F. (2018). *Museo y Parque Ancestral Pumapungo*. Obtenido de <http://www.ilam.org/index.php/es/museo?id=4657>
- J.Elmhurst, R. A. (2005). *Comunicación Organizacional Principios y prácticas para negocios y profesiones*. México D.F.: McGraw-Hill Latinoamericana.
- Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Wesley Iberoamericana.
- Landívar, T. (2018). *BASE PARA UNA GUÍA EN EL MUSEO ETNOGRÁFICO NACIONAL DEL MUSEO PUMAPUNGO* . Cuenca.
- Lexis. (22 de octubre de 2010). *LEY DE REGIMEN MONETARIO Y BANCO DEL ESTADO, CODIFICACION*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 196 de 26-ene-2006: www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_regimen.pdf
- Matiz, P., & Ovalle, A. (2006). *Conservación Preventiva en Museos: Evaluación de Riesgos*. Bogotá: librosuexternado.
- Medina, C. (Septiembre de 2010). *SciELO - Scientific Electronic Library Online*. Obtenido de SciELO - Scientific Electronic Library Online: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-554X2010000200005&script=sci_arttext
- Melilla, C. d. (2010). *Manual de Zimbra* . Obtenido de <http://www.melilla.es/updatenai/manualzimbra.pdf>
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2018). *Acuerdo ministerial Nro. DM-2018-153*. Quito: Despacho Ministerial.
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (25 de julio de 2018). *Ministerio de Cultura y Patrimonio*. Obtenido de "Valores / Misión / Visión": <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Morales, F. (2000). Comunicación Interna. En J. Villafañe, *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- NACIONES UNIDAS. (s.f.). *NACIONES UNIDAS EN ECUADOR*. Obtenido de UNESCO: http://www.un.org.ec/?page_id=882
- Pineda, B. (1994). *Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de la persona en salud*,. Washington: Organización Panamericana de la Salud.
- Reed, R. E. (1983). A New Perspective on Corporate Governance. En R. E. Reed. *California Management Review*.
- Rivas, L. (2009). *Evolución de la teoría de la organización* . Colombia: ISSN.
- Rodríguez. (2006). *Dirección moderna de organizaciones en empresas Chinas y Japonesas*. México: 1a. Edición.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Rota, M. L. (2004). *Comunicación institucional*. Ecuador: Félix Varela.
- Salvador, R. E. (2017). *Manual de Comunicación Gobierno Autónomo descentralizado de Nayrón*. Obtenido de <file:///D:/Manual%20de%20Comunicaci%C3%B3n.pdf>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México: MCGRAW-HILL.
- Sandoval, C. (19 de enero de 2017). *CAPÍTULO 2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. Obtenido de El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf
- Serrano, F. M. (2001). *Red Dircom*. Obtenido de La Comunicación Interna Herramienta Estratégica de gestión para las empresas: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
- Trespalacios, B. (2005). *Investigación de mercados*. International Thomson Editores.
- Turner, W. y. (2005). *Teoría de la Comunicación: análisis y explicación*. McGraw Hill.
- Valle, M. (2005). *Comunicación Organizacional Abordaje y perspectiva de análisis*. Quito: Quipus CIESPAL.
- Vives, P. (2016). Conector Zimbra con software de gestión. Obtenido de TFG EN ENGINYERIA INFORMÀTICA, ESCOLA D'ENGINYERIA (EE), UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA (UAB) : https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2016/tfg_39411/TFG-ZimbraFinal.pdf
- West, R., & Turner, L. (2005). Teoría de la Comunicación . En R. West, & L. Turner, *Teoría de la Información Organizacional* (págs. 268-269). España: McGrawHill.
- www.soportequipux.com. (20 de Enero de 2018). *Soporte Quipux soluciones informáticas de alta disponibilidad*. Obtenido de <http://www.soportequipux.com/index.php/productos/quipux/que-es>
- Xifra, J. (2003). *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas* . Madrid: McGraw Hill.



ANEXOS

Anexo 1. **Guía de Entrevista sobre comunicación interna.**

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador(a): _____

Datos del entrevistado.

Entrevistado(a) _____

Edad: _____ Género: _____

Cargo en la institución: _____

El objetivo de la entrevista es diagnosticar el proceso comunicacional en el público interno. Por tanto, sus declaraciones serán guardadas con la debida confidencialidad.

Medios de comunicación a nivel tecnológico.

1. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utilizan para comunicarse entre compañeros?
2. Cuénteme, ¿cuál de ellos son los que usted maneja con más frecuencia, por qué?
3. ¿Qué canales de comunicación no le gustan utilizar con mucha frecuencia? Y ¿Por qué?
4. ¿Considera usted que la información compartida por los distintos canales tecnológicos masivos es eficiente?
5. ¿Existe algún inconveniente a la hora de manejar las herramientas tecnológicas para desarrollar su trabajo?
6. ¿Qué opina usted sobre la cobertura del internet institucional?
7. ¿Usted sabe cuáles son las distintas plataformas virtuales y redes sociales que maneja la institución? ¿Cuáles?
8. ¿Usted comparte la información que postea la institución en las distintas redes sociales? ¿Con que frecuencia se lo hace?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Medios de comunicación a nivel tradicional.

9. ¿Fuera del uso de las herramientas tecnológicas existen otros medios para comunicarse entre departamentos?
10. ¿Se realizan reuniones con el personal interno? Y ¿Con qué frecuencia se las realiza?
11. ¿Cuáles son las temáticas a tratar en dichas reuniones?

Comunicación con el jefe.

12. ¿Qué canales de comunicación usted utiliza para comunicarse con su jefe?
13. ¿Existe una buena relación entre el jefe y usted?
14. ¿Su jefe está abierto a escuchar sugerencia que vayan en beneficio de la institución?
15. ¿Hasta qué punto sus sugerencias son aceptadas?

Clima laboral

16. ¿La comunicación entre las distintas áreas de la institución es la adecuada?
17. ¿Con cuánto tiempo de antelación usted comunica sobre algún acontecimiento de su área a los demás departamentos?
18. ¿Usted cree que siente informado sobre lo que acontece dentro de la institución? ¿Por qué?
19. ¿Usted cree que recibe la información necesaria para realizar su trabajo?
20. ¿Existe alguna sanción al no compartir la información a las distintas áreas de la institución?
21. ¿En qué momentos se realiza la socialización entre compañeros?
22. ¿Usted está al tanto de los próximos eventos de la institución a realizarse? ¿Qué tiene preparado para este mes?
23. ¿Existe algún sistema de recompensas para motivar a los trabajadores?
24. ¿Cuál es sentimiento de pertenencia hacia la empresa?
25. ¿Cuál su sugerencia para mejorar la Comunicación Interna?



Comunicación Organizacional

26. ¿Usted conoce sobre lineamientos institucionales como la misión, visión, valores, y como usted se enteró de los mismos?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 2. **Guía de Entrevista sobre Comunicación Externa.**

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador(a): _____

Datos del entrevistado.

Entrevistado(a) _____

Edad: _____

Genero: _____

Cargo en la institución: _____

El objetivo de la entrevista es diagnosticar el proceso comunicacional en el público interno. Por tanto, sus declaraciones serán guardadas con la debida confidencialidad.

1. ¿Cómo se gestiona la comunicación a nivel externo?
2. ¿Cuenta con la información necesaria para informar?
3. ¿Usted cree que cuenta con las herramientas necesarias para desenvolverse en su puesto de trabajo?
4. ¿Usted cuenta con planes de comunicación?
5. ¿Usted tiene identificada a su público objetivo?
6. ¿Usted dispone de una base de datos para difundir la información?
7. ¿Realiza una retroalimentación de la información en los canales de comunicación que se utilizan para difundir la información?
8. ¿Qué canales piensa que son los más efectivos para difundir la comunicación?
9. ¿Realizan monitoreo en cuanto a la difusión información con qué frecuencia lo hacen?
10. ¿Usted considera importante la implementación de un departamento de comunicación?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 3. **Guía para el desarrollo del taller con mesa de trabajo.**

Objetivo de la mesa de trabajo: Socializar y fortalecer la información diagnosticada en las entrevistas.

Target: Funcionarios de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo.

Mensaje a comunicar:

Temáticas:

- La importancia de un buen Clima laboral y sus repercusiones.
- Planificación de trabajo
- Relaciones laborales entre compañeros de la institución
- Tomar Responsabilidades en cuanto a los procesos de comunicación.
- Motivación – Control de Emociones.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Anexo 4. Modelo de Encuesta

Universidad de Cuenca

La presente encuesta tiene como objetivo identificar los canales de comunicación que utiliza la ciudadanía cuencana para conocer las actividades de la Coordinación Zonal 6 del Ministerio de Cultura y Patrimonio Museo Pumapungo, con el afán de mejorar la difusión de mensajes. Pedimos de la manera más encarecida llenar esta encuesta de forma responsable.

Edad: ____ **Ocupación:** Estudiante ____ Profesional ____

1. De los siguientes canales de comunicación que utiliza el Museo Pumapungo para informar a la ciudadanía, califique según su criterio la frecuencia de uso de los canales para informarse sobre las actividades o eventos que realiza la institución. (siendo: 5 Siempre, 4 Casi siempre, 3 Algunas veces, 2 Casi nunca, 1 Nunca.

Canales de Comunicación	1	2	3	4	5
Radio					
Prensa					
Redes Sociales					
Piezas gráficas (afiches, volantes o Vallas Publicitarias)					
Sitio Web del Ministerio de Cultura y Patrimonio					
Oficinas de información del Museo Pumapungo					
Amigos					

2. Señale con una X según su criterio.

	Si	No
¿La información que difunde la institución es eficiente? (Entiéndase "eficiente" como lo completa, clara y exacta de la información)		
¿Considera dinámica la información que se difunde?		
¿Considera que la información que postea la institución es difundida con antelación?		

3. Señale con una X. ¿Cómo considera la información que postea la institución?

Muy interesante__

Interesante __

Más o menos interesante__

Poco interesante__

Nada Interesante__

4. ¿Conoce usted los espacios digitales de la Institución?

Sí

No

Página en Facebook

Perfil en Twitter

5. Marque con una X respecto al uso de redes sociales de la institución ¿Con qué frecuencia usted visita estos espacios?



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Nunca _____
- Regularmente _____
- Ocasionalmente _____
- Frecuentemente _____
- Muy frecuentemente _____

6. Señale con una X ¿Qué le parece el contenido de información que se postean en redes sociales de la institución?

- Valiosa _____
- Aceptable _____
- Indiferente _____
- Inútil _____
- Incomprensible _____

7. ¿La información que se postean en las redes sociales de la institución las considera dinámicas?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es No identifique seleccione las razones:

No le llama la atención	
Le parece aburrida la información que se postea	
La información no es publicitada a tiempo	
Se postea muy poca información.	
Otros:	

8. En General ¿Qué tan satisfecho se siente usted con la cantidad de información que recibe sobre las actividades y eventos que realiza la institución? (Marque con una X la que refleje mejor su respuesta)

Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho

9. Marque con una X. ¿En qué medio le gustaría enterarse de sobre la difusión de los eventos, exposiciones o actividades que realiza la institución?

- Prensa escrita _____
- Radio _____
- TV _____
- Facebook _____
- Twitter _____
- WhatsApp _____
- Instagram _____
- You Tube _____
- Aplicaciones _____

Piezas gráficas como afiches, volantes o Vallas Publicitarias _____



Anexo 5. Fotografías





UNIVERSIDAD DE CUENCA

