

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL

Tesis previa a la obtención de: Título de Licenciada en Comunicación Social

“Estrategias para un sistema de comunicación interna y mejoramiento del Departamento de Comunicación en la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre en la ciudad de Quito”

AUTORAS:

MARÍA DOLORES ZAMBRANO CALVACHE

MARÍA DOLORES RUIZ MARTINOD

DIRECTOR: MIGUEL ÁNGEL SOTO

QUITO, Junio 2010

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, Julio 01 del 2010

.....

María Dolores Ruiz Martinod

171520086-9

.....

María Dolores Zambrano Calvache

171474883-5

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Ésta tesis está dedicada a todas las personas que están a un paso de lograr la culminación de su carrera y les falta voluntad. A quienes les falta un paso para egresar. A los que recién ingresan el plan de tesis para la aprobación. En fin a todas aquellas personas que en algún momento sintieron lo mismo que yo en el camino para llegar a la finalización de la vida universitaria.

Agradezco profundamente a todas las personas que de alguna u otra manera hicieron posible la terminación de ésta tesis: dándome ánimos, ayudándome en una que otra cosa, escuchándome y acompañándome en los peores momentos, disfrutando de los buenos instantes y viviendo paso a paso este proceso. A mi familia, mi novio y mis amigos, quienes siempre supieron darme una mano y ayudarme en lo que fuera necesario. Esta tesis también está dedicada a ustedes.

María Dolores Ruiz Martinod

A mis padres José y Katalina quienes con su amor incondicional, apoyaron y siguen apoyando a que cada paso de mi vida profesional sea firme y gratificante, a mi hermano Juan José quien está recorriendo el camino universitario y espero triunfe y cumpla sus objetivos. A ellos tres porque con sus ánimos y sabias palabras han hecho de mi lo que soy y por eso estoy aquí. Dedicó también esta tesis a todas aquellas personas que están empezando sus proyectos para que de algún modo, sirva de aporte y logren comprender que si hay metas, es para alcanzarlas.

Agradezco a Loló mi compañera de tesis quien con su talento y dedicación, hizo que juntas logremos culminar este compromiso tan importante para las dos.

Este trabajo es fruto de alegrías, acuerdos y desacuerdos, una búsqueda de cosas nuevas e interesantes, de poder cumplir con una meta planteada y de alcanzar objetivos pensados.

María Dolores Zambrano Calvache

ÍNDICE

*“Estrategias para un sistema de comunicación interna y mejoramiento del
Departamento de Comunicación en la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre
en la ciudad de Quito”*

INTRODUCCIÓN:	Pág. 7
1. CAPÍTULO I: Aproximaciones a la comunicación desde Europa y Estados Unidos.	
1.1. Acercamiento al concepto básico de comunicación: características, elementos, funciones y su evolución con el tiempo.....	Pág.10
1.2. Escuelas de la Comunicación.....	Pág. 14
2. CAPÍTULO II: La Comunicación para el Desarrollo y su principal eje: la Planificación	
2.1. La Comunicación vista desde Latinoamérica.....	Pág.38
2.2. La Comunicación para el Desarrollo.....	Pág.41
2.3. Comunicación y Planificación.....	Pág.48
3. CAPÍTULO III: Esbozo histórico – cultural del Ecuador en el siglo XIX	
3.1. El Ecuador en los albores del progreso del siglo XIX y sus repercusiones en Quito	Pág.65
3.2. El Ecuador del siglo XIX a nivel económico y político.....	Pág.70
3.3. Las expresiones culturales en el Ecuador del siglo XIX.....	Pág.72
3.4. La Plaza de las Carnicerías y la construcción del Teatro Nacional Sucre.....	Pág.74
3.5. La Fundación Municipal Sucre en la Actualidad.....	Pág.77
4. CAPÍTULO IV: Propuesta para la creación de un sistema de comunicación interna y mejoramiento del departamento de comunicación de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre	

4.1. Diagnóstico de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre.....	Pág.90
4.2. Información General Básica de la Propuesta.....	Pág.97
4.3. Muestra (no técnica) que abarca el 50% de la población de la FTNS.....	Pág.104
4.4. Propuesta para la creación de estrategias de comunicación interna y mejoramiento del departamento de comunicación de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre.....	Pág.109
4.5. Presupuesto para la realización de las herramientas comunicativas.....	Pág.117
5. CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones	
5.1. Conclusiones.....	Pág.120
5.2. Recomendaciones.....	Pág.121
6. BIBLIOGRAFÍA.....	Pág.123
7. ANEXOS	
7.1. Anexo 1: Propuesta para la implementación de un boletín interno semanal.....	Pág.128
7.2. Anexo 2: Anexo 2: Propuesta del guión y video institucional para la FTNS.....	Pág.129
7.3. Anexo 3: Propuesta del mapa de navegación y CD interactivo de inducción al personal para la FTNS.....	Pág.137
7.4. Anexo 4: Encuestas realizadas a los empleados de la FTNS.....	Pág.139
7.5. Anexo 5: Organigrama estructural de la FTNS.....	Pág.140
7.6. Anexo 6: Propuesta de un Organigrama Estructural para la FTNS.....	Pág.142
7.7. Anexo 7: Folleto “Cinco años después” de la FTNS	Pág.144
7.8. Anexo 8: Follero “122 años de Arte y Cultura” de la FTNS....	Pág.145
7.9. Anexo 9: Nómina de Empleados de la FTNS entregado por el Departamento de RR.HH.....	Pág.146

INTRODUCCIÓN

Toda propuesta busca alcanzar objetivos medibles y realizables, uno de ellos y el más importante en este trabajo de investigación, es la búsqueda de estrategias y la creación de herramientas para mejorar la comunicación interna de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre y el Departamento de Comunicación de la misma.

Las herramientas de comunicación deben conducir a un camino donde el trabajo en equipo se fortalezca y los lazos de participación se evidencien y beneficien al personal y a la institución.

El afán de buscar maneras de mejorar un departamento tan importante, es porque la comunicación debe ser el eje de todo proceso y el camino para que una institución supere debilidades y genere políticas claras de proceder.

El siguiente proyecto acaricia varios temas en relación a la comunicación, la cultura, la planificación, el desarrollo, estrategias y herramientas de comunicación. De este modo se ha abordado la investigación desde el siguiente orden.

Se habla en el Capítulo I de los diferentes conceptos que se le ha dado a la comunicación a lo largo del tiempo desde Estados Unidos y Europa, al igual que las características que la definen y las ideas de los teóricos en cuanto a esta. Se estudia a las escuelas de la comunicación desde la visión funcionalista, estructuralista y marxista, que permite entender la posición de los autores ante las definiciones que le dan a esta disciplina.

Una vez planteada las diferentes posturas de autores y definiciones acerca de la comunicación, se consideró hablar en el Capítulo II de *La Comunicación para el Desarrollo y su principal eje: la Planificación* donde la intención es explicar el concepto del término “Desarrollo” que va de la mano con la comunicación, ya que al ser ésta la fuente de participación e inclusión en las actividades de una institución, el desarrollo se manifiesta de varias formas y se logra que el todo tenga un orden y que las políticas de

trabajo se formen de acuerdo a lo vivido por la institución, tomando en cuenta el beneficio de la misma y de quienes laboran en ella.

Se recaba el término planificación, entendiéndolo como parte fundamental del proceso comunicativo ya que permite formar y crear nuevas alternativas de trabajo. El planificar brinda la oportunidad de mantener un orden y coherencia en las actividades y sobre todo, de generar bienestar entre las partes, permitiendo que las metas y objetivos de la institución se alcancen a través de los mejores medios y recursos.

Pero para lograr esto a cabalidad, es necesario conocer y entender el escenario de investigación, en este caso hacer un recorrido por lo que era el Ecuador y su situación socio cultural en esos tiempos. Entender las diferentes expresiones artísticas de ese período y cómo se comunicaban los artistas para manifestar su arte (Capítulo III).

Se dilucida cómo nació lo que hoy conocemos como el Teatro Nacional Sucre y cómo con los años se constituyó la Fundación, siendo ésta un lugar que une a varios escenarios donde se manifiestan las diferentes artes escénicas y se promueve a diario la actividad cultural de la capital y el mundo.

Una vez claro el panorama histórico, cultural y social del cual se vivía en ese entonces, se enfocó el proyecto en descubrir y conocer la realidad actual de la Fundación Teatro Nacional Sucre. Aquí se reconoce la necesidad urgente de crear *Estrategias para un sistema de comunicación interna y mejoramiento del Departamento de Comunicación (Capítulo IV)*, ya que siendo una institución emblemática e importante en la ciudad, no puede faltar la organización interna para su funcionamiento en el diario vivir. Es por esto que se realizó un diagnóstico a nivel administrativo, financiero y comunicacional, logrando conocer a profundidad la realidad de esta institución

Adicional a esto y al haber realizado el diagnóstico pertinente se procedió a la toma de una muestra de la fundación y posteriormente la realización de encuestas al 50% de la población de la institución para conocer qué piensan sobre la comunicación interna de la misma y fue así como surgió la propuesta.

Para crear las estrategias de comunicación interna y mejoramiento del Departamento de Comunicación de la FTNS, se diseñó un boletín interno llamado “*Tercera y Última Llamada*”, el mismo que permitirá mostrar noticias e información relevante de la institución.

De igual manera y dentro del ámbito inductivo se creó un CD interactivo y un video institucional que detalla qué es la Fundación, qué actividades realiza, cuáles son sus metas y objetivos y cuál es su accionar en la actividad cultural de la ciudad.

Así, luego de un análisis teórico profundo y de la investigación a fondo de la realidad de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre, se entrega esta propuesta que busca afianzar los lazos entre la institución y el personal que labora en ella, para juntos sacar adelante a una de las organizaciones más emblemáticas de la ciudad y del Ecuador.

CAPÍTULO I

Aproximaciones a la comunicación desde Europa y Estados Unidos

1.1 Acercamiento al concepto básico de comunicación: características, elementos, funciones y su evolución con el tiempo.

Como en cualquier acto humano, la relatividad siempre está presente. En la comunicación y sus diferentes apreciaciones, este hecho no cambia. Su concepto varía de persona en persona, así como de paradigma en paradigma.

Es por este motivo que se hace necesaria una breve explicación de este concepto, su etimología e historia.

Al ser la comunicación una disciplina que interactúa con otras, es muy difícil llegar a un consenso sobre su concepto o definición, es decir, dependiendo de la óptica desde donde se mira esta disciplina, puede darse una apreciación que la mayoría de las veces difiere de las otras conceptualizaciones. *“La noción de comunicación abarca una multitud de sentidos. La proliferación de las tecnologías y la profesionalización de las prácticas no han hecho sino sumar nuevas voces a esta polifonía en un final de siglo que hace de la comunicación la figura emblemática de las sociedades del tercer milenio.”*¹

La comunicación, de manera general y etimológica viene del vocablo latino *“Communis”* que quiere decir común. Así, al momento de hablar sobre comunicación, se está hablando de poner en común algo o establecer una comunidad con alguien. Es por este motivo que la comunicación se torna importante y fundamental en la vida del ser humano. Según Mattelart, el proceso comunicativo es fundamental para todos nuestros procesos psicológicos y sociales. *“Si no nos entregáramos reiteradamente a actos de*

¹ MATTELART. Armand y Michele. *“Historia de las teorías de la comunicación”*. Editorial Paidós. Primera edición. Barcelona. España. 1997. Pág. 9.

comunicación con nuestros semejantes, ninguno de nosotros podría desarrollar los procesos mentales y la naturaleza social que nos distinguen de otras formas de vida.”²

El ser humano nace en un contexto y cultura complejos que influyen directamente en su forma o estilo de vida, lo cual desemboca en diferentes modos de percibir la realidad y por lo tanto de comunicarla. Para esto los seres humanos creamos símbolos y significados. Esa sería una de las características más importantes de la comunicación. Además, la comunicación es:

- **Dinámica:** Porque está en continuo movimiento y no se limita a una relación Emisor - Receptor estático, pues los roles se intercambian.
- **Inevitable:** Pues es imposible no comunicar, incluso el silencio comunica.
- **Irreversible:** Porque una vez realizada, no puede regresar, borrarse o ignorarse.
- **Bidireccional:** Porque existe una respuesta o lo que se conoce como *feedback*.
- **Verbal y no verbal:** Porque implica la utilización de ambos lenguajes, en algunos casos.

Dentro del proceso comunicativo existen elementos y protagonistas. Estos son:

- **Emisor:** Aunque el término tenga un carácter funcionalista, se entiende que es quien emite el mensaje. Es la persona que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje, los codifica para poder enviarlos de manera entendible al receptor.
- **Receptor:** Es la persona a la que se destina el mensaje. Realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor: El pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe, lo almacena e incluso da una respuesta, intercambiando los roles. En este caso, donde un receptor o perceptor se

² DE FLEUR. Melvin L. *“Teorías de la comunicación masiva”*. Editorial Paidós. Segunda Edición. Buenos Aires. Argentina. 1993. Pág. 119

transforma en emisor se produce el *feedback* o retroalimentación y es lo que comúnmente sucede en cualquier comunicación interpersonal.

- **Código:** Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos de un lenguaje que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria y socialmente convenida ya que debe estar codificado de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo.
- **Mensaje:** Es el contenido de la comunicación: el conjunto de ideas expresadas por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la mejor manera. El mensaje es la información debidamente codificada.
- **Canal o medio:** Es por donde se transmite el mensaje, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Es el soporte material o espacial por el que circula el mensaje.
- **Retroalimentación o *feedback*:** Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo. Si no hay retroalimentación, entonces sólo hay información mas no comunicación.
- **Situación o contexto:** Es el entorno extralingüístico en el que se desarrolla el acto comunicativo.
- **Interferencia, barrera o ruido:** Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos.

Ahora bien, así como la comunicación tiene varias características y elementos, también tiene funciones que debe cumplir. Estas, entre otras, son:

- **Informativa:** Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se le da al individuo toda la información necesaria para que el pueda discernir tal o cual evento. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.
- **Afectivo – Valorativa:** El emisor debe dar al mensaje la cantidad necesaria de emotividad. Gracias a esta función los seres humanos pueden tener una visión de si mismos y de los demás.

- **Reguladora:** Esto tiene que ver con la conducta de las personas. La comunicación permite la regulación de la información en las personas y les da la pauta que les permite saber quiénes son y cómo actúan los demás.
- **Control:** Muy ligada a la función de regulación, la comunicación controla el comportamiento del individuo.

Aunque el tema comunicativo se ha tratado desde hace mucho tiempo, en el siglo XIX se dieron las bases para lo que se conoce hoy en día como las teorías de la comunicación. En aquella época, la noción de comunicación se centró primero en las redes físicas e ideas del progreso. Aquí se entendía a la sociedad como un organismo donde cada órgano cumplía una función específica. Esto creó los primeros cimientos para los estudios comunicativos.

Sería Claude Henri Saint-Simon (1760-1825) quien concebiría a la *“sociedad como un sistema orgánico, un entramado o tejido de redes, pero también como un sistema industrial, administrado como una industria. (...) El saint-simonismo simboliza el espíritu de empresa de la segunda mitad del siglo XIX.”*³

Después vendría Herbert Spencer (1820 – 1903) quien ahondaría en la conceptualización de la comunicación como un sistema orgánico. Al entenderse a la sociedad como un organismo cada vez más integrado, donde las funciones que cumple cada órgano son cada vez más definidas e interdependientes. Mattelart, en su libro *“Historia de las teorías de la comunicación”* explica que la comunicación es un componente básico de los dos aparatos de órganos: el distribuidor y regulador.⁴

³ MATTELART. Armand y Michele. *“Historia de las teorías de la comunicación”*. Editorial Paidós. Primera edición. Barcelona. España. 1997. Pág. 15.

⁴A semejanza del sistema vascular, el primero (carreteras, canales y ferrocarriles) aseguran la conducción de la sustancia nutritiva. El segundo asegura el equivalente de la función del sistema nervioso; posibilita la gestión de las relaciones complejas de un centro dominante con su periferia. Es la tarea de los informativos (prensa, solicitudes, encuestas) y del conjunto de los medios de comunicación gracias a los cuales el centro puede propagar su influencia (correos, telégrafos, agencias de prensa). Se comparan las noticias con descargas nerviosas que comunican un movimiento de un habitante de una ciudad al de otra. (Mattelart, Pág. 16. 1997)

Anteriormente Auguste Comte (1798 – 1857) había formulado las premisas de una ciencia positivista como Spencer. Allí, Comte aseguraría que en la historia, de manera sucesiva, existen tres estados: teológico o ficticio, metafísico o abstracto y positivo o científico. La sociedad industrial se encontraba ya en este tercer estado.

De esta representación del desarrollo de las civilizaciones surgió la conceptualización de las teorías difusionistas: el progreso llega a las periferias influenciado por los valores y creencias del centro.

A partir de las últimas dos décadas del siglo XIX se comenzó a reflexionar sobre la problemática de la “*sociedad de masas*” y por ende de los medios de comunicación masivos. Se entendía que en esta sociedad de multitudes deberían existir hipnotizadores e hipnotizados y solo la sugestión lograría que los primeros siguieran a los segundos. Este es entonces el deber de la prensa. Luego se cambiaría el término de masas por público, describiendo que, siendo público, se puede estar dentro de varios grupos.

Posteriormente vendría la invención de la radio, la televisión y demás artefactos de comunicación masiva que llevarían a la sociedad a la investigación de la comunicación como ciencia social.

En Estados Unidos, a partir de 1910, se comenzó a estudiar el fenómeno comunicativo y su centro fue la Escuela de Chicago que duró hasta la víspera de la Segunda Guerra Mundial.

Esta Escuela puso mayor énfasis en comprender a la ciudad como “*laboratorio social*” o como lugar de la movilidad.

1.2 Escuelas de la Comunicación

1.2.1 Escuela de Chicago

La Escuela de Chicago nace en un contexto donde el Estado, después de la crisis de 1930, se convierte en un ente fiscalizador y paternalista. Estos cambios debían ser consolidados también en la mente y memoria de las personas por lo cual el Estado

comenzó a interesarse en el poder de los medios de comunicación, creándose así la Escuela de Chicago.

Para esta corriente los medios de comunicación tienen 3 funciones básicas:

- **Informar:** Difundir noticias útiles para el modelo social vigente.
- **Educar:** Transmitir las normas de comportamiento a través de la socialización que implica la adaptación de un individuo a las pautas de la sociedad y la transmisión cultural que es intergeneracional y posibilita la reproducción del sistema.
- **Entretener:** Distraer al individuo para que sea más fácil su adhesión al sistema vigente.

El principal representante de esta escuela fue Harold Laswell. Éste estudioso entendía a las masas como entes que se manejaban bajo el término de *estímulo - respuesta* y sobre las bases del modelo de la Aguja Hipodérmica que planteaba, de manera muy general, que los medios por medio de sus mensajes pinchan a la audiencia o a las masas y esperan una respuesta casi automática.

Harold Laswell plantearía la famosa consigna “*Quién dice qué, por qué canal, a quién y con qué efecto?*”, la cual se recordaría como base de la Escuela de Chicago. Este paradigma afirma que los medios de comunicación, entendidos como emisores de información, siempre tienen la intención de obtener un efecto sobre el receptor, es decir, se intenta persuadir a los espectadores. Para conseguirlo se formulan las siguientes preguntas: quién, qué, a quién, a través de qué medio y con qué finalidad.

Respecto de la influencia de los medios de comunicación en la sociedad, la Escuela de Chicago explica que los medios son utilizados por el Estado para vigilar el entorno, controlarlo y para transmitir la herencia social, antes transmitida mediante la educación.

Dentro de esta perspectiva, Laswell sostenía que la comunicación cumple tres funciones principales:

- a) La vigilancia del entorno, revelando todo lo que podría afectar al sistema de valores de una comunidad o de las partes que la componen.
- b) La puesta en relación de los componentes de la sociedad para producir una respuesta al entorno.
- c) La transmisión de la herencia social.⁵

A estas tres funciones, Paul Lazarsfeld y Robert K. Merton añadirían una cuarta: el entretenimiento o *entertainment*.

Para Paul Lazarsfeld la caracterización funcionalista de los medios de comunicación tiene dos grandes funciones y una disfunción:

- a) Función de conferir prestigio: La posición social de personas, acciones o grupos se ve prestigiada y enaltecida cuando consigue atraer la atención favorable de los medios.
- b) Función de reforzar las normas sociales: al dar publicidad a las conductas desviadas se acorta la distancia entre la moralidad pública y las actitudes privadas, ejerciendo presión para que se establezca una moral única.
- c) Disfunción Narcotizante: Los medios disminuyen el tiempo dedicado a la acción organizada: el hombre “informado” tiende a considerarse participante, cuando en realidad no desarrolla acción social alguna, conoce los problemas pero no actúa para resolverlos.⁶

Según la perspectiva de Lazarsfeld, los medios llegaron a cumplir la función de control social solo que sin violencia y sin malgastar dinero. Además los medios se han convertido en los causantes del conformismo de las masas y deterioran el sentido de cultura por el de consumismo de cuestiones más vulgares.

Para 1945, después de varios estudios realizados, entre los más nombrados: *The people Choice (1944)* y *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass*

⁵ Ídem. Pág. 31.

⁶ TOUSSAINT. Florence. “*Crítica de la Información de Masas*”. Editorial Trillas. Cuarta edición. México DF. México. 1999. Pág. 15.

communication (1955), Lazarsfeld y sus compañeros descubrieron un elemento intermediario entre el punto inicial y final del hecho comunicativo cuestionando la teoría Laswelliana. Así, comprendieron que el proceso comunicativo se cumplía en dos etapas donde las ideas de los líderes de opinión tenían vital importancia. A esta teoría se la llamó *two-step flow*. En la primera escala se encuentran las personas que están relativamente bien informadas pues se encuentran expuestas directamente a los medios de comunicación; y en el segundo escalón se encuentran las personas que frecuentan menos los medios y que necesitan de otras personas para obtener esa información.

En este contexto nace el modelo AIDA: captar la Atención, suscitar el Interés, estimular el Deseo, pasar a la Acción o a la Compra (en el caso de que sea un producto).

A partir de los años cuarenta, la teoría matemática de la información tomaría mucha fuerza basada en las máquinas de comunicar generadas por la Segunda Guerra Mundial. Aquí la información tomó un carácter totalmente calculable. Claude Elwood Shannon publicó en 1948 *The Mathematical Theory of Communication*, donde planteó su sistema general de comunicación. Para este científico, el problema de la comunicación radicaba en la reproducción en un punto dado lo más exactamente posible un mensaje seleccionado en otro sitio.

Según Shannon, los elementos de la comunicación son los siguientes: La fuente que produce un mensaje, el codificador o emisor que transforma este mensaje en signos comprensibles, el canal, que es el medio por donde se “transporta” la información; el decodificador o receptor que decodifica los signos y el destino que es la persona que recibe el mensaje decodificado. Este proceso, al ser realizado por seres humanos, tiene el peligro de ser afectado por fenómenos aleatorios o ruidos. *“La fuente, punto de partida de la comunicación, da forma al mensaje que transformado en información, por el emisor que lo codifica, se recibe al otro lado de la cadena. (...) Su teoría no tiene en*

absoluto en cuenta el significado de los signos, es decir, el sentido que les atribuye el destinatario, ni la intención que preside su emisión.”⁷

En esta misma etapa nacería el término *Entropía* que tiene que ver con la tendencia que tiene la humanidad para desorganizar lo ordenado y para precipitar el caos y desorden social. Según los estudiosos de aquella época, ésta era la amenaza fundamental y solamente la información junto con las máquinas que la producen son los que tejen las redes que lucharían con aquella caótica tendencia. Mientras más información exista, más organizada se encontrará una sociedad.

Otro pensador importante de esta escuela fue Marshall McLuhan, quien acuñaría varios términos en el ámbito de la comunicación como “Aldea Global”, la “galaxia Gutenberg” y la frase tan conocida “El medio es el mensaje”.

Para McLuhan la comunicación es un proceso cerrado por el que un sujeto agente, el emisor, comunica una información a un sujeto paciente o receptor, con el fin de modificar su comportamiento.

Por su parte, McLuhan basó sus estudios de los medios de comunicación en dos frases:

- Somos lo que vemos.
- Formamos nuestras herramientas y luego éstas nos forman.

Según este pensador cualquier tipo de tecnología, en este caso los medios de comunicación, son extensiones de las habilidades humanas y haciendo una comparación dijo que los medios son al cuerpo como el sistema nervioso central.

⁷ MATTELART. Armand y Michele. “*Historia de las teorías de la comunicación*”. Editorial Paidós. Primera edición. Barcelona. España. 1997. Pág. 43.

1.2.2 Escuela de Palo Alto

La Escuela de Palo Alto se preocupó no solamente de los estudios comunicativos en base a los medios masivos de comunicación sino al estudio de la comunicación humana en sí.

La principal diferencia con los preceptos de la Escuela de Chicago fue que aportaron una alternativa al modelo lineal de la teoría matemática y vieron a la comunicación como el fenómeno social de la puesta en común y la participación. Según la escuela de Palo Alto *“La comunicación fue estudiada como un proceso permanente y multidimensional, un conjunto integrado, que no se puede comprender sin el contexto determinado en el que sucede el acto comunicativo.”*⁸

Bateson y Ruesch definen la comunicación como la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas. Creen en la comunicación como un proceso social permanente que integra un gran número de modos de comportamiento, como pueden ser: la palabra, el gesto, la mirada y el espacio individual.

De esta manera, se entiende que la comunicación es un proceso indispensable para el comportamiento humano. Además, el proceso comunicativo debe siempre tener un contexto o campo de experiencia que permita a los interlocutores comunicarse pues si éste no existe el proceso no será satisfactorio.

Para la Escuela de Palo alto los axiomas de la comunicación son los siguientes:

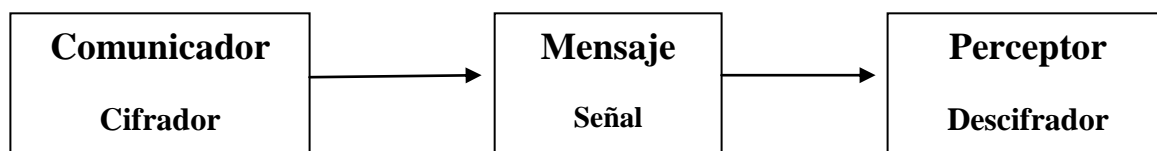
- La imposibilidad de no comunicar, la esencia de la comunicación se encuentra en el hecho del proceso de relación e interacción.
- Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero, y es, por ende, una metacomunicación. (Watzlawick, Beavin y Jackson). Todo tipo

⁸ ENCICLOPEDIA VIRTUAL WIKIPEDIA http://es.wikipedia.org/wiki/Escuela_del_Palo_Alto

de comportamiento tiene valor comunicativo, y por tanto, en cualquier tipo de interacción se establece comunicación.

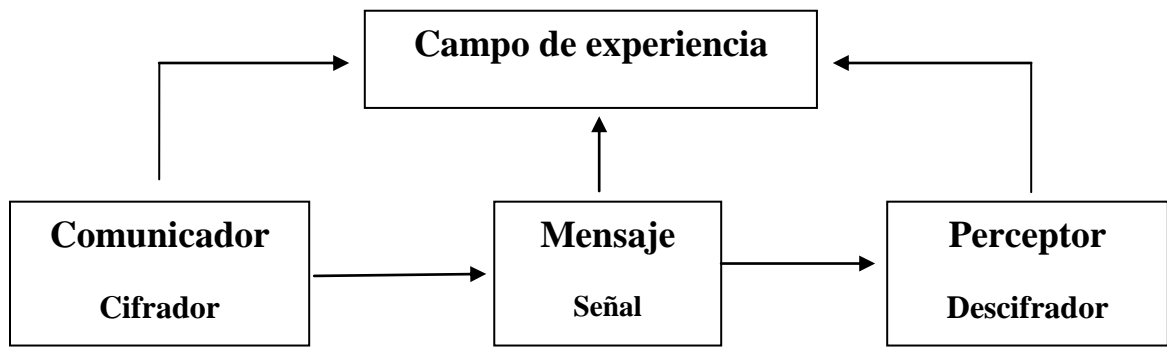
- En un hecho determinado de interacción los participantes del acto comunicativo establecen una secuencia de los hechos a su modo.
- Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o la diferencia (Watzlawick, Beavin y Jackson), es decir hay dos tipos de intercambios comunicacionales, en los simétricos la relación es de igualdad entre los interactuantes, mientras que en la complementaria hay una diferencia marcada entre ellos.⁹

Uno de los autores que innovó el campo de la comunicación fue Wilbur Schramm. Este teórico partió de la comunicación interpersonal para explicar la colectiva. Así empezó teniendo en cuenta los tres elementos iniciales de la comunicación: la fuente, el mensaje y el destino. La fuente puede ser una persona o una institución informativa; el mensaje puede manifestarse en papel, ondas de radio o televisión y el destino puede ser una persona o un colectivo de personas.



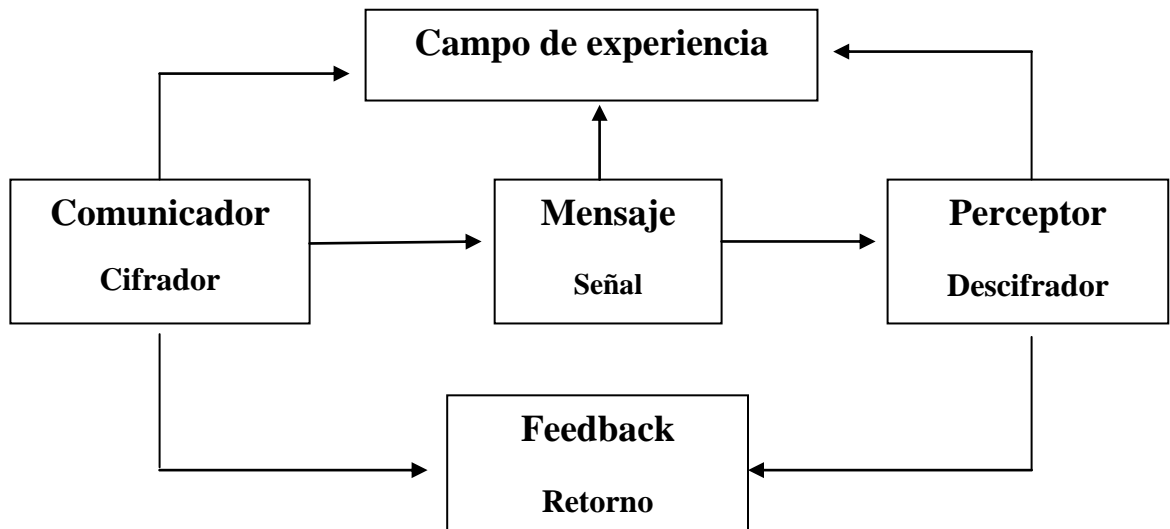
Luego el autor plantearía un tercer elemento de fundamental importancia: el campo de experiencia.

⁹ ENCICLOPEDIA VIRTUAL WIKIPEDIA
http://es.wikipedia.org/wiki/Escuela_del_Palo_Alto



El campo de experiencia es el cúmulo de conocimientos e ideas, vivencias y emociones que tiene la fuente tanto como el destino. Mientras más común sea este campo entre los dos interlocutores, más eficaz será la comunicación.

Después de esto, en un tercer modelo el autor plantearía que si una persona puede comunicar y al mismo tiempo recibir información, entonces puede ser comunicador y perceptor en sí mismo. Aquí nace la concepción del *feedback* o retorno.



Para la comunicación colectiva o masiva, Schramm se dio cuenta que el proceso era mucho más difícil pues era a gran escala y la posibilidad de que se diera un *feedback* era bastante lejana. Por lo tanto, los medios de comunicación masivos emiten una cantidad

ilimitada de mensajes sin saber si estos serán del agrado del receptor y a la vez sin la posibilidad de que el destinatario pueda responderle.

La comunicación, vista desde esta nueva perspectiva ya no se centra en su acepción lineal sino que se percibe un modelo circular y retroactivo. Dentro de esta visión, el receptor es igual de importante que el emisor. De esta manera, la Escuela de Palo Alto intenta dar cuenta de una situación global de interacción y no solo estudiar algunas variables tomadas aisladamente. Así, se basa en tres hipótesis: *“La esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción (los elementos cuentan menos que las relaciones que se instauran entre los elementos). Todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo. (...) Los trastornos psíquicos reflejan perturbaciones de la comunicación entre el individuo portador del síntoma y sus allegados.”*¹⁰

Si la Escuela de Chicago percibía a la comunicación como un acto consciente y voluntario, la Escuela de Palo Alto lo plantearía como un acto social que conlleva varios niveles de comunicación como la palabra, los gestos, es decir, lo verbal y lo no verbal.

Otro de los autores más representativos de la Escuela de Palo Alto es Gregory Bateson. Para este autor *“el cuerpo traspasa el perímetro biológico a través de las extensiones de la mente, de su alcance comunicativo, y los efectos de esas extensiones, de sus trazos informativos, se convierten en instrumentos de cohesión psicológica y social, de interacción, identidad y pertenencia a un contexto dado.”*¹¹

De este modo Bateson afirma que la comunicación hace posible la relación entre los seres humanos mientras que los medios de comunicación son instrumentos determinantes en la estructuración social. Según este pensador, como los demás en la Escuela de Palo Alto, la comunicación requiere de un contexto pues sin este no existe el

¹⁰ MATTELART. Armand y Michele. *“Historia de las teorías de la comunicación”*. Editorial Paidós. Primera edición. Barcelona. España. 1997. Pág.48

¹¹ PÁGINA VIRTUAL INFOAMÉRICA
<http://www.infoamerica.org/teoria/bateson1.htm>

significado. Además concibe a la comunicación como un proceso circular donde el *feedback* es un proceso decisivo.

Del mismo modo pensaba Paul Watzlawick, quien creó los 5 axiomas de la comunicación. Es imposible no comunicarse.

- Toda comunicación tiene contenido y un nivel de relación.
- La relación depende de la forma en que se establecen las secuencias de comunicación que cada actor de la comunicación establece.
- Los sujetos de la comunicación utilizan la comunicación sistemática como la analógica.
- Toda relación comunicacional es simétrica o complementaria. La imposibilidad está en dependencia de las relaciones sociales.

Dentro de esta perspectiva, la comunicación no es solamente un proceso de acción y reacción sino también un proceso de *intercambio* que convierte al estudio comunicativo en un acto circular.

1.2.3 Escuela de Frankfurt

Algunos intelectuales, entre ellos el filósofo Max Horkheimer y el economista Friedrich Pollock, fundaron el “Instituto de investigación social”, perteneciente a la Universidad de Frankfurt. Fue el primer instituto alemán de investigación con alineación marxista y como objetivo inicial estaban los estudios relacionados con la economía capitalista y la historia del movimiento obrero.

Pero con Horkheimer, el Instituto, da un vuelco y empieza a implicarse en la crítica de la práctica política y el método marxista de interpretación de la historia, se ve modificado por instrumentos tomados de la filosofía de la cultura, de la psicología y de la ética.

Es en la escuela de Frankfurt donde la base está en la metodología científica de Karl Marx y Sigmund Freud, donde se da una lectura profunda a los medios y donde se produce un análisis al tema cultural.

Algunos de los pensadores más relevantes de esta corriente son: Theodor Adorno, Karl Marx, Sigmund Freud y Michelle Foucault.

A mediados de los años cuarenta Adorno y Horkheimer crearon el concepto de “*Industria Cultural*”. Ésta proporciona en todas partes bienes estandarizados para satisfacer las numerosas demandas. La cultura comenzó a revestir cada vez más las formas del mercado y la producción industrial, pasando de actores-espectadores a productores-consumidores. Esta lógica de mercado y su dinámica es, en la generalidad de los casos, la que establece esa oferta objetiva. Todo objeto cultural es concebido como un producto, por lo que tiene un valor monetario además de un valor estético o moral, y es en función de aquel, que el mercado selecciona la oferta objetiva de productos culturales, así como también la posibilidad de producirlos.

El proyecto inicial se define como marxismo heterodoxo, es decir, se pretende desarrollar una serie de teorías atentas a los problemas sociales, como la desigualdad de clases, no solo desde el punto de vista sociológico, sino también filosófico.

Por ello la teoría crítica debería ser un enfoque que, más que tratar de interpretar, debiera poder transformar el mundo. Al mismo tiempo, se propone dar importancia a factores sociales, psicológicos y culturales a la hora de abordar los temas sociales.

1.2.3.1 Marxismo

Karl Marx gran filósofo, economista, periodista y revolucionario del siglo XIX, fue fundador del comunismo científico, de la filosofía del materialismo dialéctico e histórico y de la economía política científica. Empezó a formar una concepción del mundo en donde su amigo Friedrich Engels le ayudó en muchos avances de sus teorías.

Marx tuvo dos grandes influencias filosóficas: la de Ludwig Feuerbach, un filósofo alemán, antropólogo y crítico de la religión que le aportó y afirmó su visión materialista de la historia, e indudablemente la de Hegel que inspiró a Marx acerca de la aplicación

de la dialéctica al materialismo. Tanto Marx como Engels abrazaron la crítica materialista de Feuerbach al sistema hegeliano, aunque con algunas reservas.

Si en el idealismo de Hegel la historia era un devenir contradictorio que reflejaba el autodesarrollo de la idea absoluta, en Marx son el desarrollo de las fuerzas productivas y de las relaciones de producción las que determinan el curso de la historia, la base del desarrollo político, cultural e ideológico. Marx expone la base material de esas ideas y encuentra ahí el hilo conductor del devenir histórico.

Dentro de este contexto nace la teoría crítica de Marx y sus acepciones a la comunicación, uniéndose a esto varios pensadores de diferentes disciplinas que dieron su punto de vista acerca de la comunicación. Entre ellos están los teóricos Enzensberger, Mattelart y Morin. Ellos se enfocan en analizar el mensaje como fuente de estudio tomándolo como mercancía, como vehículo ideológico y como generador de cultura de masas. *“De esta manera se considera así a la comunicación como un hecho social que tiene su origen y se desarrolla en la superestructura, es decir en el ámbito de las ideas y las representaciones del mundo, pero que participa también del orden económico y se encuentra históricamente determinado por él.”*¹²

Estos teóricos han utilizado un método común que es el Materialismo Histórico¹³ y un producto que es el mensaje masivo.

El Materialismo Histórico en el Marxismo es una doctrina donde la causa tanto de los fenómenos naturales como sociales están determinados por factores materiales, y

¹² TOUSSAINT. Florence. *“Crítica de la Información de Masas”*. Editorial Trillas. Cuarta edición. México DF. México. 1999. Pág. 68.

¹³ El Materialismo Histórico es la sociología científica, proporciona la base teórica y metodológica de las investigaciones sociológicas concretas y de todas las ciencias sociales. La creación del materialismo histórico significó un cambio radical en el desarrollo del pensamiento social. Permitió por una parte aplicar consecuentemente la concepción materialista al mundo en su conjunto, no solo a la naturaleza sino también a la sociedad explicando desarrollos y cambios en la historia humana a partir de factores prácticos, tecnológicos o materiales, en especial el modo de producción y las limitaciones que éste impone al resto de los aspectos organizativos (aspecto económico, jurídico, ideológico, político, cultural, etc.). Para el materialismo histórico las condiciones materiales objetivas son los factores principales de cambio social, jurídico y político, y es en los factores materiales de ese tipo donde deben buscarse las causas últimas de los cambios

rechaza evidentemente las explicaciones en las que intervienen factores sobrenaturales, espirituales e incluso psicológicos, rechazando la irrelevancia científica de Dios, de espíritus, de una supuesta inteligencia del mundo, o de las construcciones mentales, en el devenir histórico. De acuerdo con el materialismo las causas deben buscarse en factores medibles o aprehendibles empíricamente y que estén determinados en su ser sólo por algo material y en su comportamiento sólo por la causalidad eficiente.

La visión de Marx del materialismo histórico, resalta el carácter dinámico de las relaciones sociales. Su concepción era materialista, según la cual los seres humanos cambiaban sus relaciones de producción y por lo tanto el resto de sus relaciones sociales a medida que el desarrollo de las fuerzas productivas exigía el paso de un modo de producción a otro. Los principales modos de producción serían, conceptualmente, el comunismo primitivo, el despotismo oriental, el esclavismo, el feudalismo y el capitalismo. Sin embargo, Marx no utiliza estos conceptos más que como guías para el análisis concreto. Él concibió el socialismo como la etapa que sobrevendría luego de la superación del modo de producción capitalista, para luego llegar al ideal comunismo pleno.

En los años 1923 y 1924 surge en Alemania el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Frankfurt que fue la primera institución académica de Alemania que abrazó abiertamente el marxismo, debido al origen judío de la mayoría de sus miembros.

La tesis central de la teoría crítica es que no es posible entender el fracaso de la modernidad en crear un mundo solidario sólo atendiendo a razones económicas, como lo señalaba el Marxismo. Por el contrario, la respuesta está en el modo en cómo la modernidad entiende las relaciones de poder y cómo se relaciona con la diferencia y la alteridad. Por ello el problema no se centra solamente en la esfera económica sino también en la esfera cultural.

De este modo, la escuela de Frankfurt fue pionera en los análisis de la cultura de masas, como el cine, la literatura, la televisión y la publicidad.

Dentro de este paradigma, los medios de comunicación son vistos como un mecanismo de control social, donde los individuos son manipulados dentro de un orden social inequitativo. Aquí surge también el término *Alienación* y se entiende a la comunicación como un elemento que se encuentra en la Superestructura pero que tiene su influencia también a nivel económico y de estructura. Así nace también la *ideología*, que para el marxismo, la ideología dominante es la de la clase dominante.

Los medios de comunicación social son una institución característica de la sociedad de clases, de acuerdo a estos enfoques, la visión del mundo que estos transmitirán, será acorde a los intereses y a la ideología de la clase dominante. De esta forma, la tendencia ideológica será la de evitar que otras fuerzas puedan crecer y ganar legitimidad al tiempo que las audiencias recibirán aquello que deseen dentro de los límites marcados por lo que no pueda considerarse peligroso para que continúe el predominio de la clase dominante. Este particular punto de vista, transforma al estudio de la comunicación de masas en un trabajo cuyo objeto central es descubrir los complicados mecanismos subyacentes a través de los cuales la sociedad capitalista controla la producción, la distribución, el consumo y la ideología sin la necesidad de recurrir al poder coactivo del estado.

Otro de los pensadores de esta corriente es Hund D. Wulf. Este autor habla sobre la información tratada como mercancía, en donde al mensaje se lo concibe como tal. Así los medios masivos que tratan a la noticia como mercancía no pretenden el aumento del conocimiento de sus lectores, sino tener la mayor influencia posible en su comportamiento. La Manipulación se efectúa sobre la masa o su conciencia y la comunicación en sentido amplio, significa el intercambio de noticias. En esta relación el emisor y receptor poseen instalaciones de emisión y el otro de recepción, y para que esto resulte indispensable y puedan entenderse, ambos deben tener el mismo repertorio de señales.

El repertorio de señales es el conjunto de factores que son aprehendidos esencialmente en la sociedad humana y que a su vez está formada por conceptos y palabras que son

entendidos por toda la sociedad. Este repertorio se adquiere a través de un sistema innato, en donde las reacciones que perciben tanto el emisor como el receptor, son totalmente causales. En el caso de los seres humanos resulta ser un cúmulo de conocimientos que aparecen a través del conocimiento colectivo. En este caso es importante conocer la diferencia entre señales y signos. *“Las señales (...) son unívocas porque solamente pueden designar algo por convención o dependencia y no desarrollan su significación. Por el contrario los signos son equívocos ya que tanto pueden designar algo como significar; tienen una relación múltiple con sus usuarios; (...) surgen y se desarrollan con el lenguaje.”*¹⁴

En el diario vivir van ocurriendo cosas que nos permiten diferenciar estos tipos de signos que según Wulf ocupan el espacio en la comunicación. Tanto señales como signos son variantes y herramientas de la comunicación que han servido para entender mucho más cada objeto y su significación.

Los signos que se ocupan en el proceso comunicativo, según Wulf se dividen en: Significante, Significado y Significación.

Estas tres divisiones hacen que el ser humano tenga el privilegio no solo de construir conocimiento sobre el mundo, es decir, el don de llegar a saber, sino también llegar a saber que sabe. Los hombres hablan por naturaleza y por necesidad. Hablan y se escuchan o se comunican entre sí a través de otros medios dando significado a todos sus actos, y justamente al ejercer esta facultad contribuyen a autodefinirse como seres humanos.

En lo que se refiere a la información Wulf presenta que existen tres componentes que se articulan entre si y son: Innovación, Redundancia y Contexto.

La Innovación es todo lo específicamente nuevo en la información, es decir, todo lo que le puede dar un carácter de noticia. La redundancia es el uso excesivo de elementos no

¹⁴ TOUSSAINT. Florence. *“Crítica de la Información de Masas”*. Editorial Trillas. Cuarta edición. México DF. México. 1999. Pág. 73.

indispensables para informar y el contexto son los códigos o las relaciones no internas de la información. En este último los códigos son los que juegan un papel importante ya que son éstos los que provocan la relación de expresar pensamientos.

Así mismo se habla de las formas de comunicación. Esta se da en dos formas: la comunicación interpersonal en la que hay una relación bilateral y la comunicación social en la que existe relación unilateral entre emisor y receptor. En la primera *“resulta difícil desligar o percibir la redundancia y el contexto en el plano del discurso. (...) En la comunicación social existe una relación unilateral entre emisor y receptor a través de medios técnicos audiovisuales y una relación compleja intermediaria entre la innovación, la redundancia y el contexto.”*¹⁵

El tratamiento que nos presenta Wulf acerca de la comunicación da la oportunidad de mirarla como un hecho social pero con ciertas limitaciones, ya que el mensaje se lo concibe como mercancía y el público es visto como consumidor de un producto que no hace más que alimentar los perversos intereses económicos, sociales, políticos, etc. Los medios masivos por lo tanto, son instrumentos del poder político y toda información es manipulada de tal manera que contribuya al sostenimiento de dicho poder. En tal sentido, esta teoría revela un mundo manipulado y carente de autenticidad y por lo tanto carente de credibilidad.

Para Hans Magnus Enzensberger, en cambio, los medios de comunicación son el producto del desarrollo industrial y con el uso de estos se crea nuevas formas de control de las conciencias.

La industria de la manipulación de la conciencia social es lo que Enzensberger explica y critica ya que para él la cuestión no es si los medios son manipuladores, sino quien los manipula y para qué.

¹⁵ Ídem. Pág. 76

La industria de la manipulación de la conciencia tiene como objetivo la explotación inmaterial y esta consiste en asignar ciertas formas de pensar donde la mayoría acepte voluntariamente la situación establecida. Es decir, que permanezcan atados de manos sin poder pronunciar pensamientos diferentes y únicamente dejándose llevar por ese orden malicioso que imponen los medios de comunicación.

Enzensberger asume que para que esta industria pueda existir debe estar bajo ciertos presupuestos históricos que son: en lo filosófico, en lo político, en lo económico y en lo tecnológico.

- **En lo Filosófico:** Se suprime el imperio de la religión.
- **En lo Político:** Que cada individuo piense que tiene el derecho de decidir su destino.
- **En lo Económico:** Que se haya logrado que el nivel de vida aumente.
- **En lo Tecnológico:** Que existan bases para que la difusión de las ideas sea masiva.

Una vez más este teórico afirma que los poseedores del capital son los que mantienen el orden bajo la manipulación y control de la conciencia social y que solo está en el rechazo a este orden la solución, provocando que se de un cambio social por medio de la cultura, el pensamiento y la imaginación humana por un lado y por otro sus características técnicas, que convierten a las masas en comunicadoras potenciales y creadoras de nuevas formas culturales.

Enzensberger dice que se debería analizar el resultado de los medios artísticos tradicionales desde el punto de vista de las condiciones de producción modernas.

Uso represivo de los medios masivos	Uso liberador de los medios masivos
Programación controlada centralmente	Programación descentralizada
Un transmisor, muchos receptores	Cada receptor es un transmisor potencial
Inmovilización de seres aislados	Movilización de las masas

Conducta pasiva del consumidor	Interacción de los involucrados , retroalimentación
Despolitización	Un proceso de enseñanza política
Producción a cargo de especialistas	Producción colectiva
Control de capitalistas o de la burocracia	Control social por medio de una organización autónoma

16

En este cuadro se puede evidenciar que Enzensberger se acerca más al concepto de participación, o por lo menos al concepto que este proyecto pretende utilizar, donde la producción sea colectiva y no de especialistas, donde exista un uso liberador de los medios masivos y no represivo y sobre todo donde la retroalimentación sea el enlace generador de comunicación.

Él se acerca más al concepto de cambio social a través de estrategias de comunicación alternativas, que permitan generar cambios sociales a través de nuevas formas productoras de comunicación y desarrollo.

Todos estos términos son los que le dan un carácter distinto, lleno de sentido a la comunicación y mientras tanto otros dos pensadores se suman a la pronunciación de sus teorías acerca de la comunicación. Estos son Edgar Morin y Mattelart.

Para Edgar Morin los medios de comunicación tienen un doble discurso ante el espectador o receptor, manipulando el pensar y accionar de estos ante una sociedad.

A finales del siglo XIX y principios del XX, época en la que solamente cierto grupo tenía acceso directo a las manifestaciones culturales o manifestaciones de carácter colectivo y artístico como lo nombra Morin, solamente la burguesía tenía el acceso y los artesanos o pequeños comerciantes solo vivían para trabajar. Aquí surge la concepción del tiempo y arranca una lucha por la reivindicación del mismo, puesto que el

¹⁶ TOUSSAINT. Florence. *“Crítica de la Información de Masas”*. Editorial Trillas. Cuarta edición. México DF. México. 1999. Pág. 79.

proletariado se organiza para exigir prestaciones de carácter social importantes como son: *“una jornada máxima de ocho horas, un día obligatorio de descanso a la semana, vacaciones, horas extras, etc”*.¹⁷

Es aquí en este tiempo libre, donde los medios de comunicación se apropian y actúan llenándolo y cubriéndolo con programación y alienación de mensajes que al fin y al cabo siguen siendo mercancía. El hombre es bombardeado con mensajes que pertenecen a un discurso y este discurso claro está, sigue siendo de los que poseen el poder, dueños de las estaciones de radio, televisión, revistas, etc. que lo único que hacen es maquillar el mensaje con rostro de diversión, entretenimiento y distracción. Pero ¿Qué hay detrás de este mensaje? Nada productivo, los lectores no se educan con este tipo de manifestaciones culturales ya que detrás siguen siendo manipulados. Es aquí donde toman el papel los intelectuales queriendo salvar un poco la concepción de la educación y ellos empiezan a colaborar con los medios de comunicación, siendo guionistas, editorialistas o asesores. Y lo que empieza a suceder en los últimos tiempos es lo siguiente: *“el capitalismo instala sus oficinas en el corazón de la gran reserva cultural, convierte a los intelectuales en asalariados, industrializa las imágenes y los sueños: es la industria de masas (...) y está constituida por un cuerpo de símbolos, mitos e imágenes que se refieren a la vida práctica y a la vida imaginaria, un sistema específico de proyecciones e identificaciones.”*¹⁸

Morin recalca que vivimos en una sociedad policultural, en donde las manifestaciones tanto religiosas, políticas, folklóricas y culturales conviven entre sí y se desarrollan generando expectativas de conducta que imponen ciertos comportamientos y modas.

Dentro de esta perspectiva, Armand Mattelart indica que en la sociedad en que vivimos y el desarrollo abrumador de las nuevas tecnologías hace que nos veamos rodeados e inmersos en un mercado lleno de información, que en este punto ya da igual decir

¹⁷ BLOG “TEOCOMS”

<http://teocoms.blogspot.com/2007/05/e-dgar-nahum-filsofo-y-escriptor-francs.html>

¹⁸ TOUSSAINT. Florence. *“Crítica de la Información de Masas”*. Editorial Trillas. Cuarta edición. México DF. México. 1999. Pág. 82

desinformación. Rodeados de información se hace muy difícil discernir cuál es verdadera y cuál es falsa.

Según Mattelart, la sociedad está encerrada en la lógica de la mercancía y la comunicación. Está dentro de esta lógica, poniendo en la palestra el término *fetichización*¹⁹. Con esto se refiere a que con el fetichismo los hombres vivos se vuelven cosas y las cosas viven.

Al empezar a vivir bajo una ideología que impone una clase dominante, los recursos de defensa son menores y lo único que se logra es vivir creyendo que lo que se muestra es parte de un orden natural. Los medios de comunicación empiezan a trabajar operando en sentido limitador, donde oscurecen la realidad y muestran los hechos con un toque de mentira. Esto para desvirtuar la teoría del enlace entre la base económica y la superestructura ideológica.

También se da el fenómeno de aislamiento en el cual el ser humano al tener mayor desarrollo de las tecnologías se aísla de la sociedad. Por ejemplo antes, se miraba la televisión con toda la familia, ahora por la demanda de tecnología cada quien se separa en su propio espacio para mirar televisión. Esto causa un choque y una ruptura de la comunicación perjudicando al desarrollo de toda una sociedad

Mattelart explica que existen algunas características estratégicas de la comunicación burguesa y son: La libertad de prensa, objetividad, autoritarismo y manipulación.

- **Libertad de Prensa:** La defensa de la libertad de prensa es la defensa de la propiedad.

¹⁹ Representación tergiversada, falsa e ilusoria del hombre acerca de las cosas, mercancías y relaciones de producción; surge cuando impera el régimen de la producción de mercancías basado en la propiedad privada, sobre todo bajo el capitalismo. La aparición del fetichismo de la mercancía se explica por el hecho de que los vínculos de producción entre los individuos, en la sociedad basada en la propiedad privada, no se establecen de manera directa sino a través del intercambio de cosas en el mercado, a través de la compra y venta de mercancías, adoptan la envoltura de una mercancía (se materializan) y como consecuencia adquieren el carácter de relaciones entre cosas. La cosas, las mercancías creadas por los hombres empiezan en apariencia a dominar sobre los propios hombres

- **Objetividad:** Esta quiere emparentar al periodismo con la ciencia.
- **Autoritarismo:** El medio de comunicación obedece a una dirección.
- **Manipulación:** Divide al mundo en dos esferas, los buenos y los malos y utiliza la justificación del orden.

Cuadro comparativo de las Escuelas de la Comunicación

Escuela	Descripción	Autores	Postulados	Conceptos	Teorías
<p>Escuela de Chicago</p>	<p>El campo de análisis de esta escuela es la dinámica social que se manifiesta en las ciudades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Ch. Cooley * Robert E. Park. * Herbert Blumer * Arnold Hauser * Harold Laswell 	<ul style="list-style-type: none"> * Creadores y seguidores de la teoría lineal de la comunicación (E-M-C-R). * ¿Quién dice qué, por qué canal, a quién y con qué efecto? * 3 funciones de los medios de comunicación: Informar, educar y entretener. * La ciudad es un laboratorio social de experimentación de las fuerzas dinámicas: integración y marginación, centro y periferia, organización y desorganización. 	<ul style="list-style-type: none"> * Tribus Urbanas * Territorialidad * Propaganda * Opinión * Funcionalismo * Grupos primarios * Ecología humana 	<ul style="list-style-type: none"> * Teoría funcionalista de la comunicación * Teoría de la dependencia. * Teoría del Determinismo Tecnológico. * Teoría de la aguja Hipodérmica. * Teoría de los dos pasos * Teoría del Refuerzo o efectos a corto plazo * Teoría de los usos y gratificaciones * Entre otras.

<p>Escuela de Palo Alto</p>	<p>Conocida también como la Universidad Invisible, ya que en sus inicios no poseía una sede física visible. Esta escuela no solo se dedica a los medios de comunicación sino que está dedicada al estudio de la Comunicación humana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Paul Watzlawick * Gregory Bateson * Edward T. Hall * Erwing Goffman * R. Birdwistell * Don. D. Jackson 	<ul style="list-style-type: none"> * Creadores y seguidores de la visión circular de la comunicación. * Considera a la comunicación como una interacción social. * Se centra en la defensa de que las relaciones sociales son establecidas directamente por sus participantes como sujetos que interactúan, así que la comunicación se puede entender como la base de toda relación personal. * Entienden a la comunicación como el fenómeno social de la puesta en común y la participación. * Exponen la teoría de que el contexto es fundamental para entender el proceso comunicativo. * Es imposible no comunicar 	<ul style="list-style-type: none"> * Sustrato biológico * Interacción * Proxémica * Quinésica * "No se puede no comunicar" 	<ul style="list-style-type: none"> * Teoría de la comunicación humana * Teoría del Doble Vínculo
------------------------------------	--	---	--	---	--

<p>Escuela de Frankfurt</p>	<p>Esta es una escuela con profunda influencia ideológica por el contexto en el que nació (Nazismo, Marxismo, Segunda Guerra Mundial). La Escuela de Fráncfort reunió marxistas disidentes, críticos severos del capitalismo. Tomaron sus bases del marxismo y del Freudismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Max Horkheimer * Teodor Adorno * Walter Benjamin * Herbert Marcuse * Jurgen Habermas 	<ul style="list-style-type: none"> * La escuela puso énfasis en el componente de la teoría crítica queriendo sobrepasar los límites del positivismo, el materialismo vulgar y la fenomenología mediante un retorno a la filosofía crítica de Kant y sus sucesores en el idealismo alemán, principalmente Hegel. * El contenido de los mensajes se encuentra al servicio de quienes poseen el poder político y económico. * Afirma que la gente (y la clase) se subordina a la determinación de las imágenes y a los pensamientos del sistema dominante. 	<ul style="list-style-type: none"> * Capitalismo * Sociedad industrializada * Racionalidad técnica * Unidimensionalidad * Industria cultural * Hegemonía 	<ul style="list-style-type: none"> * Teoría Crítica * Teoría de la acción comunicativa * La teoría de la sociedad de masas * La teoría político-económica de los medios de comunicación. * La teoría de la hegemonía de los medios de comunicación.
------------------------------------	--	--	--	--	--

CAPÍTULO II

La Comunicación para el Desarrollo y su principal eje: la Planificación

2.1. La Comunicación vista desde Latinoamérica

La comunicación vista desde América Latina tuvo su apogeo a partir del siglo XX cuando esta dejó de concebirse solamente como medios masivos. Durante el siglo XIX la comunicación en nuestro continente dependía mucho de lo que sucediera en Europa, especialmente en Francia. Las escuelas estadounidenses tuvieron entonces poca influencia, por lo cual el desarrollo de una comunicación vista desde una perspectiva latinoamericana se dio en general desde una influencia colonial española y francesa hacia la búsqueda de una identidad nacional propia. Esto sería un gran aporte al desarrollo de la teoría de la comunicación porque en el caso latinoamericano esta sería muy sensible a los procesos sociales.

Todo lo contrario a lo que sucedía en Estados Unidos y Europa, en donde la teoría de la comunicación se desarrollaba a partir de la investigación científica y aportes como la psicología, sociología y otras disciplinas. En cambio en Latinoamérica esta viene de la mano del desarrollo del periodismo y posteriormente el influjo y aporte de las teorías de la comunicación social influenciadas por la Iglesia Católica (Teología de la Liberación) y la Escuela de Frankfurt.

A principios del siglo XX Argentina y Brasil fueron los primeros países latinoamericanos en fundar escuelas de periodismo. Camino a la década de los 30, todos los países latinoamericanos tenían escuelas de periodismo y en esa misma década comienza el influjo de la escuela estadounidense en la región debido al desarrollo que los teóricos de ese país hacían, especialmente en los influjos de la propaganda con los estudios de Harold Lasswell.

Para la década de los 60 se consolidó la escuela latinoamericana desprendiéndose definitivamente de la estadounidense y cuestionando los modelos de comunicación impuestos en la región.

Los primeros grandes críticos de la teoría de la comunicación latinoamericana cuestionan el orden mundial dominado por la información estadounidense y en gran parte europea y esbozan la tesis de un nuevo orden mundial de la información y la comunicación.

Rechazan modelos foráneos a la cultura latinoamericana y adaptan pensamientos que eran útiles para el trabajo de campo de la comunicación en la región. Algunos de los padres de la Escuela Latinoamericana de la Comunicación son: Luís Ramiro Beltrán, Daniel Pietro Castillo, Jesús Martín-Barbero, Rosa María Alfaro, Paulo Freire, Adalid Contreras y otros más.

Ellos dan una tonalidad y un estudio distinto a la comunicación enfocando la mirada hacia el otro lado del proceso comunicativo, conformado por las resistencias y las variadas formas de apropiación de los contenidos de los medios. Es aquí donde la comunicación empieza a revisarse y leerse adecuadamente.

En 1976 la UNESCO nombra una comisión especial con destacados teóricos para el estudio de los problemas de la comunicación que da como resultado el diagnóstico "un sólo mundo, voces múltiples" o "Informe Mc Bride" en el cual se manifiesta la preocupación por el dominio de la información mundial en manos de las cinco grandes agencias de noticias y la amenaza que ello representa a la identidad latinoamericana.²⁰

La relación vida cotidiana y comunicación se presenta como el principal aporte de la Escuela Latinoamericana a la teoría de la comunicación y la que marca su distinción de la Escuela Europea y la Escuela Estadounidense.

Desde esta perspectiva se entiende a la comunicación como una relación donde esta disciplina *“no se despreocupa de la existencia del poder, sino que explica su existencia como una interrelación compleja e interactuante entre el tipo de sociedad*

²⁰ Documento redactado por una comisión presidida por el irlandés Seán MacBride, ganador del premio Nobel de la Paz. Su objetivo era analizar los problemas de la comunicación en el mundo y las sociedades modernas, particularmente con relación a la comunicación de masas y a la prensa internacional, y entonces sugerir un nuevo orden comunicacional para resolver estos problemas y promover la paz y el desarrollo humano.

que existe, los medios que utiliza y las relaciones existentes entre los sujetos que la componen.”²¹

Así mismo, ésta corriente entiende a la comunicación como un proceso de mirar al otro para comprenderse y en ese mirar y comprender realizar un proceso de crecimiento, entendiendo a este término como la resolución de conflictos.

Al mismo tiempo, esta escuela desarrolla el concepto de comunicación alternativa y comunicación popular, especialmente durante la década de los 80 como aquella que es practicada por los grupos sociales no dominantes.

El Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina, CIESPAL, se fundó en Quito en 1959 y se constituyó como uno de los centros más importantes para el desarrollo teórico de la comunicación en la región. Este organismo ha trabajado especialmente en el campo de la investigación de los procesos de la comunicación en las comunidades latinoamericanas y dedicando su trabajo en cómo los procesos de comunicación pueden contribuir al desarrollo de una comunidad y desarrollar una transformación social.

En este contexto es donde empieza a surgir el término comunicación para el desarrollo y donde se enfatiza la participación para generar la transmisión de conocimientos y aporte de la comunicación al desarrollo de los países del Tercer Mundo, con el objetivo primordial de fomentar la participación de todos los miembros de la comunidad. Dando como resultado un concepto que indica lo siguiente:

Comunicación para el desarrollo es la integración de la comunicación estratégica en proyectos de desarrollo y esta a su vez es una herramienta eficaz que puede contribuir a lograr los objetivos y la sostenibilidad de los resultados de los proyectos de desarrollo. Informar, educar o elevar el nivel de conciencia son ingredientes necesarios de la comunicación, pero no son suficientes para que la gente cambie prácticas y comportamientos establecidos a lo largo de mucho tiempo. La comunicación para el

²¹ ALFARO MORENO. Rosa María. *“Una comunicación para otro desarrollo, para el diálogo entre el norte y el sur”*. Asociación de Comunicadores Sociales “CALANDRIA”. Primera edición. Lima. Perú. Mayo 1993. Pág. 23.

desarrollo busca lograr un cambio en el comportamiento y hacer sostenible el desarrollo alcanzado.²²

Es en este tiempo por la década de los 60 que empiezan a surgir los primeros proyectos de desarrollo a través de distintos organismos internacionales como la UNESCO, PNUD, UNICEF, entre otros, que persiguen el desarrollo económico y social de América Latina. La idea fundamental que guiaba la acción de esos proyectos, era la de conseguir mejorar las infraestructuras comunicativas, para asegurar que las campañas en salud, agricultura, educación formal, etc. llegaran a todos los sectores sociales, y en consecuencia, se impulsaba la transformación económica y social de la región. Y precisamente con el objetivo que los mensajes llegasen a todas las capas sociales, los organismos Internacionales apostaron por sistemas de comunicación de masas.

2.2. La Comunicación para el Desarrollo

La comunicación vista desde Latinoamérica regresa a su punto de partida. Dentro de esta perspectiva se entiende al proceso comunicativo como un momento de poner en común algo, lo cual connota participación. Ese es el punto clave: la participación, la solidaridad.

Es importante recalcar que, desde la perspectiva de Adalid Contreras *“no toda comunicación aporta mecánica y automáticamente al desarrollo. Para hacerlo, debería estar intencionalmente dirigida y sistemáticamente planificada. (...) Toda concepción y acción de desarrollo supone otra comunicativa.”*²³ Por lo tanto, la comunicación, al ser un eje transversal en el desarrollo siempre está en la búsqueda de cambios y mejoramiento de la sociedad o, en casos específicos, de las instituciones para lograr el progreso de las mismas. Dentro de esta perspectiva se

²² PÁGINA WEB WORLDBANK.

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTDEVCOMMSPA/0,,contentMDK:20286152~menuPK:64147035~pagePK:64147062~piPK:64147018~theSitePK:423940,00.html>

²³ CONTRERAS BASPINEIRO. Adalid. *“Imágenes e imaginarios de la comunicación – desarrollo”*. Ediciones CIESPAL. Departamento de Publicaciones. Editorial “Quipus”. Primera edición. Quito. Ecuador. Abril 2000. Pág. 16.

sentaron las bases para entender a la comunicación para el desarrollo pero con diferentes acepciones de la misma.

TRANSVERSALIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO

TIPO DE COMUNICACIÓN	EXPLICACIÓN
Comunicación de Desarrollo	<p>Entiende que los medios masivos de comunicación tienen la capacidad de crear una atmósfera pública favorable al cambio, la que se considera indispensable para la modernización de sociedades tradicionales por medio de progreso tecnológico y el crecimiento económico.</p> <p>Esto supone que los países subdesarrollados tendrían que salir de su estado tradicional o arcaico, mediante su asimilación o adaptación a un orden de crecimiento económico e integración nacional moderno.</p>
Comunicación de Apoyo al Desarrollo	<p>Concepción funcional e instrumentalizada a las acciones de cambio, en el entendido que la comunicación planificada y organizada, sea o no masiva, es un instrumento clave para el logro de las metas prácticas de instituciones y proyectos específicos que buscan el desarrollo.</p>
Comunicación alternativa para el Desarrollo Democrático	<p>Tendencia en la que la comunicación se hace objeto y sujeto de los cambios provocando la participación protagónica de la ciudadanía.</p> <p>Con esta noción se cree que al expandir y equilibrar el acceso y la participación de la gente en el proceso de comunicación, tanto a niveles de medios masivos como a los interpersonales de base, el desarrollo debe asegurar, además de beneficios materiales, la justicia social, la libertad para todos y el gobierno de la mayoría.</p>
Comunicación – Desarrollo o comunicación con Desarrollo	<p>Destaca al desarrollo como proceso consciente diseñado y construido por los sujetos en función de un horizonte que se constituye cotidianamente, desde el campo denso, contradictorio y conflictivo de las culturas haciéndose y rehaciéndose en permanente tensión.</p>

24

²⁴ Ídem. Pág. 19 – 21.

Ahora bien, según Rosa María Alfaro, en su libro *“Otra brújula: Innovaciones en comunicación y desarrollo”* y *“Una comunicación para otro desarrollo, para el diálogo entre el norte y el sur”*, presenta una definición de comunicación y desarrollo que se eleva como estandarte en esta propuesta de comunicación.

Se entiende a la comunicación como un proceso de relación del yo con el otro y en este proceso se presentan interacciones objetivas o subjetivas que permiten el accionar conjunto de los individuos. De este modo, Rosa María Alfaro mantiene el siguiente concepto en cuanto a comunicación:

Lo comunicativo es para nosotros una dimensión básica de la vida y de las relaciones humanas y socioculturales. Es el reconocimiento de la existencia de actores que se relacionan entre sí dinámicamente, a través de medios o no, donde existe un UNO y un OTRO, o varios OTROS, con quienes cada sujeto individual o colectivo establece interacciones objetivas y principalmente subjetivas.²⁵

La comunicación entendida y vista como un derecho humano, es eje fundamental de la relación que existe entre el mundo y los sujetos. La necesidad de expresar, manifestarse y sobre todo de comunicar, es lo que hace de esta disciplina algo único e importante. Además, la complejidad con la que se desarrolla es lo que permite explorar nuevas opciones de mirar la comunicación. Los distintos medios y herramientas de expresión que existen, al conjugarse en el tiempo - espacio, forman significados que tratan de explicar algo al otro.

La comunicación tiene que ser participativa y para esto, a lo que denominamos el otro, debe ser entendido como ente de una dinámica en movimiento, tomando en cuenta que la reacción es algo lógico y necesario en este proceso. Es por esto que a la comunicación no se la entiende como una respuesta sino más bien como la relación establecida por la transmisión y su percepción.

Por este motivo, el proyecto que se presenta se identifica con la visión de **Comunicación alternativa para el Desarrollo democrático**, pues en este proceso la voz y las experiencias de la gente, se transforman en ideas de cambio, permitiendo al

²⁵ ALFARO MORENO. Rosa María. *“Una comunicación para otro desarrollo, para el diálogo entre el norte y el sur”*. Asociación de Comunicadores Sociales “CALANDRIA”. Primera edición. Lima. Perú. Mayo 1993. Pág. 27.

grupo crear procesos comunicativos difíciles de romper. *“La comunicación al suponer diálogo y participación, coloca su aporte en el corazón mismo de la construcción de la democracia. Asimismo, las acciones de desarrollo que se sustentan en el compromiso y gestión de los sujetos en ellas mismas, exigen comunicación.”*²⁶

Es importante tomar en cuenta que el cambio y el desarrollo solamente pueden surgir desde la democracia, aunque erróneamente se haya entendido al autoritarismo como sinónimo de eficacia y eficiencia.

La comunicación para el desarrollo se genera cuando los procesos incluyen medios y herramientas alternativas de comunicación y cuando las partes involucradas participan de lleno en el proceso, provocando que el resultado final sea positivo para todos. Según el Portal Web World Bank:

Todo proceso de desarrollo requiere de un cambio en el comportamiento de las partes involucradas y para generar estos cambios en el comportamiento, es necesario entender las barreras para el cambio o adopción de nuevas prácticas y la lógica en el comportamiento de la población. No basta con crear conciencia en cuanto a los "beneficios"; es imprescindible entender los obstáculos que enfrenta la gente o los "costos" que ellos creen que se derivarían de tal cambio.²⁷

Una comunicación efectiva consiste en difundir información a públicos específicos, escuchar sus necesidades e inquietudes y responder apropiadamente. Ya sea que se esté discutiendo un proyecto o un programa de cualquier índole. La idea es construir el mayor consenso posible, mejorando para ello el grado de entendimiento y promoviendo un diálogo informado entre todas las partes involucradas.

Siempre se ha relacionado a la comunicación con un modelo tradicional, en donde interviene un Emisor – Medio –Receptor, partiendo que esta estructura nace de un orden militar. Una de las estructuras más verticales, que envía mensajes del que tiene el poder al que obedece, del que manda al que acata, del superior al inferior, del

²⁶ Ídem. Pág. 43.

²⁷ PORTAL WEB WORLDBANK

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTDEVCOM/MSPA/0,,contentMDK:20286152~menuPK:64147035~pagePK:64147062~piPK:64147018~theSitePK:423940,00.html>

dominante al dominado, y de esta manera se convierte en un proceso excluyente y perverso.

Pero poco a poco varios pensadores como Ramiro Beltrán, Mario Kaplún, Pablo Freire y muchos más que mantienen esa misma línea solidaria con el otro, construyeron propuestas válidas de cómo entender a la comunicación para el desarrollo.

Los proyectos que de a poco se fueron trabajando en comunicación para el desarrollo empezaron a tener lógica y dirección ya que lograron descubrir cuál era el error. Error que lastimaba por decirlo así, a los actores sociales, perjudicando totalmente a lo que llamamos el don de la palabra y la libre expresión, ya que el proceso se volvía limitante en el sentido de que los actores se volvieron pasivos y no participativos del proceso comunicativo.

Nuevas propuestas comunicativas empezaron a surgir a través de varios tropiezos y momentos históricos, logrando maniobrar y dar un vuelco al entendimiento de la comunicación. Se traspasó y se empezó a entender a la comunicación como un proceso de formación participativa y alternativa²⁸. *“Se abrió camino un modelo que re-modelaba las teorías y las prácticas en comunicación, el modelo cerraba la fase de receptor como pasivo y lo convertía en un agente activo y determinante del proceso.”*²⁹

La visión que se tiene del interlocutor es totalmente participativa ya que vive un proceso recíproco y de retroalimentación, donde los mensajes ocupan un lugar medio entre dos interlocutores. Estos participan del mensaje de la misma manera, no tienen porque diferenciarse en el proceso comunicativo. Ahora que se entiende que no es

²⁸ El nuevo paradigma como explica Manuel Calvel (Interlocutor – Medio – Interlocutor) se centra en el trabajo conjunto de los participantes, los interlocutores en un proceso de práctica horizontal y que contemple como eje fundamental de su esencia la apropiación tanto de los medios como de los mensajes por parte de los destinatarios implicados, con el fin de que dejen de ser eso, destinatarios y pasen a ser los participantes del proyecto.

²⁹ CORTÉS. José. RODRÍGUEZ. Pamela. *“Comunicación y desarrollo en Latinoamérica. El caso de la Radio Indigenista en México: Radio XEVFS. Apuntes para una introducción a la Comunicación para el desarrollo.”* Revista Razón y Palabra. Primera revista electrónica en América Latina especializada en comunicación. Número 34. México. Agosto – Septiembre. 2003. Pág. 1.

emisor y receptor sino interlocutores la calidad de percepción por las dos partes será más intensa.

En este proceso de comunicación para el desarrollo es donde se habla del medio o herramienta a usar. Tiene que ver mucho en el proceso de desarrollo el tipo de canal que se utilice para dar a conocer un mensaje. Dependiendo de este para que los mensajes sean entendidos y valorados. Tomando en cuenta que los canales deben ser diferenciados de acuerdo al grupo que se quiera llegar.

Ahora bien, Rosa María Alfaro también define al desarrollo de una manera que se identifica con la propuesta. Se entiende al desarrollo como una posición que reconoce problemas a nivel político, social, etc. y busca la resolución de conflictos a corto plazo con el fin de llegar a un crecimiento, en este caso, a nivel institucional y cultural del país. Así lo afirma en su libro *“Otra brújula: Innovaciones en comunicación y desarrollo”* cuando indica que el Desarrollo:

(...) es como una cruzada de reconocimiento de problemas y soluciones. Y esa formulación por más simplista que parezca significa un nuevo entrenamiento en la acción de cambiar, dándole derecho de existencia al error. En ese sentido, el desarrollo no es ya lo alternativo o contrario a lo ya existente sino una fuerza multifacética de contrapesos que nos ayudan en la búsqueda de otro modelo de sociedad que aún no está pero que lo vamos predeterminando si lo sabemos construir, en una constante interlocución entre teoría y práctica, eliminando las fronteras que antes impedían ese diálogo. (...) El definir al desarrollo como un conjunto de procesos de acción/reflexión que generan otros en una visión reproductiva permanente.³⁰

Esto es lo que se propone en definitiva. Lograr ver un proceso de comunicación participativa e incluyente que vaya en vía de desarrollo. Donde todos colaboren y sean partícipes de los mensajes y decisiones que se tomen en el campo cultural y donde la comunicación se articule al desarrollo provocando cambios y mejoramiento en las relaciones interpersonales. De este modo, el siguiente cuadro aporta con la descripción breve de la Escuela Latinoamericana que en definitiva lo que proyecta es una comunicación solidaria y participativa en el proceso de desarrollo.

³⁰ ALFARO, Rosa María. *“Otra brújula: Innovaciones en comunicación y desarrollo”*. Asociación de Comunicadores Sociales CALANDRIA. Perú. Lima. Octubre 2006. Pág. 15.

<p>ESCUELA LATINOAMERICANA</p>	<p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>Con este nombre se conoce a la serie de estudios dispersos que se han hecho sobre cultura y comunicación en América Latina</p>	<p>AUTORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Paulo Freire * Luis Ramiro Beltrán * Eliseo Verón * Mario Kaplún * Jesús Martín Barbero * Daniel Prieto Castillo * Rosa María Alfaro 	<p>POSTULADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Contrario a otras escuelas, el paradigma latinoamericano tuvo sus bases en el periodismo y en estudios de la iglesia católica y la Teoría de la Liberación. * Precusores de la Comunicación para el desarrollo. * Esta escuela va más allá del análisis de los medios de comunicación, proponiendo una comunicación humana más participativa y solidaria. * Las propuestas de esta escuela son creadas por estudiosos del continente por lo cual se acercan a la realidad que se vive. 	<p>CONCEPTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Imperialismo cultural * Cultura popular * Cultura Alternativa * Globalización * Comunicación para el Desarrollo * Comunicación alternativa * Comunicación Popular
---------------------------------------	--	---	---	--

2.3. Comunicación y Planificación

Dentro de la comunicación, la planificación permite reforzar los procesos de desarrollo y cumplir pasos que organicen un proyecto, una organización, institución, etc.

De este modo la comunicación es vista como una actividad consustancial a la vida de la organización, es *“la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”* (Katz y Khan 1986), *“el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización”* (Lucas Marin, 1997), *el alma o “el sistema nervioso de la empresa”* (Puchol, 1997).³¹

Pero a la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino como un recurso, un activo que hay que gestionar.

La comunicación como lo nombra Rosa María Alfaro *“está ligada directamente al desarrollo, no solo como aporte auxiliar y metodológico, sino como objeto mismo de transformación de la sociedad y de los sujetos que la componen. Es por lo tanto medio y fin, aspecto y estrategia global.”*³²

A medida que la comunicación se desarrolla y avanza, la planificación es necesaria para establecer mecanismos ordenados de trabajo. Esto se lo puede lograr a corto y largo plazo pensando en que, el beneficio tiene que ir enfocado en los objetivos planteados por la institución.

Ahora bien, lo importante de planificar y comunicar es que estas dos palabras no se entiendan en conceptos distintos, sino que se articulen para formar un solo resultado y que de la planificación se obtenga un camino por donde las acciones sean más viables y claras para el mejoramiento de las actividades.

³¹ PUYAL. E. *“La comunicación interna y externa en la empresa”*.
<http://www.5campus.com/leccion/comui>

³² ALFARO MORENO. Rosa María. *“Una comunicación para otro desarrollo, para el diálogo entre el norte y el sur”*. Asociación de Comunicadores Sociales “CALANDRIA”. Primera edición. Lima. Perú. Mayo 1993. Pág. 157.

De manera general *“Planificar supone analizar y estudiar los objetivos propuestos así como la forma en la que vamos a conseguirlos. Es una herramienta de acción para decidir qué vamos hacer y por qué, supone crear un plan. Crear un plan tiene muchos beneficios pero sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar”*.³³

Las acciones que se llevan a cabo para concretar planes y proyectos de distinto tipo forman parte de la planificación. Este proceso implica el seguimiento de una serie de pasos que se establecen inicialmente, para lo cual quienes realizan la planificación utilizan diferentes herramientas. El planificar es un proceso natural que identifica y caracteriza al ser humano. Agrupar piezas, crear un orden y establecer las reglas del juego, es lo que permite hacer la planificación y claro está que todo esto, no se daría sin la intervención directa de la comunicación. *“La planificación y comunicación contemplan la ejecución de los planes desde su concepción y su operación en diferentes niveles, ya que realiza acciones en base a la planeación de cada uno de los proyectos. Su primer paso es concebir el plan que luego será concretado.”*³⁴

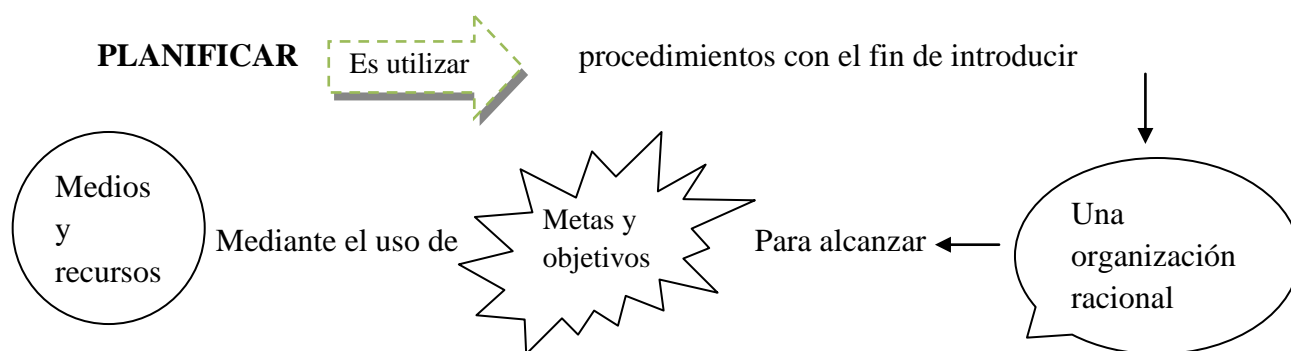
2.3.1. La Planificación

Según Ezequiel Ander Egg, en libro *“Introducción a la Planificación”*, *“planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre si que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”*.³⁵

³³ PORTAL WEB DEFINICIÓN DE. <http://definicion.de/planificacion/>

³⁴ Ídem.

³⁵ EGG EZEQUIEL. *“Introducción a la planificación”*. Editorial Lumen Humanitas. Barcelona. España. 2007. Pág. 25.



Muchas veces las actividades no son planificadas y es por eso que no se logra alcanzar una situación deseable como lo dice Ander Egg. Es muy necesario que una institución en este caso la Fundación Teatro Nacional Sucre, planifique de manera precisa las actividades a realizarse, ya que por ser una entidad que maneja varios escenarios artísticos en la ciudad de Quito, necesita trabajar con anticipación y precisión para poder lograr los objetivos planteados.

Brindar una buena imagen, posicionar el nombre de la institución y dar a conocer los proyectos que ésta tiene, es parte de la planificación y de la comunicación, ya que esta supone analizar y estudiar los objetivos propuestos así como la forma en los que se van a conseguir. La planificación es una herramienta de acción para decidir que se va hacer y por qué.

Para poder planificar se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Conocer la realidad y los entornos sobre los cuales se va a trabajar y especificar la situación mediante un diagnóstico, esto es, la definición y establecimiento de un estado de situación en un momento determinado.
- Sentar las bases para una toma racional de decisiones que se traduzcan en una serie de actividades dirigidas a alcanzar determinadas metas y objetivos, bajo políticas claras que viabilicen la construcción del futuro.
- Participar en los acontecimientos, con el propósito de que se cambie una “situación inicial” por una “situación objetivo”.

2.3.2. El Diagnóstico o lectura de la realidad en un momento específico.

El diagnóstico es la lectura de los elementos que conforman la realidad de un problema concreto. Un análisis detallado y su lectura correcta permiten hacer una

prescripción del problema con el fin de darle solución. Su práctica resulta, entonces, análoga a la ejecutada por el médico frente a un paciente.

Un diagnóstico organizacional es el análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla y componen una institución, para estudiarlas a profundidad en procura de resolver situaciones que pueden poner en peligro el funcionamiento del todo.

Para ello se debe cumplir con ciertas condiciones. La primera se refiere a la responsabilidad y el compromiso que debe adquirir la plana directiva de la institución. De su aporte y apoyo al proceso dependerá la solución y obtención de prácticas favorables para la institución.

Todo análisis sobre el todo o sus partes, dependiendo de su profundidad, llevará a algún tipo de diagnóstico que resultará positivo. Su importancia radica en que se alcanzará un gran encauce comunicacional logrando la satisfacción en el trabajo, mejora en la productividad, dinámica en su desarrollo, descubriendo valores y principios básicos de una organización.

Además el diagnóstico debe ser visto como una actividad cíclica permanente, esto quiere decir que cada vez que se realice o trace otro plan para un nuevo período, las conclusiones del anterior se constituirán en elemento fundamental del nuevo diagnóstico. Solo así habrá la oportunidad de mejorar la realidad y desembocar en conclusiones y programas de acción prácticos y positivos.

¿Pero por qué se aborda el tema del diagnóstico? Porque es el primer paso y el más importante para comprender la realidad la Fundación Teatro Nacional Sucre. Entender cuáles son los problemas que atraviesan sus partes, unidades y departamentos, y su peso en la problemática del todo, permitirá el desarrollo de nuevas políticas o la afinación de las anteriores, la generación de otras tácticas y estrategias, la valoración adecuada del estado de situación administrativo y financiero y el mejor planteamiento de acciones y programas. El diagnóstico, entonces, será la luz verde para que esta institución cultural siga un camino ordenado, concatenado y continuo y adquiera un piso firme en su desarrollo.

Existen elementos y circunstancias de la realidad que se diagnostican desde el punto de vista comunicacional y son:

- **Las circunstancias de las partes y el todo**

Aunque la atención esté en el cumplimiento de programas coyunturales, es necesario hacer una abstracción sobre otros aspectos de la realidad institucional. Por ejemplo: la unidad de quienes hacen la institución, su conocimiento e inclusión en los programas y metas, la solidaridad entre unidades de trabajo, jefaturas y compañeros, la participación en el desarrollo organizacional y el desarrollo de los valores como cultura institucional.

Por otra parte, existen aspectos cuantitativos que describen a través de promedios y porcentajes el estado de avance de consecución de metas que permiten avizorar la próxima situación institucional.

Así mismo, aspectos objetivos y subjetivos se refieren al mundo que rodea a la institución y a la imagen corporativa, por ejemplo, la situación financiera y el volumen de trabajo que realiza la institución, las acciones políticas y su correspondencia con las directrices de la Secretaria de Cultura del Municipio.

Se debe señalar también que existen aspectos coyunturales y estructurales. Lo coyuntural se refiere a los acontecimientos que se dan en la sociedad y que involucran a la institución, los cuales no deben incidir en la continuación de los planes y programas. En lo referente a lo estructural se debe afirmar que la institución debe ser el reflejo permanente de la sociedad y sus cambios.

Planificar es prever “hacer algo”, pero lo que se quiere hacer no se puede quedar en algo nebuloso, vago inasible, o difícilmente realizable. “Aquello” que se va hacer, tiene que expresarse en objetivos concretos y bien definidos, traducidos operacionalmente en metas de cara a obtener los resultados previstos. La planificación supone las posibilidades de una relación de causalidad entre lo decidido (programado), lo realizado (ejecutado) y los resultados obtenidos.

Entonces, es una cadena que tiene que cumplir con un orden y sobre todo con una propuesta, la misma que debe ser de mejora para la institución y para las personas que colaboran en ella con una filosofía de trabajo bajo las políticas que se manejan dentro de la misma. Solo así el proceso de planificación podrá llevarse a cabo con la mayor responsabilidad y sentido posible.

Más adelante se analizará cuáles son las actividades que realiza la FTNS y cuáles son los procesos de planificación y comunicación que aplica para llevar a cabo su dinámica en el ámbito cultural.

Al hablar de la planificación y su carácter instrumental debemos citar a Jorge Ahumada, quien afirma que *“(...) la planificación tiene una cierta ambivalencia; en sí misma no es buena ni mala, pero al ser un instrumento puede ser utilizado con diferentes intencionalidades y en diferentes circunstancias. Se la ha empleado y se la puede emplear tanto para el mantenimiento del statu quo, como para impulsar reformas y cambios estructurales.”*³⁶

Así entonces, impulsar cambios estructurales mediante el trabajo y la creación de estrategias comunicativas resulta un objetivo. Como bien anuncia la cita textual, la planificación en sí misma no es buena ni mala, pero el carácter que se le dará en este proyecto, es para el mejoramiento de la comunicación, sobre todo interna de la FTNS, pretendiendo crear y desarrollar herramientas que permitan el crecimiento de la imagen corporativa y que a su vez, las personas colaboradoras e involucradas en el proceso, sientan ese beneficio y los cambios positivos de la comunicación en esta institución.

2.3.3. Comunicación estratégica y la importancia del diálogo interno y externo

Vale la pena aclarar que una comunicación efectiva es el reflejo de una organización bien estructurada y planificada. La planificación, no olvidemos, nos permite cumplir con lo que nos proponemos mediante una hoja de ruta. *“La Planeación estratégica es un proceso sistemático y ordenado que cumple etapas tales como definir: valores,*

³⁶ AHUMADA Jorge. *“La Planificación del desarrollo”*. Editorial Nueva Universidad. Vol VI. Caracas. Venezuela. 1996. Pág. 15.

*principios, creencias, misión, visión, objetivos, para posteriormente desarrollar estrategias, planes, programas y proyectos”.*³⁷

Una vez que se reconocen esas etapas, es más fácil llegar al éxito de una planificación estratégica, ya que se logrará comprometer a la organización con el proceso. Es decir una vez que las personas sepan donde están, por qué y para qué, el proceso de planificación tendrá mil puntos a favor, ya que los principales actores serán los primeros en estar comprometidos con la realidad de la organización.

Ahora bien es necesario que se defina el término estrategia y para ello hemos escogido algunos autores como K. J. Halten que dice que la estrategia *“es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para llegar a la obtención de los objetivos de la organización.”*³⁸ O como lo explica H. Koontz *“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”.*³⁹

Exactamente a lo que se quiere llegar es a una dirección unificada de la organización. En donde el primer paso a seguir sea la implementación de instrumentos de comunicación adecuados para canalizar la participación e ideas de quienes están en el proceso.

Canales comunicativos como una revista, folletos, blogs, acceso con medios digitales, carteleros, etc. son los que hay que fortalecer para renovar la imagen de la institución y de esta manera mejorar las relaciones internas de las personas involucradas en la misma.

Una estrategia de comunicación debe determinar un objetivo específico y hacerse la siguiente pregunta ¿Cómo quiero que sea mi organización en el futuro? En el caso de

³⁷ ANDER-EGG. Ezequiel. *“Introducción a la Planificación”*. Editorial Lumen Humanitas. Barcelona. España. 2007. Pág. 29

³⁸ PORTAL WEB GESTIOPOLIS

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

³⁹ Idem.

la FTNS el objetivo comunicacional sería crear las herramientas necesarias para mejorar la comunicación interna. De este modo hacerlas útiles y que en un futuro el beneficio se vea reflejado en las personas de la institución y a su vez en la imagen corporativa.

Al establecer estrategias definimos las metas, los mensajes, cuál será nuestro público o audiencia, cuáles serán las tácticas y herramientas y finalmente cuál será el plan de implementación de todo este proyecto. De igual forma las estrategias en nuestro caso nos ayudarán a dinamizar la cultura y las ideas para mejorar la comunicación interna de este lugar.

Beatriz Chacón define la dirección estratégica de la siguiente forma. *“Es una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles.”*⁴⁰

La clave de la comunicación estratégica es que las herramientas comunicativas y todo lo que se realice en beneficio de la institución, sea ejecutado con el interés y apoyo de los trabajadores como elemento clave en el proceso de dirección. Ernesto Che Guevara, al abordar el tema de la planeación señaló lo siguiente. *“El plan es profundamente democrático en su realización porque un plan hecho sin la participación del pueblo sería un plan frío, burocrático. Un plan seriamente amenazado”*.⁴¹

Si los trabajadores son los actores principales del proceso, tendrá mayor sentido y los beneficios serán más visibles. La organización se volverá dinámica una vez que las herramientas de comunicación sean expuestas y utilizadas por todos. El desarrollo de la comunicación tendrá resultados y el entorno laboral será mejor si los trabajadores

⁴⁰ PORTAL WEB GESTIOPOLIS

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

⁴¹ Idem.

están comunicados y se sienten familiarizados con las nuevas herramientas comunicativas.

Estas herramientas de comunicación como lo nombramos anteriormente, los folletos, blogs, carteleras, CD's informativos, etc. deben tener la característica de integrar, innovar e informar sobre principios y valores, programas y metas. Solo así serán eficaces y se podrá llegar al objetivo máximo que es la interlocución.

2.3.4. Comunicación Institucional

Dentro de la comunicación y como una de sus tantas ramas, se encuentra la comunicación institucional. Ésta podría definirse como la *“realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades.”*⁴²

Por lo tanto, la comunicación institucional se encarga de dar a conocer los objetivos, la misión y visión de una institución, además de mantener informadas a las personas que laboran en ella; y promulgar siempre la comunicación. Para este cometido, este tipo de comunicación debe cumplir primero las siguientes fases, según La Porte:

- **Fase de Investigación:** Se debe realizar un estudio sobre la institución y los públicos con los que interactúa constantemente, para entender las desventajas que se presentan y también las oportunidades.
- **Fase de Programación:** En base a la fase de investigación, debe llevarse a cabo un proceso de programación de una estrategia que deberá cumplirse en un plazo determinado.
- **Fase de Realización:** Es la puesta en marcha efectiva de la estrategia programada, de acuerdo con los objetivos trazados.

⁴² LA PORTE. José María. *“Introducción a la Comunicación Institucional”*. Pontificia Università della Santa Croce. Roma. Italia. 2002. Pág. 1.

- **Fase de Evaluación:** Es la valoración de los resultados obtenidos, confrontándolos con los objetivos iniciales del programa, en función de unos criterios establecidos previamente.

Es importante que el proceso de realización se dé con la ayuda de todos los involucrados en la institución. Así, estas personas se sentirán más cerca de la organización.

La comunicación institucional, además, debe cumplir con las siguientes características:

- La comunicación institucional está relacionada con el marketing, la publicidad y las relaciones públicas, pero va más allá de las funciones realizadas por ellas, pues busca transmitir la personalidad de la institución y los valores que la fundamentan.
- La comunicación institucional tiene un carácter dialógico porque busca relacionarse con los miembros de la sociedad en la que está presente, tanto individuos como instituciones, contribuyendo al bien común a través de sus fines específicos.
- No puede separarse la identidad de una institución, sus valores, del modo de comunicar. Su identidad debe estar en armonía con el contenido, con el modo y con la finalidad de su comunicación.
- Las instituciones son responsables de sus acciones ante la sociedad y su comunicación debe tener muy en cuenta esa responsabilidad.
- Existen tres posibles imágenes, que no siempre coinciden en la comunicación de una institución: la imagen que se desea dar, la imagen real de la institución y la imagen percibida. Una buena comunicación institucional busca la armonía entre las tres imágenes procurando que se identifiquen, y evitando que la imagen que se comunica no corresponda con la realidad o que la institución sea percibida de un modo equívoco y que la percepción no coincida con la realidad.
- La comunicación institucional no se identifica solamente con la información ofrecida por quienes coordinan las actividades comunicativas en la empresa. Hay un tipo de comunicación institucional formal que es la que realizan

quienes han sido oficialmente designados para ello. Hay otro tipo de comunicación que es informal: la que transmiten quienes forman la institución con su modo de actuar y proceder, ya que aunque no estén investidos de autoridad son percibidos como parte representativa de la organización. Todo acto realizado por la institución tiene, por tanto, una repercusión social que muchas veces es interpretada por la sociedad como comunicación institucional.

- La comunicación institucional tiende a gestionar todos los contactos comunicativos de la institución y sus miembros con los diversos públicos, sean públicos externos o internos.

Por lo tanto, la comunicación institucional tiene que ver con la sociedad y con quienes laboran dentro de la organización. Es la imagen la que se juega un papel importante, y la que tiene que desarrollarse y plantearse como primer manifiesto de comunicación.

Es por este motivo que se divide este tipo de comunicación en: externa e interna. *“La comunicación interna es todo espacio de interacción formal y/o informal. Por lo tanto va desde los memos o reuniones hasta el chisme, el galanteo y el lenguaje corporal de quienes son parte de una organización.”*⁴³

Por su parte, la comunicación externa de una empresa o institución *“es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.”*⁴⁴

De esta manera se entiende que la comunicación interna permite la cohesión y unidad de quienes trabajan en la institución para dar una buena y sólida imagen a la sociedad. Esto va de la mano con la comunicación externa pues solo si se tiene una buena comunicación interna se podrá transmitir eso a la sociedad y a los medios de comunicación, teniendo así una buena comunicación externa.

⁴³ CAÑIZARES. Bernardo. *“Seminario taller de comunicación estratégica”*. Fundación Octaedro. Quito. Ecuador. Marzo 2009. Pág. 2.

⁴⁴ PORTAL WEB DE MICROSOFT.

http://www.microsoft.com/spain/empresas/rpp/comunicacion_exterior.msp

Para la investigación que se lleva a cabo es pertinente hablar nada más de la comunicación interna, pues mal o bien la comunicación externa de la institución existe, pero esto no quita que se pueda reforzar y mejorar creando herramientas o fortaleciendo las existentes para que la imagen se vea consolidada.

2.3.4.1. La Comunicación Externa

Se conoce, según Gary L. Kreps, como *“dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes”*⁴⁵. Así, se podría describir específica y más concretamente a la comunicación externa como *“un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social.”*⁴⁶

De este modo, se entiende que la comunicación externa es el vínculo fuerte y fluido que une a la organización con el entorno y la sociedad a la que sirve, ya sea su competencia, su público, sus proveedores, etc. Esto permite, primero, que los agentes exteriores conozcan sobre la institución, sus productos, servicios, su visión, misión, etc. y, segundo, crear alianzas que permitirán el mejor funcionamiento de la organización.

Dentro de lo que se conoce como comunicación externa existen varias tipologías que la convierten en una herramienta aun más específica. Según Annie Bartoli en su libro *“Comunicación y organización”* (1992) éstas serían:

- **Comunicación externa operativa:** Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.
- **Comunicación externa estratégica:** Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas,

⁴⁵ PÁGINA WEB GESTIOPOLIS *“Nuevas tendencias de la comunicación externa en las empresas”*. <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm>

⁴⁶ SÁNCHEZ. CALERO. Luisa. *“Desarrollo de la comunicación externa en la empresa”*. Revista Virtual *“Sala de prensa: Web para profesionales de la comunicación iberoamericanos”*. Número 83. Madrid. España. Septiembre 2005. <http://www.saladeprensa.org/art633.htm>

los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.

- **Comunicación externa de notoriedad:** Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

La organización debe siempre comunicar al entorno que la rodea las noticias, sobre la marcha de su administración, buscando los canales más óptimos y el mensaje más adecuado. La transmisión de estos mensajes puede realizarse vía boletines, notas de prensa, spots publicitarios en radio y televisión, ruedas de prensa, etc.; así como mantener contacto permanente con periodistas de secciones como: sociedad, cultura, negocios, quienes estarán pendientes de cubrir cualquier noticia que para su medio sea interesante.

Lo que está en juego dentro de este proceso comunicativo es la imagen de la institución y es un precio altísimo que pagar si se entiende que sin imagen la institución se desmorona pues ningún auspiciante o patrocinador pondrá sus esfuerzos en una organización que no se concibe, a nivel de entorno, como sería. Es por esto que lo más importante dentro de la comunicación externa es la **eficacia y transparencia en la información** que se transmite al entorno.

2.3.4.2. La Comunicación Interna

Al interior del proceso de comunicación institucional otro tema se vuelve indispensable: la comunicación interna, ese vínculo que debe existir dentro de cada organización para que ésta pueda trabajar de manera óptima.

De manera escueta la comunicación interna es *“la dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.”*⁴⁷

⁴⁷ PÁGINA WEB MARKETING-XXI.COM DE RAFAEL MUÑIZ GONZÁLEZ
<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

La comunicación interna es una de las herramientas que junto con la externa mejoran claramente el ambiente en una institución. Pero para que ésta exista la cultura de la organización debe permitirlo. La “*Cultura en las organizaciones*” es el conjunto de normas y valores, la filosofía, el estilo que una institución tiene y la forma en la cual administra sus recursos.

Dentro de una organización, la cultura de la misma debe permitir que se dé una comunicación interna fluida y bien estructurada. Así, se podría describir, según Carlos Losada, que la comunicación interna sirve como canal de comunicación entre los miembros de una organización. La comunicación interna es “*el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales*”.⁴⁸

Según María Marisa Del Pozo, en su libro “*Cultura empresarial y comunicación interna*”, existen 3 tipos de comunicación interna que dependen básicamente del emisor.

- **La comunicación interna en su dirección ascendente:** Ésta proporciona a los directivos el feedback que necesitan para tomar decisiones y permite, además, determinar la efectividad de su comunicación descendente. Por otra parte, permite aliviar tensiones entre los empleados pues tienen la capacidad de dar sus opiniones a los directivos. De este modo se estimula la participación y el compromiso de los empleados con la cultura de la organización.
- **La comunicación interna en su dirección descendente:** Mediante ésta se puede implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir drásticamente los rumores. Asegura que todos conozcan y entiendan los principios de la institución, logrando credibilidad y confianza en los directivos de la misma, permitiendo la unificación del equipo de trabajo.

⁴⁸ LOSADA. DÍAZ. Carlos José. “*Gestión de la comunicación en las organizaciones*”. Editorial Ariel Comunicación. Primera edición. Barcelona. España. Septiembre. 2004. Pág. 271.

- **La comunicación interna en su dirección horizontal:** Ésta instancia permite el involucramiento de todos los departamentos de una organización en el proceso dentro y entre ellos.
- **La comunicación interna en su dirección transversal:** Tiene como principal objetivo la configuración de un mismo lenguaje entre todos los miembros de una organización y de actividades que vayan acorde a los principios y valores de la institución.

Por lo tanto, la comunicación interna, dentro de sus múltiples acepciones intenta llenar todos los espacios posibles dentro de la institución para unificar a cada departamento y buscar que cada empleado se sienta comprometido con la causa de la organización, con sus valores y principios.

Para esto, según la Association Francaise de Communication Interne⁴⁹, la comunicación interna debe cumplir las siguientes funciones:

- **Investigar:** Elaborar una política de “escucha” del clima social.
- **Orientar:** Tener la capacidad de escuchar y sensibilizar sobre los distintos aspectos de la empresa.
- **Informar:** Concebir una política de información escrita, oral y audiovisual para dar respuesta a las necesidades de información del público interno.
- **Animar y Coordinar:** Constituir unas redes de corresponsales con los siguientes fines: informativos, de conocimiento del clima social y del ambiente de trabajo.
- **Organizar campañas:** Movilizar a un grupo de trabajadores con la misión de organizar campañas o sesiones de Comunicación Interna.
- **Formar:** Favorecer el perfeccionamiento y las capacidades de comunicación que tienen los miembros responsables de la comunicación interna.

Para que las funciones de la comunicación interna puedan cumplirse los empleados tanto como la directiva de la institución deben estar comprometidos con la causa de la empresa. Por lo tanto, toda política de selección debe contemplar una entrevista

⁴⁹ AFCI, Association Francaise de Communication Interne, Le cadre de référence de la fonction communication interne. Junio. 2004. Pág. 15.

donde se le explique al posible trabajador las metas que se desea alcanzar. *“Este es un factor clave; para que haya comunicación interna todos los que forman parte de la empresa tienen que tener la preocupación de estar informados, comunicados. (...) que el trabajador no sea pasivo, que se preocupe por estar informado, con una actitud participativa, de todos los acontecimientos internos y externos que se relacionen con la empresa.”*⁵⁰

De esta manera, la comunicación interna ayudará en los siguientes aspectos:

- **Sentimiento de equipo:** Forjará un espíritu de equipo entre todos los empleados y los implicará más en la organización.
- **Compromiso:** Se logrará la participación de todo el equipo de la institución así como de la dirección de la empresa.
- **Planificación:** La comunicación interna debe ser un proceso planificado dentro de una estrategia que se quiere realizar, lo cual ayudará al mejor funcionamiento de la institución a nivel administrativo y de planificación.
- **Objetivos fundamentales:** La comunicación interna debe basarse en los objetivos prioritarios de la institución y darlos a conocer a los empleados. Esto ayuda a tener claras las directrices de la institución.
- **Evaluación:** El proceso de comunicación interna siempre debe ir de la mano de un proceso de auditoría el cual permitirá que la institución vaya un paso adelante siempre.

Sin este tipo de comunicación, la organización está propensa a interferencias que no permitirán la fluidez de la labor entre los empleados. Uno de estos problemas y quizás el más significativo es *“el rumor”*. *“Podemos definir el concepto de rumor como la transmisión de información por canales ‘no oficiales’ en la empresa.”*⁵¹

Las principales causas del rumor son: la falta de información, falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral y los conflictos entre los distintos departamentos. Por este motivo *“Invertir en comunicación interna supone una inversión en capital*

⁵⁰ DEL POZO. LITE. María Marisa. *“Cultura empresarial y comunicación interna”*. Editorial fragua. Barcelona. España. 1997. Pág. 123.

⁵¹ LOSADA. DÍAZ. Carlos José. *“Gestión de la comunicación en las organizaciones”*. Editorial Ariel Comunicación. Primera edición. Barcelona. España. Septiembre. 2004. Pág. 264.

humano. De este modo, los beneficios que se obtienen del desarrollo e implantación de un plan de comunicación interna no son absolutamente económicos, cuantificables, ni siempre medibles. Hacen referencia a unos beneficios intangibles y a largo plazo.”⁵²

⁵² Ídem. Pág. 263.

CAPÍTULO III

Esbozo histórico – cultural del Ecuador en el siglo XIX

3.1. El Ecuador en los albores del progreso del siglo XIX y sus repercusiones en Quito.

El siglo XIX en el Ecuador comenzó de manera heroica con los albores de la Independencia. Como lo indica el Portal Web Edufuturo:

“Si hubo un período de excepcional importancia en nuestra historia, ese fue el siglo XIX. Después de tres siglos de lenta vida colonial, en los que se sentaron las bases de una poderosa estructura social, basada en la dominación de los pueblos indígenas y negros por los colonizadores europeos, nuestra historia tuvo una brusca aceleración, motivada por la revolución de independencia. A partir de esa coyuntura, que marcó la crisis definitiva del sistema colonial externo, nuestro país entró en un largo período de agitaciones sociales y luchas políticas, en el marco de la búsqueda de su propia identidad nacional.”⁵³

Aunque muchos autores proponen que la causa de la independencia latinoamericana vendría auspiciada por la norteamericana, por las ideas revolucionarias francesas o por los pensamientos masones internacionales, es necesario anotar que la principal causa para la independencia ecuatoriana fue de carácter interno.

La crisis de los mil setecientos⁵⁴ afectó sin lugar a dudas el equilibrio de poder entre el Estado Colonial y los grupos locales. Cuando se consolidó el sistema hacendatario, el poder español perdió el control en todo lo referente a la economía quedándose solamente con el poder político, mientras que los latifundistas se adueñaron del poder económico. Esta disputa tuvo su final cuando los grupos locales decidieron lanzarse a conquistar aquel poder político.

⁵³ PORTAL WEB EDUFUTURO

<http://www.edufuturo.com/educacion.php?c=791>

⁵⁴ Crisis que afectó en todos los niveles de la sociedad. Las masas indígenas se encontraban diezmadas por el trabajo y las enfermedades traídas desde fuera del país. A esto se sumaron los diferentes desastres naturales (los peores de toda la historia en la zona) lo cual provocó la desorganización de la producción y las vías de intercambio. Todo esto se agravó con un acelerado proceso de contracción de la economía colonial en general, entre otros agravantes.

Así, los personajes más emblemáticos de la Independencia fueron los latifundistas y grupos de la clase media, denominados intelectuales. Los grupos de artesanos y comerciantes se unieron al proceso posteriormente, casi al final, mientras que los indígenas no estuvieron de acuerdo pues recordaron que fueron los mismos latifundistas quienes los reprimieron en sus constantes levantamientos.

3.1.1. Procesos de Independencia

La llegada de Napoleón a la Península Ibérica alborotó las acciones y decisiones en los Virreinos y Audiencias americanas, así, estas fueron sustituidas por *Juntas*, integradas por criollos. El primer intento para tomarse el poder fue en 1808 pero los protagonistas fueron descubiertos. Para el 10 de agosto de 1809, los protagonistas decidieron crear la *Junta Soberana*, con el Marqués de Selva Alegre como presidente. El apoyo que se esperaba de Guayaquil, Cuenca y Pasto nunca llegó por motivos diversos, no se alcanzó lo esperado y el Virrey de Lima envió tropas que cercaron Quito, mientras que Bogotá invadió el norte. De esta manera la Junta tuvo que disolverse. El poder español decidió “perdonar” a los insurgentes pero los buscó y apresó. Así, las reacciones no se hicieron esperar y el 2 de agosto de 1810 el pueblo de Quito se lanzó a la toma de prisiones y cuarteles, dándose una de las más grandes carnicerías de nuestra historia. Para 1812, el país se encontraba nuevamente gobernado y controlado por el poder español.

La Junta falló básicamente porque no pudo aglomerar al pueblo en sus propósitos, quienes no confiaban en la clase latifundista y pensaban que este grupo solo velaba por sus intereses sectoriales mas no por el bien común.

En el periodo comprendido entre 1812 a 1820 las cosas en la Real Audiencia de Quito tomaron un matiz de aparente calma pero de profundo inconformismo y deseo de cambio. En España, Fernando VII volvió al poder de manera autoritaria y represiva, irrespetando cualquier cambio o progreso constitucional y precipitando la ruptura.

A partir de aquí, las ideas independentistas estarían más ligadas a la costa y más claramente a Guayaquil donde el pensamiento y filosofía de Bolívar y San Martín llegaba a oídos de todos.

Para el 9 de Octubre de 1820, Guayaquil proclamó su independencia con José Joaquín de Olmedo como uno de sus mayores exponentes. Después le seguirían otras ciudades, siendo una de las más importantes Cuenca, que proclamó su independencia el 3 de Noviembre del mismo año. El 24 de Mayo de 1822 llegó la guerra e independencia de Quito, la cual definió la independencia ecuatoriana.

3.1.2. El Ecuador en la Gran Colombia

Luego de la Independencia de las principales ciudades ecuatorianas, Quito y Cuenca se anexaron a la Gran Colombia automáticamente, mientras que Guayaquil no quiso hacerlo por intereses económicos. Para esto, Bolívar tuvo que utilizar la fuerza militar. Cuando el territorio ecuatoriano ingresó a la Gran Colombia fue nombrado como el *Distrito del Sur* y dividido en tres departamentos con sus capitales. Quito, Guayaquil y Cuenca.

A este periodo se lo puede dividir en dos, el primero de ellos mientras gobernaba Santander, hombre de pensamiento liberal y librecambista; y el segundo, gobernado por Bolívar con un tinte mucho más conservador. Esta división llevó al constante enfrentamiento de posturas hasta que en 1830, Bolívar renunció al poder. Esto precipitó el caos pues Quito apoyó las ideas del libertador mientras que Guayaquil no lo hizo y Perú presentó sus problemas limítrofes con nuestro país.

3.1.3. La Naciente República

El 13 de mayo de 1830, las dignidades de la ciudad de Quito resolvieron constituir un Estado soberano en lo que se conocía como el *Distrito Sur* de la antigua Gran Colombia. Uno de los primeros problemas que enfrentaron los protagonistas de este periodo fue cuál nombre ponerle a este nuevo país. Al principio se sortearon nombres como Quito, por ejemplo, pero los representantes de Guayaquil y Cuenca no estuvieron de acuerdo, hasta que al final decidieron utilizar el nombre que científicos franceses habían adoptado para nombrar a estas tierras: Ecuador. Como lo explica Enrique Ayala Mora en su libro *“Resumen de Historia del Ecuador”*:

la característica del país desde su nacimiento fue la profundización de las tendencias regionales. Tres espacios que habían surgido del último periodo colonial se consolidaron. La Sierra Centro-Norte con su eje

Quito, retuvo la mayoría de la población y la vigencia del régimen hacendatario. La Sierra Sur nucleada alrededor de Cuenca, tuvo características diversas, con una mayor presencia de la pequeña propiedad agrícola y la artesanía. La cuenca del Río Guayas con su centro en Guayaquil, experimentó un acelerado crecimiento del latifundio cada vez más vinculado a la exportación y sufrió una declinación de la pequeña propiedad agrícola. Estas regiones mantenían precarias, por no decir inexistentes relaciones entre sí.⁵⁵

De esta manera, el Ecuador nació eminentemente latifundista, inestable y totalmente desarticulado, lo cual no permitió la unidad de clases bajo una identidad común creando problemas cada vez más graves. A nivel general, el nombre y creación de un país se había logrado satisfactoriamente pero estructural e internamente no existía un Estado Nacional. Se mantuvieron rezagos coloniales tales como la discriminación racial, la exclusión de la mujer de la vida política, influencia aristocrática en las relaciones sociales, en la cultura y la ideología.

Desde la creación de la nueva República se mantuvieron también las tensiones entre la sierra y la costa por el control de la mano de obra principalmente. El Estado permanecía descentralizado, sin tener el derecho de manejar más que la fuerza pública y la burocracia. El dinero que ingresaba al Estado se repartía entre el mantenimiento de la burocracia, el clero y las fuerzas armadas.

En 1830 llegaría Juan José Flores al poder consolidando su alianza con el poder latifundista serrano. Ésta época se caracterizó por el desorden y caos permanente.

Después de Flores, Ramón Roca subió al poder y posteriormente Diego Noboa lo hizo también, pero gracias a un conflicto político el General José María Urbina subió al poder. Este personaje llevó un gobierno de corte liberal aboliendo la esclavitud y el tributo indígena. Además implantó medidas a favor de los campesinos, lo cual enfureció a los poderosos latifundistas quienes le declararon abiertamente la guerra. Por motivos como mala negociación de la deuda externa, Urbina salió del poder y Francisco Robles entró al mismo, pero el caos reinó y el sistema estuvo a punto de irse abajo mientras los países vecinos esperaban repartirse el territorio ecuatoriano.

⁵⁵ AYALA. MORA. Enrique. *“Resumen de Historia del Ecuador”*. Corporación Editora Nacional. Biblioteca General de Cultura. Primera Edición. Quito. Ecuador. Junio – 1993. Pág. 67 – 68.

A partir de 1860 vino el conocido período garciano. García Moreno gobernó el Ecuador desde 1860 hasta 1875. Ecuador, con sus exportaciones cacaoteras y su inserción en el mercado mundial, necesitaba modernización y centralización, y García Moreno fue la expresión de esas características llegando a acuerdos con la sierra y la costa.

De esta manera, se construyeron por primera vez obras públicas de forma organizada, se crearon escuelas e institutos especializados como la Escuela Politécnica Nacional y el Observatorio Astronómico. Pero todos estos avances se hicieron bajo un aire de represión y maltrato pues la oligarquía se oponía.

Después del período garciano el Ecuador experimentó un crecimiento económico apresurado por la producción y exportación del cacao, lo cual robusteció a las oligarquías costeñas. Por este motivo, se mantuvo la contradicción entre el poder político en manos de la sierra y el poder económico en manos de la costa. Por su parte la Iglesia Católica, en cooperación con los latifundistas, luchó por conservar el poder que hasta entonces tenía.

Luego del breve gobierno de Antonio Borrero la oligarquía costeña posesionó a Ignacio de Veintimilla quien inició su gobierno con medidas liberales que luego fueron disolviéndose. Es a partir de esta época que en el Ecuador comienzan a surgir los partidos políticos aunque su afianzamiento llegaría décadas más tarde.

Después vinieron los gobiernos de José María Plácido Caamaño y Luis Cordero. En esta etapa y ya llegando a 1895 se fue consolidando el Modelo Agroexportador y el Estado Nacional ecuatoriano como tal. Para esta consolidación se propuso entonces la construcción de obras como el Ferrocarril Guayaquil – Quito.

En esta época el Estado recuperó las funciones y control de lo que hasta ese momento estaba en manos de la Iglesia Católica. *“La educación oficial, el Registro Civil, la regulación del contrato matrimonial, la beneficencia, etc. fueron violentamente arrebatadas de manos clericales y confiadas a una nueva burocracia*

*secular. Del mismo modo, la Iglesia fue despojada de una buena parte de sus latifundios, mediante la llamada 'Ley de manos muertas'.*⁵⁶

El Liberalismo en el Ecuador plantó las bases para el crecimiento y afianzamiento del capitalismo que reinaba a nivel mundial. De este modo, la oligarquía comercial reinante en la costa del país afianzó su poder y el control estatal.

3.2. El Ecuador del siglo XIX a nivel económico y político.

Con la Independencia Colonial, el poder político y económico pasó a manos de grupos hacendatarios criollos que luego incursionaron en la política siendo un grupo de fuerza fundamental para el proceso de creación de la nueva república.

Aunque la Independencia llevaba estandartes de cambio, el sistema político y económico de este proceso no cambió, los latifundistas criollos supieron utilizar los mecanismos coloniales para su beneficio e interés.

En la época bolivariana, el primer acercamiento con el mercado mundial fue por necesidades bélicas que obligaron a contraer créditos con el exterior para comprar armamento.

Luego vino la exportación de productos primarios como el cacao que no tuvo mayor variante cuando se vino la Independencia Colonial.

A partir de la Independencia política del Ecuador, se creó una fuerza política y económica conformada por militares, hacendatarios y el clero. *“Este escenario estuvo marcado por una marcada debilidad económica, la anarquía y el despotismo, que no modificaron el sistema de dominación y servidumbre vigente en la Colonia, sistema que se recreó en instancias regionales con diversas características e intereses, pero que mantuvo inalterada la negación colonial de la calidad de sujetos a los indígenas.”*⁵⁷

⁵⁶ Ídem. Pág. 88.

⁵⁷ ACOSTA. Alberto. *“Breve historia económica del Ecuador”*. Corporación Editora Nacional. Biblioteca General de Cultura. Primera edición. Quito. Ecuador. 1995. Pág. 20.

Por lo tanto, desde principios de la naciente república el Estado estuvo en manos de una alianza oligárquica que solo buscaba sus intereses grupales.

Debe destacarse, que se hizo más fuerte el regionalismo en el Ecuador. De este modo, la Sierra centro-norte, con su núcleo en Quito, fortaleció su régimen hacendatario. La Costa, especialmente Guayaquil, se basó en el latifundio con miras hacia la exportación. Mientras que la Sierra Sur, con su capital en Cuenca, se dedicó a la pequeña industria agrícola y al ámbito artesanal.

Además, las diferentes regiones crearon relaciones comerciales y sociales más estrechas con los países vecinos más que con sus propios coterráneos. Así, los de la Sierra centro-norte se relacionaban con el sur de Colombia y los costeños y habitantes del sur, lo hacían con el norte de Perú y la costa del pacífico. Esto llevó a que el país no tuviera unidad política, menos social o económica y se mantuviera siempre endeble y sin equilibrio, con pocos indicios de una identidad nacional.

En cuanto a la mano de obra, la Sierra se caracterizó por el conocido sistema del concertaje para retener la fuerza de trabajo. La costa, por su parte y a partir del boom cacaotero, comenzó a necesitar mucha fuerza de trabajo, por lo cual los trabajadores de la sierra emigraron a la costa. Como lo indica Alberto Acosta en su libro *“Breve historia económica del Ecuador”*:

en 1840, cuando la República había cumplido sus primeros diez años de existencia, su población era de una 617 mil personas, de las cuales un 85% estaba en la Sierra y en 1858, de las 747 mil personas que conformaban la población nacional, todavía un 82% se ubicaba en la misma región. Esta concentración cambiaría paulatinamente con la creciente integración de la economía nacional en el mercado mundial, sustentada en plantaciones y actividades comerciales y aun manufactureras que se irían ubicando en la Costa.⁵⁸

Con el proceso cacaotero y la mano dura del gobierno garciano se realizaron varias obras públicas y vías de comunicación que dinamizaron la economía volviéndola cada vez más unificada. Lastimosamente, la producción de cacao dejó al Ecuador sujeto a los designios del mercado mundial. Además, con los ingresos del cacao no

⁵⁸ Ídem. Pág. 31.

se invertía en otro tipo de producción o maquinaria sino que se seguía invirtiendo en el mismo negocio e importando productos suntuarios para las élites.

La deuda externa, por su parte, fue otro de los problemas que hasta hoy acarrea el Ecuador. Este acontecimiento nunca fue bien negociado, por lo cual hasta hoy el país paga más de lo que debería.

Ya a finales del siglo XIX el imperio norteamericano comenzó a llevar sus empresas a otros países creando así las transnacionales, lo cual permitió el acceso mucho más fácil a las teorías librecambistas y con la exportación del cacao la inserción total del Ecuador en la economía y vaivén mundial.

3.3. Las expresiones culturales en el Ecuador del siglo XIX

A nivel general, en las primeras décadas del siglo XIX la Ilustración fue la forma dominante del pensamiento ecuatoriano ya que las manifestaciones culturales eran de corte elitista y regional. En el Ecuador existía una muy pobre identidad nacional que se expresó en la literatura, en el pensamiento y en el arte.

Con el modelo educacional de García Moreno, se dio impulso a la cultura, de modo que las décadas finales del siglo XIX estuvieron caracterizadas por un auge, cuyas más altas figuras fueron Juan Montalvo y Juan León Mera.

Las ideas libertarias que se propiciaron en el siglo anterior, con Eugenio Espejo como su máximo exponente, dieron paso a la Independencia y al establecimiento de la República. El siglo XIX fue una época de modernización y de afrancesamiento en el gusto estético de los habitantes de Quito. La influencia del pensamiento ilustrado introduce la cultura francesa en la sociedad, transformando los estilos de vida cotidianos. Las nuevas tecnologías irrumpen la conciencia social bajo la idea de progreso.

Al convertirse la Audiencia de Quito en la República del Ecuador, comienza a dar sus primeros pasos para convertirse en un Estado autónomo y democrático. Con este proceso se dio una ruptura con España y la sociedad dejó de girar entorno a un centro religioso, aunque la religión todavía tenía mucho poder en aquel entonces.

En cuanto al arte, lo secular iba llenando cada vez más espacios, dejando de lado las diferentes expresiones artístico – religiosas.

Las expresiones neoclásicas fueron tomando fuerza en el arte literario mayoritariamente ya que en las artes visuales todavía pesaba más la tradición de la Escuela Quiteña. En cuanto a pintura, el retrato y los paisajes fueron ideas innovadores aunque siempre bajo el yugo de la religión. *“El retrato para magnificar a los nuevos poderosos, desde los generales de las guerras de la independencia hasta los mayores detentadores del poder económico y el prestigio social; la pintura religiosa para satisfacer los gustos devotos de terratenientes y alta burguesía, perdida ya la dimensión teológica y catequética que tuvo el arte colonial.”*⁵⁹

Este hecho llevo a la pintura a ser un arte de élite, de la burguesía, dejando de pintarse cuadros que tuvieran detalles populares. Uno de los artistas que se rebeló contra esto fue Agustín Guerrero.

A partir del siglo XIX, tomaron relevancia los centros de formación artística por parte del Estado y grupos sociales aristocráticos, dejándose de lado los talleres populares de formación. Cabe tomar en cuenta dos períodos. Uno de ellos desde 1848, el período marxista, trajo consigo a Ernesto Charton, dibujante y grabador francés que fundó el Liceo de Pintura y en 1852 se fundó también la Escuela Democrática Miguel de Santiago. *“Creada en pleno fervor liberal y democrático, esta Escuela fue mucho más que un centro de formación artística: aspiró a ser centro de formación política, al calor de las ideas madres de libertad, igualdad y fraternidad.”*⁶⁰

Luego vendría el segundo período, el garciano, donde aquel presidente fundaría en 1872 la Escuela de Bellas Artes que se cerraría después de su muerte.

En cuanto a la música, el siglo XIX sería sumamente importante pues se destacaría a finales del mismo el conocido género traído por los conquistadores: el pasillo, que tendría su apogeo hasta mediados del siglo XX. El sanjuanito, el pasacalle son otros

⁵⁹ PORTAL WEB EDUFUTURO
<http://www.edufuturo.com/educacion.php?c=1778>

⁶⁰ Idem.

de los géneros que se desarrollaron a finales del siglo XIX y que hasta hoy en día suelen ser escuchados.

El tema cultural en el Ecuador desde Rocafuerte hasta García Moreno siempre fue un aspecto primordial, pero siempre tuvo contradicción por el carácter político de cada uno de los gobernantes. Por ejemplo, mientras gobernó García Moreno, se empeñó en que el Estado fuera teocrático y religioso, mientras que cuando gobernó Eloy Alfaro, promovió el Estado laico y separado de la Iglesia.

3.4. La Plaza de las Carnicerías y la construcción del Teatro Nacional Sucre

El mayor atractivo que tiene la ciudad de Quito es su centro histórico: sus calles angostas, sus iglesias, sus beaterios, sus plazas y sus teatros construidos en una orografía matizada por quebradas y desniveles. Entre estos monumentos se encuentra imponente el Teatro Nacional Sucre, cobijando a la Plaza del Teatro.

Antes de que existiera este teatro, es decir en la colonia, la Plaza del Teatro era conocida como la Plazuela de las Carnicerías. En este escenario, a partir de 1786, el presidente de la Audiencia Juan José de Villalengua y Marfil, montó en la plaza de las carnicerías una plaza de toros. *“construyendo en sus costados graderíos de mampostería para el disfrute gratuito del pueblo y encima del soportal del matadero una tribuna en la que se cobraba la entrada para beneficio de los arreglos del paseo público de la Alameda. A partir del 1879, (...) este espacio adoptó el nombre de Plaza del Teatro.”*⁶¹

A partir del gobierno de García Moreno, las cosas cambiaron y se prohibió la utilización de la plaza para las corridas. En esta etapa *“el nuevo pensamiento y los movimientos post-independentistas, plantearon la idea de abandonar aquellas prácticas de fiestas populares patronales como las "corridas de toros" e implementar el teatro y otras formas de expresión de corte laico. En 1867, el*

⁶¹ KENNEDY. TROYA. Alexandra. *“Arte de la Real Audiencia de Quito, siglos XVII – XIX: patronos, corporaciones y comunidades”*. Editorial NEREA. Quito. Ecuador. 2002. Pág. 129 – 130.

Congreso las prohíbe y la Plaza de Las Carnicerías fue convertida en espacio teatral.”⁶²

El Teatro Nacional Sucre fue diseñado por el arquitecto alemán Francisco Schmit y edificado por el empresario ecuatoriano Ludgardo Fernández Salvador. Esto se logró cuando el gobierno de Ignacio de Veintimilla, en 1877, quien cedió la casa y solar a la sociedad “Civilización” para la construcción.

La obra comenzó a realizarse a finales de 1879 y debía terminarse en 1886, pero por problemas del constructor se entregó en 1887, durante la presidencia de José María Plácido Caamaño. Aunque sin terminar de construirse, el teatro fue inaugurado el 25 de noviembre de 1886 con la presentación del pianista parisino Capitán Voyer con la participación de la Banda de Artillería. Además, los cantantes Baldassari y Aymo de la Torre interpretaron el Himno Nacional junto con la Orquesta Nacional.

Al principio, el teatro no fue utilizado exactamente para cuestiones artísticas como se pretendía pero poco a poco fue tomando forma.

Esta edificación tenía una connotación importante: era de tipo neoclasicista y esta fue la arquitectura oficial del liberalismo. Ya en el año 1870, cada ciudad a nivel latinoamericano contaba con su propio teatro, lo cual connotaba su rango de urbanización, prestigio y cultura. Por lo tanto, el Teatro Nacional Sucre se convirtió en un símbolo de progreso y civilización de la ciudad.

A muy temprana edad, el Teatro Nacional Sucre tuvo su primera restauración que vendría a cargo del gobierno de Eloy Alfaro. En esta ocasión se cambió la cubierta, el cielo raso, el piso de la platea y se decoró el frontón con un relieve de “Orfeo y las nueve musas”. Además se importaron 168 sillas exclusivamente para el teatro y se erigió la estatua de Antonio José de Sucre entre las columnas del la portada principal.

Cuando el Ecuador escribía su historia en el gobierno de José Luis Tamayo, el Teatro Nacional Sucre tuvo su segunda restauración. En esta ocasión se modificó el techo exterior del escenario y se sustituyeron los pilares de madera que sostenían las

⁶² PORTAL WEB DE LA FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE. “*Historia del Teatro Nacional Sucre*”.

<http://www.teatrosucre.com/teatroSucre/historia.php>

herramientas escenográficas. Así, en 1922, volvió a ser inaugurado al cumplirse 100 años de la Batalla de Pichincha.

A partir de 1948 hasta 1952 se realizó una tercera intervención. Se construyó un piso sobre el nivel de los palcos conformándose la galería, se amplió la platea, achicaron la boca del escenario, se incorporó el cielo raso falso en el teatro y se construyeron los camerinos.

Desde ese entonces tuvieron que pasar 40 años para que, en 1992, se realizaran intervenciones más profundas de protección, consolidación, reforzamiento estructural.

Casi desde sus inicios, el Teatro Nacional Sucre perteneció al gobierno ecuatoriano, a través de la Subsecretaría del Ministerio de Educación y Cultura. Más tarde fue trasladado, para su recuperación, al Banco Central del Ecuador quien, con la ayuda de la UNESCO, empezó las labores de reconstrucción. Pero no sería hasta la intervención del FONSAL y el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito que comenzarían las remodelaciones finales.

A partir del 2001, se hicieron algunos estudios para analizar las posibilidades de hacer más intervenciones en el teatro y la institución pasó a ser parte del Fondo de Salvamento del Patrimonio Cultural del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, quien, con la ayuda de la Empresa de Desarrollo del Centro Histórico de Quito, puso como nuevo al edificio.

Actualmente la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre, cuenta con el apoyo de varias instituciones que le permiten reconocerse como una de los organismos culturales más sobresalientes del país. *“Como escenario, el Teatro Sucre es el mejor de la ciudad, el de mejor acústica, el más elegante. Y a tono con estas características que le vienen de su arquitectura y de su carácter de símbolo de los ideales del progreso y la civilización, los espectáculos ofrecidos desde su reapertura en noviembre del año 2004 han sido de primerísima calidad.”*⁶³

⁶³ BLOG DE ECUADOR. “El Teatro Sucre – Cultura”.
<http://www.blogdeecuador.com/2008/09/el-teatro-sucre-cultura.html>

Por otra parte, dentro de lo que se conoce como estrategias de comunicación se encuentran dos herramientas que llevan por nombre: Comunicación interna y externa. Actualmente La Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre cuenta con un nivel elevado de prestigio y credibilidad que se refleja en la asistencia y confianza que tiene el público hacia la institución. Eso nos lleva a pensar que la comunicación externa se encuentra bien encaminada y bien lograda con alianzas y una política adecuada que se la percibe como transparente.

Una buena estrategia de comunicación siempre tendrá a la comunicación interna y externa de la mano. Una de ellas no puede ir tan bien si la otra no va por el mismo camino. Es por este motivo que se hace necesaria la creación y aplicación de estrategias para un sistema de comunicación interna y el mejoramiento del Departamento de Comunicación de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre.

3.5. La Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre en la Actualidad

La labor que ha realizado la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre ha sido de gran aporte para el desarrollo cultural de la capital y de nuestro país. Varios escenarios de la ciudad, son los que ahora forman parte de la Fundación, estos son: el Centro Cultural Mama Cuchara, el Teatro México, La Casa de la Fundación, el Teatro Variedades Ernesto Albán, la Plaza del Teatro y el Café del Teatro. Todos estos escenarios cuentan con una programación regular que de a poco se ha ido incrementando y fortaleciendo. Eventos como danza, teatro, pintura, música, títeres, ópera, etc. es lo que ahora está al alcance del público, con la característica principal de que ésta oferta cultural ha ido aumentando y ha brindado la oportunidad de generar nuevos públicos en las artes.

De esta manera hoy por hoy el Teatro abre sus puertas a personas con capacidades especiales, niños, adultos, jóvenes y mucho más, generando una práctica incluyente en el arte y la cultura. Logrando de este modo que todos los escenarios se agrupen dentro de un mismo promotor cultural llamado Fundación Teatro Nacional Sucre. Según el folleto "*Cinco años después*" producido por la institución:

en el 2003 se creó la Fundación para administrar el Teatro Nacional Sucre, transferido en comodato por el gobierno nacional al municipio

quiteño para su restauración y puesta en valor. Posteriormente a su ámbito de gestión ingresan la Plaza del Teatro, el Centro Cultural Mama Cuchara, por un convenio de gestión con la Municipalidad de Quito, el Teatro Variedades Ernesto Albán, la Casa de la Fundación, el Teatro México y una serie de implementos, medios y equipos, que han permitido la multiplicación de las funciones que cumple la Fundación⁶⁴

- **El Teatro Nacional Sucre**

Su construcción data de finales del siglo XIX y fue construido con los planos del arquitecto alemán Francisco Schmidt y se inauguró públicamente el 25 de noviembre de 1886. Primero se le nombro como Teatro Nacional y más tarde tomó el nombre actual por el ilustre libertador de Pichincha, Antonio José de Sucre. Pero para que ahora veamos lo que es el Teatro Sucre implicó mucho trabajo tanto de remodelación y construcción, al igual que la recuperación de información patrimonial, para ahora poder ofrecer al público datos muy importantes de la historia del Teatro y de lo que hoy en la actualidad se ha convertido. Este escenario es una pieza arquitectónica de carácter consagratorio, donde la decoración de la platea, los palcos, luneta y la acústica, ha permitido que los habitantes disfruten de la cultura y el arte.

Una serie de equipos modernos para audio y TV han permitido realizar grabaciones de todos los eventos en vivo y en directo. Cuenta además con un sistema moderno de seguridad contra incendios, ascensor para de la fosa de la orquesta, sistema moderno de iluminación y una serie de implementos técnicos y mucho talento humano, que ha permitido que a lo largo de los años, el Teatro mantenga su imagen y brinde a la población lo mejor del arte.

Con la ópera Rigoletto, en noviembre del 2003, el Teatro reanuda sus actividades y pone en marcha una serie de eventos musicales, escénicos, operísticos, a conocimiento del país y de la ciudad.

⁶⁴ FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE, “*Cinco años después*”. Primera y única edición. Ediciones Desde el Teatro. Quito. Ecuador. 2009. Pág 1

- **Teatro Variedades Ernesto Albán**

Con el proceso de modernización que experimentó el país, la integración entre regiones posibilitó la diversificación de actividades, ocupando un lugar dominante en la generación y acumulación de capital. Fue así que casas comerciales e industriales empezaron a proliferarse, muchas de ellas en manos de poderosos empresarios nacionales y extranjeros. Ese fue el caso de Jorge Cordovez, empresario de transportes y construcción así como propietario de la casa “J. Cordovez & Cia. Importadores”, importadora exclusiva de artículos de fantasía, de todos los mercados de Europa y EE.UU.

Cordovez era empresario, hacendado e inversionista. Empezó a incursionarse en actividades relacionadas con el nuevo espectáculo que se introdujo paulatinamente en la ciudad, el cine, una actividad que de a poco fue creciendo como recreación ciudadana.

De esta manera Cordovez adquirió el espacio de este terreno, ubicado en uno de los ángulos de la Plaza del Teatro para edificar lo que habría de ser el Cine Variedades, construcción que de acuerdo a fuentes consultadas se habría iniciado en los primeros meses de 1913.

Se mantuvo como sala cinematográfica hasta 1994, brindando a la población un espacio más de entretenimiento y recreación. Pero en ese mismo año se cerró por motivos de remodelación y recuperación del espacio, teniendo como idea la construcción de un Teatro. Es así que el Municipio de Quito adquirió el inmueble y el FONSAF fue quien inició la remodelación y construcción del actual Teatro Variedades Ernesto Albán, llamado así en honor al mayor actor ecuatoriano de todos los tiempos, Ernesto Albán. Este escenario *“está acondicionado para eventos de teatro, música de cámara y danza, proyecciones de cine, y espectáculos de variedades, en particular para las célebres estampas quiteñas”*.⁶⁵

⁶⁵ ILUSTRE MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. “La Cultura de Quito en el Bicentenario”. Primera y única edición. Imprenta Mariscal. Quito. Ecuador. 2009. Página 32

El Variedades inicia sus actividades como teatro en marzo del 2007, con la obra La verbena de la Paloma, la cual contó con la participación de la Compañía Lírica Nacional, el Ensamble de Guitarras de Quito y el Coro Mixto Ciudad de Quito. Desde ahí arranca una actividad constante en la producción de eventos tales como teatro, danza, títeres, conciertos, muestras visuales, etc. para público adulto e infantil.

Con la reapertura de este ícono cultural la población gana un espacio de enorme importancia que se suma al circuito cultural de la ciudad.

- **Teatro México**

El Teatro México, nace como respuesta a la gran actividad económica, que se generaba a los alrededores de la estación de ferrocarril del sector de Chimbacalle. Pertenecía también al gran circuito de cines, teatros y hoteles que emprendieron la familia Mantilla. Los hoteles se situaban muy cerca de los escenarios como posibilidad de alojar entre otras personas, a los artistas que presentaban algún espectáculo.

El México, ubicado en la ciudadela Chimbacalle, fue construido entre finales y principios de la década de los treinta y cuarenta. Su ubicación está en las calles Tomebamba y Antisana, en una cuesta bastante pronunciada.

El Teatro México, se dedicaba a la presentación de películas, de acción, de aventuras y comedia producidas en el país de México. El crecimiento urbanístico, las nuevas vías que se fueron construyendo como la Av. Napo poco a poco minó el interés en el cine, porque gran parte del comercio desde la calle Maldonado se trasladó hacia dicha avenida, y fundamentalmente la muerte paulatina de la estación de ferrocarril, la supresión del transporte hacia el sector por la recoleta, el apareamiento de nuevas salas de cine, produjo que se declare la muerte total. Posteriormente sirvió para concertaciones de grupos religiosos. Pero hoy en la actualidad el inmueble está descrito como patrimonio cultural, que merece ponerse en valor para que la ciudadanía nuevamente pueda disfrutar y usar las nuevas instalaciones.

Es así que en Junio del 2008 el México abre sus puertas para deleitar a la población sureña con eventos de todo tipo, pero sobre todo musicales y de danza, manteniendo un formato popular y revalorizando varias propuestas nuevas de arte.

Algunas de las características principales de este teatro es que cuenta con un escenario móvil que puede adaptarse dependiendo del espectáculo, al igual que butacas móviles, un sistema controlado por computador, iluminación y sonido digitales y una capacidad variable entre 400 y 600 personas, considerado de esta manera como uno de los teatros mejor equipados de Latinoamérica y el más moderno del que los habitantes del sur de la ciudad lo pueden disfrutar.

- **Centro Cultural Mama Cuchara**

Instalación de igual manera restaurada por el FONSAL en el año de 1990, funciona ahora como el centro de formación de artistas y talentos. Es aquí donde varias de las agrupaciones como la Compañía Lírica Nacional, Coro Mixto Ciudad de Quito, Ensamble de Guitarras de Quito, la Orquesta de Instrumentos Andinos, Coro Infante Juvenil, Conjunto Yavirac, el Trío Pambil, se preparan y utilizan este espacio para fortalecer su nivel académico artístico, permitiendo de esta manera fortificar este espacio y generar una escuela de talento a nivel nacional.

Este Centro está ubicado en el barrio la Loma Grande en la calle Rocafuerte y lleva este nombre porque la calle termina en forma de una cuchara, enriqueciendo a la arquitectura y al aporte cultural de los moradores del sector. *“Funciona como centro de creación y de actividades artísticas: teatro, danza, música, pintura, cine, recreación y capacitación. En la administración 2000/2009 se mejoró el estudio de grabación y el Auditorio Raúl Garzón Guzmán, con capacidad para 250 personas, convirtiéndolo en escenario de presentaciones artísticas, funciones de cine y eventos coordinados con los moradores del sector”*.⁶⁶

⁶⁶ ILUSTRE MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. “La Cultura de Quito en el Bicentenario”. Primera y única edición. Imprenta Mariscal. Quito. Ecuador. 2009. Pág. 36

La preparación artística que brinda el CCMC a los músicos y cantantes es cada vez más elevada. La preparación tanto vocal como escénica, se ha destacado por formar agrupaciones que brillen por su talento.

- **Casa de la Fundación**

Este espacio pertenece a la edificación total del Teatro Nacional Sucre. Está ubicada en la calle Manabí y Guayaquil esquina, a lado de la boletería del Teatro. En el año 2006 se pensó en ocupar ese espacio como un nexo entre los artistas, sus obras y el público. De esta manera, en el 2007 se inauguró bautizándolo como Casa de la Fundación ya que cumple la función de ser un lugar de encuentro en donde los artistas pueden exhibir sus obras y trabajos al público de manera gratuita.

Esto a su vez tiene una connotación adicional y es que al ser gratuito se democratizan los espacios y se permite que la gente tenga acceso incondicional al aprecio del arte.

Exposiciones de fotografía, pintura, escultura, teatro, danza, lanzamientos de libros y muchas cosas más, han sido las que se han realizado en este espacio, permitiendo visualizar el trabajo de los artistas e incluso permitiendo que el público pueda ser parte de clases magistrales en las que los mismos creadores explican cual fue el proceso de creación.

El Teatro Sucre ha querido que esta práctica se afiance más y logre establecer esa relación directa con el público. De apoco se ha logrado esta meta y se espera que este espacio sea parte del circuito cultural en el que el público sea el actor principal de cada creación.

La labor diaria es armar firmemente una cultura por el arte, permitiendo que el acceso sea democrático y que el trabajo vaya encaminado a generar producción artística de calidad que, al mismo tiempo, vincule y estimule el talento nacional y promueva la sensibilización de una diversidad de públicos.

Todo el trabajo logrado hasta hoy, es producto de una lucha constante de alcanzar objetivos y metas. Varios objetivos se han visto desarrollados y cumplidos a través del tiempo, como son:

- a. Promover al desarrollo, fomento, promoción y producción de las artes escénicas y musicales en el Distrito Metropolitano de Quito y en el Ecuador.
- b. Suscitar y difundir los valores artísticos musicales nacionales y extranjeros, priorizando nuestra identidad cultural.
- c. Investigar, desarrollar, planificar y ejecutar proyectos culturales tendientes a la recuperación y promoción del Centro Histórico de Quito.⁶⁷

El centro histórico de Quito se ha ido convirtiendo de igual manera en uno de los espacios más ricos culturalmente, ya que en sus interiores está la ubicación de plazas, museos, teatros, galerías, casas de exposición y más, que han permitido que la ciudad avance y se encierre en un valioso patrimonio artístico y cultural.

La actividad de la Fundación ha permitido retomar la ópera, el teatro al igual que eventos con puro acento ecuatoriano. Su acción de igual forma no se ha centrado únicamente en la ciudad de Quito, sino que ha llevado sus eventos a parroquias rurales y también a ciudades como Lago Agrio, Galápagos, Loja, Guayaquil, Cuenca, y otras ciudades del país por medio del proyecto Sucre Viajero.

- **La Plaza del Teatro**

La Plaza del Teatro era conocida, a mediados del siglo XVI, como Plaza de las Carnicerías. Entre 1670 y 1672, durante el gobierno del Presidente de la Audiencia de Quito, Diego Carrascal, se utilizó para las corridas de toros de los sábados. En 1786, el Presidente de la Audiencia de Quito, José de Villalengua y Marfil, construyó en este espacio la primera plaza de toros.

En 1867 la legislatura prohíbe las “bárbaras” corridas de toros, incitando a las municipalidades para que construyeran teatros en sus jurisdicciones.

⁶⁷ PORTAL WEB DE LA FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE. “Estatuto de la Fundación Teatro Nacional Sucre”. <http://www.teatrosucre.com/generales/reglamento.php?id=6>

De esta manera, en 1879, durante el gobierno del presidente Ignacio de Veintimilla, se celebra un convenio entre el Gobierno y la Municipalidad para la construcción del Teatro Nacional, el cual se inaugura el 25 de noviembre de 1886 en la Presidencia de José María Plácido Caamaño, con el nombre de Teatro Nacional Sucre.

La Plaza mantuvo una pila durante la primera mitad del siglo XX, convirtiéndose en uno de los lugares más importantes y emblemáticos de Quito. Actualmente, tiene una gran capacidad de convocatoria debido a la oferta cultural con espectáculos al aire libre organizados por la Fundación Teatro Nacional Sucre.

3.5.1. Proyectos y Festivales de la Fundación Teatro Nacional Sucre

- **Sucre de a dólar**

Este proyecto nació en el año 2007 con el propósito de brindar al público eventos de calidad y que sobre todo que sean de fácil y económico acceso, promoviendo el acercamiento de la gente a las artes y a las dinámicas y prácticas culturales.

De una u otra forma también es una manera de alentar e incentivar a los artistas, ya que por su económico costo el teatro está con sus butacas llenas y para un artista eso es lo más gratificante. Y por otro lado el público resulta beneficiado ya que los espectáculos que están dentro de este formato no dejan de ser excelentes.

- **Sucre Viajero**

El programa El Sucre Viajero nació como un aporte para la difusión de los eventos culturales hacia nuevos públicos. Se incorporaron tres nuevas plazas: Guayaquil, Cuenca y Loja, las cuales se suman a Santa Cruz (Galápagos) y el Coca, donde ya se tiene una programación regular. El objetivo es trasladar a los barrios de Quito los recursos artísticos y técnicos con los que cuenta la FMTNS, para que la gente, desde su propio espacio, disfrute de eventos protagonizados por los elencos que mantiene la institución.

- **Sucre para niños**

Este programa planificado por el Teatro Nacional Sucre ha convocado a una gran cantidad de chiquillos de las diferentes escuelas de la ciudad, con el fin de incluir a la niñez en la cultura por medio de maravillosas obras como “Pedro y el Lobo” y “de Juegos y Sueños”, obra de la Compañía Nacional de Danza, ésta última que recoge los juegos tradicionales para realizar un montaje escénico, desde una visión contemporánea y humana. *"Este proyecto nació hace tres años con la finalidad de llevar a la mayor parte de ciudades la producción del teatro y de varios colectivos internacionales. Estos se presentaron en más de 40 barrios y parroquias de Quito. También se realizaron en otras ciudades: Coca, Loja, Cuenca, Galápagos, Tena, Guayaquil, Otavalo, Ibarra y Ambato."*⁶⁸

- **Conciertos didácticos**

Esta propuesta y actividad nació bajo la idea de fomentar un encuentro natural de la música con la niñez, tratando de que los niños y jóvenes se unan a las prácticas culturales y desde ya conozcan también el Teatro Sucre y su historia.

Este proyecto ha ido generando valores en los niños y varias agrupaciones musicales como el Ensemble de Guitarras de Quito y coros de la ciudad como el Coro Mixto Ciudad de Quito y el Coro Infante Juvenil, han sido los que han colaborado para que este proyecto resulte eficaz.

Géneros como el pasillo, bolero, san juanito, pasacalles y otros, han sido los que se han interpretado en estos conciertos didácticos, dando como resultado un proceso enriquecedor para ambas partes, ya que ha permitido que los niños, jóvenes y los músicos entiendan a la música en un paso más interactivo y participativo.

Y si hablamos de números, 4.905 niños y adolescentes han participado de estos conciertos didácticos y han sido beneficiarios directos, convirtiéndose en los actores principales de este proceso.

⁶⁸ PAGINA WEB DEL DIARIO EL HOY. “Fundación T. Sucre 2000 eventos en cinco años”. Entrevista al maestro Julio Bueno. <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/fundacion-t-sucre-2000-eventos-en-cinco-anos-363698.html>

Esta actividad se seguirá llevando a cabo con el formato edu – comunicacional y tratando de siempre provocar un circuito latente en la educación musical de nuestro país.

- **El festival Ecuador Jazz**

Cada mes de abril, se recopilan a las mejores bandas y solistas del género, promoviendo diversidad en la programación ya que visitan el Ecuador, artistas de EEUU, España, Chile, Brasil, etc. quienes han deleitado al público con lo mejor del jazz. Se considera entre los de mayor renombre en América Latina, además que es una puerta para poder participar de clases y seminarios magistrales.

- **Bienal de Músicas del Mundo**

Es un encuentro cada dos años, en el mes de Junio donde la diversidad de culturas y países se reúnen para exponer lo mejor de su música. Este evento propuso el reencuentro con las raíces ecuatorianas y vinculó lo diverso mas allá de las fronteras internacionales.

- **Festival Internacional de Música Sacra**

La Semana Santa se viste de Música Sacra para ofrecer al público lo mejor de la participación de artistas tanto nacionales como internacionales. Recitales de órgano, coros, misas, conciertos cristianos, entre otros, son los que dan inicio a una fiesta religiosa que con gran agrado y respeto transporta a lo antiguo y barroco de la ciudad de Quito. *“En la novena edición (marzo – abril 2009), se presentaron 57 funciones, con 35 solistas o grupos musicales provenientes de 13 países”*⁶⁹

- **Festival Jazz in Situ**

Cada año, en la primera quincena de Septiembre se realiza este festival que convierte a la Plaza del Teatro en el centro de actividad cultural con la participación de bandas nacionales e internacionales. Siendo el Jazz en sus orígenes, una combinación de

⁶⁹ ILUSTRE MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. “La Cultura de Quito en el Bicentenario”. Primera y única edición. Imprenta Mariscal. Quito. Ecuador. 2009.

estilos que en muchos casos recurre a la improvisación y a un devenir más cotidiano y social, que hoy por hoy en Quito es una representación más de la cultura ecuatoriana.

3.5.2. Agrupaciones

Adicional a esto, la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre cuenta con las siguientes agrupaciones a su haber:

- Orquesta de Instrumentos Andinos
- Ensamble de Guitarras
- Coro infante juvenil
- Coro Mixto Ciudad de Quito
- Trío Pambil
- Conjunto Yavirac
- Escuela Lírica
- Banda Sinfónica Metropolitana

3.5.3. Estadísticas de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre

Toda esta actividad permanente de la Fundación, ha hecho que el nivel de eventos crezca sorprendentemente en estos cinco años de gestión. Y esto a su vez ha permitido que la oferta sea más variada y que el público tenga la oportunidad de acceder de manera continua y libre a los eventos preparados por la institución.

Estadísticas indican como la producción ha ido elevándose a lo largo de este periodo, *“exactamente desde abril del 2004 hasta junio del 2009 los eventos realizados anualmente en todos los escenarios de la Fundación han sido los siguientes: 62 eventos en el 2004; 157 eventos en el 2005; 253 en el 2006; 424 en el 2007; 544 en el 2008 y 276 eventos en el primer semestre del 2009”*.⁷⁰

Así como los eventos han ido aumentando de igual manera el público, dando como resultado algo positivo para la Fundación y más que nada para la gestión cultural en

⁷⁰ FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE. *“Cinco años después”*. Revista de gestión. Primera y única edición. Quito – Ecuador 2009. Pág. 10.

el país. Se ha logrado fortalecer un público que valora, reconoce y acepta la propuesta cultural de la Fundación. Aprecia la variedad de eventos y es libre de escoger el formato y género que desea ver. La oferta además no solo está en los teatros, sino también en la televisión. El público televidente ha crecido sobremanera. Esto gracias a la transmisión del programa cultural Escenarios, programa que entrega a los televidentes eventos realizados en varios de los teatros de la ciudad. De igual manera la danza, el teatro, títeres, música y hasta ópera se ha transmitido por la TV con la única finalidad de abarcar un público televidente que al fin y al cabo es presencial. Tomando las cifras del folleto “*Cinco años después*”:

El público presencial por año en todos los escenarios de la Fundación desde abril del 2004 a Junio del 2009 ha sido: 35.127 personas en el 2004; 92.209 personas en el 2005; 152.323 personas en el 2006; 136.845 personas en el 2007; 214.390 personas en el 2008; y 107.620 personas en el primer semestre del 2009. El público televidente por año de igual manera desde abril del 2004 a junio del 2009 es: 8000 en el 2004; 18.000 en el 2005; 42.000 en el 2006; 242.000 en el 2007; 490.000 en el 2008 y 352.000 televidentes en el primer semestre del 2009.⁷¹

Estas estadísticas no hacen sino elevar el número de confianza en la labor diaria que se realiza en la Fundación y por supuesto de seguir adelante cumpliendo metas y trazando nuevos objetivos que permitan demostrar una y mil veces que la cultura en nuestro país ya se ha fortalecido y se lo seguirá haciendo.

Escritores, productores, músicos, dirigentes institucionales, cineastas, realizadores audiovisuales y más, han aportado con sus criterios a la labor de la Fundación, partiendo de que en estos cinco años de trabajo, la fuerza y la dedicación han sido constantes, estableciéndose como la mayor organización de producción y realización cultural de mayor envergadura del país.

Los objetivos se han ido cumpliendo de a poco, tanto así que hoy por hoy la Fundación cuenta con más de 8.000 suscriptores a la página web, www.teatrosucre.com, que a su vez cuenta con un gran despliegue de información, en donde se puede visualizar la programación de todos los escenarios, datos importantes de las agrupaciones musicales pertenecientes a la Fundación, noticias, comentarios y sugerencias.

⁷¹ Ídem

Boletines semanales son enviados a todos los suscriptores para conocimiento de la programación y esto a su vez causa un efecto dómينو, ya que la información se riega por varias partes logrando aumentar público y fortalecer un proceso cultural de largo aliento que impulse una actividad cultural profunda en nuestra sociedad.

CAPÍTULO IV

Estrategias para un sistema de comunicación interna y mejoramiento del Departamento de Comunicación de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre en la ciudad de Quito

4.1. Diagnóstico de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre

4.1.1. La Fundación a Nivel Administrativo

La Fundación es una institución pública que pertenece al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y trabaja de manera paralela con la Alcaldía Metropolitana de Quito y la Secretaría de Cultura.

El organigrama estructural que consta en el anexo # 5 fue realizado por esta investigación pues la Institución no contaba con uno propio. Como consta en la gráfica, la institución está comandada por la Dirección Ejecutiva y de allí se desprenden las demás áreas y actividades de la misma. El manejo de la Fundación se realiza de manera centralizada en la Dirección ejecutiva. Por este motivo esta área coordina la planificación anual de la organización, para luego delegar actividades a los demás departamentos. Sin embargo es posible encontrar eventos que no estaban dentro de la planificación anual y que se realizan, ocasionando problemas de promoción, de presupuesto y de trabajo.

Las áreas con las que la Dirección Ejecutiva trabaja más conjuntamente son: la Asesoría Jurídica, el departamento administrativo, el departamento financiero y la dirección de producción. Cuando ya todo está decidido, la dirección de producción envía la información a producción los cuales coordinan con el Departamento de comunicación y el área técnica para la realización de los eventos.

Cómo se ha mencionado en capítulos anteriores, la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre tiene en su haber los siguientes escenarios: El Teatro Nacional Sucre, el Teatro Variedades Ernesto Albán, El Teatro México, el Centro Cultural Mama Cuchara y la Plaza del Teatro. Pero todos los departamentos antes mencionados se encuentran solamente en el Teatro Nacional Sucre. Los demás escenarios cuentan

con un productor que coordina los eventos y con el equipo técnico que se turna de escenario, pero todo lo demás, es decir, comunicación y diseño, departamento financiero y producción, se centraliza en el Teatro Nacional Sucre.

De este modo la estructura organizacional que tiene la Fundación, depende cien por ciento de la Dirección Ejecutiva. Es esta la que toma las decisiones generales y de ahí el resto de áreas colaboran con el trabajo permanente que esta realiza.

4.1.2. La Fundación a Nivel Económico⁷²

A través de la rendición de cuentas que hace la FTNS públicamente en su página web, demuestran gran responsabilidad social y transparencia hacia la sociedad.

Informar al público los resultados económicos, de gestión y los impactos del trabajo, producen en la sociedad una simpatía por la labor cultural que desarrolla la Fundación.

El presupuesto que recibe anualmente la institución viene de varios lugares, tanto del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, como de instituciones privadas y de la autogestión.

Si se habla de porcentajes se puede decir que el 70% es el presupuesto del Municipio, el 20% de instituciones privadas y el 10% de autogestión.

Por ejemplo, en el año 2009 el Municipio apporto con \$1'200.000, el FONSAI con \$800.000 y de estas cantidades el aporte del Municipio se utilizó para sueldos y servicios básicos, y el presupuesto del FONSAI para los costos operativos de los eventos.

Por otro lado la autogestión que realiza la Fundación que es del 10% se la hace a través de canjes, convenios, acuerdos con varias empresas privadas y embajadas.

⁷² Tomado del folleto FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE, *"Cinco años después"*. Primera y única edición. Ediciones Desde el Teatro. Quito. Ecuador. 2009.

Hasta este año las siguientes empresas son las que prestan ayuda a la labor de la Fundación: Diners Club, Diario Hoy, Hotel Dan Carlton Quito, ETV Telerama, Samsung, entre otros.

Diners Club, por ejemplo, aporta con cierta cantidad anual. En el 2009 aportó con \$60.000 en efectivo y la otra parte del convenio es mediante apoyo con su base datos de los suscriptores, para el envío de todo material gráfico e informativo de la Fundación. Además esta empresa brinda un gran apoyo al transmitir spots televisivos de los eventos más importantes de la Fundación por Teamazonas.

En cambio con el Diario Hoy se mantiene un acuerdo en el que la Fundación tiene presencia de imagen mediante anuncios, publicidad de varios eventos, agendas culturales, reportajes, noticias, etc. A parte del apoyo que brindan con la impresión y distribución de la Revista mensual del Teatro llamada “Desde el Teatro”. Son 20.000 ejemplares que se imprimen y de estos 5.000 son distribuidos con los suscriptores del diario.

El convenio con el Hotel Dann Carlton Quito es brindar el hospedaje a los artistas internacionales que visitan el país y tendrán participación en los escenarios de la Fundación. Con el canal ETV Telerama el convenio consta en transmitir el programa Escenarios TV los fines de semana y Samsung aportó con la colocación de varios plasmas que están ubicados en el Teatro Variedades y en el Teatro Nacional Sucre.

De esta manera el trabajo que realiza la Fundación se ve reflejado también por el apoyo de varias instituciones que creen en la cultura y que han aportado fielmente al desarrollo de la Fundación.

Toda esta estructura económica financiera se ve expresada en las actividades que a diario realizan los artistas en los espacios culturales de la Fundación. Ya que a mayor presupuesto mayor actividad cultural. Claro está que ésta lógica ha sido de un largo proceso, ya que la actividad cultural en la ciudad ha ido creciendo de a poco y hoy por hoy ya se puede ver mayor oferta artística en la ciudad y en el país.

4.1.3. La Fundación en cifras⁷³

No siempre las cifras son fundamentales para el diagnóstico de una institución, pero si permiten dar cuenta de logros específicos alcanzados y de mejoramientos en ciertos aspectos de la organización.

Según el informe “FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE. ‘Cinco años después’”, desde el momento en el que la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre se creó en el año 2003 hasta finales del 2009, ha producido 1716 eventos, de los cuales el 80% han sido producción propia, 15% de manera coproducida y 5% como teatro de acogida. De estos eventos podrían rescatarse nombres como: “El Carmín del Carmen”, el “Teatro del Temple”, el mimo francés Marcel Marceau, el Bailarín Julio Bocca, la flamenca Sara Baras, entre otros. Como producciones propias vale la pena resaltar la ópera “Manuela y Bolívar”, La Cantata multimedia “Boletín y Elegía de las mitas”, “Häendel”, “Carmen”, “La Traviata”, entre otras.

Es importante indicar que la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre utiliza el 75% de su presupuesto de inversión en la contratación de artistas nacionales y el 25% en artistas internacionales.

En cuanto a los eventos realizados por la institución, desde el 2004 hasta la primera mitad del 2009, se han realizado aproximadamente 1716 eventos, siendo el 2008 el año que despunta con 544 eventos. Esta información permite calcular que en estos 5 años y medio el Teatro ha presentado prácticamente 1 evento por día. Paralelamente, 738 514 es el número de espectadores que han visitado a la Fundación en sus diferentes escenarios, en el mismo período.

Tomando a cada uno de los escenarios por separado las cifras muestran que el nivel de actividad de la Fundación es alto. Desde el 2004 hasta el primer semestre del 2009 el Teatro Nacional Sucre ha realizado 665 eventos. Por su parte el Teatro Variedades

⁷³ Tomado del folleto FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE, “Cinco años después”. Primera y única edición. Ediciones Desde el Teatro. Quito. Ecuador. 2009.

Ernesto Albán ha llevado a cabo, desde el 2007 hasta la mitad del 2009 354 eventos. Y el Teatro México, en el 2008 y la mitad del 2009 ha realizado 128 actividades.

Estas cifras permiten dar una visión del nivel de actividad y trabajo que maneja la Fundación y esto, sin tomar en cuenta los eventos realizados en la Plaza del Teatro que también es un escenario de la institución.

Por lo tanto, la comunicación institucional y las RR.PP deben trabajar en base a este ritmo, dando cabida y salida a cada uno de los eventos, es decir, dando salida a aproximadamente un evento por día, tomando en cuenta que los medios de comunicación están siempre buscando algo nuevo y novedoso; y no siempre dispuestos a cubrir noticias de cultura.

4.1.4. La Fundación a nivel comunicacional

4.1.4.1. Comunicación Externa

La imagen que proyecta la Institución a la audiencia o al público, está estrechamente ligada con la parte visual a la que ésta pertenece. El material gráfico que realizan es lo que les representa y todas las piezas gráficas que se emiten son para la promoción tanto masiva como individual.

La imagen que tiene la Fundación, viene a ser la carta de presentación de su gente y del mismo lugar. Es por esto que las herramientas comunicativas juegan un papel importante porque manifiestan el cómo, el qué y de qué manera son vistos por la sociedad.

La Fundación cuenta con varias herramientas de comunicación externa para promocionar su imagen corporativa y los eventos artísticos que se dan a lo largo del año.

Entre estas está su logo de identidad, la Página Web www.teatrosucre.com, la Revista mensual llamada “Desde el Teatro”, que tiene una impresión de 20.000 ejemplares y se la distribuye en la capital. Todo el material gráfico que produce Diseño e Imagen como son gigantografías, roll ups, afiches, flyers digitales e impresos.

Todo este material gráfico se lo ocupa para promocionar la actividad cultural de la Fundación así como los escenarios que maneja y los proyectos que se llevan a cabo.

Vale la pena destacar que los proyectos que tiene la Fundación son: El Sucre de a dólar, el Sucre Viajero, el Sucre para niños, y cada uno de estos son promocionados mediante flyers, afiches o boletines de prensa. De este modo la audiencia se va acercando cada vez más a la actividad que realiza la Institución y sobre todo conoce de qué se trata cada uno de ellos.

La comunicación externa de la FTNS de una u otra forma se ha posicionado en el mercado desde que inició sus actividades, ya que el nombre que ésta tiene por si sola se promociona. Es un espacio emblemático de la ciudad y catalogado como el mejor para el encuentro con la cultura. De ahí que las personas se integren a la actividad cultural depende mucho de la promoción que se le de y del material gráfico que se ejecute.

Es así que por ejemplo el Departamento de Comunicación trabaja diariamente con los medios para promocionar y dar difusión a toda la actividad cultural que se da en los distintos escenarios de la Fundación, mediante boletines de prensa, fotografías de los distintos eventos e información semanal y mensual de la programación de la Fundación a varias empresas e instituciones de comunicación y enfoque cultural.

Se ha logrado llegar a varios acuerdos con distintas empresas y medios de comunicación para que apoyen la labor cultural y abran sus puertas para ver a la institución reflejada en ellos y así llegar a la ciudadanía con todo lo que se pretende publicar.

Entre algunas de las empresas en que la Fundación tiene presencia son: Diners Club, Samsung, ETV Telerama, Canal Público, Hoy, Metro Hoy, Hotel Dan Carlton Quito, el Comercio, Revista la Familia, Revista Supermaxi, Revista Meriela Viteri, Revista Diners, Revista Vanguardia, el Telégrafo, Diario la Hora. Estos son medios e instituciones que mantienen directa relación con la labor de la Fundación y por supuesto brindan apoyo para la difusión de las actividades que se realizan.

Además para las temporadas de Festivales como Ecuador Jazz, Música Sacra, Jazz in Situ, y temporadas de ópera se realiza todo un despliegue de material impreso que es distribuido a todo el público. Este material apoya a que la Fundación fortalezca su comunicación externa y su actividad también se vea reflejada a través de la creatividad en diseños y textos.

4.1.4.2. Comunicación Interna

La Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre ha centrado sus esfuerzos en convertirse en uno de los íconos de la producción artística en Quito y en Ecuador. Para este cometido ha invertido valiosos recursos en la producción y promoción de los mismos, poniendo menos énfasis en la comunicación interna de la institución.

La organización cuenta con dos herramientas de comunicación interna: el Internet y la cartelera. La primera de ellas se utiliza para envío de materiales visuales, contacto con medios de comunicación y notificación de reuniones o información urgente. La segunda se encuentra copada de afiches de eventos próximos a realizarse y está ubicada en la entrada de la institución.

De esta manera se deduce que la comunicación interna dentro de la institución es mínima, al menos de manera institucional. El ambiente de trabajo es agradable y espontáneo, por lo cual la fluidez entre los empleados es buena.

Al no haber herramientas de comunicación interna, ni un equipo claramente organizado para este cometido, la creación de rumores es bastante frecuente más que nada en temas como salarios y reducción de personal.

Por este motivo se ha visto la necesidad de crear nuevas herramientas de comunicación interna que fortalezcan la imagen corporativa y mejoren la comunicación de la Institución. Así, se crea la siguiente propuesta:

4.2. Información General Básica de la Propuesta

4.2.1. Nombre de la propuesta: “Estrategias para un sistema de comunicación interna y mejoramiento del Departamento de Comunicación de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre en la ciudad de Quito”.

4.2.2. Breve explicación de la propuesta:

La Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre es una institución de prestigio y reconocimiento cultural. El apoyo y dedicación que brinda a los artistas y sus trabajos, es lo que resalta su labor en nuestro país como eje determinante en la creación y formación de nuevos públicos en vía de desarrollo artístico nacional. Sus eventos y exposiciones son de calidad, lo cual lleva a la comunidad quiteña en general a confiar en la fundación y le da al teatro el reto de seguir mejorando.

El proyecto que se propone va encaminado al crecimiento y mejoramiento institucional de la Fundación, desarrollo que se logrará en el momento que cuente con las herramientas necesarias que impulsen una buena comunicación interna.

La propuesta que se presenta es buscar estrategias para un sistema de comunicación interna en la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre, para crear los espacios necesarios dentro de la institución, que permitan reforzar los lazos laborales y el compromiso con los objetivos, misión y visión de este organismo.

Para este cometido, se pretende incorporar nuevas herramientas comunicativas además de las existentes, como por ejemplo:

- Creación de un Boletín Interno Semanal e impresión del mismo para las áreas operativas.
- Colocación de un buzón de sugerencias y una cartelera informativa y participativa.
- Producción de un CD interactivo para la inducción de los nuevos empleados. Este producto contendrá: Misión, visión, objetivos, proyectos, estrategias, galería de imágenes y productos de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre.

- Video institucional

Estas herramientas pueden ser concebidas como micromedios que darán la voz a todos los personajes y actores de la institución.

4.2.3. Localización

País	Ecuador
Región	Sierra – Norte
Provincia	Pichincha
Cantón	Quito
Lugar	“Teatro Nacional Sucre”
Dirección	Manabí N8-131 entre Guayaquil y Flores

4.2.4. Vigencia del proyecto

FECHA DE INICIO DEL PROYECTO	FINALIZACIÓN DEL PROYECTO
Julio – 2009	Junio - 2010
El proyecto durará aproximadamente 12 meses	

4.2.5. Beneficiarios

- **Beneficiarios Directos:**

El proyecto beneficia a la dirección y a los colaboradores de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre pues les permitirá conocer su potencial, más sobre su institución y sus compañeros, además de aportar con la generación de ideas para el desarrollo integral de la misma.

- **Beneficiarios Indirectos:**

Los beneficiarios indirectos serán la sociedad quiteña y los medios de comunicación, pues mientras más unido y comprometido se sienta el personal con la causa de la organización, más se reflejará eso en su trabajo y esto será apreciado por el público y ciudadanía en general.

4.2.6. Participantes:

Nombre	Teléfono	Dirección	Correo Electrónico
María Dolores Ruiz Martinod	2 922 920 098 568 394	Colimes y Granados Condominios El Inca Bloque 70 Dep. 4-B	lolomyg@hotmail.com lolomyg@yahoo.com
María Dolores Zambrano Calvache	3 811 100 087 445 992	Panamericana Norte y el Arenal. Conjuntos Casales Buenaventura, Etapa 1, casa 137.	sololita_zambrano@hotmail.com lzambrano@teatrosucre.com

4.2.7. Instituciones Participantes:

Nombre de la institución	Teléfono	Dirección	Página Web
Universidad Politécnica Salesiana	2 566 327	Avenida 12 de Octubre 1436 y Wilson	www.ups.edu.ec
Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre	2 951 661	Manabí N8-131 entre Guayaquil y Flores	www.teatrosucre.com

4.2.8. Justificación

En cuanto al *aspecto académico* la propuesta va más allá de la mera implementación de la comunicación interna en el Teatro Nacional Sucre, aunque esto a nivel académico permite la práctica de programas y proyectos indispensables para cualquier comunicador. Este proyecto va encaminado a cumplir la base fundamental de la comunicación y de donde viene su nombre: a poner en común algo. El propósito fundamental de este proyecto es aplicar los preceptos básicos de la comunicación para el desarrollo tales como: la interacción, la alteridad, el saber qué piensa u opina el otro, el comprender la otredad, para, de esta manera, crear los lazos irrompibles que permitan el mejoramiento de la Fundación como institución cultural del país.

En lo socio-cultural, es importante que la sociedad quiteña y los medios de comunicación como entes que difunden los hechos, entiendan los objetivos y metas a los que desea llegar la Fundación Teatro Nacional Sucre. Esto solo puede lograrse cuando todos quienes laboran en esta institución tengan el camino muy claro y luchan día a día para conseguirlo. Además, la institución se ha propuesto como uno de los tantos objetivos lo siguiente: “Mantener y desarrollar el Teatro Nacional Sucre como referente cultural en el país y como escenario emblemático de la ciudad de Quito.”⁷⁴ Lo cual lleva a pensar que la comunicación interna en la fundación es una ventana que se abre para seguir en ese proceso de crecimiento del teatro como un ente cultural que pase de ser un escenario emblemático a una institución con voz y voto en el tema cultural.

En lo personal, el proyecto atraviesa los ejes de nuestro gusto profesional, es decir, la cultura, la redacción no solamente periodística sino también literaria y la comunicación para el desarrollo. La búsqueda de estrategias de comunicación interna en la Fundación no va encaminada a un proyecto de enriquecimiento publicitario o editorial, va más bien por la línea de crear nuevas herramientas de comunicación para que las personas que laboran en ella sepan lo que sucede día a día en esta organización, para que tengan una participación activa en las decisiones que en ella se toman. Es un proyecto que lleva el estandarte de interacción y alteridad.

4.2.9. Definición de la acción

El proyecto consiste en buscar estrategias para un sistema de comunicación interna y mejoramiento del Departamento de Comunicación de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre. Al momento la fundación cuenta con un boletín semanal electrónico recién implementado y una página web de la institución.

El proyecto pretende, de manera participativa, implementar nuevas herramientas de comunicación que permitan una óptima inducción, capacitación y conocimientos de lo que la Fundación Teatro Nacional Sucre propone y es. Estas herramientas serán:

⁷⁴ FUNDACIÓN MUNICIPAL TEATRO NACIONAL SUCRE. “122 años de arte y cultura. Teatro Nacional Sucre 1886 – 2008”. *Diario Hoy*. Diciembre. 2008 (Inserto).

- Creación de un Boletín Interno Semanal e impresión del mismo para las áreas operativas.
- Colocación de un buzón de sugerencias y una cartelera informativa y participativa.
- Producción de un CD interactivo para la inducción de los nuevos empleados. Este producto contendrá: Misión, visión, objetivos, proyectos, estrategias, galería de imágenes y productos de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre.
- Video institucional

4.2.10. Cuadro por Componente

COMPONENTES	OBJETIVO POR COMPONENTES
<p>OG: Buscar estrategias para un sistema de comunicación interna y mejoramiento del Departamento de Comunicación en la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre mediante la creación y utilización de herramientas comunicacionales y micromediáticas tales como: el internet, programas de diseño y páginas web, para el mejoramiento de las relaciones y lazos laborales dentro de la institución.</p>	
<p>C1: Investigación aplicada: Antes de aplicar el proyecto en la Fundación Teatro Nacional Sucre de Quito, es necesario tener un diagnóstico de la institución, además de una base bibliográfica sobre los temas eje de esta propuesta que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Teorías de la Comunicación b) La historia del Teatro Nacional Sucre de Quito c) Planificación estratégica d) Comunicación interna e) Comunicación externa f) Comunicación para el desarrollo 	<p>OE1: Analizar la importancia de la planificación estratégica y la comunicación interna y externa, mediante la investigación de campo y la recopilación de información en libros, textos, páginas web, etc. para diseñar la comunicación institucional de la fundación al interior de un marco dinámico, cotidiano, humano y lo más importante, alternativo.</p>
<p>C2: Planeación y Programación: Planificar y programar las actividades necesarias y obtener las herramientas para la creación de estrategias para un sistema de comunicación interna y mejoramiento del Departamento de comunicación de la institución.</p>	<p>OE2: Definir el proceso a seguir para la aplicación de estrategias para la creación y mejoramiento de la comunicación institucional de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre.</p>
<p>C3: Edición y producción de materiales impresos, audiovisuales, etc. para apuntalar a la comunicación interna de la institución, será necesaria la creación de</p>	<p>OE3: Diseñar y elaborar los materiales de comunicación formal y alternativa mediante la utilización de herramientas tecnológicas y creativas para el</p>

<p>medios alternativos de comunicación. Para esto se hará lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Creación del boletín interno semanal e impresión del mismo para las áreas operativas. b) Colocación de un buzón de sugerencias y una cartelera informativa y participativa. c) Producción de un CD interactivo para la inducción de los nuevos empleados. Este producto contendrá: Misión, visión, objetivos, proyectos, galería de imágenes y productos de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre. d) Creación del video institucional de la Fundación. 	<p>fortalecimiento de los lazos laborales de la institución.</p>
<p>C4: Difusión y Comunicación del Proyecto: Una vez listos los productos del Proyecto se desarrollará reuniones de difusión con los directivos del Teatro Nacional Sucre y las distintas áreas para exponer la gestión realizada y sus objetivos.</p>	<p>OE4: Realizar una reunión con la Directiva de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre y quienes laboran en la institución, mediante la convocatoria del personal haciendo utilización de la comunicación interna para la socialización de los objetivos alcanzados y la gestión realizada.</p>

4.2.11. Resultados y Metas por Objetivos

OBJETIVOS	RESULTADOS	METAS
<p>OE1: Analizar la importancia de la planificación estratégica y la comunicación interna y externa, mediante la investigación de campo y la recopilación de información en libros, textos, páginas web, etc. para diseñar la comunicación institucional de la</p>	<p>Los medios y las formas de la comunicación institucional en la Fundación Teatro Nacional Sucre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Levantamiento de la información. ○ Estudio y análisis. ○ Diseño de la comunicación interna.

<p>fundación al interior de un marco dinámico, cotidiano, humano y lo más importante, alternativo.</p>		
<p>OE2: Definir el proceso a seguir para la aplicación de estrategias para la creación y mejoramiento de la comunicación institucional de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre.</p>	<p>Determinar el plan estratégico de comunicación interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboración del documento de planificación estratégica de comunicación interna.
<p>OE3: Diseñar y elaborar los materiales de comunicación formal y alternativa mediante la utilización de herramientas tecnológicas y creativas para el fortalecimiento de los lazos laborales de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Boletín semanal interno. ○ Buzón de sugerencias. ○ Cartelera ○ CD interactivo inductivo. ○ Video Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboración del Boletín Interno ○ Compra de materiales y colocación de cartelera y buzón de sugerencias. ○ Diseño y producción del CD. ○ Producción y edición del video institucional
<p>OE4: Realizar una reunión con la Directiva de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre y quienes laboran en la institución, mediante la convocatoria del personal haciendo utilización de la comunicación interna para la socialización de los objetivos alcanzados y la gestión realizada.</p>	<p>Informe de actividades y logros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organización y orientación de la reunión.

4.3. Muestra (no técnica) que abarca el 50% de la población de la Fundación Teatro Nacional Sucre.

Para conocer la opinión de los trabajadores de la Fundación se tenía previsto realizar fichas etnográficas que permitirían conocer los rasgos generales de la muestra pero por motivos de tiempo y de predisposición de los empleados de la institución se decidió realizar una muestra no técnica de la población de la fundación para luego encuestar al 50% de los empleados de la misma. (Ver anexo # 9).

Las personas que laboran en la FTNS emplean mucho de su tiempo en su trabajo, sus jornadas no son de 8 horas laborables sino de 12 horas la mayoría de los días, más aún cuando existen festivales. Por este motivo fue difícil tener la predisposición de los empleados en el aspecto única y exclusivamente de estas fichas.

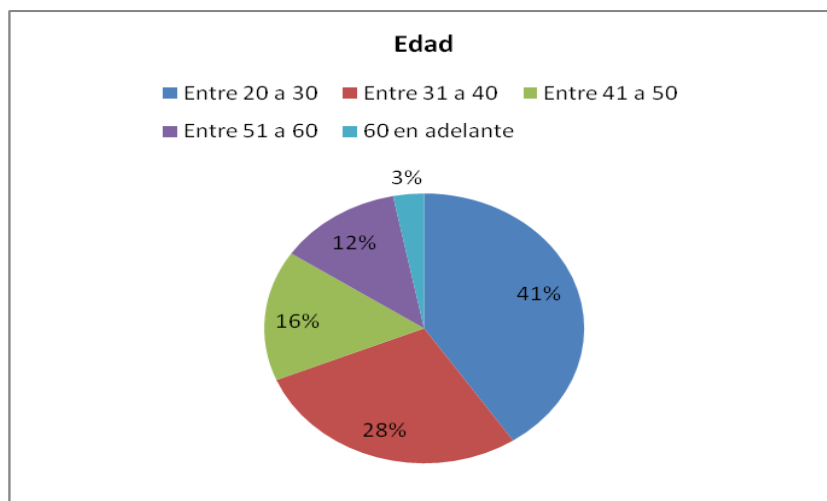
Por otro lado, las encuestas realizadas a la mitad de los trabajadores de la fundación, se llevó a cabo dentro de las horas laborables de los empleados, por lo cual accedieron al mismo. Los resultados de las encuestas son los siguientes.

4.3.1. Resultados de las encuestas realizadas a miembros de la FTNS

La implementación de un sistema de comunicación interna y el gradual mejoramiento del departamento de comunicación de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre debe realizarse con el consentimiento y apoyo de todas las partes que conforman la institución. Por este motivo, para esta investigación, se ha realizado una encuesta al 50% del personal de la Fundación. Los encuestados fueron escogidos de manera aleatoria, contando con la participación de la totalidad de áreas o departamentos. De un total de 64 empleados, el 41% de los encuestados tiene una edad que oscila entre los 20 y 30 años; y el 59% es de género masculino.

Cuadro N° 1: Edad de los encuestados

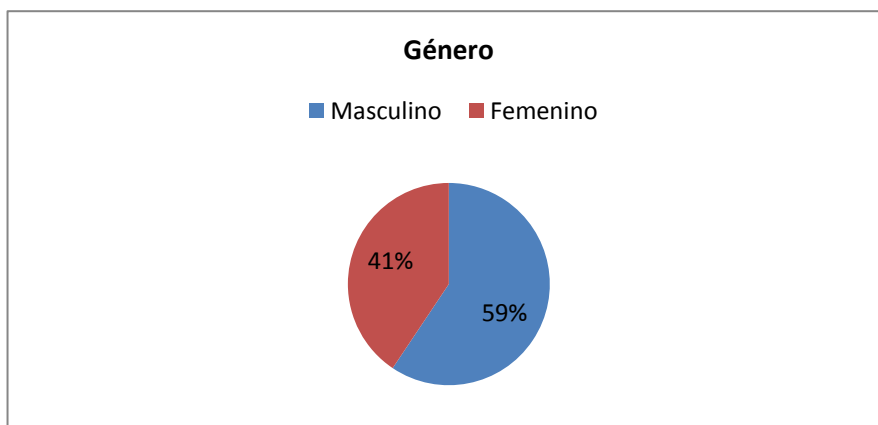
Edad	
Entre 20 a 30	13
Entre 31 a 40	9
Entre 41 a 50	5
Entre 51 a 60	4
60 en adelante	1
Total	32



La edad promedio de los encuestados es de 32 años de edad. De la totalidad se distinguen el 41% que corresponde a las edades comprendidas entre 20 y 30 años, seguido de un 28% que oscila entre los 31 y 40 años.

Cuadro N° 2: Género de los encuestados

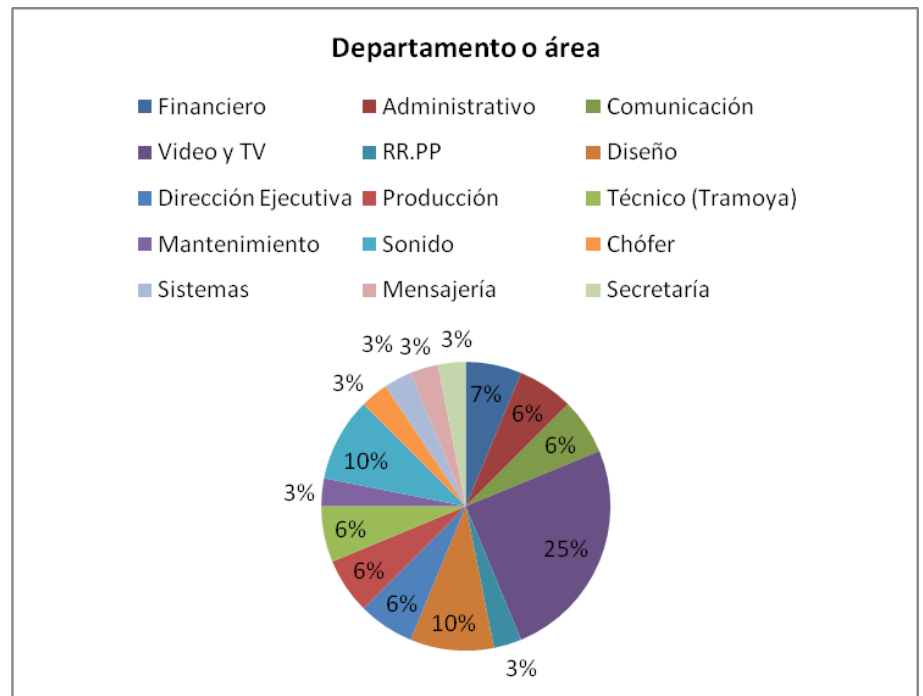
Género	
Masculino	19
Femenino	13
Total	32



De la totalidad de los encuestados, el 59% son hombres y el 41% son mujeres. Ahora bien, las encuestas fueron tomadas del personal de las siguientes áreas:

Cuadro N° 3: Departamentos encuestados

Departamento o área	
Financiero	2
Administrativo	2
Comunicación	2
Video y TV	8
RR.PP	1
Diseño	3
Dirección Ejecutiva	2
Producción	2
Técnico (Tramoya)	2
Mantenimiento	1
Sonido	3
Chófer	1
Sistemas	1
Mensajería	1
Secretaría	1
Total	32



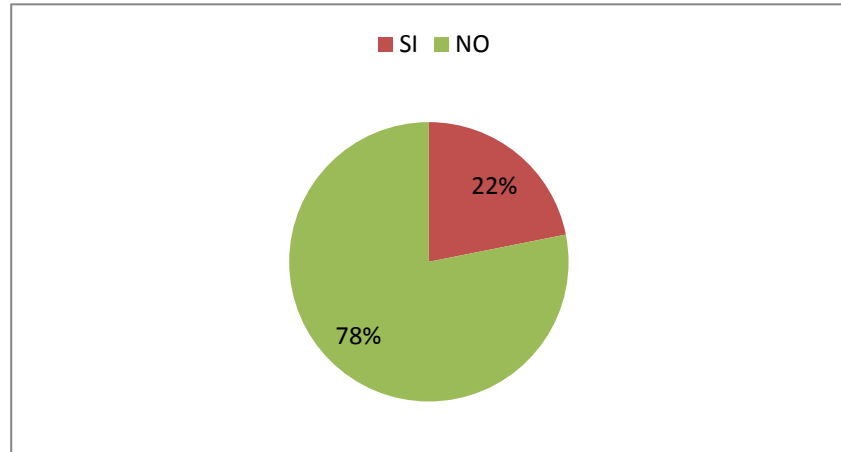
De los 32 encuestados, el 25% pertenecen al departamento de video y TV, el 10% a los miembros del área de Diseño y el mismo porcentaje en el departamento de Sonido. El 55% restante se divide en los demás departamentos encuestados.

Con respecto a la encuesta en sí, estas fueron las cifras y porcentajes obtenidos:

Cuadro N° 4: Pregunta Número Uno

1. ¿Dentro del marco institucional de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre, existe comunicación interna?

SI	7
NO	25
Total	32

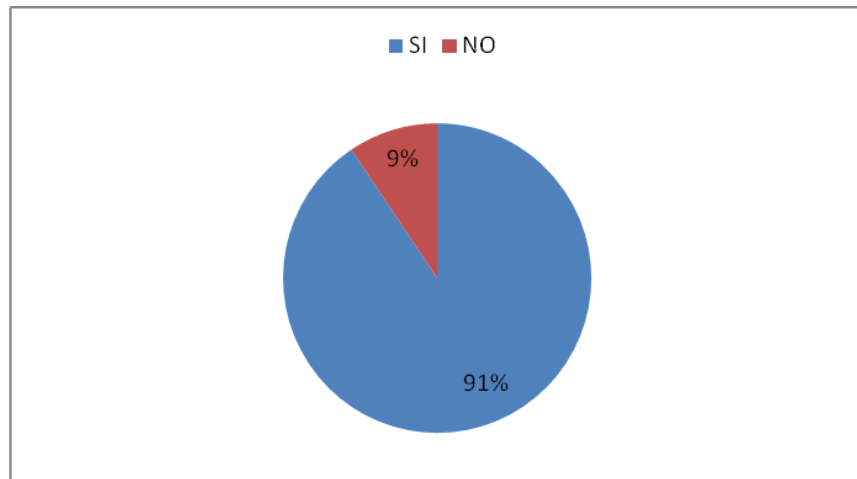


En las encuestas realizadas, el 78% de los empleados respondió que no existe comunicación interna dentro de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre, frente a un 22% que piensa que sí existe.

Cuadro N° 5: Pregunta Número Dos

2. ¿Debe la Fundación implementar un sistema de Comunicación interna?

SI	29
NO	3
Total	32

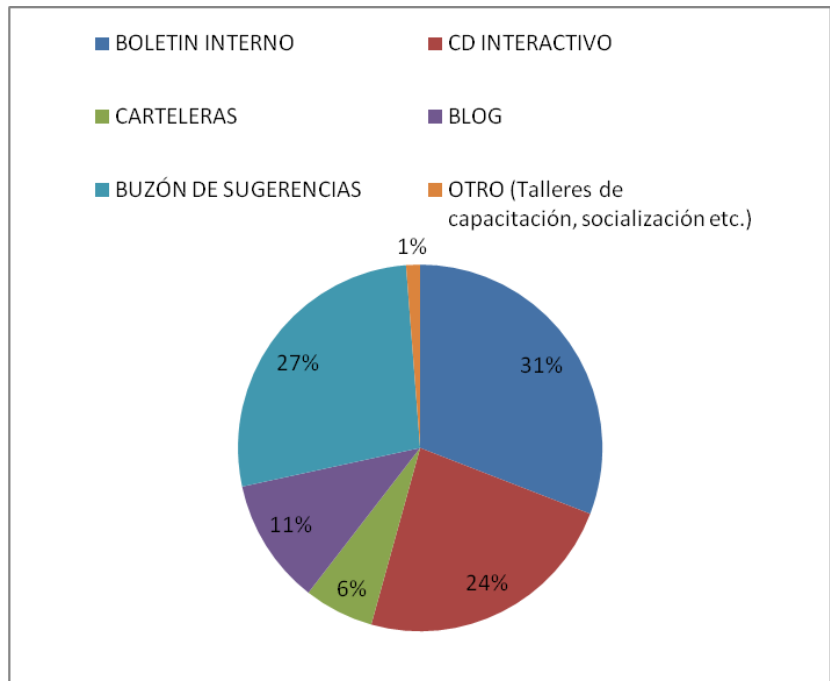


El 91% de la población encuestada respondió afirmativamente a la necesidad de la implementación de un sistema de comunicación interna en la Fundación, frente a un 9% que respondió negativamente.

Cuadro N° 6: Pregunta Número Tres

3. ¿Qué herramientas de comunicación interna cree usted que deben implementarse en la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre? (Marque una o más opciones)

BOLETIN INTERNO	25
CD INTERACTIVO	19
CARTELERAS	5
BLOG	9
BUZÓN DE SUGERENCIAS	22
OTRO (Talleres de capacitación, socialización etc.)	1



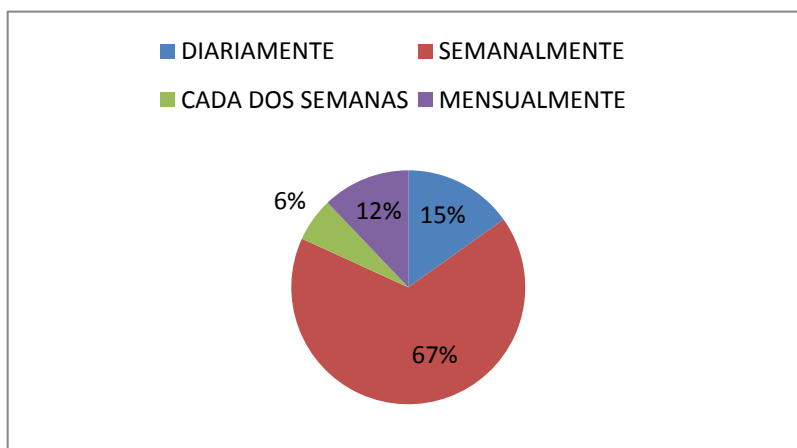
En la encuesta realizada al 50% de los empleados de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre, un 31% pensó que debe implementarse un boletín interno de la institución, el 27% un buzón de sugerencias, el 24% un CD interactivo para el personal entrante en la organización, el 11% un blog, el 6% carteleras informativas y un 1% talleres de capacitación sobre estos temas al personal.

Ahora bien, en cuanto a la periodicidad de los productos, los encuestados expresaron lo siguiente.

Cuadro N° 7: Pregunta Número cuatro

4. ¿Con qué periodicidad le gustaría recibir nueva información de la Institución?

DIARIAMENTE	5
SEMANALMENTE	22
CADA DOS SEMANAS	2
MENSUALMENTE	4
Total	33



El personal encuestado manifestó en un 67% que desea recibir la información nueva de la institución semanalmente. Mientras que el 15% piensa que debe hacerse diariamente, el 12% mensualmente y el 6% quincenalmente.

4.4. Propuesta para la creación de estrategias de comunicación interna y mejoramiento del departamento de comunicación de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre.

En base a los resultados obtenidos del muestreo realizado, la propuesta que se plantea es crear los siguientes herramientas comunicativas.

- Buzón de sugerencias

El buzón de sugerencias “*permiten que todos los integrantes de la organización se expresen con libertad y puedan hacer conocer a los niveles superiores de la organización su planteo. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.*”⁷⁵

⁷⁵ CIRIGLIANO, Carla. “*Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo*”.
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/gescomint.htm>

Ésta, junto a las carteleras informativas, es una de las herramientas más micromediáticas que existe pues permite promover la comunicación ascendente y la libre expresión de los empleados de una organización.

Por este motivo, se planificó la colocación de buzones de sugerencias para que los empleados pudieran dar sus opiniones sobre diferentes temas de la institución, pero la Administración de la Fundación nos indicó que no era necesario y que no era una herramienta muy útil desde su perspectiva. Por este motivo no se implementó.

- **Boletín Interno**

Ahora bien, para que los empleados puedan recibir información nueva periódicamente y enterarse de lo que sucede en la fundación y lo que ésta institución hace día a día, se pretende implementar un boletín interno que llegará a cada uno de los empleados de la organización semanalmente. (Ver anexo # 1).

Al realizar la investigación sobre la fundación se llegó a la conclusión de que muchos de los empleados no tienen un trabajo de oficina en el cual pasan sentados la mayor parte del tiempo. Al contrario, la mayoría de trabajadores lo hacen afuera o en el escenario, por lo cual el boletín interno se enviará vía e-mail a todos los empleados de la organización pero también se imprimirán los mismos y se dejarán en la entrada del Teatro Nacional Sucre para que, al llegar las personas a sus diferentes trabajos, puedan obtener uno de los ejemplares.

Por ejemplo, en el Museo Argentino de Ciencias Naturales “Bernardino Rivadavia” el director de la institución consideró abordar la comunicación interna del MACN para fortalecer los cimientos que sostienen la institución. *“Una de las herramientas para lograr este objetivo consistió en la publicación de un boletín mensual para extender la participación. El boletín del MACN serviría como mecanismo de reafirmación del*

vínculo entre el lector y la Institución y como vehículo ágil y rápido de ubicación temporo-espacial dentro de los cronogramas de actividades.”⁷⁶

Según J. L. Carrascosa para que este tipo de publicaciones sean efectivamente vehículos de comunicación interna *“hace falta que exista interacción constante entre emisores y receptores, y que sus fuentes informativas no sean únicamente los órganos situados en lo más alto de la pirámide jerárquica, sino también a aquellos a los que teóricamente se desea informar.”*⁷⁷ Por este motivo, el boletín interno de la fundación constará de los siguientes apartados:

- **Conoce a tu institución:** El lector podrá conocer más sobre la visión, misión y objetivos de la institución.
- **Del Sucre para adentro:** El lector podrá leer noticias breves sobre lo que sucede dentro de la fundación.
- **Quién trabaja en la Fundación?:** Los miembros de la fundación podrán conocer un poco más a sus compañeros de trabajo, mediante la realización de pequeñas entrevistas semanales sobre intereses, hobbies, etc. de los entrevistados.
- **Cumpleaños de la semana:** En esta sección los lectores podrán enterarse de los próximos cumpleaños y mejorar mucho más su ambiente de trabajo.

- **Carteleras informativas**

Otra de las herramientas que se utilizarán para que los empleados puedan estar siempre informados de lo que sucede en su institución será la colocación de carteleras informativas en *“un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Es*

⁷⁶ PÁGINA WEB DEL MUSEO ARGENTINO DE CIENCIAS NATURALES “BERNARDINO RIVADAVIA. http://www.macn.secyt.gov.ar/cont_Boletin/bol_presentacion.php

⁷⁷ RAMÍREZ. Txema. *“Gabinetes de Comunicación: de la seducción por la imagen a la obsesión por “aparecer” El periodismo de rutina hace más fuertes a las fuentes oficiales y más débiles a las no oficiales”*. Departamento de Periodismo I. Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Universidad del País Vasco. Diciembre. 1996.

necesario que su contenido este ordenado para que visualmente sea de rápida lectura y notorio el cambio periódico de su información.”⁷⁸

Ésta herramienta es interesante pues no solo permite que la Fundación informe a sus empleados de las cosas que están sucediendo, sino que cada empleado puede colgar en ella información que considere relevante y que desea que otros compañeros se enteren.

Según el diagnóstico realizado en la FTNS se llegó a la conclusión de que las carteleras informativas sí existen, pero están mal utilizadas. En ellas se cuelga información de eventos o afiches externos que no ayudan al proceso comunicativo interno. Por lo cual este proyecto propone la optimización de las herramientas de comunicación existentes.

- Herramientas de bienvenida para el personal entrante

Las herramientas como el video institucional y el CD interactivo se enmarcan dentro del proceso de inducción al personal. Se entiende como inducción o bienvenida al proceso donde se diseña e implementa uno de las propuestas que normalmente se ignora en la mayoría de las empresas: Familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, etc. *“Los programas de orientación más complejos pueden incluir películas o audiovisuales de la historia de la compañía, así como un mensaje grabado en Videotape de los directores, que pueden dar la bienvenida a los recién llegados.”⁷⁹*

Para este cometido, la propuesta se propone cubrir únicamente la primera etapa del proceso inductivo, es decir, proporcionar información general acerca de la compañía, una visión panorámica de la institución, entre otros aspectos. Las demás etapas como especificaciones de sueldos, políticas, normas, etc. Deben ser realizados por el Departamento de RR.HH.

⁷⁸ CIRIGLIANO. Carla. *“Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo”*.

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/gescomint.htm>

⁷⁹ WERTHER. William. B. DAVIS. Keith. *“Administración de Personal y Recursos Humanos”*. McGraw – Hill Interamericana Editores. S.A. Quinta edición. México D.F. México. 2004. Pág. 221.

De esta manera los productos que aquí se proponen se enmarcan dentro de los “Programas de integración” o “manuales de bienvenida” que buscan el “*Entrenamiento intensivo inicial dirigido a los nuevos miembros de la organización, los usos y costumbres internos (cultural organizacional), la estructura de la organización (áreas o departamentos existentes), los principales productos y servicios, la misión de la organización y los objetivos organizacionales, etc.*”⁸⁰

- **Video Institucional**

Se conoce como video institucional a “la herramienta indispensable para mostrar de forma clara, dinámica y concisa, diferentes aspectos de la organización, como su estructura, productos y servicios a clientes, proveedores y colaboradores.”

Según Francisco Fernández Beltrán, en su Tesis Doctoral “La gestión de la nueva Comunicación interna”, después de realizar un sondeo en 500 empresas españolas, las instituciones posicionan a la Intranet o portales web como la herramienta más utilizada para la comunicación interna con un 89.8%. En el caso específico de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre ya hemos analizado la no viabilidad de esta herramienta pues la mayoría de personas no trabajan en una oficina sino en el escenario.

Pero dentro de este estudio, Fernández Beltrán posiciona en tercer lugar con un 72.4% a los manuales de bienvenida y es precisamente ese el objetivo del video institucional que se realizó.

La Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre no cuenta con un video institucional inductivo donde el personal entrante pueda conocer qué propone la institución. Por este motivo se crea esta herramienta (Ver anexo # 2).

⁸⁰ CHIAVENTATO. Idalberto. “*Administración de Recursos Humanos*”. McGraw – Hill Interamericana Editores. S.A. Quinta Edición. Bogotá. Colombia. 2004. Pág. 284.

En esta propuesta comunicativa el video institucional es tratado como un manual de bienvenida. Pero se debe comenzar conceptualizando sobre qué es un video institucional y qué es un manual de bienvenida.

El vídeo institucional se podría definir en como una herramienta que *“tiende a presentar visiones de la empresa o institución; suelen ser vídeos generalistas. Ofrecen un panorama amplio de la entidad (...). Es una difusión de imagen apoyada en datos y muestra de la gestión y actividades. Describe cómo es la institución o empresa, sus objetivos, organización y funciones.”*⁸¹

Una de las ventajas de este producto es que puede ser utilizado de manera interna como externa para los diferentes públicos. En este caso en particular se ha utilizado de manera interna como un “abre boca” del proceso inductivo donde el empleado entrante puede conocer, de manera general, qué hace la Fundación, cuáles son sus escenarios, sus agrupaciones y lo más importante: que opinan los miembros de la Fundación sobre la misma. Este último punto es sumamente importante porque no hay mejor manera de expresar lo que es una institución que escuchando a las personas que laboran en ella dando su punto de vista de lo que, para ellos en particular, es la Fundación.

Por otro lado, este video institucional se enmarca dentro de los que se llaman “Manuales de bienvenida”.

La mayoría de empleados al llegar a la nueva empresa sienten entusiasmo e inquietud y es necesario que miembros de la institución realicen un buen proceso inductivo pues todo lo que suceda en los primeros días de ese trabajador, influirá en su percepción de la institución. Así, toda acogida a cualquier nuevo empleado es el reflejo de la empresa. El período de integración junto con el Manual de Acogida, obtienen unos resultados muy favorables: *“Eleva la imagen de la empresa, ya que transmite a los nuevos colaboradores signos de seriedad y organización y la creencia de que se valora al personal. Hacer sentir al nuevo colaborador más integrado en la empresa. Favorecer la*

⁸¹ GALINDO. RUBIO. Fernando. *“Comunicación audiovisual corporativa: Un modelo de producción”*. Pág. 668. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/rubio-fernando-comunicacion-audiovisual-corporativa.pdf>

comunicación interna y la comunicación social del individuo, al relacionarse correctamente en su entorno laboral.”⁸²

Por este motivo, son muchas las empresas que en la actualidad utilizan esta herramienta tanto interna como externa para el beneficio de la misma y del próximo empleado. Uno de estos casos es la SENAMI (Secretaría Nacional del Migrante), la cual tiene subido en su página web <http://www.senami.gov.ec/> el video institucional realizado por el Departamento de Comunicación de la institución. Esta información es de gran importancia, no solamente para el público externo de la Secretaría sino también para el público interno que se siente identificado con lo que el video muestra y ayudar al fortalecimiento de la imagen de la institución.

En general esto está sucediendo en la mayoría de empresas del país. Es notoria la inversión estatal en la imagen de cada uno de los ministerios, la realización de videos institucionales y el interés que existe en crear nuevas herramientas de comunicación interna y externa.

- **CD Interactivo**

Al igual que el video institucional, el CD interactivo encajará dentro de lo que se conoce como Manual de bienvenida.

El CD interactivo que se realizará será uno de presentación con el fin de que la institución pueda darse a conocer de manera práctica y sencilla ante un potencial cliente en este caso un cliente interno. En el caso de esta propuesta, el tema más importante a tratarse es la interactividad. Este término se entiende como *“la capacidad gradual y variable que tiene un medio de comunicación para darle a los usuarios/lectores un mayor poder tanto en la selección de contenidos (interactividad selectiva) como en las posibilidades de expresión y comunicación (interactividad comunicativa).”⁸³*

⁸² BLOG EUZKOLAGUNTZA <http://euzkolaguntza.blogspot.com/2008/06/el-manual-de-bienvenida.html>

⁸³ ROST. Alejandro. *“Pero de qué hablamos cuando hablamos de interactividad?”*.

<http://www.eca.usp.br/alaic/trabalhos2004/gt18/Alejandro%20Rost.htm>

En este caso específico, el tipo de interacción que interesa es la selectiva. Las posibilidades de selección de contenidos refieren a la capacidad del medio para responder a los requerimientos del usuario y ofrecerle un menú de contenidos para que el lector pueda elegir. O, para decirlo desde el lado del receptor, son las posibilidades de control que tiene el usuario sobre el proceso de difusión de los contenidos: es decir, en qué medida, puede éste elegir el ritmo y la secuencia de la comunicación. De esta forma, el lector construye su propio camino de lectura, arma su propia linealidad en la exposición al medio.

Por este motivo, el CD interactivo se convierte en una herramienta importante no solo a nivel externo, sino también interno. Con la utilización de este elemento, el lector o empleado entrante tendrá la posibilidad de interactuar con los contenidos del producto entregado. Podrá decidir qué leer y qué ver para conocer más sobre la institución.

Hoy en día, el tema de los CD interactivos es de vanguardia. Empresas tanto privadas como públicas lo utilizan de manera interna como externa. Este es el caso de la Fundación Tropic, por ejemplo. Esta institución presenta a sus clientes internos y externos su CD interactivo para que las personas conozcan qué es lo que propone su fundación.

Otro ejemplo educomunicativo de un CD interactivo se encuentra en uno que se realizó en Guatemala para dar a conocer qué es la Marimba de la USAC y todo lo concerniente a este baile, como ayuda didáctica para niños.⁸⁴

De esta manera se puede observar que esta herramienta es muy versátil y puede ser utilizada para varios fines. Utilizarla para la comunicación interna permite la interacción selectiva con el empleado, el entretenimiento al leer la información sobre su institución, el reflejo de la seriedad de la fundación, entre otros aspectos.

⁸⁴ GÓMEZ. Wesly. *“CD Interactivo como apoyo a la Marimba de la USAC en sus conciertos Didácticos”*. Nueva Guatemala de la Asunción, Guatemala, Centroamérica. Septiembre. 2006

Ahora bien, las personas que entran a trabajar a la fundación, conocen a breves rasgos su función dentro de la sociedad ecuatoriana, pero no conocen a profundidad la labor que se realiza, ni los principios que maneja ésta institución.

El CD interactivo se encargará de eso. Contará con un video institucional, galería de fotografías, historia del teatro, su visión, misión, objetivos, etc. Para que el próximo trabajador comprenda la imagen y el por qué de la organización. (Ver anexo # 3)

Con estas herramientas, la Fundación tendrá en sus manos los primeros elementos de comunicación interna creadas para bienestar de los empelados de la misma.

Pero todas estos elementos deben ser contruidos y deben perdurar junto con los empleados, por lo cual, el sistema de comunicación interna se realizará con la ayuda de las personas que laboran dentro de este lugar, utilizando imágenes, tomas, entre otras cosas, realizadas por los mismos trabajadores.

De esta manera, los empleados de la Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre se sentirán dentro de un proyecto de la institución y a la vez los directivos podrán saber qué es lo que piensan sus colaboradores más cercanos, ayudando así al buen desenvolvimiento de las actividades laborales.

Cuando una persona entra a formar parte de una institución es normal que desconozca la cultura y gestión de la misma; y es esto lo que provoca la desorientación del individuo en los primeros días de trabajo. Es por esto que es sumamente necesaria una adecuada comunicación para asegurar la eficaz integración del nuevo miembro en la organización.

4.5. Presupuesto

Parte fundamental de un proyecto es que sea viable y sustentable. De este modo se pensó en plantear costos reales en el caso de que la Fundación Teatro Nacional Sucre quiera contratar los servicios, para realizar las herramientas de comunicación interna como son el CD Interactivo y el Video Institucional.

Así la Fundación, podrá contar con estas dos herramientas que son importantes y necesarias para el desarrollo y beneficio de la institución y del personal que labora en ella.

Estas herramientas comunicativas a la vez pueden generar sentido de identidad y de pertenencia, ya que cumpliría el rol de ser un material inductivo para todos y así crear expectativa e interés por trabajar en este lugar.

Se ha escogido a dos empresas que han facilitado las cotizaciones para estas herramientas de comunicación. Primero la empresa **Romse Group**, colaboró con la proforma del CD Interactivo y la productora **Quiatro**, *Realización Audiovisual y Artes Escénicas* con el Video Institucional.

Después de observar los valores reales que significa hacer material comunicacional para una empresa, se ha llegado a la conclusión de que es una inversión a largo plazo, ya que con solo hacer los dos materiales, la empresa queda beneficiada por largo tiempo. Entonces una vez más se afirma que para la comunicación cumpla su rol en sí, es importante que vaya de la mano con herramientas que faciliten su gestión y aplicación. En este caso un cd interactivo y un video institucional servirá para que a más de tener constancia de ese material se pueda difundir cada cierto tiempo al personal a manera motivacional.

Dado este ejemplo, dejamos a consideración estas cotizaciones, en el caso de que la Fundación Teatro Nacional Sucre se vea interesada en proceder con la creación de estas dos herramientas de comunicación.

Mientras que con las carteleras y el buzón de sugerencias, se puede trabajar desde la Fundación misma, con el apoyo de los directivos y colaboradores.

En el caso de las Carteleras el departamento de comunicación debería planificar para que cada cierto tiempo se actualice la información y se mantenga una unificación en las

noticias de estas, ya que las carteleras si existen y se encuentra ubicadas en los puntos estratégicos de los diferentes espacios y escenarios de la FTNS.

El buzón de sugerencias lo puede diseñar el departamento de Imagen y Diseño de la Fundación Teatro Nacional Sucre, y así poder colocarlos en el Taatro Sucre, Teatro México y el Centro Cultural Mama Cuchara.

De igual manera el buzón de sugerencias, es una herramienta que se diseña una sola vez y es de utilidad a largo plazo.

En fin la creación y ejecución de estas herramientas de comunicación, son parte de una estrategia del Departamento de Comunicación para lograr que internamente las cosas se desarrollen por el mejor camino, que en este caso es el camino de la comunicación, permitiendo que el ambiente laboral sea el adecuado y por ende dinámico.

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- La Fundación Teatro Nacional Sucre carece de políticas para el desarrollo de estrategias institucionales de comunicación.
- No existe un equipo de comunicación conformado que abastezca la demanda de eventos en cada uno de los escenarios a cargo de la Fundación.
- La Fundación, bajo sus limitaciones comunicacionales, ha priorizado la comunicación externa a través de: afiches, medios de comunicación, boletines de prensa, ruedas de prensa, cobertura de eventos, exclusivamente.
- Existe una subutilización de los instrumentos comunicacionales con los que cuenta la fundación como: las carteleras informativas y el correo electrónico.
- La función de la comunicación se halla en el organigrama estructural, bajo la administración del Teatro Nacional Sucre.
- El video institucional, como producto dirigido a la inducción contiene elementos que informan sobre la coyuntura de la Fundación. Por lo tanto, esta herramienta deberá ser actualizada de acuerdo a los nuevos contextos por los que tenga que atravesar la fundación.
- El CD interactivo constituye una buena herramienta de inducción y promoción de la Fundación para el presente periodo, por responder a la capacidad tecnológica disponible en la institución.
- No existen políticas ni responsabilidades concretas respecto a la implementación del boletín interno.

5.2. Recomendaciones

- Es necesario el diseño y la definición de políticas comunicacionales por parte de la Fundación Teatro Nacional Sucre.
- Las distancias geográficas entre los distintos escenarios de la fundación exigen la conformación de un equipo de cuatro comunicadores para la atención de: 1. Dos comunicadores para el Teatro Nacional Sucre, Teatro Variedades Ernesto Albán, la Plaza del Teatro y la Casa de la Fundación; 2. Un comunicador para el Teatro México; 3. Un comunicador para el Centro Cultural Mama Cuchara.
- Priorizar las tareas comunicacionales a nivel interno para la superación de necesidades como: 1. Inducción al personal entrante de la fundación. 2. Informar a los trabajadores y funcionarios de la institución sobre los planes y programas mediatos e inmediatos a ser desarrollados por la fundación.
- Optimizar los recursos comunicacionales existentes y crear nuevas herramientas de comunicación interna como: 1. Video institucional y 2. CD interactivo, con fines inductivos. 3. Boletín interno semanal, con fines informativos. 4. Cartelera con contenidos informativos, clasificados, etc. 5. Sendos buzones de sugerencias en los distintos escenarios de la fundación para la comunicación ascendente.
- Reestructurar la función de comunicación en el organigrama de la fundación, colocándolo a nivel de asesoría de la Dirección General (según el organigrama propuesto en el anexo # 6).
- El Departamento de Comunicación y Diseño deberá analizar y promover cambios y actualizaciones en el video institucional de inducción, en periodos no mayores a un año.

- El CD interactivo de inducción y promoción debe ser estudiado permanentemente para que este sea actualizado de acuerdo a políticas, estrategias y metas propuestas o impulsadas por las nuevas administraciones de turno.
- Diseñar e implementar políticas de comunicación interna y determinar responsables que desarrollen el boletín interno de la Institución.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA. Alberto. *“Breve historia económica del Ecuador”*. Corporación Editora Nacional. Biblioteca General de Cultura. Primera edición. Quito. Ecuador. 1995.
- AHUMADA Jorge. *“La Planificación del desarrollo”*. Editorial Nueva Universidad. Vol VI. Caracas. Venezuela. 1996.
- ALFARO MORENO. Rosa María. *“Una comunicación para otro desarrollo, para el diálogo entre el norte y el sur”*. Asociación de Comunicadores Sociales “CALANDRIA”. Primera edición. Lima. Perú. Mayo 1993.
- ALFARO. Rosa María. *“Otra brújula: Innovaciones en comunicación y desarrollo”*. Asociación de Comunicadores Sociales CALANDRIA. Perú. Lima. Octubre 2006.
- AYALA. MORA. Enrique. *“Resumen de Historia del Ecuador”*. Corporación Editora Nacional. Biblioteca General de Cultura. Primera Edición. Quito. Ecuador. Junio – 1993.
- CAÑIZARES. Bernardo. *“Seminario taller de comunicación estratégica”*. Fundación Octaedro. Quito. Ecuador. Marzo 2009.
- CHIAVENTATO. Idalberto. *“Administración de Recursos Humanos”*. McGraw – Hill Interamericana Editores. S.A. Quinta Edición. Bogotá. Colombia. 2004.
- CONTRERAS BASPINEIRO. Adalid. *“Imágenes e imaginarios de la comunicación – desarrollo”*. Ediciones CIESPAL. Departamento de Publicaciones. Editorial “Quipus”. Primera edición. Quito. Ecuador. Abril 2000.
- CORTÉS. José. RODRÍGUEZ. Pamela. *“Comunicación y desarrollo en Latinoamérica. El caso de la Radio Indigenista en México: Radio XEVFS. Apuntes para una introducción a la Comunicación para el desarrollo.”* Revista Razón y Palabra. Primera revista electrónica en América Latina especializada en comunicación. Número 34. México. Agosto – Septiembre. 2003.
- DE FLEUR. Melvin L. *“Teorías de la comunicación masiva”*. Editorial Paidós. Segunda Edición. Buenos Aires. Argentina. 1993.
- DEL POZO. LITE. María Marisa. *“Cultura empresarial y comunicación interna”*. Editorial fragua. Barcelona. España. 1997.
- EGG EZEQUIEL. *“Introducción a la planificación”*. Editorial Lumen Humanitas. Barcelona. España. 2007.
- FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE, *“Cinco años después”*. Primera y única edición. Ediciones Desde el Teatro. Quito. Ecuador. 2009.

- GÓMEZ. Wesley. “*CD Interactivo como apoyo a la Marimba de la USAC en sus conciertos Didácticos*”. Nueva Guatemala de la Asunción, Guatemala, Centroamérica. Septiembre. 2006
- ILUSTRE MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. “La Cultura de Quito en el Bicentenario”. Primera y única edición. Imprenta Mariscal. Quito. Ecuador. 2009.
- KENNEDY. TROYA. Alexandra. “*Arte de la Real Audiencia de Quito, siglos XVII – XIX: patronos, corporaciones y comunidades*”. Editorial NEREA. Quito. Ecuador. 2002.
- LA PORTE. José María. “*Introducción a la Comunicación Institucional*”. Pontificia Università della Santa Croce. Roma. Italia. 2002.
- LOSADA. DÍAZ. Carlos José. “*Gestión de la comunicación en las organizaciones*”. Editorial Ariel Comunicación. Primera edición. Barcelona. España. Septiembre. 2004.
- MATTELART. Armand y Michele. “*Historia de las teorías de la comunicación*”. Editorial Paidós. Primera edición. Barcelona. España. 1997.
- ROSENAL & IUDIN. “*Diccionario soviético de filosofía*”. Ediciones Pueblos Unidos. Uruguay. Montevideo. 1965.
- TOUSSAINT. Florence. “*Crítica de la Información de Masas*”. Editorial Trillas. Cuarta edición. México DF. México. 1999.
- WERTHER. William. B. DAVIS. Keith. “*Administración de Personal y Recursos Humanos*”. McGraw – Hill Interamericana Editores. S.A. Quinta edición. México D.F. México. 2004.

BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL

- BLOG DE ECUADOR. “*El Teatro Sucre – Cultura*”.
<http://www.blogdeecuador.com/2008/09/el-teatro-sucre-cultura.html>
- BLOG EUZKOLAGUNTZA
<http://euzkolaguntza.blogspot.com/2008/06/el-manual-de-bienvenida.html>
- BLOG “TEOCOMS”
<http://teocoms.blogspot.com/2007/05/e-dgar-nahum-filsofo-y-escritor-francs.html>
- CIRIGLIANO. Carla. “*Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo*”.

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/gescomint.htm>

- ENCICLOPEDIA VIRTUAL WIKIPEDIA
http://es.wikipedia.org/wiki/Escuela_del_Palo_Alto
- GALINDO. RUBIO. Fernando. “*Comunicación audiovisual corporativa: Un modelo de producción*”. Pág. 668.
<http://www.bocc.ubi.pt/pag/rubio-fernando-comunicacion-audiovisual-corporativa.pdf>
- PÁGINA VIRTUAL INFOAMÉRICA
<http://www.infoamerica.org/teoria/bateson1.htm>
- PAGINA WEB DEL DIARIO EL HOY. “Fundación T. Sucre 2000 eventos en cinco años”. Entrevista al maestro Julio Bueno.
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/fundacion-t-sucre-2000-eventos-en-cinco-anos-363698.html>
- PÁGINA WEB GESTIOPOLIS “*Nuevas tendencias de la comunicación externa en las empresas*”.
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm>
- PÁGINA WEB MARKETING-XXI.COM DE RAFAEL MUÑIZ GONZÁLEZ
<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- PÁGINA WEB WORLDBANK.
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTDEVCOMMSPA/0,,contentMDK:20286152~menuPK:64147035~pagePK:64147062~piPK:64147018~theSitePK:423940,00.html>
- PORTAL WEB DE LA FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE. “*Historia del Teatro Nacional Sucre*”.
<http://www.teatrosucre.com/teatroSucre/historia.php>
- PORTAL WEB DE LA FUNDACIÓN TEATRO NACIONAL SUCRE. “Estatuto de la Fundación Teatro Nacional Sucre”.
<http://www.teatrosucre.com/generales/reglamento.php?id=6>
- PORTAL WEB DEFINICIÓN DE.
<http://definicion.de/planificacion/>
- PORTAL WEB DE MICROSOFT.
http://www.microsoft.com/spain/empresas/rppp/comunicacion_exterior.msp
- PORTAL WEB EDUFUTURO

<http://www.edufuturo.com/educacion.php?c=791>

- PORTAL WEB EDUFUTURO
<http://www.edufuturo.com/educacion.php?c=1778>
- PORTAL WEB GESTIOPOLIS
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>
- PUYAL. E. *“La comunicación interna y externa en la empresa”*.
<http://www.5campus.com/leccion/comui>
- ROST. Alejandro. *“Pero de qué hablamos cuando hablamos de interactividad?”*.
<http://www.eca.usp.br/alaic/trabalhos2004/gt18/Alejandro%20Rost.htm>
- SÁNCHEZ. CALERO. Luisa. *“Desarrollo de la comunicación externa en la empresa”*. Revista Virtual “Sala de prensa: Web para profesionales de la comunicación iberoamericanos”. Número 83. Madrid. España. Septiembre 2005.
<http://www.saladeprensa.org/art633.htm>

7. ANEXOS

**7.1. Anexo 1: Propuesta para la implementación de un boletín interno
semanal**

7.2. Anexo 2: Propuesta del guión y video institucional para la FTNS

**GUIÓN DEL VIDEO INSTITUCIONAL PARA LA FUNDACIÓN MUNICIPAL
TEATRO NACIONAL SUCRE**

VISUAL	AUDIO
<p>INT/DÍA ESCENA 1</p> <p>Aparece y se posiciona el logotipo de la Fundación con un efecto. Se funde a negro.</p>	
<p>EXT/DÍA ESCENA 2</p> <p>Imágenes audiovisuales de los exteriores del Teatro Sucre en blanco y negro.</p>	
	<p>MÚSICA Fade in y se mantiene “Deep Inside” Incubus</p> <p>VOZ EN OFF (Vladimir Albornoz)</p> <p>La construcción del Teatro Nacional Sucre data de finales del siglo XIX. Posteriormente se realizaron varias reparaciones desde 1900 hasta 1994.</p>
<p>INT/DÍA ESCENA 3</p> <p>Tomas de talleres dictados por Chía Patiño a miembros de la fundación. Se funde a negro.</p>	
	<p>VOZ EN OFF (Vladimir Albornoz)</p> <p>En el 2001 se retomo la actividad en este lugar histórico, gracias a la intervención del FONSAL.</p>
<p>EXT-INT/DÍA ESCENA 4</p> <p>Logotipo del teatro como fondo y aparecen imágenes del Teatro Sucre y el público. Se funde a negro.</p>	
	<p>VOZ EN OFF (Vladimir Albornoz)</p>

	<p>La FTNS es una organización sin fines de lucro adscrita a la Secretaria de Cultura del Municipio Metropolitano de Quito y presidida por el alcalde de la ciudad.</p> <p>MÚSICA Fade out</p>
<p>ESCENA 5</p> <p>Aparece claqueta con una animación de los objetivos de la fundación.</p> <p>Se funde a blanco.</p>	
	<p>MÚSICA Fade in y se mantiene “Tantric break down” Days of the news</p> <p>VOZ EN OFF (Vladimir Albornoz)</p> <p>Sus principales objetivos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover el desarrollo, promoción y producción de las artes escénicas en la ciudad de Quito y en el Ecuador. - Suscitar y difundir los valores artísticos nacionales y extranjeros priorizando nuestra identidad cultura. - Investigar, desarrollar, planificar y ejecutar proyectos culturales tendientes a la recuperación y promoción del centro histórico de Quito. <p>MÚSICA Fade out</p>
<p>EXT/DÍA ESCENA 6</p> <p>Imagen del Teatro aparece y se posiciona, luego pararecen cada uno de los escenarios de la fundación.</p> <p>Se funde a negro.</p>	

	<p>MÚSICA</p> <p>MÚSICA Fade in y se mantiene. “Feelgood” Apple Theme.</p> <p>VOZ EN OFF (Vladimir Albornoz)</p> <p>En la actualidad la Fundación Teatro Nacional Sucre administra varios de los escenarios culturales de la ciudad de Quito, como son: el Teatro Variedades, el Teatro México, el Centro Cultural Mamá Cuchara, la Casa de la Fundación, Café del Teatro y la Plaza del Teatro, brindando una serie de iniciativas a la promoción de la actividad cultural y al rescate de las manifestaciones artísticas del país.</p> <p>Estos escenarios han contribuido al desarrollo de la cultura y apoyan diariamente al talento de nuestros artistas generando en el público, un gusto por el arte.</p> <p>MÚSICA Fade out</p>
<p>INT/NOCHE ESCENA 7</p> <p>Imágenes de eventos de la fundación y animación sobre las agrupaciones que pertenecen a la misma</p> <p>Se funde a negro.</p>	
	<p>MÚSICA Fade in y se mantiene. “Spanish Guitar” Slash and Smooth Jazz.</p> <p>VOZ EN OFF (Vladimir Albornoz)</p> <p>Son varias las agrupaciones con las que cuenta la Fundación. Está la Escuela Lírica, el Coro Infante Juvenil, el Coro Mixto</p>

	<p>Ciudad de Quito, La Banda Sinfónica Metropolitana, el Ensamble de Guitarras, el Conjunto Yavirac, la Orquesta de Instrumentos Andinos y el Trío Pambil.</p> <p>Todos estos grupos aportan con su talento y creatividad en varios eventos que produce la FTNS.</p> <p>MÚSICA Fade out</p>
<p>INT/NOCHE ESCENA 8</p> <p>Imágenes del público ingresando al Teatro Sucre. Se funde a negro y luego aparecen fotografías de cada uno de los festivales y proyectos de la fundación</p> <p>Se funde a negro.</p>	
	<p>MÚSICA Fade in y se mantiene “Paper scratcher” Unknown</p> <p>VOZ EN OFF (Vladimir Albornoz)</p> <p>Dentro de las actividades culturales que se realizan día a día, La fundación cuenta con festivales de alto nivel y admirable talento.</p> <p>Entre ellos están contemplados el festival Ecuador jazz que se realiza todos los años en el mes de marzo y Jazz in situ, que recibe a talentos nacionales e internacionales en la plaza del teatro durante una semana en el mes de septiembre.</p> <p>El Festival Internacional de Música Sacra se realiza cada año en Semana Santa tanto en teatros como en iglesias de la ciudad, ofreciendo al público diversos recitales de órgano, coros, misas, entre otros. La Bienal de Músicas del Mundo tiene cita</p>

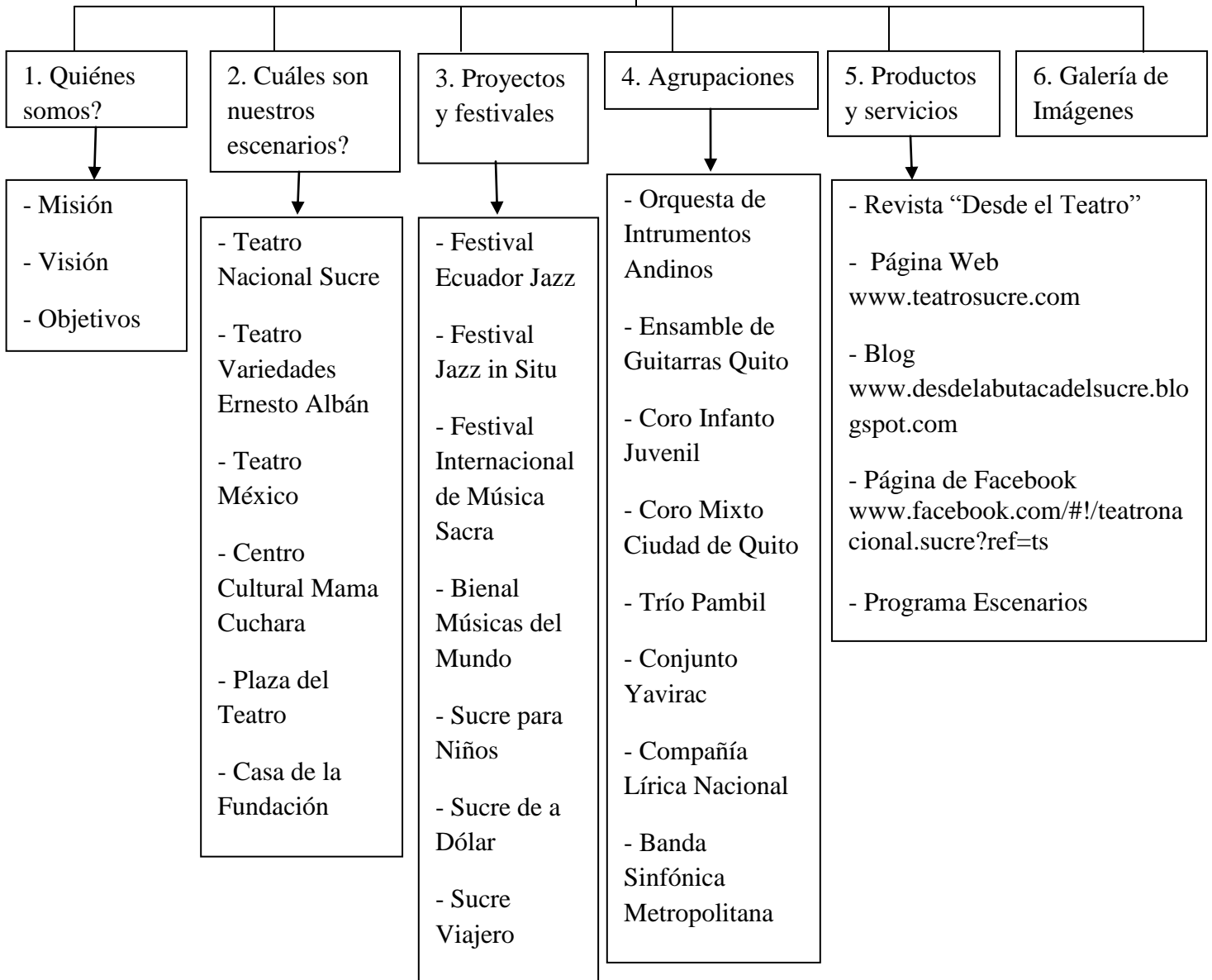
	<p>cada dos años en el mes de junio en el que artistas de varios países interpretan sus más destacadas composiciones.</p> <p>MÚSICA Fade out</p>
<p>ESCENA 9</p> <p>Con la pantalla con un fondo de papel blanco, aparece la palabra PRODUCTOS Y SERVICIOS, pero como si estuviéramos tipiando la palabra en una máquina de escribir. Se funde a negro y aparecen imágenes y una animación sobre los productos y servicios que ofrece la Fundación</p> <p>Se funde a negro.</p>	
	<p>SONIDO</p> <p>Tipeo de una máquina de escribir mientras salen una por una las letras de la frase “PRODUCTOS Y SERVICIOS”.</p> <p>MÚSICA Fade in y se mantiene “Ricky’s theme” (Beastie Boys)</p> <p>VOZ EN OFF (Vladimir Albornoz)</p> <p>Para la promoción de todas las actividades culturales que realiza la Fundación, se dispone de varias herramientas y productos comunicativos como la pagina web www.teatrosucre.com Y su blog: www.desdelabutacadelsucre.blogspot.com en la que se difunden noticias y fotografías de los diferentes eventos culturales.</p> <p>La fundación también cuenta con su página en la red social Facebook.</p> <p>Esto permite que la fundación tenga un</p>

	<p>acercamiento más personalizado al público, momento de difundir sus eventos.</p> <p>La Revista “Desde el Teatro” se publica todos los meses y ofrece al público la programación mensual de las actividades culturales que se realizan en sus escenarios.</p> <p>El programa de TV “Escenarios”, es una producción de la FTNS con el fin de brindar al público la posibilidad de disfrutar de los espectáculos que se realizan en la fundación desde sus hogares.</p> <p>Este programa se transmite en el mundo por RTU y Ecuavisa Internacional y llega a países como España, EEUU y Canadá.</p> <p>Y a nivel nacional en los canales ETV Telerama, TVS Canal 13 de Riobamba, UNSION TV de Cuenca y UVTV de Loja.</p> <p>MÚSICA Fade out</p>
<p>INT-EXT/DÍA ESCENA 10</p> <p>Imágenes sobre la construcción del escenarios en la plaza del teatro, tomas sobre las personas de tramoya y otros miembros de la fundación trabajando. Animación de fotografías de eventos que ha realizado la fundación. Se funde a negro.</p>	
	<p>MÚSICA Fade in y se mantiene “Bring me down” Days of the news</p> <p>VOZ EN OFF (Vladimir Albornoz)</p> <p>A lo largo de siete años de labor artística, la Fundación ha generado un cambio y desarrollo en la vida cultural de la ciudad y del país.</p>

	<p>Ha trabajado por un camino de producción de calidad, que al mismo tiempo se vincula y estimula al talento nacional, promoviendo la sensibilización de una diversidad de públicos, por el arte y la cultura. Este es un espacio que aporta totalmente al desarrollo de las artes, a las manifestaciones culturales y al crecimiento de nuevos públicos por medio del trabajo diario y creativo que realiza la fundación.</p> <p>MÚSICA Fade out</p>
<p>INT/DÍA ESCENA 11</p> <p>Testimonio de trabajadores de la fundación, que describirán lo que para ellos significa la fundación.</p>	
	<p>LOCUCIÓN AUDIO ORIGINAL Entrevistas a miembros de la fundación</p>
<p>INT/NOCHE ESCENA 12</p> <p>Toma del escenario del Teatro Nacional Sucre estática. Ahí se verá el telón histórico del Teatro Sucre y se escuchará “Tercera y última llamada”. Luego se apagan las luces y se funde la imagen a negro.</p>	
	<p>LOCUCIÓN AUDIO ORIGINAL Voz grabada para los eventos “Tercer y última llamada”.</p>
<p>ESCENA 13</p> <p>Animación del logotipo de la Fundación. Luego se funde a negro y salen los logotipos de cada uno de los escenarios y al final los logotipos de la Secretaría de Cultural y del Municipio. Se funde a negro y salen los Créditos</p>	
	<p>MÚSICA Fade in y se mantiene. “Feel good”. Apple theme. Terminan de salir los créditos y Fade out.</p>

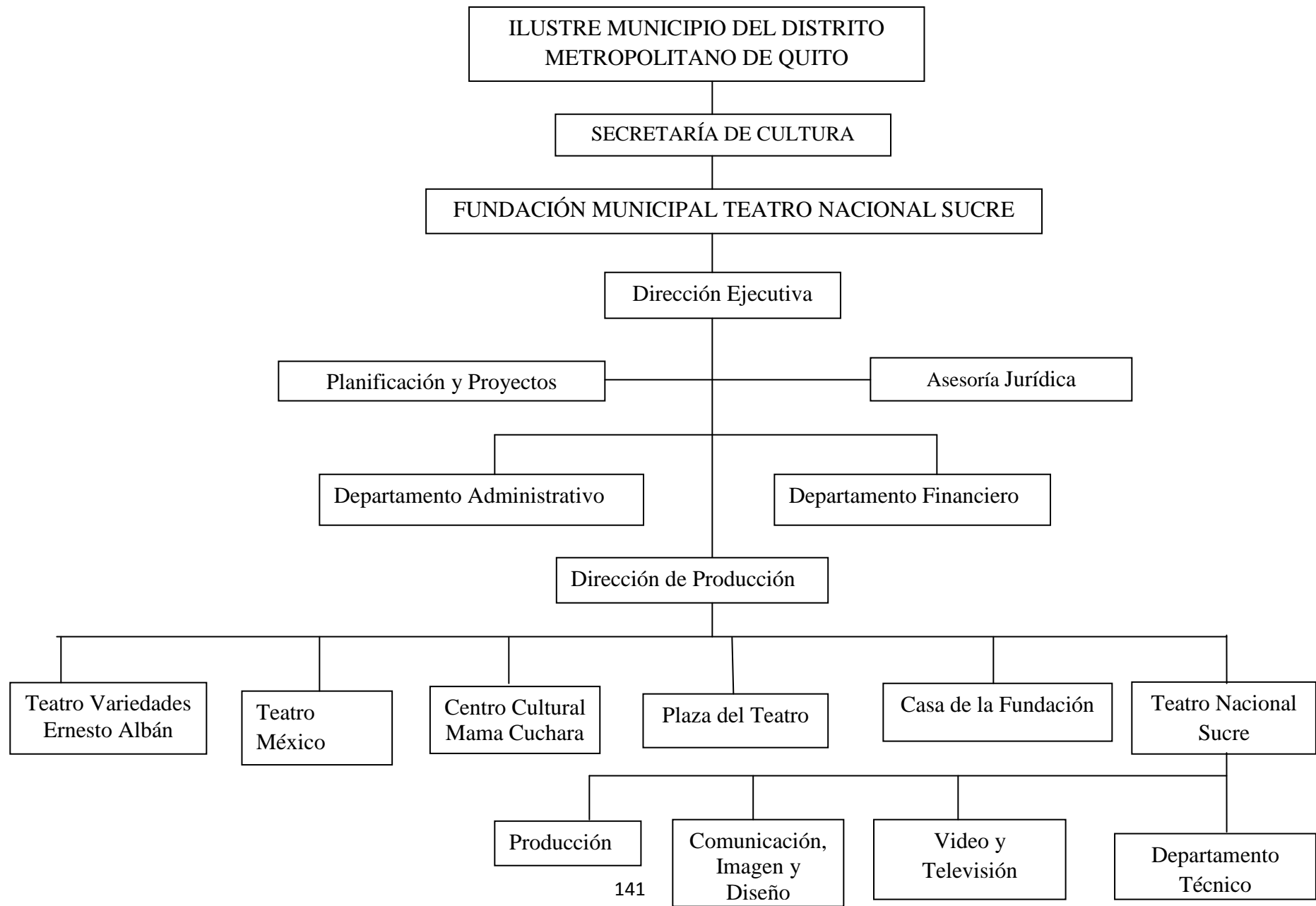
7.3. Anexo 3: Propuesta del mapa de navegación y CD interactivo de inducción al personal para la FTNS

CD INTERACTIVO PARA LA FUNDACIÓN MUNICIPAL TEATRO NACIONAL SUCRE

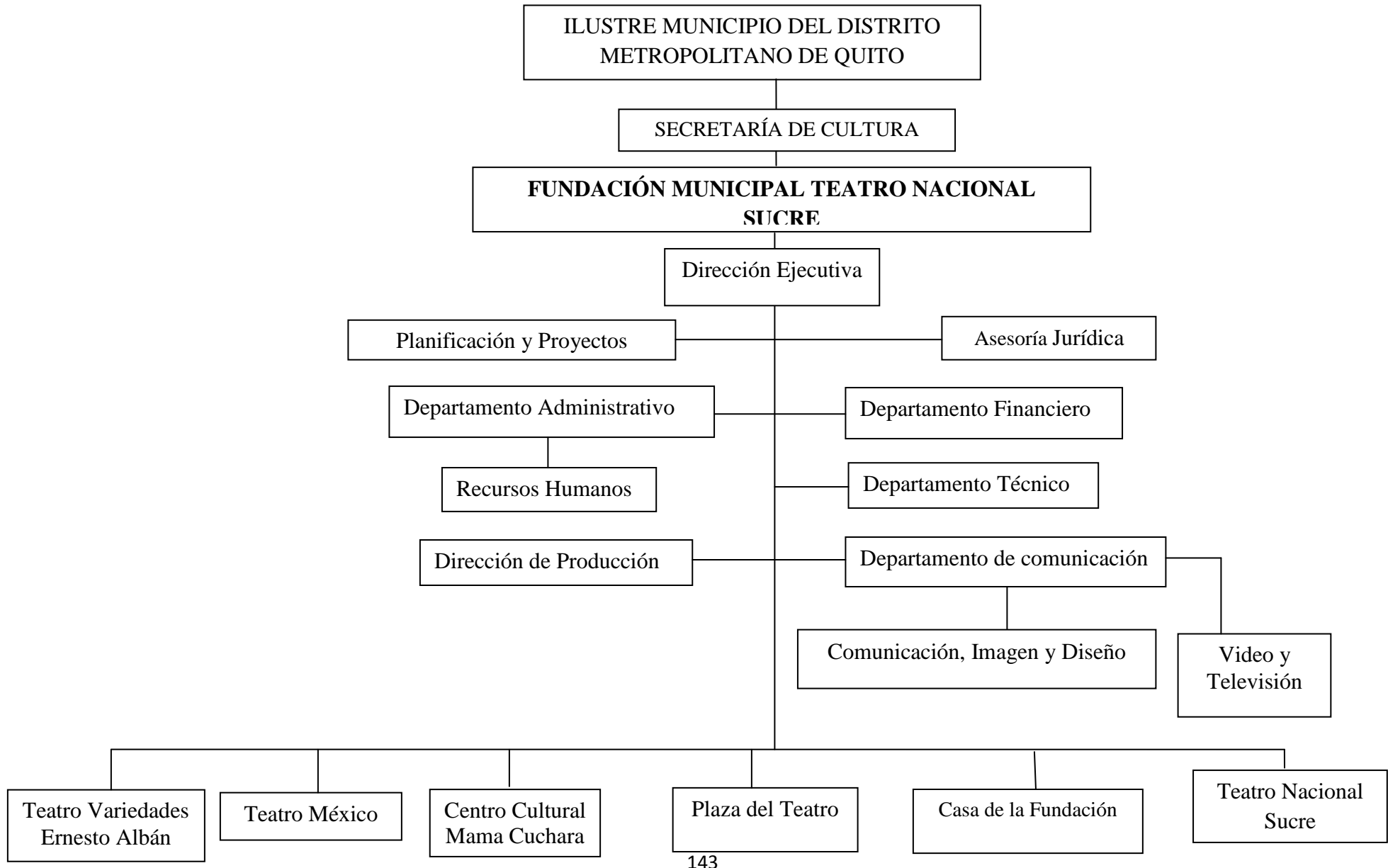


7.4. Anexo 4: Encuestas Realizadas a los empleados de la FTNS

**7.5. Anexo 5: Organigrama Estructural de la Fundación Municipal
Teatro Nacional Sucre**



**7.6. Anexo 6: Propuesta de Organigrama Estructural para la
Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre**



7.7. Anexo 7: Folleto “Cinco años después” de la FTNS

7.8. Anexo 8: Folleto “122 años de Arte y Cultura” de la FTNS

7.9. Anexo 9: Nómina de Empleados de la FTNS entregado por RR.HH.

NÓMINA DE EMPLEADOS
FUNDACIÓN MUNICIPAL TEATRO NACIONAL SUCRE

Director Ejecutivo FTNS:	Julio Bueno Arévalo (saliente)
Asesor de Dirección Ejecutiva:	Hernán Vásquez Núñez *(saliente)
Relacionadora Pública:	María de Lourdes Pozo Suárez
Secretaria de Dirección Ejecutiva:	Posada Sánchez Gloria Elena
Director Artístico:	Álvaro Manzano Montero *
Director Musical:	Jorge Oviedo Jaramillo

Director Administrativo Financiero:	Julio Villacís Castillo
Asistente Administrativo:	Xavier Guerra Torres
Contador General:	Carlos Soto Erazo
Tesorera:	Fanny Bailón Silva
Asistente Contable:	Luis Arequipa Rodríguez
Apoyo Logístico:	Nicolás García Borja
Asistente Contable:	Paúl Yuquilema Calvopiña
Secretaria Recepcionista:	Tania Mamallacta Grefa
Mensajero:	José Cabrera Villacrés
Auxiliar de Servicios Generales:	Georgina Yépez Vallejo
Servicios Varios:	César Arregui Solano
Responsable de RR. HH.:	Francisco Serrano Cabezas
Encargado de SS.GG:	Carlos Cevallos Puente
Chofer Profesional:	Javier Bermúdez Chiluisa
Chofer Profesional:	Manuel Coello Sampedro
Chofer Profesional:	Holger Valencia Villarreal
Auxiliar Técnico:	Marco Chanatasig Teneta
Auxiliar Técnico:	Carlos Muñoz Armas
Auxiliar de Mantenimiento:	Sebastián Calahorrano Delgado
Auxiliar de Mantenimiento:	Gabriel Calahorrano Delgado
Auxiliar de Mantenimiento:	Luis Chanatasig Teneta
Auxiliar de Mantenimiento:	Eugenio Reino Rivas
Encargado de Inventarios:	Byron Roldán Tipán
Boletería:	Pablo Ríos Jara *
Responsable de Sistemas: de Mantenimiento y Equipos Electrónicos	Juan Buri Simbaña

Tramoya

Jefe de Piso:	José Cevallos Castillo
Técnico de Tramoya 1.:	Héctor Duchi Guamán
Técnico de Tramoya 1.:	Juan Guaña Checa
Técnico de tramoya 1.:	Oswaldo Guaña Checa
Técnico de Tramoya 1.:	Segundo Laguna Yanchatipán

Técnico de Tramoya 1.:
Técnico de Tramoya 1.:
Técnico de Tramoya 1.:
Técnico de Tramoya 1.:
Responsable de Iluminación:

Juan Mantilla Pantina
Jairo Moreira Chávez
Nelson Moreno Trujillo
Jorge Cisneros Guanulema
Jorge Murillo Vaca

Video

Responsable de Video:
Encargado Mant. Equi. Video:
Camarógrafo Editor:
Camarógrafo Editor:
Camarógrafo Editor:
Reportera Comunicadora:
Asistente de Producción:
Asistente de Cámara y Video:
Asistente de Cámara:

Diego Chilingua Cadena *
Luis Ortiz Espinoza
Oscar Calderón Navarrete
Alex Jara Quisiguiña
Job Merino Villacrés *
Renata Proaño Báez *
Martín Córdova Neira *
Víctor Cacuango Ortiz *
Daniel Terán Gallardo

Sonido

Técnico de Sonido:
Asistente de Sonido:
Asistente de Sonido:
Asistente de Sonido:
Asistente de Sonido:
Asistente de Sonido:

Diego González Rodríguez
Joffre Amaguaña Abata
Silvio Benavides Hinojosa
Luis Orozco Chalacán
Byron Sevilla Padilla
Diego Lascano Alcocer

Diseño Grafico y Fotografía

Coordinadora:
Diseñador:
Diseñadora:
Diseñador:
Fotógrafo:
Asistente SS. GG.:

Sofía Soto Argoti
Ricardo Chávez Barreiro
Ana Granda Pilatasig
Edwin Vásconez Guerra
Iván Garcés Eljuri *
Gustavo Chávez Ramírez

Comunicación

Responsable de Comunicación:
Comunicación:

Roberto Sánchez Cazar
Ma. Dolores Zambrano Calvache