

# Trabajo Final de Grado

Caso: Museo Nacional de Antropología

---



## Productos de comunicación en la construcción de identidad

### Equipo de estudiantes:

Nicolás Baltazar; 5.113.268-0

Lucía Espósito; 4.955.006-2

Lucía Pérez; 4.817.653-0

### Tutora:

Paola Papa

### Cotutora:

Jimena Brusa

Agosto 2020



## Dedicatoria

— *Si quieres llegar rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado* —

*Proverbio africano*

*Este Trabajo Final de Grado va dedicado a todos los tenaces, perseverantes y trabajadores inalcanzables en las conquistas de sus sueños. Así como también, a todos aquellos que confían, sostienen, apoyan y empujan a seguir cuando uno cree no poder. Familia. Amigos. Tutores. Compañeros. Docentes. Colegas. Gracias.*

— *Nicolás, Lucía. E, Lucía. P* —

## Índice

1. Introducción.....	6
1.1 Presentación de la elección del tema.....	7
1.2 Objetivos.....	8
1.3 Presentación y contextualización de la organización.....	8
2. Antecedentes.....	11
2.1 Diagnóstico de comunicación.....	11
2.2 Plan estratégico de comunicación.....	15
2.3 Investigación sobre el Museo Nacional de Antropología.....	18
3. Marco teórico.....	26
3.1 Marco teórico general.....	26
3.2 Marco teórico específico.....	33
4. Metodología.....	40
5. Intervención – Productos comunicacionales.....	43
5.1 Folleto institucional.....	44
5.2 Análisis de canales digitales de comunicación.....	54
5.3 Fototeca.....	64
5.4 Planificación estratégica.....	70
6. Conclusiones.....	73
7. Bibliografía.....	75

8. Reflexiones individuales.....	77
8.1 Definir los grupos de interés potencia la comunicación organizacional (MNA)...	77
8.2 La estrategia de comunicación como mapa organizacional (MNA).....	88
8.3 Planificación estratégica: mucho más que ordenar tiempos.....	98
9. Anexos.....	109
9.1 Planificación del trabajo con la organización.....	109
9.2 Diagnóstico de comunicación.....	113
9.3 Pauta de entrevistas.....	137
9.4 Plan de trabajo.....	141
9.5 EFI.....	154
9.6 Constancias.....	155

## Índice de gráficos

Gráfico 1.....	21
Gráfico 2.....	24
Gráfico 3.....	46
Gráfico 4.....	46
Gráfico 5.....	47
Gráfico 6.....	47
Gráfico 7.....	48
Gráfico 8.....	49
Gráfico 9.....	50
Gráfico 10.....	50
Gráfico 11.....	52
Gráfico 12.....	53
Gráfico 13.....	54
Gráfico 14.....	55
Gráfico 15.....	56
Gráfico 16.....	56
Gráfico 17.....	57

Gráfico 18.....	57
Gráfico 19.....	58
Gráfico 20.....	59
Gráfico 21.....	59
Gráfico 22.....	60
Gráfico 23.....	61
Gráfico 24.....	61
Gráfico 25.....	63
Gráfico 26.....	64
Gráfico 27.....	65
Gráfico 28.....	65
Gráfico 29.....	66
Gráfico 30 y 31.....	66
Gráfico 32 y 33.....	67
Gráfico 34 y 35.....	68
Gráfico 36.....	69
Gráfico 37.....	69
Gráfico 38.....	70
Gráfico 39.....	72

## 1. Introducción

El Trabajo Final de Grado es un informe de intervención de una práctica pre profesional en el Museo Nacional de Antropología. Se desarrolla en el marco del "Seminario Taller y Trabajo de Grado de Comunicación Organizacional", que permite acordar acciones con la organización, basadas en el Diagnóstico de comunicación y su respectivo Plan, realizados durante 2019.

Este documento, presenta el informe de intervención de la práctica pre-profesional, realizado los primeros meses del 2020. Este trabajo fue elaborado a partir de técnicas principalmente cualitativas, cuenta con análisis documental, análisis de medios digitales, entrevistas semiestructuradas, entrevistas en profundidad y observación participante.

Dicho informe, permite un recorrido teórico-práctico, donde los distintos insumos resultaron procesos de fortalecimiento para la organización. El diagnóstico y el plan de trabajo permitieron que la intervención generara productos concretos de comunicación, generando un precedente de producción en el marco del cuidado de la identidad e imagen de la organización.

La intervención reafirma el valor del proceso de trabajo conjunto en Comunicación Organizacional y da cierre al ciclo de labor en el Museo Nacional de Antropología. Esta práctica fue realizada por el equipo de estudiantes integrado por Nicolás Baltazar, Lucía Espósito y Lucía Pérez, con la tutela de las docentes Paola Papa y Jimena Brusa. Se contó con la cooperación de la organización asignada para trabajar teniendo como referentes a Silvana Tanca en el Sistema Nacional de Museos; a Silvana Rey encargada de comunicación (en el MNA); y a Carina Erchini Directora del Museo Nacional de Antropología. La buena disposición, de todas las partes, permitió involucrar y contar con la participación activa de la organización.

La intervención, sintetiza las necesidades de la organización y propone cuatro productos comunicacionales acordados con la organización y que surgen del plan de trabajo. Los productos realizados, cuentan con un análisis previo que son elementos técnicos para la definición de dichos productos: folleto institucional, análisis de canales digitales de comunicación y planificación de contenidos, fototeca y planificación estratégica apoyada con procedimientos para la concreción de acciones de comunicación.

Destacamos el potencial del trabajo en territorio para el aprendizaje conjunto de estudiantes y organización, que implicó crecimiento individual y colectivo. Los estudiantes conjugamos las capacidades adquiridas a lo largo de la carrera al

servicio de una organización, presentado como trabajo final de grado para la obtención del título de Licenciatura en Comunicación.

## 1.1 Presentación de la elección del tema

A lo largo del “Seminario Taller y Trabajo de Grado de Comunicación Organizacional” trabajamos con la organización Museo Nacional de Antropología. Realizamos un diagnóstico y plan de comunicación, los cuales fueron el resultado de un año de trabajo, culminando con una intervención.

Los hallazgos del diagnóstico demuestran que los miembros de la organización son pro-activos y están interesados en mejorar sus áreas de trabajo y los elementos comunicacionales que la integran, coincidiendo en la importancia que tienen en el funcionamiento del museo. En el diagnóstico, detectamos los siguientes problemas: falta de coordinación del proceso de comunicación interna, escasa planificación a largo y corto plazo, ausencia de estrategia de comunicación, falta de definición de grupos de interés y desencuentro entre la identidad y la imagen organizacional.

En cuanto al plan de comunicación refleja lo antes mencionado pero también, se brindaron estrategias para solucionar los problemas detectados y potenciar los recursos en pos de la comunicación. No obstante, se hizo foco en el problema acordado con el MNA. Además, este plan será acompañado de una intervención y acciones comunicacionales acordes a esta situación.

En esta instancia, el tema a abordar es el **desencuentro entre la identidad y la imagen organizacional del museo**, que resulta ser una problemática que se ha desencadenado en diferentes aspectos de la organización: la utilización de dos logos de forma simultánea como representación de la identidad de la organización; cómo comunican a través de las redes; folletos que aluden a otros aspectos del museo, excepto a la antropología, su esencia; y desde la operativa del museo no hay una manifestación clara acerca de quiénes son cómo Museo Nacional de Antropología, etc.

El Trabajo de Grado denominado “**Productos de comunicación en la construcción de identidad**” pretende dar cuenta de cómo este problema se ve reflejado en la organización, y la importancia de un uso correcto de los productos comunicacionales a la hora de reflejar la identidad. Necesariamente, a la hora de construir un producto y reflejarse como organización, se deja expuesto cuán consolidada está la misma o lo confusa que resulta. Además, se debe considerar

que los productos comunicacionales son un nexo con los públicos externos, quienes van a juzgar.

Por ello, no solamente es importante que haya criterios claros y armónicos con la identidad a la hora de generar productos, sino que también, los mismos ayudan a definirse y a reflejar su imagen, a mostrar cómo quieren que se los vea, y cómo son. Para lograr esto, las organizaciones deben trabajar su identidad e imagen, para unificar criterios, elaborar estrategias, las cuales estén en una clara armonía para generar productos comunicacionales que den cuenta de su identidad e imagen, pero que también construya a la organización. La identidad, como veremos en los siguientes apartados, no solamente se construye puertas adentro o en reuniones, la identidad se ve atravesada por el entorno dinámico, por los públicos que la atraviesan y por esta razón, los productos comunicacionales deben ser un nexo que coopere en pos del encuentro entre la identidad e imagen organizacional.

## 1.2 Objetivos

El objetivo general de la intervención consiste en aportar elementos que colaboren al **encuentro necesario y estratégico entre la identidad e imagen organizacional del MNA para consolidar productos comunicacionales que potencien la institución.**

Para colaborar en ese camino, en el proceso de intervención, se trabajó en: Analizar la identidad e imagen de la organización a través del estudio de todos los materiales impresos de la misma, los canales de comunicación del MNA con sus públicos, el uso de las redes sociales, los procedimientos de comunicación interna, entre otros.

Se realizaron productos comunicacionales como cierre de la intervención.

## 1.3 Presentación y contextualización de la organización

El Museo Nacional de Antropología es una organización del ámbito público del Poder Ejecutivo y depende de la Dirección Nacional de Museos (DNM) que forma parte del Ministerio de Educación y Cultura. Está ubicado en Av. Instrucciones 948 esquina Millán y cuenta con entrada libre y gratuita. Se encuentra lejos de la zona céntrica de Montevideo, lo que genera la sensación de lejanía a pesar de contar con varias líneas de transporte, esto provoca la poca afluencia de públicos al museo.

La organización tiene como características: encargarse de la promoción de investigación, documentación, conservación, exhibición, educación y divulgación de



su acervo patrimonial. En este caso particular comprende todo lo ligado a ciencias antropológicas. Esto se debe a la disposición de la Ley 16.320 Art. 257 que establece y regula con claridad la función de los museos en nuestro país.

Las principales dimensiones de la organización comprenden sus 3 acervos patrimoniales que se distribuyen de la siguiente forma:

- *Patrimonio botánico*: conformado por flora y fauna aviar que se encuentra en el gran jardín de la casa quinta de los Mendilaharsu, lo primero que se abrió al público en el 2017, tras haber cerrado sus puertas en el año 2013.
- *Patrimonio arquitectónico*: conformado por la casa quinta que es un edificio de tres plantas (solamente exponen en su planta baja); un subsuelo donde se guardan las reservas arqueológicas (actualmente se están haciendo refacciones) y donde se encuentran laboratorios; en los pisos superiores hay reservas, laboratorios y oficinas; y por último un patio interno y un mirador. El edificio tiene aproximadamente cincuenta habitaciones y una vez estuvo en condiciones, en mayo de 2018, se abrieron sus puertas al público y esta era la exposición.
- *Patrimonio antropológico*: exposición de arqueología, inaugurada en diciembre de 2018, destacando el acervo principal del museo. Se conforma por un acervo antropológico, bioantropológico, arqueológico y etnográfico. Al día de hoy, diciembre 2019, cuentan con 6 exposiciones.

Con respecto a sus dos primeros patrimonios, la infraestructura no fue construida en función del MNA, esto es un problema que muchos museos presentan en Uruguay y en el mundo. Por lo tanto, el museo se vio obligado a adaptarse y “competir” con un patrimonio botánico y edilicio que confronta con la esencia del tópico que allí se trabaja. Para el museo es un gran desafío buscar la forma de equilibrar estos tres bloques que lo conforman, aprovechando el potencial que allí existe en función de la antropología.

El MNA se creó en el año 1981 y abrió sus puertas en 1988 debido a cuatro grandes puntos:

- El surgimiento de la licenciatura en ciencias antropológicas en la Facultad de Humanidades y Ciencias en el año 1976.
- Misión de rescate arqueológico en la represa de Salto Grande, donde se recuperaron restos arqueológicos muy importantes, así como también muchos otros se perdieron.

- El coleccionista Francisco Oliveras dona todo su acopio de piezas al Estado en el año 1976 y hasta el momento, es la colección más grande del país, con más de 120 mil piezas arqueológicas las cuales se encuentran en el MNA.
- La casa quinta de los Mendilaharsu fue declarada Monumento Histórico Nacional en el año 1975, y el Estado la adquirió en el año 1978.

Pese a esto, el Estado coloca la colección de Oliveras en la quinta de los Mendilaharsu en el año 1988, creando así el MNA. Igualmente, en el año 2000 se fusionan el Museo de Historia Natural y el Museo Nacional de Antropología, lo cual resultó en un proyecto negativo, que fracasa rápidamente. Posteriormente, los museos se separan y lo único positivo de esa fusión fue que se racionalizaron los acervos de cada uno e incluso intercambiaron piezas entre ellos ya que pertenecían a uno u otro.

El 22 de enero de 2013, el MNA cierra sus puertas al público por severos problemas edilicios y permanece así por cuatro años. En 2017 se vuelven abrir paulatinamente las puertas al público, a cargo de una nueva dirección.

## 2. Antecedentes

El Diagnóstico y el Plan de comunicación realizados en el “Seminario Taller y Trabajo de Grado de Comunicación Organizacional”, en el Museo Nacional de Antropología, son insumos teórico-prácticos que sirven como precedentes de este informe, y dan sustento no solamente a la intervención (ya que la misma es el cierre del trabajo realizado con la organización) sino que también, son la base para el desarrollo de nuestro trabajo de grado que se denomina “Productos de comunicación en la construcción de identidad”.

Estos antecedentes, son el resultado del trabajo anual realizado con la organización, en primera instancia, en la detección de problemas comunicacionales, lo que configuró el diagnóstico; y en una segunda instancia, la elaboración del plan de comunicación que brinda las estrategias de acción para resolver las problemáticas.

Por otra parte, contamos con otros antecedentes que también sirvieron como insumo para el desarrollo de este trabajo. Uno de ellos es la investigación hecha por uno de los técnicos que trabaja en el MNA, Alejandro Ferrari.

### 2.1 Diagnóstico de comunicación

El siguiente capítulo presenta la síntesis del Diagnóstico, que permitió un abordaje detallado y profundo de la situación de la comunicación organizacional del Museo (ver Anexo 9.2). Dicho documento, contó con una óptica descriptiva de la organización, mostró una foto del momento y orientó el abordaje. Se sistematizaron diversos aspectos, luego de varias instancias de intercambio con el MNA, permitieron concluir respecto a los problemas que presentaban y dar lugar a la etapa de elaboración del Plan de Trabajo.

La principal intención del diagnóstico así como la detección de los problemas es: poder definir y comunicar a la organización cuáles son las fallas que presentan en dicha área, para que a través de los insumos brindados puedan mejorar esas carencias que tienen en el plano comunicacional y de este modo contribuir en su mejoría.

A continuación establecemos los problemas detectados, destacando el problema acordado con la organización y aquel en el que encuentra sustento nuestro trabajo de grado.

## **Escasa planificación a largo y corto plazo para la realización de productos de comunicación**

Una vez definidos los problemas y presentados en la organización ante la dirección y la responsable en comunicación, se acordó trabajar en: **la escasa planificación a largo y corto plazo para la realización de productos de comunicación**, desde el MNA se planteó que este problema desde su punto de vista es el más complejo de solucionar a nivel comunicacional. Otro factor determinante por el que el museo eligió este problema es que: la planificación ayuda a lidiar con incertidumbres a las que ellos muchas veces se deben enfrentar en diferentes situaciones, por lo que creen que profundizar en este punto será de gran ayuda para manejar dichas contingencias a futuro.

Consideramos que en el plan de comunicación fue interesante abordar este problema ya que tuvo mucho potencial y a su vez, compartimos lo planteado por la organización de que la escasa planificación conlleva a otros problemas.

Desde la organización manifestaron tener dificultades en la realización de material tangible debido a que tienen que realizarlo con mucho tiempo de antelación para que el mismo llegue en tiempo y forma. Esta problemática se debe a raíz de que no hay una planificación de actividades de forma sistemática y por ende, tampoco hay una planificación del material comunicacional necesario para dichas actividades.

Por otro lado, con respecto a las redes sociales se observó la falta de criterios generales para el uso adecuado y eficiente de las mismas, que orienten el contenido que se difunde.

Se recomendó realizar una planificación global en la que piensen en conjunto las actividades a realizar con sus respectivos materiales tangibles específicos (folletos, cartelería, etc.), además se debe trabajar en la difusión de dichas actividades en redes sociales (publicaciones y contenido sobre la actividad). Pensar la comunicación como un todo integral permitiría a la organización optimizar recursos, ahorrando tiempo y siendo eficaces en lo que se quiere comunicar.

## **Desencuentro entre la identidad y la imagen organizacional**

Como establecimos anteriormente también destacamos el problema en el que nos apoyamos para la construcción de nuestro trabajo de grado. **Este configura el desencuentro entre la identidad y la imagen organizacional.**

Analizando la folletería actual del museo se observó la existencia de dos logos que se utilizan: casa quinta Mendilaharsu y Ñacurutú. Estos representan dos identidades y patrimonios diferentes.

El museo heredó el logo del Ñacurutú que representa una campana zoomorfa. La casa quinta fue un logo creado para suplir la falta de diseño que tiene el primero.

Actualmente, ambos logos coexisten. Esto produce **disonancia entre la identidad que quieren transmitir (la esencia del museo de antropología) y la imagen (por lo que quieren que se los reconozca).** Esto se debe a la falta de claridad que presentan con respecto a quiénes son como organización y hacia dónde van. Dicho de otra forma: falta de una misión y una visión propia.

Nuestra recomendación apuntó a la utilización de un solo logo para todos los materiales y la creación de un manual de estilo para la aplicación del mismo. Otra consideración importante que surgió del análisis de la folletería es que ninguno de los materiales tiene información específica del Museo Nacional de Antropología, de su exposición fija, de sus obras, ni de su historia. Tampoco se hace mención de la razón de ser del museo, ni de la contribución a la cultura del mismo.

Ambos folletos se centran en la importancia del acervo arquitectónico y botánico del museo (casa y jardín respectivamente), pero esto conlleva a una **invisibilización del MNA en sí y lo que este aporta.** El hecho de que el foco esté puesto sobre la casa y el jardín se debe a que el museo estuvo cerrado al público hasta hace un año. Por lo que el MNA y sus integrantes se encuentran en un proceso de re significación de la identidad.

Realizar un folleto del museo es importante para comunicar la misión y visión. Esta instancia permite que los miembros del museo puedan revalidar y reconstruir su identidad e imagen desde adentro hacia afuera, desde un enfoque organizacional.

Este proceso, posicionará simbólicamente a la antropología y pondrá foco en su importancia y lo que tiene para aportar a nivel cultural. La casa y su jardín se posicionarán como parte histórica y arquitectónica en la que se encuentra sin opacar el valor antropológico. Incluso, podrían utilizar el potencial de estos espacios en pos de la ciencia.

Los siguientes problemas fueron detectados en el diagnóstico de comunicación realizado por el equipo. Estos problemas son:

- **Ausencia de estrategia de comunicación:** de acuerdo a objetivos y criterios definidos es uno de los mayores desafíos del museo en materia de comunicación organizacional. Cuando hablamos de estrategia de comunicación, nos referimos a definir: qué, cómo y a quién comunico; y a utilizar la comunicación como medio para alcanzar objetivos.
- **Falta de definición de públicos o grupos de interés:** se detectó una falencia entre el vínculo del museo con los grupos de interés (escuelas, turistas, etc.) lo que se manifiesta en las instancias y canales de difusión.
- **Falta de coordinación del proceso de comunicación interna:** la comunicación interna se desarrolla mayoritariamente cara a cara y vía telefónica debido a que son pocos integrantes, no obstante la información no llega todos o se pierde la intencionalidad o sentido con la que esta quiere ser transmitida.

Los problemas anteriormente mencionados se encuentran anexados y desarrollados como reflexiones individuales.

En el marco de los problemas centrales de este apartado las recomendaciones realizadas a la organización fueron:

- Implementar instancias de planificación grupales-formales, de manera trimestral para coordinar las estrategias y líneas de acción. Deben hacer de este encuentro un momento para establecer las prioridades, y optimizar los recursos humanos con los que se cuenta para que no se atienda la multiplicidad de forma simultánea.
  - Palabras claves: Planificar; Priorizar; Optimizar; Recursos Humanos.
- En cuanto al material impreso, recomendamos la realización de un folleto del museo con información institucional y del servicio que ofrece. Entre los tópicos debería ser imperante que se hable sobre la antropología, dejando en segundo lugar la casa y el jardín para disminuir la competencia de patrimonios. También recomendamos que en la construcción del discurso sobre el museo se enfatice en la antropología y dejando como contexto la casa y el jardín.
  - Palabras claves: Folleto; Antropología; Discurso.

- Por último, recomendamos la utilización de un solo logo para todos los materiales y la creación de un manual de estilo. El logo, debe corresponderse con la identidad y la imagen de la organización, se recomienda que esté visible al público para que lo interioricen y naturalicen. Se debe contemplar el diseño del mismo para que se vea atractivo. El manual de estilo le permitirá a la organización tener unificadas algunas normas al momento de realizar productos comunicacionales. Será útil dentro del Museo y también fuera, los diferentes proveedores podrán acceder a él y mantener la coherencia de colores, logo, tipografía, para la producción de materiales.

## 2.2. Plan estratégico de comunicación

En este apartado tratamos de dar cuenta que el plan estratégico de comunicación se enfoca en brindar lineamientos, acciones, recomendaciones que la organización debe seguir para solucionar los problemas de comunicación, optimizar los recursos con los que cuentan y maximizar los resultados (ver Anexo 9.4).

Este plan, tuvo la característica de centrarse en: **la escasa planificación a largo y corto plazo para la realización de productos de comunicación**, ya que ese fue el problema acordado con la organización. No obstante, se consideraron los otros problemas a la hora de construir el plan, ya que entendemos que son importantes para maximizar y optimizar la comunicación en el MNA.

La organización solicita como acción o producto comunicacional el armado de una planificación que contemple las actividades anuales con las que cuentan. En ese marco, el equipo de trabajo definió para concretar su intervención en otros productos comunicacionales que contemplan los demás problemas. Por ejemplo: aquel que se vincula directamente con nuestro trabajo de grado: **el desencuentro entre la identidad e imagen organizacional**.

### El objetivo general del plan:

- Elaborar un plan estratégico de comunicación, que colabore con la planificación de actividades y la realización de productos buscando potenciar a la organización como un todo.

### Los objetivos específicos del plan:

**1** - Establecer y planificar las principales actividades del museo respondiendo a un orden estratégico dando jerarquía a plazos y costos.

**2** - Asesorar en la elaboración de productos comunicacionales (folletos, banners, cartelería, mailings, flyers) unificando criterios.

**3** –Colaborar para contar con elementos que ayuden a planificar estratégicamente la difusión de contenidos a través de los canales de comunicación contemplando los grupos de interés.

Además, detallamos las siguientes actividades propuestas para atender los objetivos específicos planteados:

*Objetivo 1:*

*Actividad 1.1:* Explicitar en una planilla las actividades.

*Actividad 1.2:* Desarrollar reuniones trimestrales de todas las áreas, en las que se formalice la planificación de actividades, materiales impreso y digitales, y la difusión de los mismos.

*Actividad 1.3:* Reuniones mensuales de monitoreo y evaluación: explicitar los avances de la planificación y verificar el cumplimiento del cronograma pautado.

*Actividad 1.4:* Formalizar una vía de comunicación interna para que la información sobre lo planificado y las reuniones acordadas sea recibida por todos los integrantes de la organización de manera uniforme.

*Objetivo 2:*

*Actividad 2.1:* Crear un manual de estilo en el que se expliciten los códigos estéticos y artísticos al momento de generar productos comunicacionales, para que los proveedores puedan acceder al mismo. Por ejemplo: establecer colores, tipografías, tamaños, etc.

*Actividad 2.2:* Establecer un brief: documento que estandariza la información necesaria y básica para el armado de textos en materiales de comunicación.

*Actividad 2.3:* Producir textos claros y concisos apuntando a los tres niveles de lectura:

- Nivel 1: Un titular claro e informativo para el público primario.
- Nivel 2: La información para el público interesado debe ser clara, evitando caer en tecnicismos científicos, brindando una lectura simple, fluida pero informativo.
- Nivel 3: Argot exclusivo de expertos en la materia.

*Objetivo 3:*

*Actividad 3.1:* Clasificar y segmentar los grupos de interés de la organización, mediante una base de datos contenida en una planilla Excel.



*Actividad 3.2:* Definir criterios a partir de los grupos de interés antes mencionados y clasificados en la planilla: cómo se les quiere comunicar y qué se les quiere comunicar.

*Actividad 3.3:* Establecer pautas generales para el uso estratégico de cada red social (Twitter, Facebook, Instagram), potenciando la funcionalidad atendiendo a cada grupo de interés.

## 2.3 Investigación sobre el Museo Nacional de Antropología

La exhaustiva revisión documental realizada permitió revalorar para la organización material que respondió a otras necesidades. A modo de ejemplo, de la interacción y uso de la información en una construcción constante de la identidad organizacional compartimos el lugar que ocupó en nuestra intervención la investigación denominada “Museo Nacional de Antropología”, realizada por Alejandro Ferrari y Javier Lemos. Como se observa las gráficas que presentamos a continuación fueron actualizadas y contextualizadas en la intervención realizada en el primer semestre de 2020.

Como planteamos anteriormente, todos los documentos e insumos diversos construyen los antecedentes y se consolidan como insumos teórico-prácticos que sirven como precedentes de este informe y dan un lugar tangible a los distintos esfuerzos de la organización para comprender sus distintas expresiones comunicativas. Estos nos brindan un esclarecimiento acerca del problema/situación a enfrentar. Se podría plantear una analogía de estos materiales como si fueran el mapa de un terreno desconocido. Al igual que cualquier plano, jamás podrán abarcar la totalidad del fenómeno a investigar. Sin embargo, reducen considerablemente los esfuerzos para dar el primer paso en un análisis (sabiendo que los pasos más difíciles de realizar son los primeros) y ofrecen una ayuda indispensable para direccionar los esfuerzos de la investigación a realizar.

Durante la asesoría y detección de problemas comunicacionales en la organización, los técnicos y museólogos Alejandro Ferrari y Javier Lemos, nos brindan su investigación denominada “Museo Nacional de Antropología”. En ella, se realizó una completa indagación sobre gestión museística la cual, en un principio, nos sirvió como una herramienta complementaria para entender el funcionamiento de esta organización.

El trabajo de Ferrari y Lemos comenzó con un análisis de lo que es la misión/visión, valores y objetivos.

Las misiones presentes en el trabajo citado son:

- Realizar la investigación, documentación, conservación, exhibición, educación y divulgación del patrimonio antropológico de la Nación.
- Promover la investigación, documentación -impresa, computarizada, audio, video y cine- y divulgación de las ciencias antropológicas (arqueología terrestre y subacuática, antropología física, antropología social, etnomusicología, folclore).

- Acrecentar el acervo del patrimonio antropológico del Museo por medio de la recuperación de testimonios a través de investigaciones de campo, excavaciones, registros documentales en audio, video o cine, adquisiciones o donaciones de colecciones, publicaciones u otros de interés antropológico.
- Constituir un repositorio nacional donde se exhiban al público o conserven para estudios, muestras (tanto objetos como registros documentales) representativas de todas las manifestaciones antropológicas de interés científico o cultural de la Nación.
- Desarrollar la museología en el terreno de las ciencias antropológicas y afines brindando apoyo en la materia a instituciones públicas y privadas.
- Asesorar al Poder Ejecutivo en todos los requerimientos relacionados a la investigación y preservación del patrimonio antropológico de la Nación.
- Desarrollar una labor educativa en el conocimiento y divulgación de la realidad nacional y universal de la antropología en coordinación con instituciones de enseñanza y culturales a través de distintos medios y técnicas de comunicación, experimentación y expresión.
- Coordinar, auspiciar y realizar con instituciones nacionales o extranjeras proyectos de investigación e intercambio, como así también reuniones y congresos vinculados al desarrollo de las ciencias antropológicas.<sup>1</sup>

Estos puntos que conforman la Misión del museo están orientados al acervo museológico y todas aquellas actividades que guardan relación con él mismo.

Por otro lado, Ferrari y Lemos (2012) proponen una definición de la visión que debería tener el Museo Nacional de Antropología:

“Promover la reflexión a partir de mostrar clara, abierta y respetuosamente las manifestaciones del Patrimonio Antropológico, mediante la investigación, propuestas museográficas y difusión, en una concepción pluralista basada en los principios de diversidad, integración, inclusión y respeto, buscando democratizar el acceso al goce de bienes y servicios, aspirando a posicionar al museo como un agente de cambio social y entidad pública de referencia”. (p.19)

Un aspecto importante a destacar es la inclusión de valores como el pluralismo, la diversidad, la integración, la inclusión y el respeto. Los mismos son los valores propuestos a ser pregonados y desarrollados en la institución.

---

<sup>1</sup>Ferrari, A y Lemos, J. (2012). Museo Nacional de Antropología. Universidad de La República - Facultad de Humanidades. (p.18)

Otro de los componentes hallados en el trabajo de Ferrari y Lemos es el análisis F.O.D.A.

De acuerdo a Ballesteros (2010) “El Análisis FODA o Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.” (p. 8).

Tomando en cuenta esta definición, la importancia de sumar a nuestros archivos el análisis de Ferrari y Lemos radica en que, siendo parte del Museo Nacional de Antropología, generó un claro avance que hemos podido aprovechar para tener un mejor y más veloz acercamiento al museo.

Por ello optamos por considerarla un antecedente, ya que este trabajo, a pesar de no encontrarse publicado, fue entregado a la antigua dirección del museo para que sea considerado. Si bien los temas que trata no tienen una vinculación clara y directa con conceptos de comunicación organizacional, es una investigación (antecedente) sobre y para el museo. Creemos que convocar otra mirada y voz sobre la organización enriquece este trabajo.

Los diferentes apartados de este trabajo permitieron integrar una nueva visión sobre esta organización para nuestro informe. Uno de ellos, denominado “Análisis interno de la organización”, cuenta la historia, surgimiento y consolidación de este museo como tal. Este apartado tiene una estrecha vinculación con el punto de nuestro trabajo ligado a “Historia y contexto”.

Además nos detalla sus acervos así como la funcionalidad del edificio, las condiciones del mismo, la plantilla de personal, las diferentes áreas, etc. Independientemente del contenido de este apartado, lo interesante es la visión retrospectiva que muestra sobre la organización. Este análisis pertenece al año 2012, y nos permite ver los cambios que atravesó hasta la fecha. Esta mirada complementaria nos permite ver a la organización en su contexto histórico reciente, facilitándonos comprender algunos cambios recientes.

Por ejemplo, en este trabajo, se destacan las diferentes áreas con las que el museo cuenta y su cantidad de empleados (la plantilla de empleados al 2012 eran 15). No obstante, a la fecha, la situación con la que nos encontramos como equipo fue totalmente opuesta: una plantilla de 8 empleados, además de áreas que desaparecieron.

Este trabajo permitió elaborar un comparativo que brindó una foto de la plantilla de personal con la que el museo contaba, así como sus áreas. Además, pudimos entender e indagar el por qué los cambios (adhesiones y supresiones).

ÁREA	2012(Cantidad de personal)	2019(Cantidad de personal)	ÁREA	2012 (Cantidad de personal)	2019 (Cantidad de personal)
Dirección	1	1	Boutique	1	(Área eliminada)
Administración	1	1	Enseñanza	1	1
Técnicos	9	2	Comunicación	(No contaban con esa área)	1
Recepción	1	1	Tercerizados (seguridad, limpieza)	3	5
Portería	2	1	Honorarios	10	(No hay datos específicos)

Gráfico 1- Tabla colaboradores museo – elaboración propia

Sobre uno de los apartados finales del trabajo de Alejandro Ferrari y Javier Lemos se plantean diferentes actividades o servicios que existen o que se podrían implementar. Un dato curioso es que uno de los servicios que él ya considera relevante en el año 2012, es el rol de la comunicación que él entiende o, mejor dicho, la relación que el rol de la comunicación debería tener con relación a uno de

sus públicos más importantes, la prensa: “Implementación en los hechos de un área dedicada al relacionamiento con periodistas y comunicadores que se desempeñan en medios de comunicación (prensa, radio, televisión e Internet). (2012, p.30-31).

Lo que nos lleva a otro punto de su apartado. Es interesante ver en este antecedente su visión sobre comunicación y la mirada en la globalidad que en ese entonces se percibía sobre el museo con respecto a la realidad que nos encontramos al momento de armar el diagnóstico. En algunos aspectos se manejaba una visión totalmente diferente, mientras que en otros había grandes coincidencias.

En su investigación elaboró una segmentación de públicos que, en su opinión, el museo debería considerar. En este trabajo los públicos se encuentran disgregados por nichos. No obstante, en el plan de comunicación brindado a la organización, los agrupamos en públicos externos e internos, entendiendo que una organización cuenta con esos públicos. Para ello, elaboramos otra tabla comparativa para poder visualizar los públicos diferenciados y agrupados en el antecedente, en comparación con los públicos detectados y diferenciados en el plan de comunicación. La intención de la tabla es ver el panorama que enfrentaba el museo en el 2012, frente al 2019, para descifrar si los públicos han variado o no.

La siguiente tabla contempla los datos del antecedente (Gráfico 2) en el orden brindado y con la interpretación brindada. (2012, p.21).

<b>Público 2012 (Antecedente)</b>	<b>Público 2019 (Plan de comunicación)</b>
---------------------------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preescolares que asisten a jardines públicos en el marco de grupo.</li> <li>- Preescolares que asisten a jardines privados en el marco de grupo.</li> <li>- Niños y adolescentes que asisten a escuelas públicas en el marco</li> <li>- Niños que participan del Programa Maestros Comunitarios</li> </ul>	<b>INTERNO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adolescentes y jóvenes que asisten a liceos públicos en el marco de grupo de clase.</li> <li>- Adolescentes y jóvenes que asisten a liceos privados en el marco de grupo de clase.</li> <li>- Jóvenes con intereses de formación cultural.</li> </ul>	Dirección
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adultos y adultos mayores con hábitos de consumo cultural.</li> <li>- Adultos mayores que participan de espacios institucionales para la tercera edad.</li> </ul>	Equipo técnico, área de comunicación,  administración y educación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Público masivo.</li> <li>- Público general que accede a la página Web del museo.</li> </ul>	Personal de seguridad y limpieza (terciarizado fijo)
<p><b>Públicos internos.</b> La plantilla de empleados está conformada por un equipo de 15 personas, distribuidas en tareas de Dirección (1), Administración (1), Recepción (1) Custodia de Salas (2), Investigación, Conservación y Documentación (8), Educación (1) y atención de la Tienda de regalos (1).</p>	Personal de jardinería (tercerizado rotativo)

<p><b>Intermediarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Docentes</li> <li>- Periodistas y comunicadores</li> </ul>	<p><b>EXTERNO</b></p>
<p><b>Estados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- MEC</li> <li>- Administración Nacional de Educación pública.</li> </ul>	<p>Prensa</p>
<p>////////////////////////////////////</p>	<p>Público general</p>
<p>////////////////////////////////////</p>	<p>Sistema Nacional de Museos</p>
<p>////////////////////////////////////</p>	<p>MEC</p>
<p>////////////////////////////////////</p>	<p>Proveedores, imprenta, diseñador gráfico</p>
<p>////////////////////////////////////</p>	<p>Escuelas</p>
<p>////////////////////////////////////</p>	<p>Liceos</p>
<p>////////////////////////////////////</p>	<p>Universitarios</p>
<p>////////////////////////////////////</p>	<p>Turistas</p>
<p>////////////////////////////////////</p>	<p>Vecinos</p>
<p>////////////////////////////////////</p>	<p>Antropólogos, investigadores, académicos.</p>

Gráfico 2 - Públicos museo – elaboración propia



Podemos apreciar que a pesar de los diferentes criterios de agrupación, el museo presenta mayores cambios a nivel de público interno por la reducción de la plantilla de funcionarios. No obstante, a nivel externo hay grandes similitudes.

Sumado a los puntos anteriores, Ferrari y Lemos toman algunos aspectos del museo como claves para posicionarse con ventaja con respecto a sus posibles competidores. La ventaja considerada por los autores radica en los siguientes elementos:

1. Un acervo único, el cual es referente a nivel nacional
2. Buen posicionamiento gracias al desarrollo de sus proyectos

Aunque también logran visualizar que la ausencia de un equipo y plan de marketing, siendo la figura del “Director” del museo el encargado de establecer estrategias para desarrollar dichas áreas, sumado al relacionamiento que debe generar y mantener con personajes del ámbito público. Esto supone una desventaja competitiva a la hora de alcanzar sus objetivos.

Llevado a nuestras palabras, entendemos que en el 2012, ya se planteaba una fuerte necesidad de comunicación, donde se establecieran criterios, objetivos, estrategias. Ya existía la necesidad de que el MNA, debía darle espacio y entrada al rol fundamental que la comunicación organizacional tiene en las empresas.

### 3. Marco teórico

En el presente marco abordaremos aquellos aspectos que enmarcan y delimitan al Trabajo Final de Grado “Productos de comunicación en la construcción de identidad”. Tiene como objetivo detallar la bibliografía e insumos referentes que fueron la base para consolidar este TFG, es un insumo descriptivo que hace un recorrido por las diferentes etapas transitadas junto al Museo Nacional de Antropología. Esta producción académica, busca detallar el rol y la importancia que tienen los productos de comunicación en diálogo con la identidad, y como se da un juego dialéctico entre estos. La identidad construye productos y los productos construyen identidad. Las organizaciones están constantemente en ese proceso de construcción ya que se someten a entornos dinámicos, ligados necesariamente al tiempo y al espacio, al cambio constante y por ende, deben dar respuesta a los mismos.

Este marco conceptual tiene como objetivo hacer un recorrido por los autores que fueron insumo para establecer en primera instancia una definición de museos; establecer un sentido de comunicación y delimitando a la comunicación organizacional dentro del campo; definir qué es un diagnóstico y un plan de comunicación como insumo para las organizaciones y su respectivo aporte. Por último, de forma más específica, establecer definiciones sobre identidad e imagen organizacional, y la importancia de los productos comunicacionales. (Tema en el que se centrará el TG).

Los autores utilizados en el mismo son: Mariluz Restrepo, Margarida Krohling, Rafael Pérez, Federico Varona, Leonardo Schvarstein, Grundmann y Stahl, Sandra Massoni, Andrés Aljure, Paul Capriotti, Ana Inés Pepe, Villafañe, Gabriel Kaplún y Manuel Mora y Araujo y Juan Carlos Arranz, entre otros.

#### 3.1 Marco teórico general

Antes de iniciar este marco, definiremos lo que son los museos para la ICOM (International Council of Museums): “Los museos son espacios democratizadores, inclusivos y polifónicos para el diálogo crítico sobre los pasados y los futuros. Reconociendo y abordando los conflictos y desafíos del presente, custodian artefactos y especímenes para la sociedad, salvaguardan memorias diversas para las generaciones futuras, y garantizan la igualdad de derechos y la igualdad de acceso al patrimonio para todos los pueblos”.

ICOM es una organización internacional de museos y profesionales que se centra en la conservación, mantenimiento y comunicación del patrimonio cultural del mundo creado en el año 1964.

Según la revista “Desarrollo y Cultura” en su N°8 “Museos y patrimonios” plantean que:

“[...] los museos y centros culturales como espacios de transmisión de valores culturales que conservan y difunden el patrimonio, invitan al conocimiento de otras culturas, promocionan la diversidad cultural y refuerzan la participación y la identidad de la comunidad donde se ubican.” (2012, p.5)<sup>2</sup>

Como podemos apreciar los museos se caracterizan por ser espacios democratizadores que comunican el saber histórico y cultural, difundiendo y exponiendo acervos que hacen a la cultura parte del patrimonio universal. Además, para esta revista, los museos son un espacio en los que permite que el ser humano se reconozca e identifique con el valor testimonial. El museo dialoga, comunica, hay un feedback con sus públicos.

Es imperante en este marco comenzar por los conceptos de comunicación y comunicación organizacional, queremos explicar la idea de comunicación que hemos establecido como equipo a lo largo de las diferentes lecturas que hemos realizado durante el transcurso de la licenciatura y para la elaboración de este trabajo. Creemos y afirmamos que la comunicación es un encuentro con la diversidad sociocultural, esta es compleja, integral y situacional. Es decir, la misma es dinámica y está sometida al entorno, lo que la hace sistemáticamente distorsionada. Por qué es sistemáticamente distorsionada, porque la misma no siempre es necesariamente clara, transparente y veraz ya que no funciona en los viejos esquemas lineales, emisor => receptor, en este marco, la entendemos en términos de una red multidimensional. Para ello traemos a cola a la comunicadora colombiana Mariluz Restrepo (1995) quien plantea lo establecido anteriormente:

“La comunicación no es un proceso lineal: no se puede reducir la relación causa- efecto o estímulo-respuesta, por cuanto el ser humano siempre construye sentido (interpreta) desde su propio mundo. [...] El proceso de comunicación se puede comprender mejor como una red multidimensional, en donde varios procesos se dan simultáneamente y en donde nosotros, seres humanos, somos como nudos interceptores (que a su vez son redes) por donde se van construyendo los mensajes. El proceso de comunicación se da siempre con el otro; así, el mensaje se construye siempre en la tensión entre quien lo emana y el otro que lo comprende.” (p.92)

---

<sup>2</sup> HERNANDEZ, S. (2012). “Cultura y Desarrollo N°8. Museos y Patrimonio”. Oficina Regional de Cultura de la Unesco para América Latina y el Caribe.

Ahora bien, ya definimos cómo entendemos la comunicación, pero qué entendemos por comunicación organizacional: a grandes rasgos podemos presuponer que si entendemos a la comunicación como una red multidimensional, donde cada uno de esos nodos conforman otras redes, precipitadamente podríamos decir que cada organización es un nodo que conecta con otras organizaciones, pero que a su vez, ellos mismos son una red que conecta con diferentes “stakeholders”, de este modo, podríamos ver el aspecto multidimensional del que Restrepo habla.

En términos de la doctorada en ciencias de la comunicación Margarida Krohling plantea lo siguiente:

“La comunicación organizacional tiene que ser estudiada y practicada desde una perspectiva interdisciplinar, en la medida que, para su comprensión y aplicación, implica otras ciencias y, por lo tanto, necesita ser entendida de forma amplia y abarcadora. Se puede decir que es una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones [...] Como fenómeno inherente a la naturaleza de las organizaciones y de los agrupamientos de personas que la integran, la comunicación organizacional abarca los procesos comunicativos y todos sus elementos constitutivos. En este contexto se hace necesario ver a la comunicación insertada en los procesos simbólicos y con foco en los significados de los agentes involucrados, de los relacionamientos interpersonales y grupales, valorizando las prácticas comunicativas cotidianas y las interacciones en sus más diversas formas de manifestación y construcción social.” (Krohling, 2012, p.6) <sup>3</sup>

Marisol Gómez Aguilar, plantea en su tesis doctoral que:

“Las organizaciones necesitan de una comunicación que responda a las exigencias y realidades que demandan la sociedad y que le ayude a poder desarrollarse y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. La empresa debe adaptarse al carácter dinámico de la sociedad, debido a que entre esta y la organización se produce un proceso de retroalimentación o feedback. La comunicación tiene un valor estratégico enorme [...]” (2007, p.139)<sup>4</sup>

En síntesis, la comunicación organizacional se encarga del estudio de los fenómenos comunicacionales que atraviesan a la organización y es en estos donde se desencadenan las problemáticas, ya que las mismas están insertadas en los

---

<sup>3</sup> DE SOTELO, C. (2012). Entrevista a: Margarida Krohling Krunsch. Diálogos de la comunicación”. Colombia: Revista académica de la federación de latinoamericana de facultades de comunicación social.

<sup>4</sup> GOMEZ, M. (2007). “La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas”. Málaga: Universidad de Málaga.

procesos simbólicos. La comunicación organizacional (así como la humana) va ligada a la interacción de tipo simbólico, ya que en la misma acontecen actos de mutua influencia que generan cambios en los entornos (que también desencadenan los problemas), es por eso que según (Pérez, 1974) nos interesamos por aquella parte de la misma que es pública, de interés de todos, y es ahí, donde la figura del comunicador interviene para solucionar los problemas.

Para solucionar los problemas, primero hay que detectarlos, para lograr esa detección se debe hacer un diagnóstico de la organización, y para ello se debe recolectar datos mediante el empleo de técnicas cualitativas o cuantitativas tales como: observación participante, entrevistas, encuestas, focus group, etc. (este aspecto metodológico se encuentra desarrollado en el apartado de “Metodología”).

“La mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y que por lo tanto, la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial [...] La comunicación es el sistema nervioso de una organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas, y genere cambios.” (Varona, 1993, p.2).<sup>5</sup>

Cuando las organizaciones ignoran por desconocimiento, por desatención, por falta de profesionales en la materia, como Varona lo ha graficado en su texto: “Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense”, conlleva a que se naufrague por la comunicación sin rumbo. A veces, tal vez por suerte, por intuición, pueden que lleguen a buen puerto, pero cuando esto no sucede, cuando comienzan a gestarse y manifestarse los problemas, cuando se detecta (y no siempre) que los mismos son el mal uso (o directamente el no uso) de estrategias comunicacionales, por no saber detectar los problemas, etc., es cuando se acude a una auditoría o a un comunicador organizacional para que solucione lo que allí acontece, a veces, sin ninguna animosidad, nos ven como una suerte de 911 en comunicación. Según Downs (1988) y Hamilton (1987) “La auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.” (Citado en Varona, 1993, p.3).

Según los autores Grundmann y Stahl (2002) un diagnóstico en comunicación es:

---

<sup>5</sup> VARONA, F. (1993). “Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense”. California: Ed: San José State University Department of Communication Studies.

“[...] un proceso de análisis y discusión entre los diferentes actores de la organización. Los pasos presentados y los respectivos resultados sirven como material para la discusión final, la cual se enfoca en los puntos que necesitan un análisis todavía más profundo y en las necesidades de cambio. [...] En la discusión sobre los resultados del diagnóstico organizacional se debería decidir sobre la necesidad del acompañamiento profesional: Una cosa es el análisis de una organización; otra, el realizar posibles cambios. [...] Aquí sirve la asesoría de una persona profesional con sus experiencias y visión externa de la organización.” (p.272)<sup>6</sup>

Para Schvarstein en su texto “Psicología social de las organizaciones”, entiende que un diagnóstico es la explicitación del acontecer de la organización y aquellas causas determinantes. Además, establece los posibles acontecimientos si se decide intervenir o no.

“Es el diagnóstico el que identifica las distintas racionalidades que se confrontan en una situación de conflicto y la manera en que ellas se subrogan a la racionalidad dominante. Más aún, es aquí donde se considera la adecuación de dicha racionalidad dominante a las exigencias que plantea la situación. Es a través del diagnóstico donde se hacen consideraciones acerca de la dialéctica instituido-instituyente.” (1991, p.60)<sup>7</sup>

Schvarstein nos plantea que es en el diagnóstico dónde se ve la dialéctica entre lo instituido e instituyente, un claro ejemplo de esto fue: cuando detectamos el problema sobre el desencuentro entre la identidad e imagen, y a su vez indagamos el porqué del logo institucional y su posibilidad de cambio, se nos manifestaba que no iban a cambiar algo que heredaron, ya que era el trabajo de otros. Es curioso, porque si bien ese logo no generaba sentido de pertenencia, tampoco les interesaba pensar si la imagen que brindaban coincide con su identidad, es decir, no había un interés por instituir algo nuevo ya que lo instituido tenía un gran peso para ellos.

Podemos apreciar que los autores plantean al diagnóstico como una idea de proceso que se elabora en conjunto con la organización. Este recae en manos profesionales en la materia y tiene como objetivo la detección de los elementos comunicacionales que generan distorsiones, y la posibilidad de promover cambios. Estos cambios deben ser sugeridos por profesionales ya que no solo son agentes externos a la organización, el hecho de ser comunicadores, les permite contemplar el entorno organizacional que es dinámico y cambiante, además, recordemos que el diagnóstico es una descripción actual de la organización y la comunicación es situacional, por ende, las estrategias del profesional se deben adaptar al entorno organizacional en función del problema que es situacional.

---

<sup>6</sup> GRUNDMANN, G., STAHL J. (2002). “Como la sal en la sopa”. Quito: Abya-Yala.

<sup>7</sup> SCHVARSTEIN, L. (1991). “Psicología social de las organizaciones”. Paidósiberica.

Una vez realizado y comentado los resultados del diagnóstico a la organización, como bien lo plantean Grundmann y Stahl (2002), ellos deberían decidir si seguir con el acompañamiento profesional, si esto es así, se debe proceder con una segunda instancia, la elaboración de estrategias, un plan de comunicación, intervenciones, productos comunicacionales que cooperen con la resolución de los problemas detectados en el diagnóstico. Por otro lado Schvarstein (1991) plantea que:

“Etapa fundamentalmente orientada a posibilitar el cambio que surge como necesario a través de la caracterización diagnóstica. Implica el reconocimiento de las sucesivas etapas de estructuración y desestructuración que todo cambio inevitablemente propone, y supone como resultado la modificación de la relación de cada uno de los participantes con la situación [...] dependiendo del cambio perseguido y del diseño de la intervención [...]” (p.61)

Para ello las estrategias en comunicación juegan un rol fundamental, ya que afectan a toda la organización en su conjunto, por ello, Massoni (2007) nos dice que las estrategias son un elemento que da respuesta a los problemas comunicacionales:

“Una estrategia de comunicación implica reconocer lo simbólico (mensajes, palabras, imágenes, textos, etc.) y lo material (prácticas, rutinas productivas, soportes, canales, etc.) imbricados, es decir, mezclados, empujándose mutuamente en el proceso de transformación. Una buena estrategia debe responder a estas dos dimensiones a la vez [...] En una estrategia de comunicación, la comunicación no es un objeto de eficiencia, sino el espacio de crisis de las tensiones presentes en una situación dada. Por eso cabe recordar para este desplazamiento que una estrategia de comunicación es la definición de un escenario para convocar a la acción de los actores relacionados con la solución del problema.” (p.7)<sup>8</sup>

Ana Carolina Sánchez Rave, a través de la Fundación Universitaria “Católica del Norte” (2005) complementa este punto de vista asociando el impacto de la estrategia con la cultura organizacional:

“[...] la cultura organizacional no es algo que cambie de la noche a la mañana y sí es un producto que comunica permanentemente, se debe comenzar a visualizar como una meta y objetivo institucional, el cual se

---

<sup>8</sup> MASSONI, S. (2007). “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

construye por medio de diferentes herramientas y metodologías, y sobre todo con persistencia.” (p.2)<sup>9</sup>

De esta manera podemos tomar conciencia de que la cultura organizacional es un elemento más a tomar en consideración dentro de la organización y que, además, se debe gestionar estratégicamente.

Andrés Aljure (2015) nos ayuda a comprender que un plan estratégico de comunicación es un documento que surge luego de un proceso de planeación estratégica de comunicación. El mismo, está integrado por un diagnóstico de comunicación, objetivos, definición de públicos con sus respectivos mensajes a transmitir, canales, medios, acciones y actividades para dichos públicos, cronogramas, presupuestos e indicadores (Cap.3; p. 1,2) <sup>10</sup>

Por otra parte Capriotti (1992) sostiene que una organización es un ser social, que se adapta y se transforma con el entorno. Como tal, es necesario que el flujo de esta se desarrolle y fluya de forma permanente dentro de la misma, para articular las diferentes áreas y sectores que integran sus actores. Es aquí, la importancia de los planes estratégicos de comunicación ya que cooperan con la ordenanza en las organizaciones, como claramente gráfica Capriotti, las organizaciones son seres sociales que se deben ajustar al entorno (que es cambiante), y por ende tiende a enfrentarse a diferentes problemas y mediante los planes podemos delimitar estrategias que se ajusten y den respuesta a esas dinámicas de cambio.

Entendemos que la manera de concebir a la comunicación en el plano organizacional responde a la multidimensionalidad e integralidad, donde cada acción propia de la empresa es atravesada por la comunicación.

Nuevas realidades dispuestas al cambio sólo podrán ser transitables cuando hay una voluntad por parte del comunicador en descubrir nuevas formas de encuentro y construcción de sentido. A través de esta línea de razonamiento se pretende abordar el objetivo propuesto, generando intercambios entre los actores involucrados de la organización, creando una nueva realidad por medio de la comunicación.

Para concluir, si se establece un plan de comunicación, la organización se puede aferrar a un lineamiento que toma en cuenta los escenarios a trabajar, no sólo generando y potenciando acciones a futuro, sino también, siendo capaz de mantenerlas a lo largo del tiempo. La comunicación, dentro de las organizaciones

---

<sup>9</sup> SÁNCHEZ, A. C. (2005) “La cultura organizacional: el producto comunicacional que más habla de la empresa”. Revista Virtual Universidad Católica del Norte (16)

<sup>10</sup> ALJURE SAAB, A (2015). “El Plan Estratégico de Comunicación. Método y Recomendaciones prácticas para su elaboración”. Barcelona: Editorial UOC.



debe entenderse de forma integral y multidimensional, reconociendo que atraviesa todas las acciones de la organización. De este modo, se pretende abordar el objetivo planteado, propiciando encuentros de intercambio entre los actores involucrados de la organización, donde se construye en comunión una nueva realidad.

### 3.2 Marco teórico específico

El tema específico a abordar es la creación de productos de comunicación en la construcción de identidad. Esta se deriva de uno de los problemas detectados en el diagnóstico: el desencuentro entre identidad e imagen organizacional.

Los conceptos de identidad e imagen organizacional atraviesan esta propuesta teniendo como referencia teórica a Paul Capriotti, Ana Inés Pepe, Justo Villafañe, Gabriel Kaplún y Joan Costa, entre otros. Es importante decir que la identidad de una organización es su razón de ser, su ADN, lo que la distingue de otra y le permite interactuar con sus diversos grupos de interés. Esta influye determinantemente en todos los aspectos de su gestión y se encarga de orientar las decisiones políticas, estratégicas y acciones de la misma. A su vez, expresa los principios, valores y creencias más arraigadas de una organización.

Siempre que se plantean problemas de imagen, como lo fue el caso del MNA, hay problemas de identidad. Tal como lo establece Kaplún (2003) en su texto denominado "Comunicación popular: ¿es o se hace?". Para él, la imagen es la suma de la identidad más las interacciones comunicativas, y en la tensión de estos es donde se construye la imagen. Por ende, cuando nos referimos al problema de imagen tenemos que establecer qué entendemos por identidad.

Para Joan Costa (1993) la identidad corporativa es "[...] el conjunto coordinado de signos visuales por medios de las cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución." (p.6) Por lo que aquí se toma en cuenta el rol del público para definir la identidad de la organización. Es decir, la identidad se ve como un proceso de construcción interna pero también externa, ya que el/los públicos deben reconocer e identificar a la organización. Lo que comenzaría dando una notoriedad, y generando una reputación.

Para Capriotti (2009):

"Por Notoriedad se entiende el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización. Tener "notoriedad" significa "existir"

para un público. Es importante analizar cuál es la notoriedad de una entidad. Porque si no hay notoriedad, no hay imagen. Es decir, los públicos no pueden tener una imagen de una organización (a favor o en contra) si no la conocen (si no saben que existe o no saben qué hace).” (p. 186).<sup>11</sup>

En la intervención comunicativa al Museo Nacional de Antropología, (y tras largas entrevistas realizadas) se detectó que no había una identidad consolidada por la operativa de la organización. Esto se apreciaba claramente en los productos comunicacionales que creaban, tanto al utilizar logos contradictorios como folletos que no tenían mensajes claros, produciendo ese reflejo en su imagen. Como plantea Costa, para construir la identidad, también se necesita del reconocimiento de nuestros stakeholders. Si no hay notoriedad, en términos de Capriotti, no hay imagen; si los públicos no conocen ni reconocen el museo, no saben que es el museo. Lo que nos lleva a uno de los primeros comentarios que la organización realizó: “No viene gente, hay gente que vive acá y no saben quiénes somos”. Por otra parte, este componente va intrínsecamente ligado a la idea de reputación y/o posicionamiento.

Capriotti (2009) distingue la noción de reputación y/o posicionamiento dependiendo de la esfera de comunicación en la que nos paremos, ya sea desde la emisión o la recepción. Llevando esto a la organización, su problema de notoriedad también está ligado a esto, ya que fallan en su intento de destacar dentro de la esfera de emisión.

“[...] imagen, posicionamiento o reputación serían definidos como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella. Es decir, sería lo que la organización desea mostrar de su identidad a sus públicos, la “percepción deseada” por la entidad.” (p.87)

Lo que acontece es que el MNA, al crear sus productos comunicacionales, no tiene criterios claros. Esto conlleva a que no haya características o atributos claros que la organización refleje y, por ende, su identidad no es claramente percibida. Lo que lleva a la esfera de la recepción según Capriotti (2009): “[...] Imagen, Posicionamiento o Reputación serían definidos como las asociaciones mentales que los públicos tienen de una organización. Estas asociaciones estarían organizadas como una representación, estructura o esquema mental en los públicos.” (p.86-87). Esto es algo que no estaría sucediendo con claridad en el museo, porque desde el plano de la construcción no hay mensajes claros que se envíen a través de sus canales, e incluso en su folletería, redes, visitas guiadas, se percibe una carencia de transmisión de identidad; de cómo quieren ser percibidos.

---

<sup>11</sup> CAPRIOTTI, P. (2009) “Branding Corporativo”. Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa.

Este proceso podemos verlo como una cadena en la que cada concepto es un eslabón.

Construir Identidad => Notoriedad, buscar reconocimiento => Consolidar Imagen => Reputación y posicionamiento deseado en función de la identidad.

El MNA se enfrenta al problema del desencuentro entre la identidad y la imagen, ya que fallan en no tener una noción clara de quiénes son y por ello su imagen no es clara y no se puede consolidar en sus públicos. Incluso cuando construye productos tangibles reflejan esa distorsión, no saber exactamente qué quieren comunicar.

Ana Inés Pepe (2011) sostiene que: “La identidad organizacional es un elemento intangible y clave para cualquier organización, que no solo afecta cómo ésta se autodefine, sino también cómo se definen los temas estratégicos, los recursos y las capacidades necesarias para mantenerse y desarrollarse.” (p.2). Pepe, planteó que la identidad es un intangible y Villafañe (1999) plantea cómo los intangibles que genera la comunicación están asociados a la identidad corporativa, a las creencias y valores diferenciales de la organización. Los valores intangibles sirven para diferenciarse de otras organizaciones y generar identidad emocional. Para lo que nos apoyaremos en Capriotti (2009), quien sostiene que existen dos grandes concepciones respecto a la identidad corporativa: a) un enfoque de diseño b) un enfoque organizacional.

a- El primero refiere a la representación icónica de una organización (Capriotti 2009), la cual está relacionada con sus aspectos visibles y se conoce como identidad visual. El estudio de la identidad visual se concentra en símbolos como los isotipos, logos, colores utilizados, tipografía, estética de su material institucional, arquitectura y disposición de la infraestructura, etc.

b- Mientras que el segundo refiere a lo que Capriotti define como “la personalidad de la organización”. Lo que es y pretende ser, lo que la hace individual y distingue de las demás. Complementa esta definición diciendo que es: [...] el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se auto diferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”. (p.21).

Por otra parte, para Arranz (1997) La identidad suele definirse cómo “[...] visualización de una estrategia de empresa” (p. 43). Por lo que podemos asociar a la identidad con una planificación de la misma.

Según Capriotti (1992):

“Una vez definida la identidad [...], y reconocidos los atributos que identificarán a la organización, se pasa a la estructuración de la actuación, a través de la planificación de los recursos de comunicación que posee la organización, tomando como referencia y punto de partida la Identidad de la Empresa implantada.” (p.117) <sup>12</sup>

Pensando en la cadena elaborada anteriormente, una vez definida la identidad, y asociados los atributos a nuestra identificación como organización (imagen), hay puntos claros de referencia para poder elaborar productos de comunicación que tengan consonancia con la identidad y que, a su vez, estos sirvan para cooperar en la construcción de la identidad, ya que la misma también se crea con el afuera, con quienes “juzgan” y “valoran”.

Capriotti, plantea que la actuación sobre la imagen se realiza en base a tres sistemas de actuación: el sistema de identidad visual, el sistema de acciones institucionales y el sistema de comunicación de marca o producto.

Basándonos en el punto “a” (el sistema de identidad visual) que plantea Capriotti (1992):

“La identidad visual no es un elemento visual aislado que representa a la organización, sino un sistema o conjunto de características físicas reconocibles perceptiblemente por el individuo como unidad identificadora de la organización. [...] Se busca crear un efecto de reconocimiento visual por parte de los públicos, a la vez que dar una idea de coherencia, asociando coherencia visual con coherencia de acción”. (p.118)

Por ende, la imagen está relacionada a la representación icónica pero no se puede trabajar en esta sin contemplar la identidad. Al estar ambas relacionadas, generalmente los problemas de imagen suceden porque la organización tiene dificultades de establecer con claridad su identidad.

Para Costa (1993) “La imagen corporativa es la imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta” (p.6)<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> CAPRIOTTI, P. (1992). “La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada”. Barcelona: El Ateneo.

<sup>13</sup> COSTA, J. (1993). “Identidad e Imagen Corporativa”. Barcelona: Trillas.

Como se establece claramente, cuando se define la identidad, se estructuran las formas de actuación y se planifican los recursos. Aquí es donde entran los productos de comunicación. Los mismos, en su gran mayoría, son la forma de generar un reconocimiento visual para los públicos. No obstante, entre los productos y la identidad, debe haber una coherencia visual.

Tal es el caso del Museo Nacional de Antropología. Por ejemplo, generaban productos comunicacionales (desde banners hasta logos en redes) que aludían a otros acervos, excepto a la antropología. Indiscutiblemente, se generaba una disonancia entre la identidad y la asociación visual. Puntualmente en este caso, destacan que el edificio era lo que los identificaba. De hecho, llegó a ser utilizado como logo, mientras que en otros momentos utilizaban al Ñacurutú como distintivo, buscando destacar la esencia de la antropología. No obstante, la elección del Ñacurutú fue heredada y plantean que su elección es totalmente arbitraria, ya que cualquier pieza podría ocupar ese lugar. Es decir, que tampoco hay una búsqueda de la esencia para construir su identidad.

Debemos agregar que, para la revista “Cultura y Desarrollo” (2012) de Unesco:

“[...] adaptación de edificios históricos antiguos para su nuevo uso museológico, partiendo de una preexistencia arquitectónica que contendrá o ya contiene una colección, realidades ambas a preservar y conservar. En ese sentido, la concepción de un museo genera demandas propias que habrá que satisfacer para que la institución pueda asumir sus funciones de coleccionismo, conservación, investigación, exhibición y educación.” (p.12)<sup>14</sup>

Es normal que los museos se enfrenten a esa realidad de tener edificios históricos impresionantes por su arquitectura, los cuales destacan como exposición en sí mismos, enfrentándose a acervos que no logran resaltar. Lo cual conlleva a que los museos sean identificados y difundidos por su infraestructura y no por su esencia. Lo que debe ser imperante, es que el MNA, así como otros museos que transitan por esa disyuntiva, logren maximizar los recursos en merced de su esencia, en este caso antropológica, ya que hoy están en ese sitio, pero en caso de ser trasladados a otro recinto y, conservado el logo del edificio, el problema de identidad sería aún más grave. Es imprescindible trabajar en la esencia del museo ya que, si son trasladados a una nueva sede, serían igualmente reconocidos por su esencia y no por su recinto.

Por ello es importante que la comunicación, a través de los diferentes canales y productos tangibles que se construyen, tengan criterios claros y todos cooperen en

---

<sup>14</sup> HERNANDEZ, S. (2012). “Cultura y Desarrollo N°8. Museos y Patrimonio”. Oficina Regional de Cultura de la Unesco para América Latina y el Caribe.

pos de la construcción y búsqueda de la esencia que los identifica. Lograr que el peso en estos productos sea relevante y claro para que el afuera coopere en la construcción de la identidad.

Retomando lo expuesto anteriormente, el MNA no posee una definición clara de su identidad y los productos comunicacionales reflejan esa situación. No obstante, así como hay productos que reflejan la identidad (folletos), hay otros productos comunicacionales que cooperan y fomentan la construcción de la identidad. Por ejemplo: el plan de comunicación, promueve diferentes etapas de encuentro entre la operativa del museo para que se den estas instancias de discusión que, necesariamente, van a propiciar el espacio de reflexión, es decir, abrirán vías de debate para establecer quiénes son. Esto permitirá extender los espacios de discusión para comenzar a construir y consolidar una identidad con patrones claros, que unifique criterios de representación y que produzca estrategias con el fin de establecer y definir un sólido punto de partida y de construcción. En adición, los productos comunicacionales son elementos importantes dentro de una organización y juegan un papel fundamental para lograr el reconocimiento deseado por parte de la esfera de recepción. Son la base de identificación de la empresa en la mente de los stakeholder y representan simbólicamente la esencia de la misma. Por ello, es importante que la estrategia al momento de elaborarlos contemple la identidad y la imagen de la organización, ya que el entorno también construye el adentro y modifica la esencia.

Otro problema detectado en el diagnóstico fue la ausencia de estrategia comunicacional, la cual es un factor determinante de nuestro tema principal, por lo que es importante establecer teóricamente que:

Según Manuel Mora y Araujo (2001), plantean que es importante pensar ¿qué queremos comunicar? y ¿cómo? También, hay que pensar ¿dónde estoy ahora?, ¿dónde quiero estar?, y ¿hasta dónde puedo llegar?, estas preguntas ayudan a orientar ¿qué es lo que se quiere comunicar? Por ello, es necesario tener en claro todo lo antes mencionado: identidad, imagen y públicos para comenzar a comunicar con coherencia y eficiencia a través de los productos comunicacionales. Estos también deben ser contruidos con estrategia y una mirada crítica. Como podemos apreciar, los problemas de imagen, son problemas de identidad; uno conlleva al otro, porque la desatención en él primero genera ruido en el segundo. Es fundamental que, antes de comenzar a elaborar estrategias y productos en una organización, se tenga en mente que una estrategia que no sabe a quién se dirige, no sería fructífera. Así como una estrategia que no sabe qué se quiere transmitir porque se desconoce quiénes son como organización.

En resumen, contar con una estrategia de comunicación permitirá lograr que la imagen de nuestra organización se instale de manera positiva en la mente de nuestros públicos, representando nuestra identidad a través de los productos comunicacionales que han sido elaborados en consonancia con: objetivos, criterios, estrategias, coherencia visual con la identidad y para que los productos de comunicación también se transformen en un medio para cooperar en la construcción de identidad.

## 4. Metodología

De acuerdo a Orozco y Reyes (2012), un método es un “[...] conjunto de técnicas que, coherentes con la orientación de lo que queremos obtener y el uso de determinadas herramientas, permitirán la obtención de un producto particular”. (p.34).

Este apartado busca reflejar las técnicas metodológicas reelaboradas en las diferentes instancias con el MNA. Estas fueron: diagnóstico y plan de comunicación.

Cabe destacar que, en su gran mayoría, el enfoque utilizado ha sido de carácter cualitativo. Si bien cada técnica tiene su particularidad, de acuerdo a Mesias (2010) la principal característica de estos enfoques es la aproximación naturalista e interpretativa de la realidad estudiada.

Utilizamos las siguientes técnicas: análisis documental, análisis de redes, entrevistas semiestructuradas en profundidad y observaciones participantes. El objetivo de estas fue obtener la información necesaria para configurar el diagnóstico de comunicación organizacional.

El análisis documental se basó en una recopilación de material brindado en su gran mayoría por la organización. Compuesto por: folletos, programas, protocolos y un análisis F.O.D.A. Estos insumos son documentos físicos.

Por su parte, el análisis de redes fue impulsado por el propio equipo y se basó en los canales de comunicación pertenecientes a la organización, los cuales se utilizan para vincularse con sus públicos. A través de este análisis e investigación en profundidad, se formularon recomendaciones que potenciaron la utilidad de estos canales, por ejemplo: Facebook, Twitter e Instagram.

Se realizaron un total de siete entrevistas semiestructuradas en profundidad al personal de las áreas de: comunicación, dirección, arqueología y educación. Se realizaron un total de 76 preguntas, algunas de las cuales fueron de carácter “cerrado” (preguntas cuyas respuestas eran sí/no), mientras que otras fueron de carácter “abierto” (preguntas cuyas respuestas eran a modo de desarrollo)

Se llevaron a cabo un total de seis observaciones participantes. En ellas, uno o varios miembros del equipo se presentaban físicamente en la organización y observaban elementos comunicacionales tanto a nivel relacional como a nivel físico.

Continuando con la metodología, las entrevistas en profundidad nos permitieron establecer los objetivos generales y específicos. En ellas, varios miembros de la organización nos compartieron sus puntos de vista acerca de posibles fallos de carácter comunicacional. También se generaron varias reuniones



donde se pudieron crear y categorizar los objetivos generales y, a través de estos, los objetivos específicos.

Una vez creado el conjunto de objetivos, se comenzó a detallar y a priorizar una serie de actividades para llevar a cabo, con el fin de lograr las metas propuestas.

Para realizar lo anteriormente mencionado, fue necesaria la categorización de los actores, tanto dentro como fuera de la organización. Con los públicos identificados y jerarquizados, los procesos de comunicación con los mismos serían ejecutados con una mayor facilidad y eficacia.

Gracias a las actividades propuestas, se pudo establecer una matriz donde adjuntar una serie de detalles por cada actividad. De esta manera, cada actividad a realizar contaría con uno o varios indicadores, medios de verificación, medios de comunicación y frecuencias.

Tan importante como la realización de una matriz de actividades, es acompañar las mismas con un cronograma, donde se establezca el momento de desarrollar una actividad, así como la duración estimada.

Cada actividad cuenta con medios y personal de la organización, por lo que se necesita recursos económicos y humanos. Para ello, se elaboró un presupuesto aproximado donde se toma en cuenta el costo de diferentes productos o procedimientos

Para la última instancia metodológica del Trabajo Final de Grado, la intervención, se realizó una planificación que atendió las necesidades de la problemática de la “falta de planificación estratégica a largo y corto plazo”.

Además, para este Trabajo de Grado se elaboró un producto comunicacional: folleto. El objetivo de este material fue generar el encuentro entre la identidad y la imagen organizacional, para ello fue necesario realizar lo siguiente:

- La organización brindó los textos a incluir en el folleto, los cuales fueron adaptados a un nivel más cercano a los públicos, evitando caer en tecnicismos pertenecientes al argot científico.
- Se distribuyeron en el espacio los fragmentos textuales para darle importancia a la antropología, evitando caer nuevamente en la relevancia de la casa y el jardín.
- Dentro de un conjunto de opciones de tipografía y logos se escogieron aquellos que el equipo consideró pertinentes. Por ejemplo: el logo del Ñacurutú. Este es visto desde una perspectiva cenital, curiosamente los puntos conforman un reloj de arena lo cual simbólicamente se ajusta a la

ciencia antropológica. De este modo respetamos el pedido de la organización de utilizar el Ñacurutú.

- El color azul del folleto fue manifestado por el MNA.

## **5. Intervención – Productos comunicacionales**

La intervención es un cierre material y simbólico al largo proceso de trabajo en conjunto con esta organización. Esta propuesta de trabajo de grado, comprende cuatro productos:

### **5.1. Folleto institucional**

Implica un análisis respecto al alcance de la identidad e imagen de la organización, sintetiza el proceso de intervención en el MNA.

### **5.2. Análisis de canales digitales de comunicación y planificación de contenidos.**

Cuenta con el análisis de los canales, el uso de los mismos y planificación de contenido en redes sociales.

### **5.3. Fototeca**

La fototeca contempla en su material fotográfico: el acervo botánico, arquitectónico y antropológico.

### **5.4. Planificación estratégica**

Planificación y apoyo con procedimientos para acciones de comunicación.

Junto a estos productos, durante la intervención con la organización también se trabajó en materiales de comunicación ligados a la identidad e imagen como por ejemplo recomendaciones vinculadas al logo.

## 5.1 Folleto institucional

Implica un análisis respecto al alcance de la identidad e imagen de la organización, sintetizando el proceso de intervención en la organización.

La identidad de una organización se refleja y se construye en gran parte a partir de su historia. Es imposible separar, disociar o desconocer a la misma, sin embargo, es importante reconocer y analizar la historia de una organización para poder reconstruir y deconstruir su identidad, para entender los procesos por los que la atraviesan.

En el caso del MNA, abre sus puertas en 1988 pero en el año 2000 el mismo se fusiona con el Museo de Historia Natural, un proyecto que fracasa. Recientemente, en el año 2013, el museo cierra sus puertas por problemas edilicios. Permaneciendo cerrado por cuatro años. En 2017 vuelve a abrir sus puertas al público con una nueva dirección a cargo, paulatinamente, permitiendo el ingreso al jardín en primera instancia, y luego algunos sectores de la casa quinta.

Esto marcó un proceso fragmentado en la consolidación de la organización, con muchos cambios que terminan por repercutir en su identidad e imagen. Debido a los cambios que la organización ha transitado durante su historia, el acervo antropológico del museo se vio desdibujado e invisibilizado por los otros patrimonios del museo: la casa y el jardín. Estos últimos suplieron la falta de exhibiciones que tenían y fueron importantes en un momento en el que la colección antropológica no podía ser expuesta.

En la actualidad, la identidad del museo se encuentra en un proceso de cambio y resignificación de sus bienes. Por lo que es importante crear una identidad basada en lo antropológico, que sea complementada por los otros patrimonios. Es decir, aprovechar el potencial de los diferentes acervos en beneficio de la antropología, no disociando los unos de los otros, o abordarlos de manera aislada.

En este punto, al realizar el análisis de los diferentes productos comunicacionales, se detectó el uso de dos logos de manera simultánea. Por un lado, el Ñacurutú (una campana zoomorfa) pieza emblemática, y por otro lado, la utilización de un diseño de la fachada de la casa quinta. Durante el análisis, se observó que los folletos contenían exclusivamente información sobre la casa quinta y el jardín, sin hacer mención alguna sobre la antropología y su razón de ser en el museo. Además, nunca se presentaba una visión, una misión o algún propósito de la organización.

Este hecho representa un problema de identidad que se refleja en su imagen, por ejemplo la coexistencia de dos logos que se contraponen. Así como también este problema, se reflejaba en los productos comunicacionales. Su historia los llevó a definirse a partir de otros patrimonios que no son antropológicos. Esto generó una pérdida del sentido de pertenencia en los públicos internos, y a nivel externo un gran desconocimiento sobre el museo, incluso de las personas cercanas a la zona.

Debido a que no se propiciaron instancias de discusión o debate sobre qué los representa como museo de antropología, se generó una identidad confusa y por ende una imagen dual hacia sus públicos. Por un lado el Ñacurutú, es una pieza emblemática del museo, la misma fue heredada (de la dirección anterior) y no se produjo una apropiación simbólica como representación de la esencia del museo. El logo no se ve consolidado a nivel visual ya que carece de diseño. Esto desencadena en la multiplicidad de interpretaciones respecto a su figura, lo que manifiesta que el museo falla en la representación de su imagen provocando la no asociación de la misma.

Por otro lado, el logo de la casa quinta pone su foco en el acervo arquitectónico del museo. Este invisibiliza la esencia antropológica, por lo que confunde la identidad y no tiene un fundamento simbólico, sino todo lo contrario: se opone a lo que se busca transmitir. Como ya hemos establecido, el museo es por su esencia, no por su estructura. En el caso que debiera mudarse a otro recinto, el logo de la casa quinta no sería pertinente. Por todo esto, el museo tiene un gran desafío en la búsqueda y construcción de su esencia, así como también en su representación, buscando una correcta correspondencia y adecuación entre la identidad e imagen.

De esta manera podemos ver que la identidad y la imagen se retroalimentan, no obstante, en este caso no logran encontrarse ya que van por senderos diferentes. No hay criterios y fundamentos claros sobre las mismas, produciendo confusiones y ambigüedades. En este punto, coincidimos con varios de los autores mencionados en el marco teórico en que si hay problemas de identidad, hay problemas de imagen y viceversa.

Esta disonancia entre identidad e imagen se puede ver no solo en el logo sino en todos los productos comunicacionales que genera la organización (folletos, afiches, contenido de redes sociales, etc.).

Al realizar un análisis de los folletos del museo se pudo observar que toda la información que contienen es sobre la historia de la casa y el jardín; omitiendo a la antropología como ciencia; la misión y visión de la organización; y la información sobre piezas antropológicas relevantes para la historia, la sociedad y la cultura.

A partir de esto, recomendamos realizar un folleto en el que se ponga foco en la antropología, así como la funcionalidad que un Museo Nacional de Antropología tiene en Uruguay. Propiciando un espacio para consolidar una misión y una visión, independientemente de lo que la Ley establece que son los museos. También recomendamos la utilización y el diseño de un único logo que refleje su identidad. Presentamos en este trabajo, como parte de nuestra intervención, un folleto realizado en conjunto con la organización en el cual se logra el encuentro entre la identidad y la imagen organizacional. Como mencionamos anteriormente en el apartado metodológico fue necesario realizar una serie de procedimientos que desencadenaron en el producto comunicacional.

Previo a la presentación del producto anteriormente mencionado el cual fue realizado por el equipo, brindaremos un análisis de la folletería con la que contaba el museo en contraposición con el material logrado al finalizar el proceso.

En el museo convivían dos folletos: uno de ellos es del “Parque - Jardín Histórico” (gráfico 3) y el otro es de la “Ex- Casa Quinta Mendilaharsu” (gráfico 4).

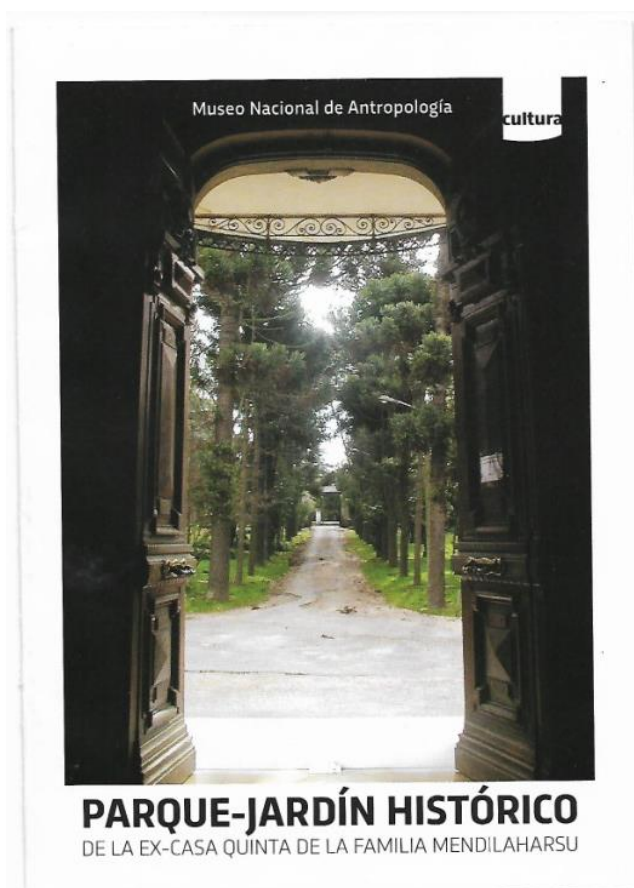


Gráfico 3 – Folleto Parque Jardín Histórico

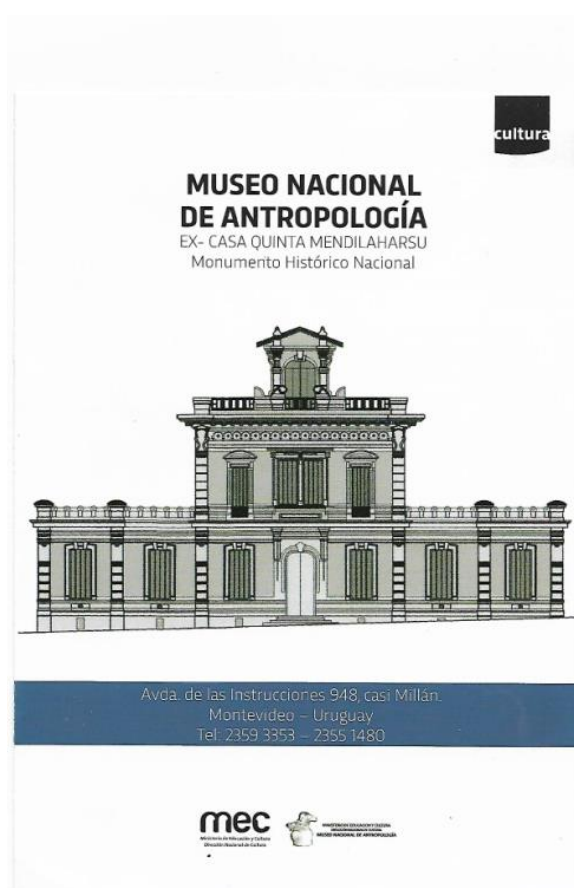


Gráfico 4 – Folleto Ex-Casa Quinta Mendilaharsu

El folleto del gráfico 3 describe la historia del jardín y las características generales del mismo en el siglo XIX, además contiene artículos en los que se detalla lo que es un jardín histórico (gráfico 5).

**PARQUE-JARDÍN DE LA EX-CASA QUINTA DE LA FAMILIA MENDILAHARSU**

El Parque del Museo Nacional de Antropología fue diseñado y planificado hacia fines del siglo XIX, momentáneamente algunos ejemplares ya existentes previamente. Cuenta su origen con árboles centenarios, algunos de los cuales han sido declarados "Especies vegetales protegidas" por la Intendencia de Montevideo.

Durante la "Belle Époque" esta zona de la ciudad pasa a convertirse en lugar de veraneo de las familias acaudaladas de Montevideo, pero también como zona de reingreso ante las familias epidémicas que fueron frecuentes durante dicho siglo, como las de "Fiebre amarilla".

El arroyo Miguelete, principal curso de agua de la ciudad, era navegable para pequeñas embarcaciones y las casas-quintas de los alrededores tenían sus propias muelles sobre este.

**CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PARQUE-JARDÍN DEL SIGLO XIX**

La Casa-Quinta cuenta con un jardín que presenta ejemplares de origen asiático, africano, europeo y americano. El componente asiático es muy relevante en el parque, respondiendo a la moda de finales del siglo XIX de los jardines embalsamados con plantas provenientes de ese continente.

Las plantas traídas del "Viejo Mundo" generalmente se acimataban en Europa (en especial en Francia), luego eran transportadas para América en barcos, ya fuera en recipientes, en atados de estaca o en semillas. Así los viveros de la época, como el de Mariano Berro, surtían a los parques y jardines particulares.

Esta quinta se caracterizó por sus avenidas y tuvo cuatro reconocidas, de las cuales aún existen tres: Avda. de las Araucarias, Avda. de las Magnolias y Avda. de los Plátanos. La cuarta avenida, de los Olivos, se situaba en terrenos que ya no pertenecen al predio.



Hibisco (Hibiscus)      Agapanta (Agapanthus)      Árbol de las Hormigas (Cumbaya)

**JARDINES HISTÓRICOS (CARTA DE FLORENCIA 1961, ICOMOS)**

**ARTÍCULO 1.**

"Un jardín histórico es una composición arquitectónica y vegetal que, desde el punto de vista de la historia o del arte, tiene un interés público". Como tal, está considerado como un monumento".

**ARTÍCULO 2.**

"El jardín histórico es una composición de arquitectura cuyos materiales esencialmente vegetal y, por lo tanto, vivo, perecedero y renovable".  
"Su aspecto es, pues, el resultado de un perpetuo equilibrio entre el movimiento cíclico de las estaciones, del desarrollo y el deterioro de la naturaleza, y de la voluntad artística y de artefacto que tiende a perpetuar su estado".



Fotografía de Abum Ferrnandez 1925

Gráfico 5 – Información folleto Jardín Histórico

**PLANTA DEL PARQUE-JARDÍN HISTÓRICO DE LA EX-QUINTA DE LA FAMILIA MENDILAHARSU**



**1 - AVENIDA DE LAS ARAUCARIAS**  
La Avda. de las Araucarias (1), a la cual accedemos por la Avda. de las Instrucciones, está compuesta por árboles pertenecientes a la especie *Araucario araucariifolius* cuyo nombre común es Pino Brasil, de donde es originaria. Su introducción al país no es muy precisa, pero ya en 1843 es mencionada por Mariano Berro en sus anotaciones. Sus frutos son piñones insertos en pilas de gran tamaño, y en el caso del Pino Brasil son comestibles después de la cocción. Algunos de estos ejemplares llegan a medir 30 m de altura y de copa que por avenida son identificativa de la quinta, siendo representada pictóricamente por el famoso artista uruguayo E. Laroché. El parque presenta simetría bilateral a los lados de la Avda. de las Araucarias. Existen otros ejemplares de Araucarias ubicados en el predio, como la *Araucario columnaris* (2) (alta y muy fina de tronco), la *Araucario bidwellii* (3) (ligerosa e imponente, sus ramas llegan al suelo y tiene hojas muy puntisimas) y la *Araucario heterophylla* (4) (comúnmente denominada "escobilla", de tronco recto y simetría en el ramaje).

**2 - SÓFORA**  
Hay dos ejemplares de Sôfora (2) (*Stryphobolium japonicum*) árbol con aspecto de sombrilla, follaje frondoso de pequeñas hojas y ramitas conde de caprichosa forma, que al perder el follaje en invierno deja apreciar sus retorcidas ramas. Su origen es japonés.

**3 - PITANGA**  
Arbol de nuestra flora nativa cuyo nombre científico es *Eugenia uniflora* (3). Es un árbol pequeño y característico de los montes y selvas en galería de América del Sur, que puede alcanzar poco más de 7 m de altura. Sus hojas muestran cambios de coloración, siendo cobrizas al brotar, verdes intensas al madurar y rojas en invierno. En primavera brota con flores de color blanco, y en grupos de hasta cuatro, y pocos días después aparecen los frutos, que maduran rápidamente y es comestible.

**4 - AVENIDA DE LAS MAGNOLIAS**  
La Avda. de las Magnolias (4) ya existía en 1836; consta de 21 ejemplares de *Magnolia grandiflora* de extraordinaria floración y perfume en verano, está ubicada en uno de los laterales de la casa. Se supone que su nombre debió ser par. Es la concentración más grande existente en Montevideo.

**5 - GUAYIVÚ**  
Resolviendo la parte superior del moricuro ubicado detrás de la casa y en forma de corona, se encuentran ejemplares de *Eugenia pungens* (5). Arbol de la flora nativa cuyos frutos, de color morado intenso en la madurez, son comestibles.

**6 - GLICINA DOBLE Y ENCINA**  
Siguiendo la Avda. de las Magnolias se llega a una glorieta (combinación artística de Herólio) la cual servía de sòstén a enredaderas ornamentales y era lugar de descanso habitual de la familia Mendilaharsu. La misma tiene forma de dosel semicircular, con pino de latifolio, y sirve de apoyo a una planta de *Wisteria sinensis* (6) variedad de Flor doble (Gloria) de origen chino. Único ejemplar

**7 - PALMERAS**  
Tanto en el parque como en el patio interno existen diferentes especies de palmeras exóticas y autóctonas. Podemos distinguir de varios ejemplares de *Washingtonia robusta* (7), las más altas que se encuentran en el predio.

**8 - CEDRO**  
En el jardín de fondo de la casa se destaca un enorme y antiguo *Cedrus deodora* (8) variedad *Pénicu* (Cedro), de origen asiático, que puede tener 100 años de vida, existen dos ejemplares más cercanos a él, pero mucho más jóvenes.

**9 - AVENIDA DE LOS PLÁTANOS**  
La Avda. de los Plátanos (9), conformada con la variedad *Platanus orientalis*, fue la antigua entrada principal de la quinta cuando la casa tenía su acceso por la Avda. Millán. Tiene una extensión de más de 100 metros.



Por otro lado, contiene un plano del jardín con fotos de la flora y fauna del mismo y una descripción detallada y el nombre científico de cada planta que se encuentra en el mismo (gráfico 6). Esta parte del folleto contiene un texto extenso (que tiene mucha información técnica), junto con el plano y las fotos, por lo que a primera vista se ve cargado

Gráfico 6 – Información folleto Jardín Histórico

Por último, en el dorso del folleto (gráfico 7) se muestra cómo llegar al museo mediante un mapa (de Google Maps), sin embargo no se detalla el número de puerta del museo, sino simplemente las calles que se encuentran alrededor del mismo.

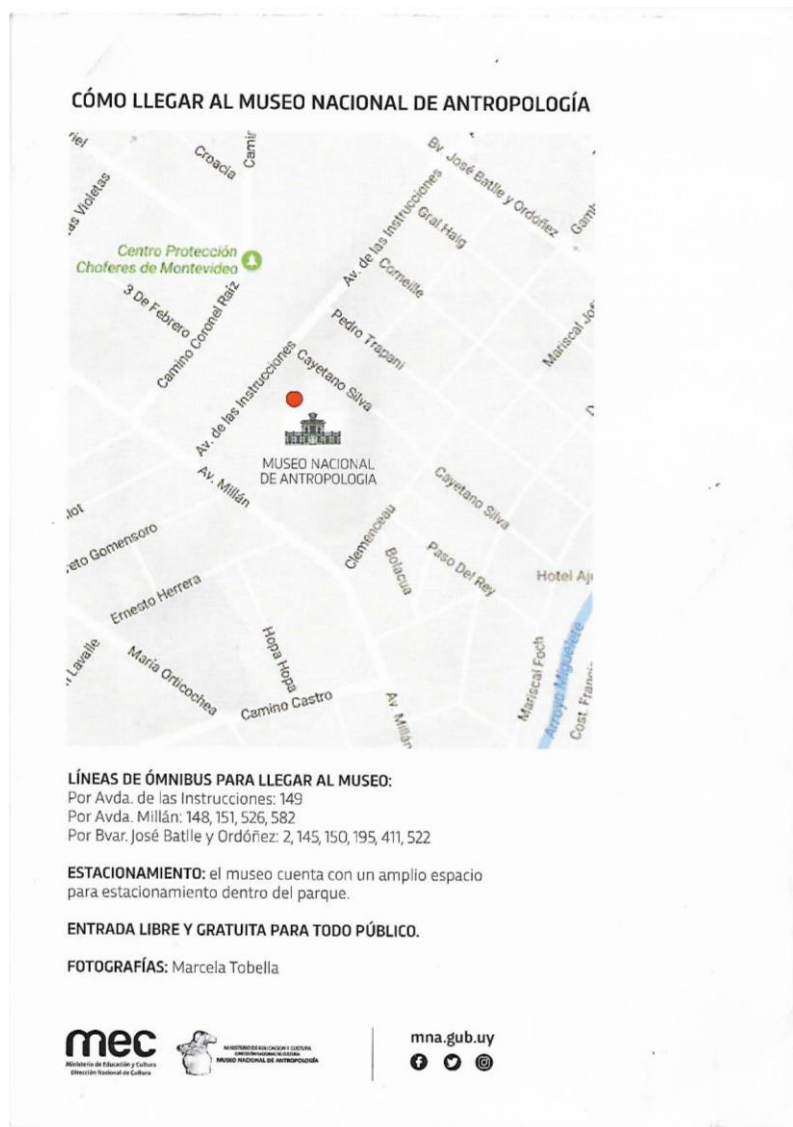


Gráfico 7 – Dorso folleto Jardín Histórico

Debajo del mapa hay información de las líneas de ómnibus que llegan al museo e información sobre estacionamiento. También se aclara que la entrada es libre y gratuita y se detallan créditos por fotografía.

Al final del folleto están ubicados los logos del MEC, el logo del museo (ñacurutú, pieza emblemática del museo), se menciona la página web ([mna.gub.uy](http://mna.gub.uy)) y debajo se encuentran los logos de las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram). Cabe destacar que aunque están los logos de las redes, no dice como encontrar al museo en las mismas (@mnauruguay) y tampoco están los teléfonos de contacto.



En cuanto al folleto de la ex - casa quinta Mendilaharsu, en el frente del mismo aparece como logo principal la propia casa (gráfico 8). Consultamos a integrantes del museo por la decisión de que la casa aparezca como logo y la misma fue tomada por la persona que diseñó el folleto junto con la encargada de comunicación, así como la decisión de usar el color azul para destacar subtítulos y la tipografía. Estas decisiones fueron tomadas de forma apresurada, ya que debían entregar el diseño de los folletos para mandarlos a imprimir, por lo que no se pensó el conflicto que podía generar que convivan dos logos en simultáneo (la casa y el ñacurutú) como imagen del museo.

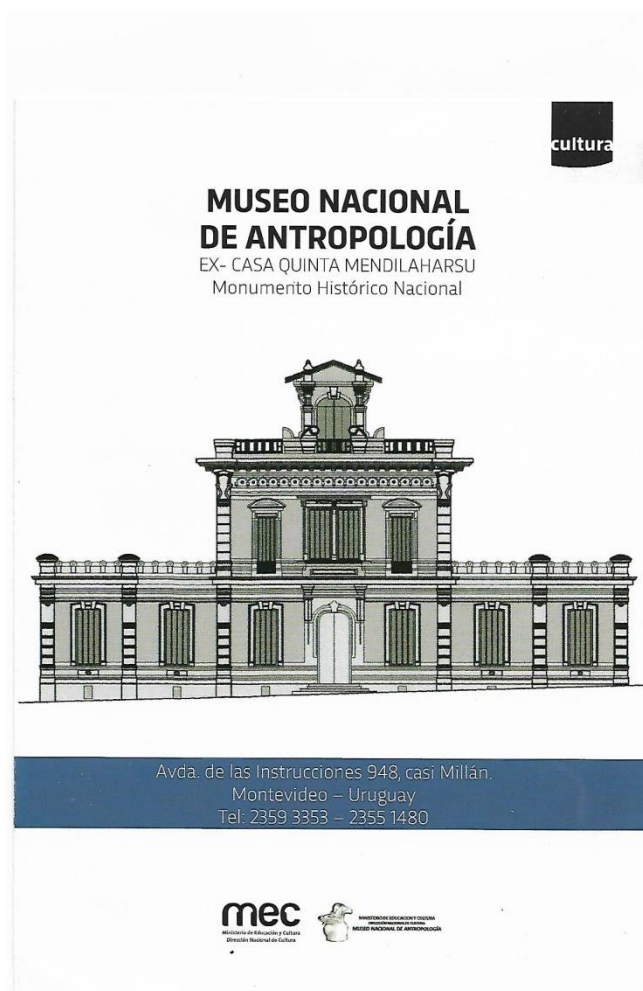


Gráfico 8 – Folleto Ex-Casa Quinta Mendilaharsu

En el frente del folleto (gráfico 8), arriba del logo, está la dirección completa del museo y los teléfonos de contacto, seguido del logo del MEC y el logo clásico del museo (el Ñacurutú).

Este folleto se centra en dar información y contar la historia en detalle de la casa y la familia Mendilaharsu (gráfico 9), acompañado por fotos de la época. Al igual que en el folleto del jardín, hay textos extensos y da la sensación a la vista de que hay mucha información.

**LA CASA**

Hacia el año 1722, esta parte de Montevideo integrante de "Los Propios" y conocida como "zona del Miguelete", era fraccionada por Pedro Millán. Estos terrenos cultivables fueron cedidos a labradores españoles que se afincaron con sus familias con el propósito de abastecer a la población de la ciudad.

En 1882, Domingo Mendilaharsu y María Antonia Netto asientan sus raíces en las parcelas que pertenecieran a Lino Heredia, donde ya existía una vivienda antigua que se asemejaba a un casco de estancia en forma de "U". En ese entonces, el predio contaba con 56 hectáreas.

En 1890, la familia Mendilaharsu manda construir lo que actualmente es el frente de la casa, con un primer piso destinado a biblioteca, coronada por el mirador, agregando la fuente de origen inglés al patio central, obras que estuvieron a cargo del Arq. Julián Masquelez.

María Antonia Netto vivió en la quinta hasta su muerte en 1949 y puede decirse que la casa-quinta fue su obra.

En 1925 proceció a realizar una gran reforma y mandó construir una pequeña vivienda frente a lo que era la caballería, para vigilar las obras de la casa, esta vez a cargo de los Arq. Juan Delgado y Alfredo Campos.

Monsieur Filérain, el decorador de la casa Maple, tuvo un papel protagónico en esta empresa, dándole el toque francés a la edificación.

El patio original de columnas y baldosas blancas y negras fue sustituido por galerías

de vitreaux y piso de monolítico. La decoración de los techos, los empapelados, las paredes de seda con los bastidores, las molduras y los parquets corresponden a ese entonces.

Hacia 1975 el Ministerio de Educación y Cultura declara este bien Monumento Histórico Nacional, y poco después adquiere la propiedad.

En el año 1975, el Ministerio autoriza la instalación en dicha finca, de las colecciones arqueológicas, geológicas y paleontológicas donadas por el Prof. Francisco Oliveras. En base a esta donación, en 1981 se crea el Museo Nacional de Antropología, que abre sus puertas al público en 1988.



*Sala de música original de la casa. Actualmente, Sala de Actos del Museo.*

Su adecuación para Museo, ha requerido ciertas modificaciones necesarias para cumplir su nueva función como centro de investigación, conservación, educación y exhibición de la Antropología Nacional.

**LA FAMILIA**

El 20 de setiembre de 1875, el Dr. Domingo Mendilaharsu, abogado graduado en Buenos Aires, oriundo de Paysandú en donde desempeñaba el cargo de juez, se casa con María Antonia Netto, también sanluceña.

El Dr. Mendilaharsu se dedicó al ejercicio libre de la profesión y a la política, siendo Diputado, Senador, Ministro de Relaciones Exteriores y Embajador en Argentina, falleciendo en Niza en 1909.

María Antonia por su parte integraba una familia "de Alcurmia" siendo hija del Brigadier General brasileño Antonio de Souza Netto y de María Candelaria Escayola, hermana del Coronel Carlos Escayola, quien se sostiene es el padre de Carlos Gardel.

En 1887 nace Julio Raúl, el único hijo del matrimonio. Raúl, como lo llamaban sus familiares y amigos, fue reconocido poeta, llevando una avenida del Prado su nombre. Entre sus obras publicadas destacamos "Como en las nubes" (1909), "Deshojando el silencio", "Altar de bronce", "Franjas tricolores", "Ante la victoria" (1914) y "Voz de vida" (1923). En 1915 publica "El alma de mis horas", cuya primera parte "Ofrenda", dedica a María Blanco Acevedo, con quien se casa en diciembre de ese mismo año. En 1918, el matrimonio parte hacia Europa, en donde permanecen más de un año. En 1920, ya en

Montevideo, nace su único hijo, Carlos Elias. María Blanco Acevedo era la quinta de los siete hijos de Juan Carlos Blanco y de Luisa Acevedo. Hablaba fluidamente inglés, francés e italiano, era profesora de piano y se había graduado como maestra. Marujá, como solían llamarla, jamás se sobrepuso a la muerte de su marido acaecida en 1923. Hizo de su memoria el culto de todos los días y todas las horas.

En 1943, el Dr. Carlos Elias Mendilaharsu, único nieto de María Antonia y Domingo, se casa con la Dra. Sélrika Acevedo, viviendo como últimos propietarios en la quinta con sus dos hijas (Sélrika y Julia) hasta 1969.



*Escalera de hierro que conduce al Mirador*

Gráfico 9 – Información folleto Ex-Casa Quinta Mendilaharsu

**MUSEO NACIONAL DE ANTROPOLOGIA**  
(Ex- casa quinta de la familia Mendilaharsu)

Se trata de una construcción que responde al tipo de vivienda-patio, con las habitaciones desarrolladas a los cuatro lados de un espacio abierto de planta rectangular. Entre las habitaciones y el patio transcurre un espacio intermedio constituido por una galería perimetral con grandes vanos vidriados.

Se presume que a la construcción actual se llegó a través de por lo menos dos etapas principales de construcción. La lectura de la planta y el desarrollo de ventanas en las fachadas parecerían indicar que en la primera etapa se habría construido el cuadrado central con dos alas de habitaciones enfrentadas y separadas por el patio y su galería probablemente abierta.

En una segunda etapa (hacia 1890) se habrían adosado los cuerpos correspondientes a la fachada principal y se habrían efectuado obras de reforma de lo existente: cierre de la galería del patio, decoración del pretil de todas las fachadas.

La fachada principal constituye un ejemplo acabado del eclecticismo finisecular en la cual se mezclan elementos italianos y franceses sin una atadura estilística precisa ni definida. Incluso, la estructura de metal y vidrio sobre el acceso principal, así como el moldurado del pretil que bordea todo el edificio, parecen incursiones en la cultura antihistoricista de fin de siglo.

La fachada lateral norte muestra el quiebre entre dos épocas bien diferenciadas. A la derecha, la decoración señala el eclecticismo



En este segundo folleto (de la casa) no hay ninguna información de las redes sociales (a diferencia del folleto del jardín, no hay logos de las redes, ni la dirección de la página web del museo), cabe destacar que no se contaba con las redes ni con área de comunicación cuando surge este folleto.

Gráfico 10 – Información folleto Ex-Casa Quinta Mendilaharsu

Analizando ambos folletos podemos ver que no hay criterios unificados y definidos sobre la información básica que no puede faltar en los mismos. Aunque los folletos son contemporáneos entre sí, hay información importante que se encuentra en uno de ellos, mientras que en el otro esa información no es tomada en cuenta y viceversa (información sobre redes sociales, teléfonos de contacto, dirección y ubicación, entre otras).

Tampoco hay criterios unificados ni una planificación adecuada sobre el diseño de los folletos en cuanto a colores, estructura o logo del mismo (lo único que coincide en ambos folletos es la tipografía).

Otra consideración importante que surge del análisis de la folletería es que ninguno de los materiales tiene contenido específico del MNA, de su exposición fija, de sus obras ni de su historia. Tampoco se hace mención de la razón de ser de la organización, ni de la contribución a la cultura del mismo.

Se observa que no hay fotos ni información sobre la pieza emblemática del museo (el Ñacurutú), ni de otras piezas importantes de la exposición fija.

Los productos se centran en la importancia del acervo arquitectónico y botánico del museo (casa y jardín respectivamente), pero esto conlleva a que se invisibilice la antropología y lo que esta aporta.

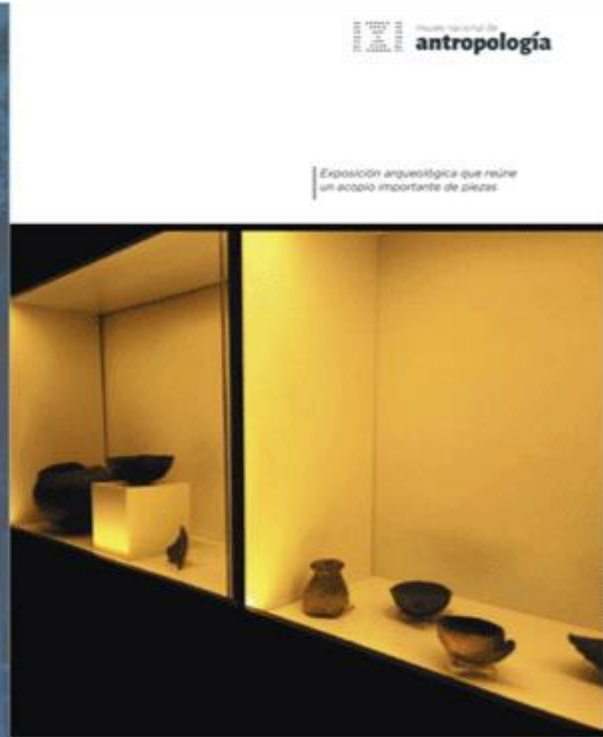
A continuación se presenta el producto comunicacional elaborado por el equipo en conjunto con la organización.

### Intervención:

El producto que se presenta es el resultado del análisis anteriormente mencionado, unificando información importante, estableciendo criterios, jerarquizando el contenido, poniendo el foco en la antropología y reforzando a través del mismo la identidad del museo en consonancia con la imagen.



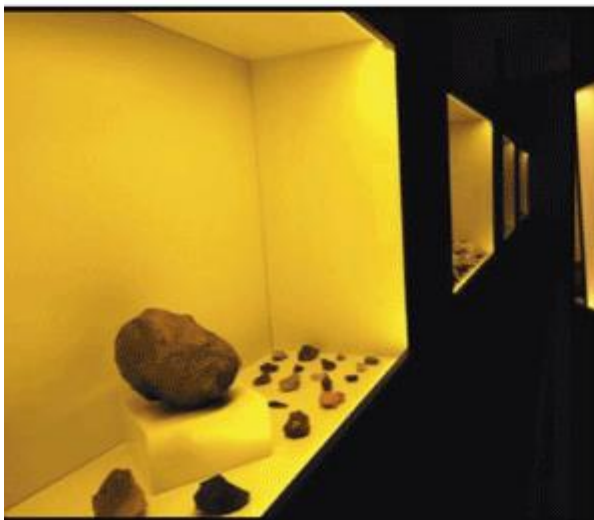
Gráfico 11 – Producto intervención folleto



Museo Nacional de  
**antropología**

Exposición arqueológica que reúne  
un acervo importante de piezas

Museo Nacional de  
**antropología**



El Museo Nacional de Antropología fue creado en el 11 de agosto de 1981 con motivo de la donación de las valiosas colecciones del Prof. Francisco Oliveras al Ministerio de Educación y Cultura. En 1988 abrió sus puertas al público. El museo promueve, investiga, conserva, exhibe, educa y divulga el acervo patrimonial ligado a las ciencias antropológicas.

#### La antropología

Las Ciencias Antropológicas investigan las diferentes comunidades humanas desde el punto de vista de sus manifestaciones sociales y culturales (alimentación, vestimenta, lenguaje, entre otros). En este sentido, los estudios antropológicos demuestran la diversidad cultural que ha existido y existe, fomentando el respeto y la tolerancia de creencias y culturas diferentes.

#### La arqueología

Es la ciencia que tiene por objeto investigar la diversidad de los grupos humanos en todas sus expresiones a través de su cultura material (objetos, estructuras, esqueletos).

**Colecciones:** Más de 600.000 mil piezas integran el acervo del Museo.

#### Colección Etnográfica

Integrada por 800 piezas provenientes de grupos culturales ubicados en África, América, Asia y Oceanía. Destacamos los objetos de los grupos amazónicos recuperados en las décadas de 1950 y 1960 pertenecientes a las etnias Karayá y Kayapó Merikronontine de Brasil, los Makiritare de la Guyana venezolana, que actualmente pugnan por su sobrevivencia cultural.

#### Colección Arqueológica

Integrada por las colecciones del Prof. Francisco Oliveras, de la misión de rescate arqueológico de Salto Grande, de las investigaciones de la cuenca de la Laguna Merín y de la desembocadura del Río San Salvador. También está integrada por colecciones provenientes del Museo Nacional de Historia Natural y donaciones.

#TeQuedaCerca

Gráfico 12 – Producto intervención folleto

## ACTIVIDADES

Nacurutú  
Campana Zoomorfa

### Exposiciones

Durante el año se realizan distintas exposiciones sobre temas antropológicos como: las culturas indígenas que ocuparon el actual territorio uruguayo desde hace más de 11.000 años, diferentes grupos étnicos de otras regiones del mundo así como temas actuales de nuestra propia cultura.

### Investigación

El Museo Nacional de Antropología apuesta a la investigación de su acervo como una de las principales tareas a desarrollar tanto por sus investigadores como por investigadores externos, nacionales e internacionales.

### Conservación

La conservación del acervo del museo es uno de sus principales cometidos. Se realiza a través de la preservación física de las colecciones científicas, de su registro y su documentación, así como de la difusión de la importancia de la protección y el cuidado del patrimonio cultural en general.

### Propuesta educativa

El Museo Nacional de Antropología cuenta con su Sala de Sensibilización la cual fue exclusivamente diseñada y adaptada para la atención de grupos escolares y liceales, así como para grupos de niñas, niños y adolescentes de otras entidades o espacios de educación no formal.

#TeQuedaCerca

La propuesta educativa se refiere a la prehistoria y a la arqueología uruguayo, utilizando metodológicamente la observación y manipulación de piezas arqueológicas originales. La sala puede ser visitada también por el público en general.

Las visitas educativas deben agendarse con anterioridad al Departamento de Educación:

educación.antropologia@gmail.com

### El edificio y su jardín

El museo tiene su sede en la ex casa quinta de la familia Mendilaharsu, declarada Monumento Histórico Nación al en 1975.

El parque que rodea la casa cuenta con ejemplares botánicos centenarios y algunos de ellos han sido declarados Monumentos Vegetales.

Visitas guiadas por el edificio y su jardín para público en general, grupos turísticos y grupos de adultos, entre otros.

Coordinar previamente al  
Tel. (598) 23593353 int. 106



Gráfico 13 – Producto intervención folleto

## 5.2 Análisis de canales digitales de comunicación

Implica el análisis de los canales, el uso de los mismos y planificación de contenido en redes sociales.

Realizamos un análisis de las redes sociales del museo para detectar qué mejoras se pueden hacer en materia de comunicación, ya que aquí también se veía su carencia y el no aprovechamiento de este espacio. En las redes también se manifiesta la confusión ya que en un principio se hacía hincapié en la casa quinta. No obstante, su utilización era nula.

Es fundamental realizar un análisis de los canales de comunicación digitales ya que hoy día son una ventana al mundo y la gran mayoría de las personas busca información en internet sobre lo que quiere conocer y saber. En un estudio realizado por Grupo Radar, en diciembre de 2018, 89% de los uruguayos de todas las edades ya son usuarios de internet, la penetración de la red sigue creciendo entre los mayores de 65 años y alcanza casi la mitad de los menores de 6 años.

En dicho estudio se ve reflejado que las redes sociales son cada vez más un gran canal de difusión de información sobre marcas e instituciones, 9 de cada 10 usuarios buscan información sobre empresas en internet.

Cuando googleamos “Museo Nacional de Antropología Montevideo” el primer resultado que aparece es la web: <https://www.mna.gub.uy/>. Una vez que ingresamos a la página nos encontramos con este home:

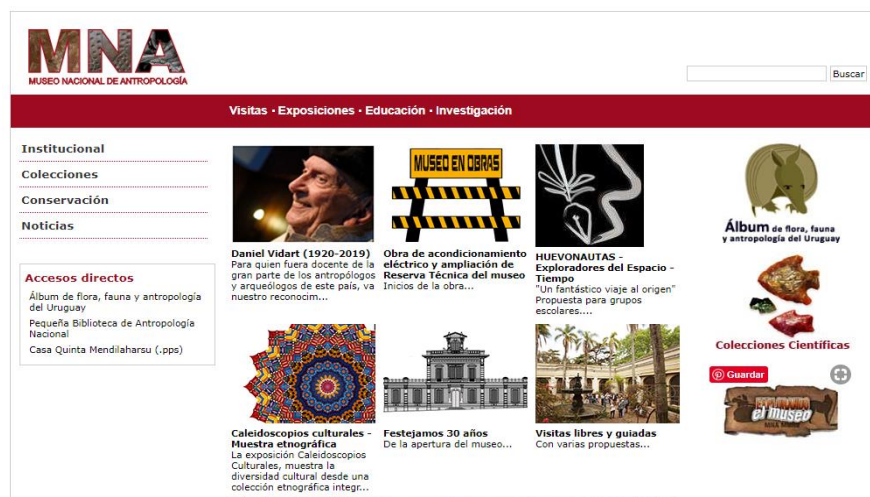


Gráfico 14- Home de página web MNA

Aquí vemos algunas imágenes que al hacer clic sobre ellas nos llevan a diferentes artículos sobre el museo. Debajo encontramos la dirección y los teléfonos, aunque en ningún lugar se visualizan los horarios de atención al público.

Sería un buen aporte para la identificación del museo contar con fotos de la fachada y de las exposiciones que se realizan mes a mes, así como también de los horarios de apertura y cierre y días especiales.

Agregar los íconos de las redes sociales con las que cuenta el Museo para poder aumentar los números de seguidores. También sería bueno agregar mails de contacto para coordinar visitas y hacer consultas.



Gráfico 15- Sección "Institucional" de página web MNA

En la sección "Institucional" encontramos la Ley de creación del Museo y los objetivos del mismo: investigación, conservación y educación. Realizan una breve reseña histórica donde narran la donación que realizó Francisco Oliveras. También encontramos en la sección "Quiénes somos" a los integrantes del Museo, y por último un apartado llamado "Quinta Mendilaharsu" donde se muestran fotos de la fachada.



Gráfico 16- Sección "Colecciones" de página web MNA

Siguiendo en el home, encontramos la sección "Colecciones" en donde se encuentra una breve descripción de las colecciones con las que cuenta el museo, pero la información es escasa.





Gráfico 17- Sección “Conservación” de página web MNA

En el apartado que sigue sobre “Conservación” se exponen algunos detalles sobre cómo se trabaja con las colecciones y el Departamento de Educación del museo. Encontramos dos fotos que al hacer clic no abren correctamente, lo que no nos permite ver en detalle las mismas.



Gráfico 18- Sección “Noticias” de página web MNA

Por último, vemos el apartado de “Noticias” el cual se encuentra desactualizado. La última noticia que encontramos es de junio y trata sobre el medio ambiente.

Es importante destacar que en Google se encuentran con una buena calificación por parte de los usuarios (4,5 de 5 estrellas) y cuentan con 86 comentarios que son muy positivos para el Museo.

El horario y el teléfono están actualizados así como también la dirección es la correcta.

Gráfico 19- Información del MNA en Google



## Redes sociales

En cuanto a las redes sociales que maneja el museo se encuentra en: Facebook, Twitter e Instagram. Estos canales le permiten a la organización comunicarse con los diferentes públicos y darse a conocer, además, las redes pueden ser un excelente difusor de la identidad e imagen, así como también dar a conocer la misión y visión y digitalizar los productos tangibles para que el acceso sea democratizado e incentivar a las personas a concurrir al museo. No obstante, la realidad que veremos es que su uso no es el correcto, ni el adecuado. Esto refleja la falta de estrategia de comunicación en redes, y trasladan el desorden a estos canales de comunicación.

### Facebook

En Facebook tienen una comunidad muy pequeña de fans que se puede potenciar con acciones en esta red, actualmente cuentan con 247 y la página fue creada en agosto de 2018. La foto de portada se ve pixelada y también cortada, podemos sugerir una foto donde se vea claramente la fachada para poder identificar el museo desde fuera ya que se encuentra bastante escondido.



Gráfico 20- Página de Facebook

Solo una persona opinó sobre el lugar, el comentario es positivo:

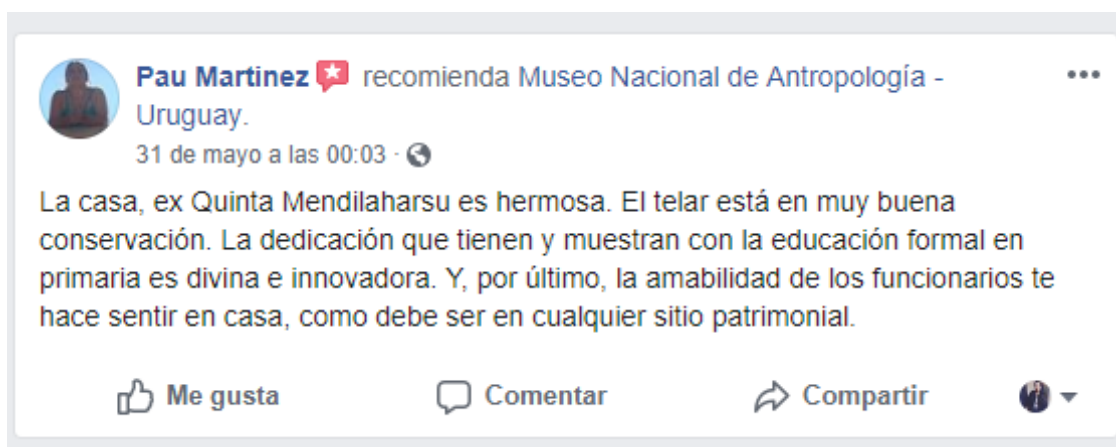


Gráfico 21- Opinión en Facebook

Algunas de las fotos que se publican son de baja calidad o están movidas, en este aspecto se puede mejorar fácilmente tomando varias fotos en el momento para luego elegir cuál es la que más se adapte a este canal.

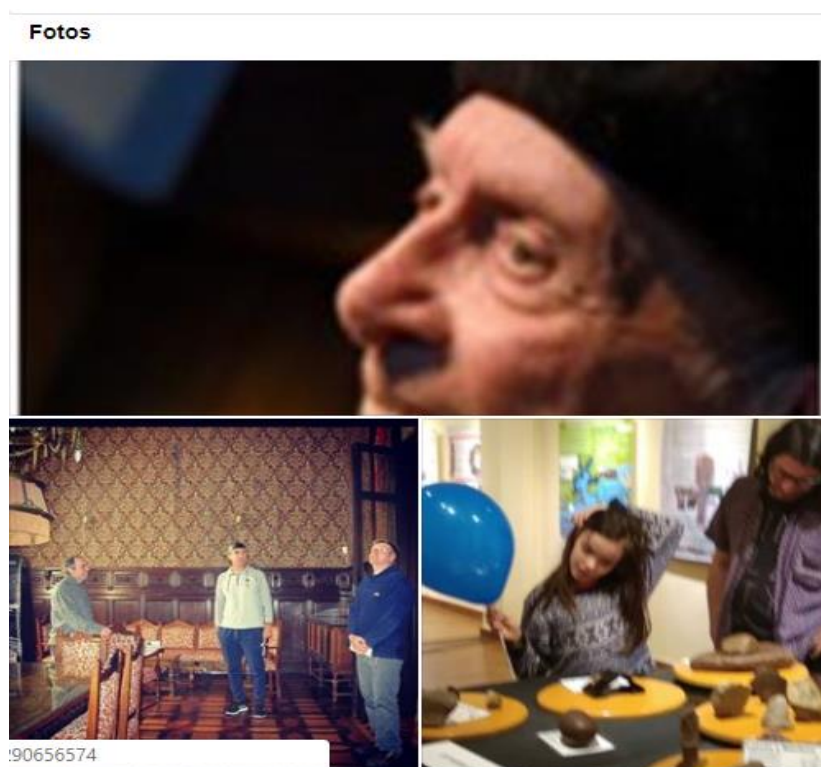


Gráfico 22- Fotos posteadas en la página de Facebook

### **Instagram**

En esta red social cuenta con más seguidores que en Facebook, actualmente son 846 en la comunidad.

Se replican los contenidos en ambas plataformas, no se cuenta con planificaciones diferentes para cada una de ellas. Sugerimos comenzar a utilizar **#tequedacerca** para motivar a las personas a que visiten el museo y poder acercarlos al público, el museo tomó la sugerencia y lo utilizaron en los posteos.

Predominan los hashtags: **#construyendocultura**, **#mnauruguay**, **#educación**, **#antropología**, **#escuelas** que comenzaron a usarse a fines de mayo de 2019.

A diferencia de Facebook tienen mucha más interacción con los usuarios, estos comentan las fotos y le ponen me gusta a los contenidos. La cuenta fue creada en diciembre de 2018 por lo que el funcionamiento de esta red es muy positivo. Aun así, no se generan instancias donde la identidad e imagen se muestre a sus públicos de forma consolidada.



Gráfico 23- Instagram del MNA

### Twitter

En Twitter es donde tienen la menor cantidad de seguidores, actualmente son 53 las personas que siguen la cuenta. Fue creada en noviembre de 2018 y mayoritariamente se re twittea contenidos de otras instituciones como el MEC.

También se ven replicados los contenidos de las dos redes anteriores y no se crean otros de interés para los públicos que se encuentran en Twitter, por ejemplo: periodistas que podrían compartir si el contenido fuese atractivo y adecuado para este canal. Twitter es una red que el museo podría utilizar para tomar contacto con la prensa, la opinión pública, y una herramienta de difusión cuando consoliden su identidad e imagen. Así poder generar una notoriedad.



Gráfico 24- Twitter del MNA

El Museo debe plantearse objetivos y estrategias comunicacionales para las diferentes redes sociales que tiene activas hoy día. Poder planificar previamente los contenidos de manera estratégica y también aprovechar la espontaneidad de estos canales para acortar los plazos con los que se maneja la institución.

Es importante que puedan realizar un análisis de todas las redes para poder elegir cuál es la que más se adecua a la organización y así canalizar esfuerzos y no terminar replicando los contenidos en todas las redes sin generar engagement con los grupos de interés.

En general la comunicación digital es desordenada, podría contar con un calendario/planificación que los ayude a planificar, sistematizar y ordenar las publicaciones.

### Planificación de contenido en redes sociales

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
FB Mañana						POST 6 Artículo en profundidad	
TW Mañana	1 tweets	1 tweet	10 Tweets en evento	1 tweet	1 tweet	1 tweet	1 tweet
IG Mañana	FOTO 1				FOTO 3		
FB Tarde							POST 7 Link a noticia web
TW Tarde	2 tweets	2 tweets	2 tweets	2 tweets	2 tweets		
IG Tarde		STORY 1		STORY 2		FOTO 4	

Gráfico 25- Tabla con planificación de contenido – elaboración propia

Todos los posteos se pueden programar con diferentes webs gratuitas por lo que no es necesario estar pendiente de subir los contenidos día tras día, una vez realizada la planificación mensual o quincenal se programan los mismos.

La organización debe preguntarse qué necesidades de comunicación puede responder a través de las redes sociales para poder comenzar a trabajar en ellas.

### 5.3 Fototeca

La fototeca contempla en su Material fotográfico: el acervo botánico, arquitectónico y antropológico.

Lo visual en la organización ha sido un elemento clave en la construcción de su imagen e identidad. El equipo de trabajo realizó una fototeca, colaborando tanto con la disponibilización de material fotográfico como con los criterios básicos para su archivo.

**Material fotográfico que contempla: acervo botánico, arquitectónico y antropológico. Se adjuntas las fotografías seleccionadas en el EFl.**

Base fotográfica ofrecida al museo para su futura utilización.



Gráfico 26- Foto fachada MNA – Lucía Pérez





Gráfico 27- Foto entrada MNA



Gráfico 28- Foto entrada y cartel MNA · Lucía Pérez



Gráfico 29- Logo ñacurutú y casa

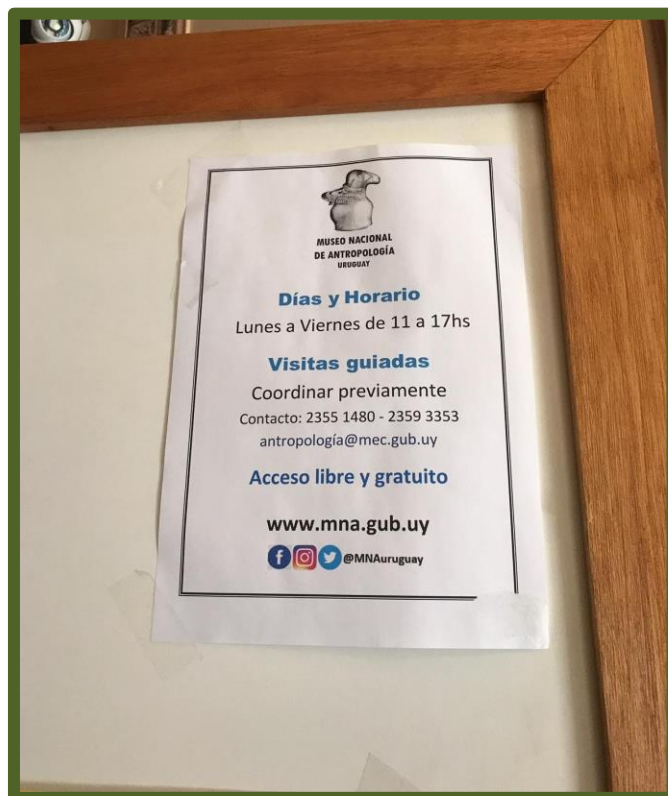
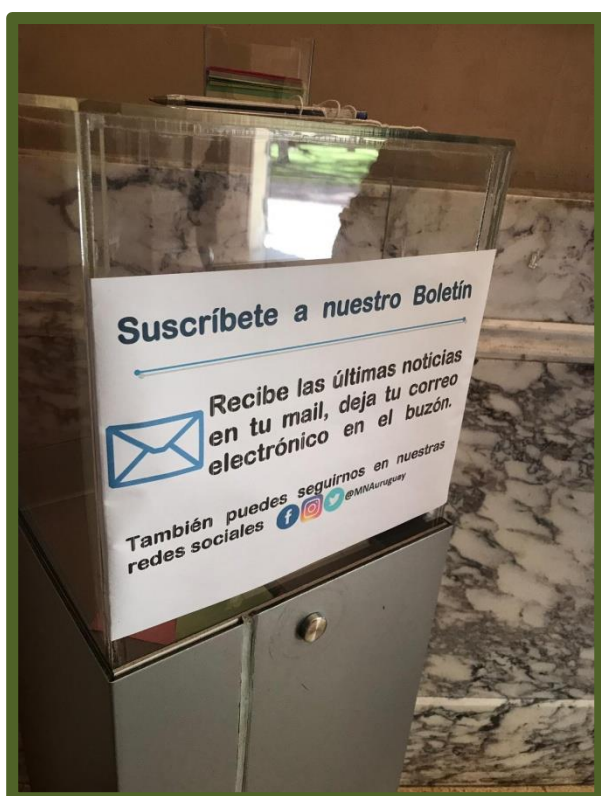


Gráfico 30 y 31- Carteles de referencia – Lucía Pérez



Gráfico 32 y 33- Pieza Ñacurutú – Nicolás Baltazar



Gráfico 34 y 35 - Exposición de Antropología y Arqueología – Nicolás Baltazar



Gráfico 36 – Ññacurutú en exposición – Nicolás Baltazar





Gráfico 37 y 38 - Piezas tangibles para personas con baja o nula visión – Nicolás Baltazar

## 5.4 Planificación estratégica

Planificación y apoyo con procedimientos para acciones de comunicación.

La presente planificación es un modelo esquema que apunta a las actividades generales (fijas) que tiene el museo. La intención de la planificación es que el museo la pueda ajustar en función de sus necesidades partiendo de esta base. La planificación se complementa con el cronograma establecido en el plan de trabajo.

Mes	Actividad	Sugerencia
Enero	Reunión para acordar la planificación anual (entre ellas definir los primeros plazos para realizar las futuras exposiciones y el material comunicacional y cerrar lo que	Se sugiere que sea en la primera quincena para pautar las líneas de trabajo que se llevarán a cabo durante el año corriente.

	haya quedado pendiente del año anterior) - Contemplar el cronograma del plan de trabajo -	
<b>Febrero</b>	Invitaciones a escuelas, liceos y/u otras instituciones educativas del ámbito formal o no formal.	Se sugiere que las invitaciones comiencen a realizarse a partir de la segunda quincena de febrero, proponiendo actividades, y que la iniciativa de convocar surja del museo.
<b>Marzo</b>	Difundir área educativa.	Recomendamos que en las primeras visitas se genere contenido ya sea fotográfico o mediante gacetillas digitales para difundir a través de las redes, mailings, revista digital, etc.
<b>Abril</b>	Comenzar difusión de actividades sobre el Día de los Museos. –En caso de coincidir en abril la segunda reunión trimestral pautada en el cronograma, pensar y plantear actividades -	Se recomienda realizar volantes para los vecinos; las personas que visitan el museo; las visitas escolares; generar contenido para las redes; interactuar en las redes para que las personas se acerquen.
<b>Mayo</b>	Exposiciones de 2do semestre.	Recomendamos que aquí se comience a trabajar para futuras exposiciones, además de seguir difundiendo con fuerza el Día de los Museos
<b>Junio</b>	Vacaciones de invierno. (Recomendamos instancia para plantear actividades)	Comenzar a trabajar en la difusión de las vacaciones de invierno, elaborar actividades, mostrar contenido, instancias de acercamiento al público.
<b>Julio</b>	Vacaciones de invierno/Exposiciones.	Atender a la actividad del momento, considerando que julio es uno de los picos más fuertes en el museo, continuar con los avances en materia de exposición.
<b>Agosto</b>	Vacaciones de primavera/ Exposiciones.	Se recomienda ir armando el plan para las vacaciones de setiembre, comenzar a difundir, a su vez continuar con el seguimiento de las exposiciones de segundo semestre (si es que las hay).
<b>Setiembre</b>	Vacaciones de primavera/ Día del patrimonio.	Atender a la actividad de ese mes con mayor ímpetu en su difusión. Ya sea en las redes, con folletería, mailings informativos, etc. No obstante, recomendamos comenzar a difundir “El Día del Patrimonio” generando actividades.
<b>Octubre</b>	Día del patrimonio/ Abrir Exposición. - En caso de coincidir la última reunión trimestral del año, siguiendo el cronograma del plan de trabajo,	Sugerimos que en octubre ya se presente la exposición del segundo semestre, con la finalidad de poder aprovechar su potencial para “La

	recomendamos hacer un balance de cierre y pautar las actividades de los últimos dos meses.	Noche de los Museos”.
<b>Noviembre</b>	La Noche de los Museos.	Se recomienda la difusión de actividades para “La Noche de los Museos” a través de las redes, folletos, mailings, revistas digitales, etc.
<b>Diciembre</b>	La Noche de los Museos.	Se recomienda enfocarse en esto y abrir futuras líneas para comenzar a trabajar en Enero.

Gráfico 39- Planificación – elaboración propia

**Balance:** La planificación apunta a que las actividades comiencen a ser difundidas un mes antes y continuar trabajando en ellas durante el mes en el que se lleva a cabo, no obstante, durante el mes de la actividad se debe llevar a cabo la difusión del siguiente mes y el armado de todo aquel material que se considere pertinente para generar un mayor y mejor convocatoria.



## 6. Conclusiones

La práctica pre-profesional, realizada durante el 2019, permitió conocer la organización, comprender sus necesidades de comunicación a través del diagnóstico, lo que fue insumo clave para trabajar conjuntamente con los integrantes y definir un plan estratégico de comunicación con la finalidad de brindar herramientas y posibles caminos para potenciar a la organización.

El trabajo en la organización, junto al estudio de autores específicos, nos permitió reflexionar sobre varios temas y detenernos en la identidad del Museo Nacional de Antropología. Este proceso implicó entender cómo se construye una organización a través de la comunicación, lo que permitió finalizar con el desarrollo de productos comunicacionales.

Tanto el problema de la identidad como el resto de los problemas detectados en el diagnóstico se veían reflejados en la cotidianidad de la organización, estos se manifestaban de forma latente en el día a día y todos se encontraban relacionados entre sí.

Un aspecto que surge de este proceso, que permitió discusiones fructíferas en el equipo, es la importancia de reflexionar con datos concretos sobre lo que quiere comunicar la organización. Esa definición posibilitó delinear una estrategia de comunicación, para lo que fue necesario un intenso intercambio con la organización sobre la importancia de planificar y definir qué productos hacer, en función del objetivo comunicacional.

Los mensajes que emite la organización tienen que estar coordinados y unificados porque el individuo es uno y la organización debe tener en cuenta que todas sus comunicaciones van a ese individuo. Las contradicciones que se dan en la interna, se manifiestan en lo externo y eso debilita a la organización. Hay una gran oportunidad de la comunicación organizacional para trabajar en este aspecto.

El desencuentro entre identidad e imagen organizacional ha sido el tema del Trabajo Final de Grado. Este tema generó interés en el equipo, tanto por el marco teórico como por la experiencia con la organización. Durante este proceso participamos en el Espacio de Formación Integral (EFI) como una instancia para visualizar las problemáticas de la identidad e imagen que tienen las organizaciones.

Esto se manifestó cuando comenzamos a analizar los materiales de la organización, por ejemplo los folletos. Realizar un producto de comunicación, aparenta ser una tarea sencilla. Sin embargo, esto fue un desafío ya que a la hora

de elaborarlo en conjunto con las partes, se explicitaron problemas no resueltos de la organización, que tienen diferentes implicancias tanto a nivel comunicacional como organizacional.

Esto se relaciona con tensiones que se dan entre los integrantes de la organización, que tienen diferentes visiones y opiniones sobre determinados temas, que se manifiestan en la comunicación y en los productos concretos.

Trabajar la comunicación como un todo global e integral, no de forma fragmentada e independiente entre sí, resultó importante en este proceso, cada una de las partes conforma y juega un rol fundamental en las demás y en el todo.

Fue enriquecedor reflexionar con la organización la importancia de lo mencionado anteriormente, ya que todo lo que refleja un producto de comunicación, de alguna manera, expone lo que sucede en lo interno.

El producto es una representación de cómo se sintetiza lo interno y lo externo en el material comunicacional. Más allá del producto concreto, este representa un trabajo de construcción de identidad y de apropiación de la misma. Esto concluyó en la apropiación de nuestras sugerencias con aplicaciones concretas, como se refleja en la intervención.

Durante el desarrollo de este Trabajo Final de Grado, se destacó la importancia de que la organización asuma objetivos que atiendan a la comunicación como un elemento fundamental para que pueda afrontar la diversidad situacional.

Por último, concluimos que este proceso posibilitó pasar de trabajar en grupo a consolidarnos como equipo de trabajo, siendo un desafío muy interesante donde cada uno tuvo su rol y hubo un crecimiento individual desde lo colectivo. Entendiendo que cada uno debe ajustar sus fortalezas y debilidades en pos del equipo, enfrentando el trabajo como profesionales y no como estudiantes. Somos una disciplina y profesión que se enriquece trabajando con otros.

## 7. Bibliografía

- ▶ ALJURE SAAB, A (2015). “El Plan Estratégico de Comunicación. Método y Recomendaciones prácticas para su elaboración”. Barcelona: Editorial UOC.
- ▶ ARRANZ, J. C (1997). “Gestión de la identidad empresarial y su impacto sobre los resultados”. Barcelona: Gestión 2000.
- ▶ BALLESTEROS, H. (2010). Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). *Revista uruguaya de enfermería*.
- ▶ CAPRIOTTI, P. (1992). “La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada”. Barcelona: El Ateneo.
- ▶ CAPRIOTTI, P. (2009) “Branding Corporativo”. Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa.
- ▶ COSTA, J. (1993). “Identidad e Imagen Corporativa”. Barcelona: Trillas.
- ▶ DE SOTELO, C. (2012). Entrevista a: Margarida Krohling Krunsch. “Diálogos de la comunicación”. Colombia: Revista académica de la federación de latinoamericana de facultades de comunicación social.
- ▶ FERRARI, A. LEMOS, J. (2012). “Museo Nacional de Antropología”. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. (No publicada).
- ▶ HERNANDEZ, S. (2012). “Cultura y Desarrollo N°8. Museos y Patrimonio”. Oficina Regional de Cultura de la Unesco para América Latina y el Caribe.
- ▶ GOMEZ, M. (2007). “La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas”. Málaga: Universidad de Málaga.
- ▶ GRUNDMANN, G., STAHL J. (2002). “Como la sal en la sopa”. Quito: Abya-Yala.
- ▶ KAPLÚN, G. (2003). “Comunicación popular: ¿es o se hace?”. Buenos Aires: Nueva tierra.
- ▶ MASSONI, S. (2007). “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

- ▶ MESÍAS, O. (2010). “La investigación cualitativa”. Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- ▶ MORA y ARAUJO, M; GOMEZ DEL RÍO, M. Y otros. (2001). “La comunicación es servicio” Ed. Granica S.A.
- ▶ OROZCO.G. (2012). “*Una coartada metodológica*”. México D.F: Astrid Velasco Montante.
- ▶ PEPE, A. I. (2011). “Identidad e imagen organizacional: Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años”. Revista DIXIT: Recuperado de <https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/revistadixit/article/view/318/294>
- ▶ PÉREZ, R. (1974). “Estrategias de comunicación”. Barcelona: Ed. Ariel.
- ▶ RESTREPO, M. (1995). “Comunicación para la dinámica organizacional: Signo y Pensamiento”. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana
- ▶ SÁNCHEZ, A. C. (2005) “La cultura organizacional: el producto comunicacional que más habla de la empresa”. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* (16) Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194220418012.pdf>
- ▶ SCHVARSTEIN, L. (1991). “Psicología social de las organizaciones”. Paídosiberica.
- ▶ VARONA, F. (1993). “Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense”. California: Ed: San José State University Department of Communication Studies.
- ▶ VILLAFANE, J. (2006). “La comunicación organizacional”. Archivos del Presente. Buenos Aires: Fundación Foro del Sur.
- ▶ **Sitio WEB** Recuperado de:  
Título del artículo: Home - ICOM  
Título del sitio web: ICOM  
URL: <https://icom.museum/en/>

## 8 Reflexiones individuales

Las reflexiones individuales buscan complementar el Trabajo Final de Grado. Abordando las otras problemáticas detectadas en el diagnóstico con la finalidad de lograr un TFG orgánico y complementado con las siguientes reflexiones:

Nicolás Baltazar

### 8.1 Definir los grupos de interés potencia la comunicación organizacional (MNA)

#### Introducción

En este apartado se hará una reflexión crítica sobre la importancia de los grupos de interés en comunicación organizacional, este fue uno de los problemas abordados en el diagnóstico, elaborado en el Seminario Taller y Trabajo de Grado en Comunicación Organizacional, en conjunto con el Museo Nacional de Antropología. Posteriormente, los problemas detectados en el diagnóstico fueron insumos para el plan estratégico de comunicación que elaboramos junto a la organización. Estos apartados, se pueden encontrar en los antecedentes de este Trabajo Final de Grado.

El tema a abordar son los grupos de interés del Museo Nacional de Antropología. La elección de este tema responde tanto a su importancia comunicacional, como al proceso de la práctica pre-profesional que aporta elementos que reconocen un gran potencial en la organización. Identificar y definir sus públicos internos y externos aportará elementos en la planificación y ejecución de la comunicación.

El problema aquí es que no se tiene claro a quién se comunica, por ellos el uso de las vías de comunicación no es el adecuado, desencadenando en problemas de comunicación internos y externos. Es importante hacer un uso estratégico de las diferentes vías de comunicación, para así, llegar a todos los públicos. No obstante, previo a esto, hay que tener en claro quiénes son los públicos y desde ahí, planificar qué quiero comunicarles, cómo quiero comunicarles y por dónde voy a comunicarles.

La falta de definición de públicos o grupos de interés, dan cuenta de una escasa planificación estratégica para comunicarse, provocando que no se optimicen los mensajes que se envían a través de los diferentes canales de comunicación.

Además, se evidencia que no hay criterios preestablecidos para abordar los diferentes canales de comunicación.

Cuando se realizó el diagnóstico, se detectó una falta de definición de públicos -o grupos de interés- y del vínculo que tienen los mismos con el museo (escuelas, turistas, etc.). Esto se reflejaba en las instancias de encuentro que el museo tenía, ya sea que fuese a nivel discursivo, en productos tangibles, en redes, etc.

Los mensajes que enviaban no tenían una razón de ser, no diferenciaban un público de otro, comunicando de igual forma para vecinos como para escuelas, sin reconocer que ambos públicos procesan la información de forma diferente, y sus intereses sobre la organización son diametralmente opuestos. Esto tenía un fiel reflejo en sus redes, las mismas eran utilizadas de forma indistinta, replicando los posteos de una a otra, sin aprovechar el alcance que cada una de ellas tiene, y su uso potencial para llegar a diferentes públicos. Es decir, se pudo detectar que las mismas fueron utilizadas de forma no estratégica, sin una planificación o gestión de redes. No obstante, no se pretende decir que las redes son la única vía de comunicación del MNA (pero son las más utilizadas).

Con sus públicos, también se comunicaban a través de un mailing el cual se emitía esporádicamente (a toda su base de datos) y la información transmitida apuntaba a visitar al museo por alguna actividad especial, por ejemplo: vacaciones de invierno. Este mailing, comunicaba de forma indistinta a toda su base de datos, pudiendo aprovechar a la prensa (uno de los grupos de interés más relevante para una organización) de forma diferente, y así, captar su atención. No obstante, tanto al visitante curioso como a la prensa, les llegaba el mismo mailing, es decir, tampoco se hacía un uso estratégico.

Por otro lado, los folletos, otra vía de comunicación con sus públicos, fue el tema que se ha abordado en este trabajo final de grado, partían de un problema más complejo, estaban contruidos en función de una identidad poco clara. Por ello su información reflejaba su situación actual, generando que el visitante que conoció el MNA, al retirarse y llevarse el folleto, no obtenía información relevante sobre la esencia del museo: la antropología.

En los grupos de interés se encuentran los públicos internos (la operativa del museo), y aquí, la comunicación era a través de: la cartelera, "el boca a boca" y el mail institucional. Sucedió que la cartelera no era leída, ya que no se la usaba de forma inteligente, generando un impacto visual para que los miembros de la organización la lean; por otro parte, algunos miembros no usaban el mail institucional por desconocimiento, por ende, la información no le llegaba a todos; y

por último se acudía al boca a boca, ya que eran pocos integrantes en la organización, pero esto, desencadenaba en un problema de comunicación interna ya que la información se distorsionaba.

Por ello, en esta reflexión, abordaremos el problema de los públicos apoyándonos fundamentalmente en autores como Paul Capriotti, Jordi Xifra, John Scade.

## Desarrollo

Para comenzar con este análisis es importante definir qué entendemos cuando nos referimos a públicos. Según Capriotti (2009):

“[...] los públicos de una entidad, se constituyen como tales a partir de la interacción entre los individuos y la organización. De esta relación se derivará un conjunto de expectativas y obligaciones mutuas, que darán lugar a una serie de intereses, en función de los cuales los individuos evaluarán la acción de la organización y actuarán en consecuencia.” (p.81)

Por otra parte, John Scade (2012) plantea en su texto “Responsabilidad social y sostenibilidad empresarial” que:

“Se denomina grupos de interés al conjunto de partes interesadas y/o afectadas por la actividad de una organización. Los grupos de interés pueden ser grupos o personas que representan a cosas o a intereses [...] que afectan o son afectados, directa o indirectamente, por el desempeño de la actividad de una organización. Los grupos de interés no son algo nuevo, lo novedoso es el concepto. De hecho, siempre han existido, y las empresas siempre los han tenido en cuenta. Ninguna empresa puede permitirse el lujo de ignorar los legítimos intereses de sus clientes, proveedores, empleados etc., lo que ocurre es que ahora los grupos de interés se han extendido y tienen más poder para influir en las organizaciones. Este poder de los grupos de interés se debe, principalmente, al potencial de comunicación que los mismos poseen, es decir su acceso a la información y a su capacidad de respuesta. (p.17)

Pensando en este problema del MNA, la falta de definición de los públicos, podemos decir en primera instancia que: su falta de definición radica en la poca interacción que esta organización tiene con los mismos, por ello, no se puede desprender ese conjunto de expectativas y obligaciones, que no dan lugar a la generación de intereses y en consecuencias no hay públicos que puedan evaluar el

accionar de la organización. Así como tampoco se contempla el potencial de comunicación que los públicos poseen a la hora de interactuar con la organización.

Esto retrotrae a la presentación que la organización hizo en el “Seminario Taller y Trabajo de Grado de Comunicación Organizacional”, allí explicitan la necesidad de querer implementar una campaña de cercanía para que los individuos concurran a la organización, y en cierto modo, delegaba la responsabilidad de que las personas no fueran al museo a un factor geográfico: la ubicación del museo en la periferia de Montevideo. Cuando en realidad, la organización debe trabajar en las interacciones que tiene con sus públicos a través de las vías de comunicación, para generar intereses en los mismos y posteriormente estos evalúen el accionar de la organización.

Jordi Xifra, en su manual de Las relaciones públicas e institucionales (2014) recomienda:

“[...] identificar a qué grupos dirigiremos los mensajes, determinar la investigación de datos apropiados que nos serán de utilidad a la hora de comunicarnos con estos públicos, y recopilar o procesar estos datos utilizando los métodos y técnicas de investigación adecuados.” (p.130).

Scade (2012), entiende que toda empresa depende de su capacidad de gestión de aquellos temas que son relevantes para la organización, pero también, para sus públicos. Por lo tanto, si se elaboran estrategias competentes, que establezcan un compromiso con sus grupos de interés, la organización podrá gestionar los desafíos que estos presenten.

Por ello, para lograr esas interacciones de las que nos referimos en un principio, con Capriotti, es necesario como plantea Xifra y Scade, identificar y gestionar a quienes dirigimos los mensajes, y para ello, es necesario investigar quiénes son; qué temas son de importancia para cada uno de los públicos; cómo poder generar esas interacciones entre organización =><= público, y viceversa.

Como planteamos en la introducción, el museo debe trabajar en una primera instancia en:

- a)** La identificación de sus públicos para dirigir mensajes.
- b)** Una vez definidos los públicos, enviar mensajes estratégicamente pensados.
- c)** Establecer por qué canales se enviarán los mensajes.
- d)** Generar la interacción con ellos que derivará en expectativas y obligaciones, que darán lugar a intereses, y los individuos evaluarán el accionar de la organización y actuarán en consecuencia.



Además, Xifra (2014) plantea que toda organización se relaciona con múltiples públicos, con algunos más que con otros, es necesario segmentarlos para poder dirigirnos a ellos de forma estratégica.

“[...] en la mayoría de casos los principales públicos del entorno organizativo los componen los trabajadores, los medios de comunicación, la comunidad local, los clientes y los consumidores. Son los públicos estratégicos —más conocidos como «*stakeholders*»—. Sin embargo, siempre hay algún colectivo que, depende de cuál sea la naturaleza de la organización, constituye un público específico de esta. Nos referimos a los públicos (estratégicos) especiales. Son ejemplos de públicos especiales los donantes respecto de las organizaciones sin ánimo de lucro [...] Para dirigirse eficazmente a los públicos, debemos segmentar cada público en diferentes categorías, de manera que cada categoría pueda convertirse en un público independiente para dirigirle mensajes específicos. (p. 131).

Por ello, en el plan estratégico de comunicación brindado a la organización hemos establecido y definido los públicos a los cuales debería dirigirse de forma estratégica, estos fueron:

<b>INTERNO</b>	<b>EXTERNO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dirección</li><li>- Equipo técnico, área de comunicación, administración y educación</li><li>- Equipo técnico, área de comunicación, administración y educación</li><li>- Personal de seguridad y limpieza (tercerizado fijo)</li><li>- Personal de jardinería (tercerizado rotativo)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prensa</li><li>- Público general</li><li>- Sistema Nacional de Museos</li><li>- MEC</li><li>- Proveedores, imprenta, diseñador gráfico</li><li>- Escuelas</li><li>- Liceos</li><li>- Universitarios</li><li>- Turistas</li><li>- Vecinos</li><li>- Antropólogos, investigadores, académicos, donantes de piezas</li><li>- Otros museos</li></ul>

Con esta base, el museo podría comenzar a trabajar en los mensajes estratégicos que quiere enviar, contemplando que cada público es único, y con algunos puede generar mayor o menor interacción, para luego definir su accionar en función de lo que estos quieren. Esto es necesario para que los mismos comiencen a realizar una valoración de la organización. Por otro lado, el MNA debe quitarle peso al factor geográfico, si bien puede ser una de las razones por las que los públicos no van al museo, la realidad es que primero deben trabajar en sus interacciones con los públicos para ver realmente, qué hacen ellos para atraer a los

diferentes actores, y cómo lo hacen. Para luego enfrentar el factor geográfico. Es decir, primero deben enfocar su energía en analizar su aspecto relacional con respecto a definir sus públicos.

Así como Xifra, Capriotti (2009) establece que:

“[...] el análisis de los públicos debe enfocarse desde una perspectiva relacional: analizando las relaciones organización-individuo, para llegar a conocer la relación o vínculo fundamental que se establece entre ambos, que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares con la organización. La utilización del concepto de *stakeholders* muy adecuada para el estudio de los públicos, ya que está ligado directamente a la noción de relación o vínculo.” (p.72)

Xifra (2014), plantea cuatro preguntas a la hora de seleccionar y priorizar los públicos, estas son:

- ¿Quién es ese público (demográficamente, psicográficamente, etc.)?
- ¿Por qué es importante para nosotros?
- ¿Cuán activo o implicado está este público en relación con nuestros intereses?
- ¿Qué públicos son más importantes para nosotros, ordenados por prioridad?

Estas preguntas guías sirven para comenzar a construir estratégicamente los mensajes comunicacionales que queremos brindar. Esto quiere decir, una vez identificados y ordenados jerárquicamente, comenzamos a construir los mensajes comunicacionales para establecer por qué vía de comunicación podemos llegar a tal o cual público ya que es más fácil enviarle mensajes. Además, esa jerarquía permitiría optimizar lo urgente en contraposición a lo importante. Es decir, qué es importante que deban saber y qué es urgente que sepan.

Scade (2012) dice que la organización debe poner el foco en “[...] el compromiso con los grupos de interés, y cuanto mejor sea la calidad del diálogo con estos, mejores resultados obtendrá una organización, siempre y cuando ésta actúe en consecuencia.” (p. 21)

Por ello, siempre es recomendable tener una planilla, puede ser un Excel, en el que cada celda sea un grupo de interés y en otra celda establecer por qué vía queremos comunicarnos.

Por ejemplo una base de datos de este estilo:

	A	B	C	D
1	Público Interno	Vía de comunicación	Público Externo	Vías de Comunicación
2	Dirección	Reuniones - Mail institucional	Prensa	Twitter
3	Equipo técnico, área de comunicación, administración y educación	Reuniones - Mail institucional	Público general	Redes sociales, mailings, folletería
4	Equipo técnico, área de comunicación, administración y educación	Reuniones - Mail institucional	Sistema Nacional de Museos	Mails institucionales, reuniones.
5	Personal de seguridad y limpieza (terciarizado fijo)	Reuniones - Mail institucional	MEC	Mails institucionales, reuniones.
6	Personal de jardinería (terciarizado rotativo)	Reuniones - Mail institucional	Imprenta, diseñador gráfico	Mails institucionales, reuniones.
7			Escuelas	Constacto telefónicos
8			Liceos	Constacto telefónicos
9			Universitarios	Instagram
10			Turistas	Publicidades
11			Vecinos	Folletería
12			Antropólogos, investigadores, académicos, donantes de piezas	Revista antropológica
13			Otros museos	Mails institucionales

Una vez tenemos la base de datos con los públicos definidos se puede comenzar a construir los mensajes para difundir por las diferentes vías de comunicación.

En el plan de comunicación brindado a la organización, uno de los objetivos fue: Planificar estratégicamente los contenidos que se difunden a través de los canales de comunicación, entendiendo que debe contemplar los públicos que el museo tiene. Para ello, se plantearon tres actividades que ayuden a orientar este objetivo. Esas actividades fueron:

Actividad 3.1: Clasificar y segmentar los grupos de interés de la organización, mediante una base de datos contenida en una planilla Excel.

Actividad 3.2: Definir criterios a partir de los grupos de interés antes mencionados y clasificados en la planilla: cómo se les quiere comunicar y qué se les quiere comunicar.

Actividad 3.3: Establecer pautas generales para el uso estratégico de cada red social (Twitter, Facebook, Instagram), potenciando la funcionalidad atendiendo a cada grupo de interés.

No obstante, debemos establecer qué entendemos por canales de comunicación.

Según Capriotti (2009):

“Una organización dispone de tres grandes canales de comunicación para comunicarse y relacionarse con sus diferentes públicos [...] los públicos

disponen de tres grandes fuentes de información sobre una organización; [1] los medios de comunicación masivos, [2] las relaciones interpersonales y [3] el contacto directo con la organización.” (p. 45)

Lo que Capriotti (2009) explica sobre esto es que: los públicos reciben dos tipos de información, tanto el punto 1, como el punto 2, se consideran información socialmente mediada. Esto quiere decir, que la información ya llega a los públicos de forma filtrada, se encuentra sesgada por otras fuentes de información, el mensaje se encuentra previamente manipulado, interpretado, decodificado y recodificado para retransmitir. Mientras que el punto 3, se corresponde con el otro mecanismo para recibir los mensajes, la información directamente experimentada, es aquella obtenida directamente por la experiencia que los individuos viven en la organización.

Es importante, que organizaciones como el MNA, que aún no tienen públicos definidos, cuando generen contenido, el mensaje que se envía a través de los canales, llegue a cada miembro de cada público, sin que la información esté socialmente mediada, así cada uno podría tener la experiencia directa sobre la organización, sin los filtros que puede brindar la comunicación interpersonal (como podría suceder en la comunicación interna) o los mensajes que puedan dar los medios masivos (si los dieran).

Hoy por hoy, internet, así como las redes, se han convertido en una herramienta indispensable para las organizaciones, para estar en contacto con sus públicos. Es por ello, que la organización debe ser la vocera de sus propios mensajes, utilizando el potencial que ofrecen las múltiples plataformas, para asegurarse que los integrantes de un mismo público reciban el mismo mensaje, y de este modo, cada integrante experimenta la información directamente. Se entiende que la lógica de la experiencia directa con la organización, en esta última década, tiene un paso previo, las personas buscan información de la fuente original (la organización) en las redes y si esta los seduce, las personas van a vivir la experiencia directa (física).

Las redes, generan esa experiencia directa (mediada por soportes técnicos) y bidireccional, en el que la organización se encuentra en contacto con sus públicos, los cuales ya no son receptores meramente pasivos, estos responden, demandan, opinan, valoran y juzgan. Se transformaron en públicos emisores activos. Esta interacción, permite estudiar a nuestros públicos, ver qué demandan, qué quieren, qué contenidos les interesan. Hoy los mensajes deben ser creativos, breves y con un fuerte impacto.

Para una organización como el MNA, las redes son una ventaja si se planifican los mensajes, los contenidos y son utilizadas estratégicamente. Brinda la posibilidad de utilizar las múltiples plataformas, permitiendo dirigirse a cada público con mensajes personalizados, con intenciones diferentes, diferenciando que cada uno de ellos maneja lógicas diferentes. Posiblemente un mensaje dirigido a la prensa no puede estar escrito de igual forma que un mensaje dirigido a turistas. Cada público busca información diferente. Posiblemente, al periodista le interesa la primicia que pueda difundir, “un nuevo descubrimiento antropológico nunca antes visto”; mientras que al turista le va a interesar saber “cuándo se va a exhibir tal resto antropológico”. Aquí, es imperante reconocer el cómo se envía el mensaje, en qué lugar se encuentra más activo su público y cómo captar su atención. La organización debe generar espacios de interacción con sus públicos para que los mismos se sientan parte de ella.

En resumen, el MNA, debería segmentar con claridad sus públicos; distribuirlos en una planilla que puedan observar; armar una base de datos para cada uno de ellos, de forma tal que no se mezclen los mensajes para cada receptor; planificar estratégicamente los contenidos y mensajes para cada canal o vía de comunicación, ya sea digital, material o presencial; adecuando los mensajes en función de los públicos; para lograr, de este modo, que la planificación de contenidos que se envía a través de los diferentes canales de comunicación, se corresponda con la definición de los diferentes públicos. Logrando así, afianzar paulatinamente criterios claros de comunicación.

## Conclusión

Durante el transcurso de todo este trabajo se pudo concluir que: el Museo Nacional de Antropología se encuentra en un proceso de mejora en materia de comunicación, siendo un importante desafío asumir objetivos globales que atiendan a la comunicación como una parte fundamental e imprescindible en cualquier sistema socialmente construido, como lo es una organización.

Actualmente, se encuentran en un proceso de modificación interna en materia de definición y planificación de sus mensajes comunicacionales, debiendo contemplar qué mensajes quieren dar, a quiénes y por qué canales. No obstante, si bien el esfuerzo es sumamente valioso, no es suficiente.

Luego del diagnóstico, pudieron asumir y asimilar los problemas que presentan. Si bien su mayor desafío es atender sus problemas de identidad e imagen (el tema central abordado en este TG), deben considerar que la identidad e imagen también es mediada por sus grupos de interés, sus mensajes, sus canales

de comunicación, y todo aquello que atraviesa a la organización y la ayuda a definirse. Es decir, este problema también debe ser abordado con mucha cautela, ya que una organización es por sus públicos.

De igual modo, deberán reflexionar críticamente como organización, quiénes son, quiénes quieren ser y por quienes quieren ser reconocidos; y esta última interrogante debe expandirse a: qué estamos haciendo para que nos reconozcan; cómo lo estamos logrando; qué mensajes enviamos; qué dice la organización a los públicos sobre sí misma.

Deberán consensuar y consolidar una planificación fuerte en materia de mensajes comunicacionales, elaborar estrategias claras y precisas que contemple a los grupos de interés y sus necesidades; establecer los mensajes y los canales a utilizar, para luego, proceder a comunicar. De esta forma, se disminuiría el ruido en la información que envían, y los diferentes públicos, podrían entender la información, sentir un trato exclusivo por parte de la organización, generando mayor interacción entre ambos. *Feedback*. Retroalimentación.

Para graficar esta reflexión con mayor libertad, compararemos a la organización en el proceso de la vida misma. Actualmente, el MNA, es un niño de dos años que tiene poco vocabulario sobre comunicación, e intenta hablar sobre sí mismo en tercera persona:

— El Museo dice que somos un Ñacurutú, a veces dice que somos una casa — comenta el niño (MNA) con total inocencia—.

Con perseverancia, la cual tienen, ya que hay mucho potencial para desplegar, ese niño comenzará a crecer a través del ensayo y error; a conocer su potencial comunicacional; a reconocer sus capacidades; sus limitaciones; sus habilidades; a dibujarse a sí mismo; a desarrollar sus procesos; a verse en un espejo y reconocer sus partes para descubrir cuál es su reflejo y poder entender cómo lo ven los demás; cuál es esa imagen que ven los demás.

Ese niño, que construye sus procesos de socialización y comunicación, que se encuentra más seguro de su identidad, de su apariencia, y una vez que adquiere mayor vocabulario en materia de comunicación, podrá pararse con solemnidad y aseverarle a los demás (entendiendo la diversidad a la que una organización se enfrenta): — Yo soy el Museo Nacional de Antropología—.

## Bibliografía

- ▶ CAPRIOTTI, P. (2009). “Branding Corporativo”. Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa.
- ▶ BARTOLI, A. (1992). “Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada”. Barcelona: Paidós Ibérica.
- ▶ MASSONI, S. (2007). “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- ▶ SCADE, J. (2012). “Responsabilidad social y sostenibilidad empresarial”. Unión Europea: Escuela de Organización Industrial.
- ▶ XIFRA, J. (2014). “Manual de relaciones públicas e institucionales”. Editorial Madrid: Tecno.

## 8.2 La estrategia de comunicación como mapa organizacional (MNA)

### Introducción

Esta reflexión individual, en el marco del TFG, busca desarrollar el alcance y las oportunidades que se pueden generar con una comunicación estratégica. Al analizar la falta o ausencia de estrategia de comunicación en una organización podemos contar con elementos que permitan a la organización alinear sus esfuerzos.

La ausencia de estrategia de comunicación, fue uno de los problemas definidos en el diagnóstico de comunicación realizado para el Museo Nacional de Antropología (MNA). En el marco de la práctica pre-profesional del Seminario Taller de Comunicación organizacional, se realizó el diagnóstico y un plan de comunicación.

En el diagnóstico detectamos la falta de estrategia de comunicación de acuerdo a objetivos y criterios definidos. Este problema se ve reflejado en varios aspectos comunicacionales del museo, ya que aunque se realizan acciones a nivel de la comunicación, los esfuerzos se ven dispersados debido a que no hay una dirección clara en dichas acciones.

La estrategia comunicacional al establecer objetivos claros nos permite dirigir los esfuerzos de manera que podamos potenciar las oportunidades y esto se ve reflejado en la comunicación integral de la organización. Es el marco que comprende una pluralidad de decisiones estratégicas agrupadas en tácticas, con objetivos definidos. En el caso del MNA se puede ver claramente las incidencias de la falta de comunicación estratégica en los diferentes niveles.

Intentaré a continuación plantear por qué considero a la estrategia comunicacional fundamental para una comunicación integral sólida a nivel organizacional. Espero colaborar desde esta reflexión en responder ¿Qué comunicaciones son estratégicas?



## Desarrollo

El abordaje de la comunicación estratégica, implica conceptualizar previamente algunos términos: comunicación, estrategia y comunicación estratégica. Esta reflexión, si bien cuenta con la base teórica de los autores recorridos en el proceso de práctica pre profesional realizado en 2019, me he detenido para profundizar en la temática abordada en los siguientes autores: Mariluz Restrepo, Francisco Garrido, Rafael Pérez, Sandra Massoni, Claudia Salas y Luis Sanz.

Mariluz Restrepo (1995) plantea que:

La comunicación no es un proceso lineal: no se puede reducir la relación causa- efecto o estímulo-respuesta, por cuanto el ser humano siempre construye sentido (interpreta) desde su propio mundo. [...] El proceso de comunicación se puede comprender mejor como una red multidimensional, en donde varios procesos se dan simultáneamente y en donde nosotros, seres humanos, somos como nudos interceptores (que a su vez son redes) por donde se van construyendo los mensajes. El proceso de comunicación se da siempre con el otro; así, el mensaje se construye siempre en la tensión entre quien lo emana y el otro que lo comprende. (p.92)

Pérez (2012) propone tres definiciones de comunicación a partir de tres corrientes (sintáctica, semántica y pragmática):

- Para la corriente Sintáctica derivada de la Teoría de la Información, la comunicación es un “proceso” y la información una “medida”.
- Para la corriente semántica la comunicación no sólo transmite nuevos datos (informaciones) sobre el entorno, sino que les da un sentido y un significado. Nos habla así de la sociedad como un espacio cultural y semiótico y del hombre como intérprete y constructor de su propia realidad.
- Para la corriente pragmática derivada del giro retórico la comunicación es una forma de acción: la acción comunicativa. (p.147)

Este planteo del autor da cuenta de la evolución y el cambio del concepto de comunicación en el tiempo y de un cambio en la percepción que tenemos de la relación emisor y receptor. Pasamos de un modelo de comunicación lineal, en el que un emisor envía un mensaje a un receptor y éste lo recibe de manera pasiva, a un modelo de comunicación complejo en el que las subjetividades del receptor interactúan con dicho mensaje y lo modifican.

Restrepo (1995) en su definición plantea algo similar, por eso define a la comunicación como una “red multidimensional”, aspecto en el que Pérez (2012) también coincide y habla de comunicación como “lugar de encuentro, hibridación y transformación en donde se articulan las percepciones plurales de la realidad” (p.151).

Sandra Massoni (2014) también hace referencia a este aspecto: “De esto hablamos los comunicadores estratégicos desde los nuevos paradigmas cuando abordamos a la comunicación como encuentro sociocultural; justamente, de reconocer la multidimensionalidad fluida de toda comunicación.” (p.100)

Por último Pérez (2012) hace un planteo que me parece interesante para entender el cambio del concepto de comunicación:

La comunicación ha dejado de ser instrumental para ser constituyente de nuestra humanidad, pero también de nuestra trama vital. Deja de ser transmisión para pasar a ser una categoría de la acción. Deja de ser algo que un emisor hace a un receptor para ser el espacio de encuentro de nuestro yo con su entorno, de construcción de nuestro mundo y de relación con nuestros semejantes. Deja de ser un sistema unidireccional para ser un sistema interactivo, relacional y social de hibridación y transformación entre las alteridades presentes en cada situación. Un sistema que nos permite generar significación conjunta, articular nuestras diferencias y configurar nuestra trama social presente y futura. Cuando se habla de la comunicación como el sistema en que los seres humanos se crean a sí mismos en su devenir, se está estableciendo una conexión clara con la Estrategia. (p.155)

Pérez (2012) plantea también la transformación a través de la historia del concepto de estrategia: se origina ligado al campo militar, luego se desplaza hacia la vida civil (relacionado a la política y la economía) y en la actualidad el mismo se aplica en cualquier ámbito de la vida.

Sin embargo, para el autor, el quiebre real del concepto de estrategia contemporáneo va ligado a la NTE (Nueva Teoría Estratégica), ya que el concepto además de cambiar de sentido (como ya lo había hecho anteriormente), también cambia de dirección. Se propone a través de la NTE una teoría para la articulación social, esto cambia el paradigma y las reglas a las que estábamos acostumbrados, en la que la base de las teorías era el conflicto.

De esta manera Pérez (2012) define estrategia como: “el conjunto de elecciones que se adoptan para alcanzar determinadas metas o resolver determinados problemas teniendo en cuenta la intervención, real o potencial, de otras fuerzas, seres o sistemas” (p.172).

Por su parte Quinn (1996, citado en Garrido, 2017) propone a la estrategia como una guía teórica a partir de objetivos: “estrategia se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente” (p.4).

Dentro de todos los desplazamientos de sentido que tienen los conceptos de estrategia y comunicación surge el concepto de comunicación estratégica. Dicho concepto se encuentra en un proceso de construcción constante.

Garrido (2017) define la estrategia de comunicación como “un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (p.17).

Para Sandra Massoni (2005, citado en Pérez, 2012) es : “[...] un proyecto de comprensión, un principio de inteligibilidad que busca abordar las múltiples dimensiones de la comunicación como fenómeno complejo-porque incluye múltiples dimensiones- y fluido –porque es siempre movimiento, en tanto comunicación es acción” (p.163).

Pérez (2012) define la comunicación estratégica como una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica, para resolver problemas o maximizar oportunidades. La comunicación estratégica se da dentro de un juego estratégico, donde el emisor decide y pre elabora la comunicación de cara a unos objetivos, de acuerdo con un contexto o unas tendencias, para las que hay que tener en cuenta las posibles decisiones/reacciones de los públicos.

La comunicación estratégica es entonces acción, se organiza de acuerdo a objetivos, es una herramienta para abordar la multidimensionalidad de las organizaciones y nos permite potenciar los esfuerzos de un modo integrado.

Para Pérez (2012), mientras la teoría convencional de la comunicación puso su énfasis en los efectos de la comunicación, el paradigma relacional se desplaza a la interacción sujeto y mensaje, en contextos dados. Al ser proactivos, o al anticipar la comunicación estratégica administra el futuro y aprovecha las oportunidades.

## Comunicación estratégica en el MNA

En el diagnóstico detectamos la falta de estrategia de comunicación de acuerdo a objetivos y criterios definidos.

De esto se desprende que en el museo se realizan diferentes acciones a nivel de comunicación pero las mismas carecen de una dirección concreta, por lo que los esfuerzos por realizar acciones comunicacionales se ven dispersados debido a que no hay una estrategia definida.

La importancia de la estrategia de comunicación en las organizaciones radica en que la falta de la misma se manifiesta y genera otros problemas comunicacionales.

Esto se refleja de distintas formas, por ejemplo en los productos comunicacionales como son los folletos, no hay criterios unificados y definidos sobre la información básica que no puede faltar en los mismos: aunque ambos folletos son contemporáneos entre sí, hay desencuentros en la información fundamental de los mismos. De esta manera hay un uso no estratégico de la información que queremos que llegue a los públicos, por lo que es importante preguntarnos: qué, cómo y a quién queremos comunicar, utilizando la comunicación como un medio para alcanzar objetivos.

En el caso del MNA, se relaciona de manera estrecha con los otros problemas detectados en el diagnóstico: la falta de definición de públicos o grupos de interés, la escasa planificación a corto y largo plazo, el desencuentro entre la identidad y la imagen organizacional y la falta de coordinación del proceso de comunicación interna.

Con estos elementos considero que hay un potencial para la organización si se detiene a preguntarse ¿Qué comunicaciones son estratégicas? y ¿Qué estrategias son las que comunican? El diagnóstico nos da elementos y el plan de trabajo posibles caminos para que el Museo construya y decida en qué marco comprende las variadas decisiones que pueda tomar y agrupar en acciones con objetivos definidos. La estrategia de comunicación colabora para que todos en la organización trabajen por lo mismo y logren un impacto positivo.

Analizaré a continuación como la falta de estrategia se manifiesta en estos problemas comunicacionales en el museo.

En el caso de la definición de grupos de interés, en el museo se comunicaba a través de diferentes canales pero no tenían definido que mensajes transmitir, qué medios utilizaban, a qué públicos querían comunicar ni con qué objetivo. Esto generaba que aunque había un uso de los canales de comunicación (por ejemplo las redes sociales), los contenidos de los mensajes que se publicaban en las redes

se replicaban en todas por igual, sin distinguir con cual grupo de interés se interactuaba en cada red social.

En este punto se puede ver que la utilización de los canales de comunicación se daba de una manera no estratégica, ya que se enviaban mensajes pero sin una dirección ni objetivos concretos. A partir de esto desde el equipo propusimos primero que se identificaran los grupos de interés, para luego pensar qué mensajes queremos enviar dependiendo a quien nos dirigimos y realizar una segmentación de dichos mensajes de acuerdo a qué grupo de interés le hablamos y qué red social es más adecuada para interactuar con ese grupo.

Dentro de los grupos de interés se encuentra el público interno, que es el propio personal del museo y aquí surge otro de los problemas detectados: la falta de coordinación del proceso de comunicación interna.

En este punto detectamos que la comunicación interna se desarrolla mayoritariamente cara a cara y vía telefónica debido a que son pocos integrantes pero en ocasiones la información no llega todos o se pierde la intencionalidad o sentido con la que esta quiere ser transmitida. También los problemas de comunicación interna tienen que ver con que hay una falta de coordinación de los esfuerzos de todos los integrantes, ya que no son planificados de acuerdo a objetivos o metas comunes.

La estrategia de comunicación define responsabilidades y metas en todos los niveles de la organización, por lo que es un soporte que busca unificar recursos y esfuerzos de acuerdo a objetivos.

Según Garrido (2017) la comunicación estratégica: “[...] buscará organizar y agrupar las energías y potencialidades de las personas consideradas como un recurso vital de la organización para orientarlas hacia metas comunes [...]” (p.10-11).

Unificar y consensuar los canales formales de comunicación ya existentes o implementar otros nuevos a los que todos accedan puede ser positivo para sacar provecho de los mismos y que la información no se disperse y llegue a todos de la misma manera, generando un nexo entre todas las áreas y espacios para que la comunicación sea más fluida. Es importante también generar reuniones con el equipo para planificar las tareas de acuerdo a objetivos y generar intercambios entre áreas para potenciar los recursos de la organización como un todo integral, trabajando en equipo (aunque existan áreas de trabajo delimitadas con sus funciones concretas).

Como nombre más arriba, para la coordinación de la comunicación interna es importante la planificación a corto y largo plazo. Este es otro de los problemas que tiene el MNA y el mismo fue abordado en el Plan de Comunicación.

La falta de planificación se ve manifestada en dos aspectos: por un lado, la dificultad para la realización de material tangible debido a que tienen que realizarlo con mucho tiempo de anticipación para que el mismo pueda estar pronto para la fecha estipulada. Esto se desarrolla a raíz de que no hay una planificación de actividades trimestral y por ende tampoco hay una planificación del material comunicacional necesario para dichas actividades.

Por otro lado, no hay una planificación de los contenidos que se suben a las redes sociales y esto se manifiesta en no hay criterios generales para el uso adecuado y eficiente de las mismas y que guíen el contenido que se sube a las redes.

Para esto, recomendamos una planificación estratégica en la que se piense en conjunto las actividades a realizar con su material tangible específico (folletos, cartelería, etc.) y la difusión de dichas actividades en redes sociales (publicaciones y contenido sobre la actividad).

En el plan de comunicación planteamos un objetivo general y varios objetivos específicos, y a cada uno de estos objetivos específicos le corresponden varias actividades a desarrollar. Se realizó también una identificación de actores y un cronograma en el que se distribuyen las actividades a realizar en los próximos 12 meses.

Con este plan se buscó optimizar los recursos humanos en función de las actividades que se deben asumir y que dichas actividades se realicen de acuerdo a objetivos a corto y largo plazo.

Pensar la comunicación como un todo integral de acuerdo a objetivos permite a la organización optimizar recursos (ahorrando tiempo y siendo eficaces en lo que se quiere comunicar). Este es el valor de la comunicación estratégica desde una perspectiva integral: “un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción que ayudan a progresar de forma ordenada y estructurada hacia el logro de objetivos preestablecidos” (Sanz, 1994).

Por último, la falta de comunicación estratégica se refleja en el problema detectado en el diagnóstico y en el que nos basamos para realizar el TFG: el desencuentro entre la identidad y la imagen organizacional.

La estrategia comunicacional en este punto tiene que ver con cómo comunico mi identidad a través de mi imagen.

En la folletería del museo habían dos logos que coexistían: la casa y el ñacurutú, la utilización de estos representaba dos identidades y patrimonios diferentes.

El logo del ñacurutú es una imagen del museo que fue heredada y la casa fue un logo improvisado para suplir la falta de diseño que tiene el primero. Otro problema que surgió del análisis de la folletería es que ninguno de los folletos tenía información específica del Museo Nacional de Antropología, ni de su misión o visión, poniendo foco en la casa y el jardín del museo. Esto generaba una invisibilización del MNA y de su esencia que es la antropología.

Aquí se puede visualizar el hecho de que no hay una estrategia concreta, ya que desde el museo no estaban comunicando de acuerdo a lo que querían que lo reconocieran (la antropología), sino todo lo contrario. Esto generaba que sus públicos también lo reconocieran por su arquitectura y su jardín más que por su aporte antropológico.

Comunicar con estrategia en este caso es generar una coherencia entre la identidad y la imagen desde adentro de mi organización a través de todos los productos comunicacionales, teniendo claro quién es mi público y cómo quiero que me perciba, generando contenido de acuerdo a objetivos y metas concretas.

A partir de esto, en el TFG, proponemos un nuevo folleto con un logo único, basado en la antropología como un primer paso para generar la coherencia y el encuentro de la organización con su identidad e imagen.

## **Conclusión**

La estrategia de comunicación aporta a nivel organizacional una guía importante que establece un horizonte a seguir en todos los aspectos comunicacionales.

Es fundamental para una organización, en este caso el MNA, pensar la comunicación como un todo integral y no simplemente como áreas o acciones comunicacionales, ya que todos estos elementos se relacionan y complementan entre sí. La estrategia de comunicación obliga a un análisis continuo sobre la relación de la organización con sus públicos más allá de las áreas de trabajo o acciones puntuales, reflexionar para que los distintos públicos se sientan parte del museo y que el museo atienda o sea consciente de las expectativas de su público.

Cómo desarrollé anteriormente cada problema comunicacional está entrelazado con los demás, es imposible separarlos, por lo que tener una estrategia de comunicación es esencial para guiar todos los esfuerzos y que estos tengan resultados positivos en lo que queremos transmitir como organización.

Sobre esto, me parece interesante lo que señala Garrido (2017): “la estrategia de comunicación de la empresa cobra sentido en el largo plazo, cuando integra a todos los componentes y recursos disponibles” (p.14).

La estrategia de comunicación funciona como pilar de los demás elementos comunicacionales de la organización, integrándolos y guiándolos en una dirección que es necesariamente premeditada, en la que se establecen los objetivos y los públicos, donde se planifica con un fin determinado.

De acuerdo a la experiencia en la práctica pre profesional en el MNA, lo que pude reflexionar es que las organizaciones muchas veces se encuentran sobrepasadas por las urgencias del día a día, por lo que no hay lugar para la estrategia.

La organización es un barco que navega y afronta lo que va sucediendo cada día, de la mejor manera que puede y esto lo lleva a dirigirse a donde puede, llevándonos a veces a lugares que no queremos. La estrategia de comunicación en este caso es un mapa, que guía y da pautas generando instancias de diálogo e intercambio para ir hacia donde realmente queremos.

Allí es donde está el verdadero valor de la estrategia de comunicación como motor de cambio: debemos parar y pensar hacia dónde queremos ir y de qué manera queremos hacerlo. No todas las contingencias estarán contempladas pero tener este mapa hará que el recorrido sea más fácil y que busquemos soluciones que sean coherentes con el camino que queremos realizar.



## Bibliografía

- ▶ Alberto Pérez, R. (2012). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones Sociales*, (10), 121-196.
- ▶ Garrido, F. (2017): "Comunicación Estratégica". Recuperado desde: [https://www.researchgate.net/publication/31735796\\_Comunicacion\\_estrategica\\_FJ\\_Garrido\\_M](https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M)
- ▶ Massoni, S (2007): "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.
- ▶ Massoni, S (2014): "Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural". *Metacomunicación*, Nro 6. Recuperado desde: [https://www.academia.edu/24013727/Metodolog%C3%ADas\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_del\\_inventario\\_al\\_encuentro\\_sociocultural?auto=download](https://www.academia.edu/24013727/Metodolog%C3%ADas_de_la_comunicaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_del_inventario_al_encuentro_sociocultural?auto=download)
- ▶ Restrepo, M. (1995). "Comunicación para la dinámica organizacional: Signo y Pensamiento", 14 (26). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana
- ▶ Salas Forero, C. (2012). Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia. *Signo Y Pensamiento*, 30(59), 234-246.
- ▶ Sanz de la Tajada, Luis (1994): "Integración de la identidad y la imagen de empresa", Edit. Esic, Madrid, España.

## 8.3 Planificación estratégica: mucho más que ordenar tiempos

Caso Museo Nacional de Antropología (MNA)

### Introducción

Contar con una planificación estratégica ayuda a definir plazos, objetivos y unificar criterios, pero sobretodo permite pensar estratégicamente la comunicación de una organización.

En la siguiente reflexión individual se realiza un desarrollo crítico sobre el proceso de trabajo tomando como tema principal la planificación estratégica. El Trabajo Final de Grado se desarrolla en el marco del Seminario Taller y Trabajo de Grado de Comunicación Organizacional, en nuestro caso trabajamos en conjunto con el Museo Nacional de Antropología.

Durante el año 2019 el equipo trabajó con la organización anteriormente mencionada, la cual forma parte del Ministerio de Educación y Cultura, y tiene como objetivos principales la promoción de investigación, documentación, conservación, educación y divulgación de su acervo patrimonial vinculado a las ciencias antropológicas. En primer lugar desarrollamos un diagnóstico de comunicación en el cual detectamos diferentes problemas por los que atravesaba la organización en ese momento. Luego seguimos con el plan de comunicación en donde presentamos estrategias para solucionar los problemas anteriormente mencionados y lograr mejorar los aspectos que la organización cree más importantes para el trabajo cotidiano.

La práctica permitió aplicar conceptos teóricos, el intercambio con la organización fue una construcción respetuosa, que a través del diagnóstico distintos elementos que construyen la comunicación cotidiana fueron identificados para poder junto a los actores visualizar las acciones cotidianas y rutinarias como constructoras de la organización. Luego de ese proceso fue posible pensar junto a la organización la comunicación y su alcance y en una instancia posterior identificar la importancia de la comunicación estratégica. La planificación en ese sentido es lo tangible y realizable.

En este trabajo el foco está en la planificación estratégica en el Museo Nacional de Antropología. Con el diagnóstico detectamos el problema, entre otros, de la escasa planificación a largo y corto plazo tanto para la realización de actividades, la convocatoria, la difusión y la realización de productos tangibles de comunicación. Este punto es el que acordamos trabajar en conjunto con la organización, ya que comprendieron lo complejo y desafiante que resulta y las posibilidades que se pueden generar a través de la comunicación.

El problema de la falta de planificación recae en todos los aspectos de la organización, se refleja en diversos sentidos como por ejemplo en perder de vista los objetivos (qué y para qué queremos comunicar), plazos y la unificación de criterios para la creación de los materiales. El MNA cuenta con dificultades para la realización de productos comunicacionales en donde la buena planificación es un insumo clave para acortar los tiempos y lograr que los materiales se encuentren disponibles para las actividades que se desarrollan en la organización. Esto genera una falta de materia prima para la organización ya que al no contar con los materiales tangibles a tiempo la comunicación se ve afectada internamente como también al público.

También encontramos la falta de planificación en las redes sociales, en donde el contenido que se comunica no es creado con antelación necesaria para ser difundido y no se contemplan los diferentes grupos de interés conforme a cada canal de comunicación.

En el plan de comunicación se acordó junto con la organización trabajar sobre la planificación estratégica y se solicitó al equipo la creación de un plan que contemple las actividades anuales del Museo Nacional de Antropología. De esta manera nuestro objetivo fue potenciar a la organización como un todo y establecer los plazos necesarios que los materiales se encuentren en tiempo y forma, como también la comunicación en redes sociales.

Al poder solucionar este problema también lograrán disminuir la incertidumbre que muchas veces manejan en situaciones cotidianas que se presentan por la falta de planificación. El armado del cronograma, que luego se presenta en el desarrollo, brinda a la organización una herramienta fundamental para resolver inconvenientes a futuro.

Para el desarrollo del tema y la reflexión crítica acompañaremos el diagnóstico y plan de comunicación realizado en el marco del Seminario Taller autores específicos para la temática abordada, destacamos en ese sentido los autores Gabriel Kaplún, Gesa Grundmann y Joachim Stahl, Henry Mintzberg, Paul Capriotti y el Manual de CEPAL sobre Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

Esta reflexión individual es parte de un desarrollo colectivo, pero no quiero dejar de destacar la importancia de este proceso que permitió encontrar un espacio específico para aportar desde una mirada particular a una organización. Espero que disfruten del planteo tanto como yo disfruté realizarlo.

## Desarrollo

Lo primero que nos cuestionamos es: ¿qué entendemos por planificación? Grundmann y Stahl (2002) diferencian tres niveles de planificación:

“La planificación a nivel interno de la organización es la *planificación estratégica* guiada por preguntas tales como: ¿Por dónde vamos? ¿Qué queremos alcanzar? ¿Cuál es nuestra visión y nuestra misión? ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿A través de qué ejes de acción logramos nuestros objetivos? Esta planificación se realiza alrededor de cada cinco años.

La planificación con nuestros grupos meta se concreta mediante la *planificación de proyectos*. Un proyecto es un conjunto de actividades para lograr, en un tiempo limitado - generalmente entre tres y cinco años -, algunos objetivos específicos. Algunas preguntas claves podrían ser: ¿Cómo podemos mejorar una situación deficiente? ¿Qué tenemos que emprender? ¿Qué se necesita para poner en práctica las medidas? ¿Quién va a financiar las actividades? La planificación está acompañada por la elaboración de una propuesta del proyecto para presentarla ante organismos financieros.

Por último, la planificación de trabajo la hacemos dentro de nuestro equipo, con horizontes de tiempo mucho más limitados, por meses o semanas”.

En el caso del Museo Nacional de Antropología se trataron, en gran medida, los tres niveles haciendo hincapié en la planificación de trabajo. El equipo de comunicación entregó a la organización una planificación anual para que sea utilizada como un modelo donde se plantearon las actividades fijas que tiene la organización. El siguiente esquema es una base para que el museo tome como referencia al momento de planificar actividades y lograr contar con los materiales, comunicaciones, posteos, etc. en tiempo y forma.

<b>Mes</b>	<b>Actividad</b>	<b>Sugerencia</b>
Enero	Reunión para acordar la planificación anual (entre ellas definir los primeros plazos para realizar las futuras exposiciones y el material comunicacional y cerrar lo que haya quedado pendiente del año anterior) - Contemplar el cronograma del plan de trabajo -	Se sugiere que sea en la primera quincena para pautar las líneas de trabajo que se llevarán a cabo durante el año corriente.
Febrero	Invitaciones a escuelas, liceos y/u otras instituciones educativas del ámbito formal o no formal.	Se sugiere que las invitaciones comiencen a realizarse a partir de la segunda quincena de febrero, proponiendo actividades, y que la iniciativa de convocar surja del museo.
Marzo	Difundir área educativa.	Recomendamos que en las primeras visitas se genere contenido ya sea fotográfico o mediante gacetillas digitales para difundir a través de las redes, mailings, revista digital, etc.

Abril	Comenzar difusión de actividades sobre el Día de los Museos. –En caso de coincidir en abril la segunda reunión trimestral pautada en el cronograma, pensar y plantear actividades -	Se recomienda realizar volantes para los vecinos; las personas que visitan el museo; las visitas escolares; generar contenido para las redes; interactuar en las redes para que las personas se acerquen.
Mayo	Exposiciones de 2do semestre.	Recomendamos que aquí se comience a trabajar para futuras exposiciones, además de seguir difundiendo con fuerza el Día de los Museos.
Junio	Vacaciones de invierno. (Recomendamos instancia para plantear actividades).	Comenzar a trabajar en la difusión de las vacaciones de invierno, elaborar actividades, mostrar contenido, instancias de acercamiento al público.
Julio	Vacaciones de invierno/Exposiciones.	Atender a la actividad del momento, considerando que julio es uno de los picos más fuertes en el museo, continuar con los avances en materia de exposición.

Agosto	Vacaciones de primavera/ Exposiciones.	Se recomienda ir armando el plan para las vacaciones de setiembre, comenzar a difundir, a su vez continuar con el seguimiento de las exposiciones de segundo semestre (si es que las hay).
Setiembre	Vacaciones de primavera/ Día del patrimonio.	Atender a la actividad de ese mes con mayor ímpetu en su difusión. Ya sea en las redes, con folletería, mailings informativos, etc. No obstante, recomendamos comenzar a difundir “El Día del Patrimonio” generando actividades.
Octubre	Día de patrimonio / Exposición. - En caso de coincidir la última reunión trimestral del año, siguiendo el cronograma del plan de trabajo, recomendamos hacer un balance de cierre y pautar las actividades de los últimos dos meses.	Sugerimos que en octubre ya se presente la exposición del segundo semestre, con la finalidad de poder aprovechar su potencial para “La Noche de los Museos”.

Noviembre	La Noche de los Museos.	Se recomienda la difusión de actividades para “La Noche de los Museos” a través de las redes, folletos, mailings, revistas digitales, etc.
Diciembre	La Noche de los Museos.	Se recomienda enfocarse en esto y abrir futuras líneas para comenzar a trabajar en Enero.

Por otro lado, Izquierdo y Tort (1991) definen la el concepto de planificar como: “[...] decidir lo que vamos a hacer después, es el impacto futuro de las decisiones actuales”. Partiendo de una situación actual (diagnóstico de comunicación) y planificando una situación deseada (plan) se genera una brecha en donde las estrategias y los objetivos nos ayudan a poder cerrarla.

También definen a la planificación estratégica como el “[...] proceso de dirección que permite tomar decisiones en relación a las orientaciones futuras de mediano plazo de la organización tomando en cuenta: los cambios del medio ambiente, las capacidades de la organización y los valores de la organización”.

En el Museo Nacional de Antropología encontramos una escasa planificación, esto sumado a que los tiempos de producción de los materiales son extensos genera demoras en la creación de los mismos y repercute en todas las áreas de la organización.

La planificación permite traer a la cotidianidad los objetivos generales de la organización y optimizar todos los recursos que se encuentran en la misma. Les permite decidir determinadas cuestiones con antelación para evitar improvisar y de esta manera prever problemas en situaciones futuras.



Son varias las ventajas que brinda a la organización planificar: asigna prioridades en los recursos, fomenta la comunicación interdisciplinaria, mantiene alineados a todos los miembros para trabajar en un objetivo común, es un proceso que desemboca – la mayoría de las veces – en resultados tangibles y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización.

En el Manual de CEPAL (2005) encontramos la metodología de marco lógico como herramienta para el diseño y ejecución de proyectos: “Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas”. Además diferencia la metodología de la matriz de marco lógico, la primera contempla “[...] análisis del problema, análisis de involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz, la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados”.

En el Manual podemos ver que el método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.
- Y no existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto;
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste;

- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto; entre otro.

En una segunda instancia, esta metodología sería de gran utilidad para el Museo Nacional de Antropología, ayudaría aún más a optimizar los recursos así como los tiempos y a poder medir los resultados obtenidos. La metodología de marco lógico se caracteriza por estar compuesta de cuatro elementos fundamentales: análisis de involucrados, análisis del problema, análisis de objetivos e identificación de alternativas de solución al problema.

Por otro lado, según Grundmann y Stahl (2002) “la planificación es uno de los temas metodológicos más complejos, pero en el mismo momento también que más exigen las organizaciones donantes [...]” y en el caso del MNA se ve reflejado claramente cuando al momento de contar con los materiales de comunicación necesarios para las actividades estos no se encuentran disponibles.

La falta de planificación también repercute en la definición de criterios y unificación de los mensajes. Como se mencionó, dentro del trabajo de grado, en el análisis de identidad y canales de comunicación la ausencia de esta herramienta provoca la generación de mensajes difusos y desordenados. Los impedimentos para realizar la planificación generalmente están ligados a inconvenientes internos de la organización, a sus actitudes cotidianas o sienten una gran necesidad de contar con una planificación pero no saben cómo comenzar a hacerlo. Para empezar a trabajar en ella se necesita coordinación entre las áreas, creatividad, información, es como un gran puzzle que entre todos los integrantes de la organización tenemos que formar. Es un proceso que necesita tener cada pieza en su lugar correcto para ponerlo a funcionar.

Capriotti (1992) en su libro “Branding corporativo” manifiesta que las organizaciones son seres sociales y por esto se adaptan y transforman con el medio ambiente. Debido a estas características es necesario que cuenten con planificaciones estratégicas de comunicación para poder dar prioridad y orden a las actividades. Lo que sucede en el MNA es que al no contar con una planificación las prioridades se ven afectadas, los problemas se solucionan día a día y esto no permite que la organización evolucione. La comunicación debe comprenderse de forma multidimensional, como un todo integral que sea coherente dentro y fuera de la misma transmitiendo mensajes uniformes.

## Conclusión

Kaplún (2003) menciona que al momento de comenzar a pensar un plan de comunicación debemos preguntarnos con quiénes queremos comunicarnos, dónde están, cuáles son sus características, entre otras interrogantes. Es importante pensar diferentes mensajes para cada canal de comunicación, para cada público, qué temas les interesan y el lenguaje que utilizan. Actualmente el museo se encuentra en un proceso de cambio, en el cual están dispuestos a mejorar en los aspectos que tratamos en el diagnóstico y en el plan de comunicación.

Luego del trabajo realizado en conjunto con la organización consideramos que está en un camino de mejora, de cambios y autoconocimiento. Durante todo el año siempre estuvieron con excelente disposición para trabajar con el equipo de comunicación de la práctica pre profesional haciéndonos sentir muy a gusto cada vez que los visitábamos.

La planificación estratégica es una herramienta fundamental con la cual debe contar el museo, le permitirá cumplir sus objetivos tanto a largo como corto plazo, evitando de esta manera posibles inconvenientes. En este línea, el producto comunicacional que se entregó fue una planificación modelo donde se encuentren las actividades anuales del museo potenciando a la organización como un todo.

Planificar nos permitirá unificar esfuerzos, ahorrar tiempo, optimizar recursos y lograr comunicar de manera eficaz. De esta manera los productos que se realizarán serán logrados en tiempo y forma, otorgándole calidad al trabajo y conociendo muy bien a nuestro público.

Las organizaciones deben adaptarse a los cambios, buscar estrategias y especialmente trabajar por la organización en su conjunto. Cada integrante dentro de su área y su labor colaborará en el todo para dar lo mejor de sí a la organización y afrontar unidos las situaciones que deban atravesar. La planificación les permitirá recorrer este camino con las herramientas necesarias para estar cubiertos ante cualquier situación.

## Bibliografía

- ▶ CAPRIOTTI, P. (2009). “Branding Corporativo”. Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa.
- ▶ GRUNDMANN, G., STAHL J. (2002). “Como la sal en la sopa”. Quito: Abya-Yala.
- ▶ IZQUIERDO, F., TORT, L. (1991). “Management en organizaciones al servicio del progreso humano”. Madrid: CDN Ciencias de la Dirección.
- ▶ KAPLÚN, G. (2003). “Comunicación popular: ¿es o se hace?”. Buenos Aires: Nueva tierra.
- ▶ KOTTER, J. (1995). “Liderando el cambio: por qué los esfuerzos de transformación fracasan”.
- ▶ Manual CEPAL (2005) “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- ▶ MINTZBERG, H. (1991). “Mintzberg y la dirección”. Madrid: Díaz de Santos.

## 9. Anexos

En los anexos se detalla el cronograma de este proceso que culmina con la intervención. Las pautas de entrevistas utilizadas como nuestra principal fuente metodológica. Además, como cierre de este documento, compartimos la actividad realizada en el marco del EFI y las constancias recibidas por la organización a modo de reconocimiento de nuestra labor.

### 9.1 Planificación del trabajo con la organización

La planificación del trabajo con la organización es el resultado del proceso realizado para concretar el diagnóstico de comunicación y el plan de trabajo, así como la intervención. Fue un insumo clave en el proceso de práctica profesional, ayudó a la organización a priorizar y ordenar expectativas y al equipo a cumplir satisfactoriamente con los plazos. Queremos resaltar la importancia que los cronogramas tienen en los procesos de trabajo a largo plazo, ya que brindan la posibilidad de administrar los tiempos para realizar buenos productos con buenos resultados.

A continuación compartimos el cronograma que refleja el proceso de trabajo durante el 2019 y 2020. Concluye con los tiempos y productos finales definidos para la intervención en la organización.

En las próximas líneas detallamos las etapas en un cronograma que consolida la planificación.

El proceso cuenta con 4 etapas:

1. Proceso de trabajo durante la práctica (abril – diciembre)
2. Participación en el EFI (setiembre – noviembre)
3. Entrega y aprobación del Formulario de inicio de Trabajo de Grado (octubre - noviembre)
4. Intervención (enero – marzo)

Etapa	Fecha
<b>1- Proceso de trabajo durante la práctica pre-profesional</b>	<b>Abril - Diciembre</b>
Presentación a la organización, estudio de bibliografía general y específica, relevamiento y sistematización de información, elaboración del diagnóstico, etc.	Abril - Agosto
Entrega de diagnóstico.	1/09/2019
Devolución a la organización, análisis de hallazgos, discusión de prioridades, etc.	Setiembre
Intercambio con la organización, revisión de bibliografía general y específica, sistematización y análisis de insumos para el plan de comunicación.	Octubre
Presentación e intercambio con la organización del borrador final del plan de comunicación.	Noviembre
Ajustes del plan de comunicación contemplando la organización. Revisión y ajustes con tutora.	20/11 al 1/12
Entrega plan de comunicación	2/12/2019
<b>2- Participación en el EFI</b>	<b>Setiembre – Noviembre</b>

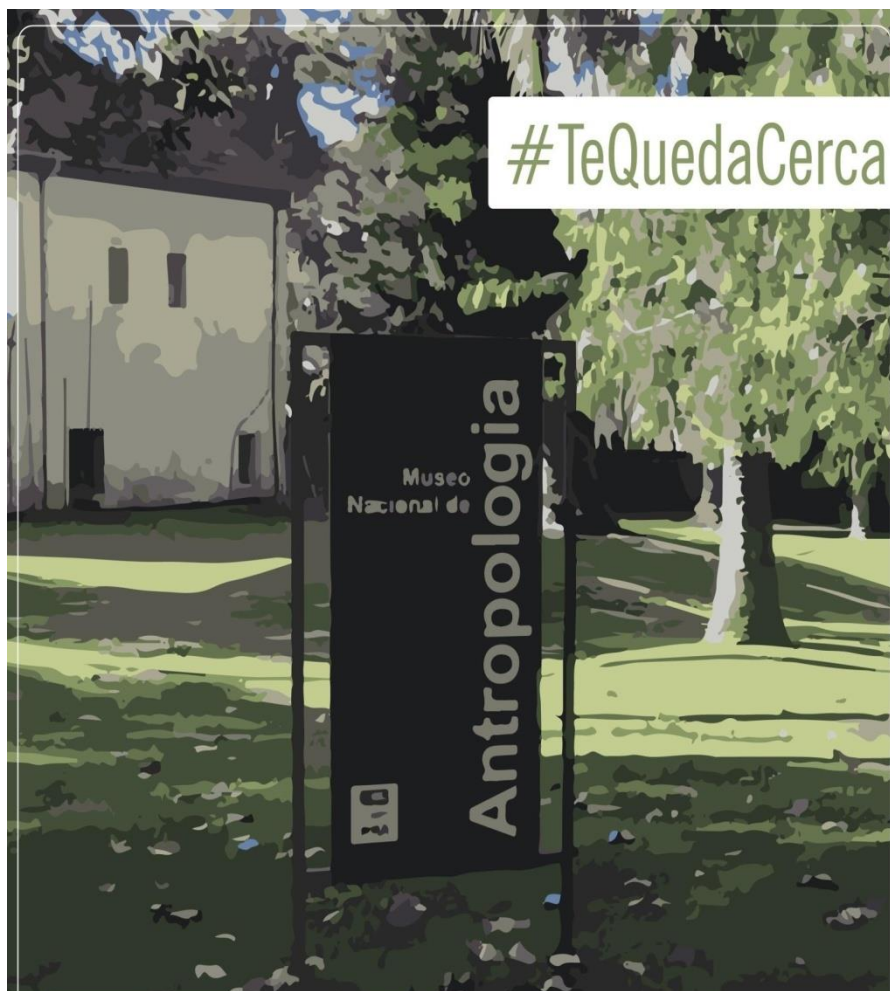
Evaluación de bases, definición de tema, marco conceptual, ajuste y armado de propuesta	Setiembre - Octubre
Presentación de propuesta en el EFI.	29/10/19
Ajustes finales para la publicación de muestra en hall FIC, con integrantes de la UAE.	30/10/2019
Exposición de trabajos en hall FIC	1er semana de Noviembre
<b>3- Entrega y aprobación del Formulario de inicio de Trabajo de Grado</b>	<b>Octubre - Noviembre</b>
Armado del formulario	2da quincena de Octubre.
Entrega del formulario del pre-proyecto a la comisión de carrera.	11/11/2019
Aprobación del formulario.	3/12/2019
<b>4- Intervención</b>	<b>Enero - Marzo</b>
Cronograma de intervención sistematizando antecedentes y análisis.	14/12/2019

Intercambio con la organización (Intervención)	13/01/2020 – 30/01/2020
<p><b>Presentación de productos de comunicación:</b></p> <p><b>a)</b> Planificación y apoyo con procedimientos para acciones de comunicación. (Solicitada por la organización)</p> <p><b>b)</b> Materiales de comunicación ligados a la identidad: Prototipo de folleto (en caso de ser aprobado el contenido, se procede con su diseño). Además de las recomendaciones vinculadas al logo.</p> <p><b>c)</b> Material fotográfico que contempla: acervo botánico, arquitectónico y antropológico. Se adjuntas las fotografías seleccionadas en el EFI.</p> <p><b>d)</b> Diseño del folleto y presentación.</p> <p>Cierre de la intervención</p>	<p>13/01/2020 – 30/01/2020</p> <p>13/01/2020 – 30/01/2020</p> <p>13/01/2020 – 30/01/2020</p> <p>13/01/2020 – 30/01/2020</p> <p>3/02/2020 – 16/02/2020</p> <p>Marzo</p>

Durante el proceso de trabajo compartido en este cronograma se trabajó con la orientación docente, tanto en el curso como en la tutoría, para contemplar y optimizar las exigencias del Trabajo Final de Grado y la realización de su respectiva defensa, se prevé que dicha finalización que resulta en la obtención del título de grado sea en el primer semestre del 2020 dependiendo del calendario de defensas otorgado por la Facultad de Información y Comunicación (FIC).



## 9.2 Diagnóstico de comunicación



### Diagnóstico Comunicación Organizacional Museo Nacional de Antropología

Docente responsable del curso: Daniel Ottado

Tutora: Jimena Brusa

Equipo de estudiantes:

Baltazar, Nicolás; 5.113.268-0; mnicobs@gmail.com

Ésposito, Lucía; 4.955.006-2; lucia.esposito21997@gmail.com

Pérez, Lucía; 4.817.653-0; luciaperezyfrancesco@gmail.com

Vila, Facundo; 5.108.934-6; facuvila23@gmail.com

## Índice

1	Introducción	2
1.1	Descripción y situación concreta a abordar	2
1.2	Historia y Contexto	3
2		
2	Definición de problemas	4
2.1	Ausencia de estrategia de comunicación	4
2.2	Falta de definición de públicos o grupos de interés	4
2.3	Escasa planificación a largo y corto plazo para la realización de productos de comunicación	5
2.4	Desencuentro entre la identidad y la imagen organizacional	5
2.5	Falta de coordinación del proceso de comunicación interna	6
2.6	El problema acordado	6
3		
3	Marco conceptual	7
3.1	Marco teórico general	7
3.2	Marco teórico específico	9
4		
4	Metodología	12
4.1	Unidad de observación	12
4.2	Desarrollo de las técnicas cualitativas utilizadas	12
4.3	Entrevista en Profundidad	13
4.4	Análisis Documental	14
4.5	Observación participante	14
4.6	Análisis de canales de comunicación	15
5		
	Análisis	16
6		
	Conclusión	19
7		
	Recomendaciones	20
8		
	Bibliografía	21
9		
	Anexos	23

***El presente documento es de circulación interna. Se ruega no difundir el contenido parcial o total del mismo sin previo consentimiento del marco institucional en el que se inscribe.***

## 1 Introducción

El presente diagnóstico de comunicación organizacional se enmarca en el curso: Seminario taller y trabajo de grado de comunicación organizacional de la Facultad de Información y Comunicación (FIC-UdelaR). Tiene como objetivo hacer de esta instancia, un proceso formativo en el campo profesional para los estudiantes (lo que denominamos una práctica pre-profesional) y que a su vez, las organizaciones tomen contacto con este campo y les sirva como un insumo material para poder dar respuesta a los problemas comunicacionales a los que se enfrentan en su cotidianeidad. Este abordaje tiene una óptica descriptiva de la organización, se muestra la situación actual y concreta al momento del abordaje, esto genera que se contemplen unos aspectos por encima de otros, ya que tienen mayor relevancia.

### 1.1 Descripción de la organización y situación concreta a abordar



El Museo Nacional de Antropología (MNA) se ubica en Av. Instrucciones 948 esquina Millán y cuenta con entrada libre y gratuita. Se encuentra lejos de la zona céntrica de Montevideo, lo que genera la sensación de lejanía a pesar de contar con varias líneas de transporte, por lo cual, no hay una gran afluencia de públicos (Anexo - Fototeca).

El MNA es una organización del ámbito público del Poder Ejecutivo y depende de la Dirección Nacional de Museos

(DNM) que forma parte del Ministerio de Educación y Cultura.

Al encontrarse en el rubro museos, tiene como características encargarse de la promoción de investigación, documentación, conservación, exhibición, educación y divulgación de su acervo patrimonial. En este caso comprende todo aquello ligado a las ciencias antropológicas. Además, debe cumplir las funciones que se establecen en la Ley 16.320 Art. 257.

Las principales dimensiones de la organización comprenden sus 3 acervos patrimoniales:

- **Patrimonio botánico:** conformado por flora y fauna aviar que se encuentra en el gran jardín de los Mendilaharsu, lo primero que se abrió al público en el 2017.
- **Patrimonio arquitectónico:** conformado por la casa quinta que es un edificio de tres plantas (solamente exponen en su planta baja); un subsuelo donde se guardan las reservas arqueológicas y hay laboratorios; en los pisos superiores hay reservas,

laboratorios y oficinas; y por último un patio interno y un mirador. El edificio tiene aproximadamente cincuenta habitaciones y una vez estuvo en condiciones, en mayo de 2018, se abrieron sus puertas al público y esta era la exposición.

- **Patrimonio antropológico:** exposición de arqueología, inaugurada en diciembre de 2018, destacando el acervo principal del museo. Se conforma por un acervo antropológico, bio-antropológico, arqueológico y etnográfico.

Con respecto a sus dos primeros patrimonios, la infraestructura no fue construida en función del MNA, este se vio obligado a adaptarse y “competir” con un patrimonio botánico y edilicio que confronta con la esencia del tópico que allí se trabaja. Para el museo es un gran desafío buscar la forma de equilibrar estos tres bloques que lo conforman, aprovechando el potencial que allí existe en función de la antropología.

En función del primer pedido de la organización sobre una serie de problemas comunicacionales, acudimos a la misma para diagnosticar los elementos de comunicación, que a nuestro entender, son los que están generando distorsiones y diversidad de problemas en la cotidianeidad. A modo síntesis los problemas detectados en conjunto con la organización y ampliaremos más adelante, comprenden desde: el cuidado de la imagen, la comunicación digital, los grupos de interés, las potencialidades de la comunicación interna, entre otros.

## 1.2 Historia y Contexto

El MNA se creó en el año 1981 y abrió sus puertas en 1988 debido a cuatro grandes puntos:

- El surgimiento de la licenciatura en antropología en la Facultad de Humanidades en el año 1976.
- Misión de rescate en la represa de Salto Grande, donde quedaron sepultados restos arqueológicos muy importantes.
- El coleccionista Francisco Olivera dona todo su acopio de piezas al Estado en el año 1976 y hasta el momento es la colección más grande del país, con más de 120 mil piezas arqueológicas exclusivamente.
- La casa quinta de los Mendilaharsu fue declarada Monumento Histórico Nacional en el año 1975, y el Estado la adquirió en el año 1988.

Pese a esto, el Estado coloca la colección de Olivera en la quinta de los Mendilaharsu en el año 1988, creando así el MNA. Igualmente, en el año 2000 se fusionan el Museo de Historia Natural y el de Antropología lo cual resultó en un proyecto negativo, que fracasa rápidamente y los museos se separan. Lo positivo fue que sirvió para racionalizar los acervos de cada uno de estos.

En el año 2013, el MNA cierra sus puertas al público por severos problemas edilicios y permanece así por cuatro años. En 2017 se vuelven abrir paulatinamente las puertas al público, a cargo de una nueva dirección.

## 2 Definición de problemas

Los problemas se definieron, luego de diversas instancias de intercambio con la organización y el análisis de distintos productos comunicacionales. En la metodología se detallan las herramientas utilizadas en el intercambio como entrevistas, observación participante, análisis de documentos y productos comunicacionales. Los problemas/necesidades de comunicación encontrados son insumos a analizar con el objetivo a contribuir a la mejora de la organización en materia de comunicación.

El equipo de estudiantes, tomando en cuenta estos insumos y las necesidades planteadas por la organización detectó los problemas detallados a continuación:

### 2.1 Ausencia de estrategia de comunicación

La ausencia de estrategia de comunicación de acuerdo a objetivos y criterios definidos es uno de los mayores desafíos del museo en materia de comunicación organizacional. Al hablar de estrategia de comunicación nos referimos a definir qué, cómo y a quién comunico y a utilizar la comunicación como medio para alcanzar objetivos.

La estrategia unifica esfuerzos, lo primero a definir es qué queremos conseguir y cuál es el objetivo de la comunicación, para luego definir nuestros mensajes. En el trabajo de campo observamos que existe gran cantidad de información que se acompaña con una actitud pro-activa de distintos actores de la organización lo que plantea un esfuerzo mayor de coordinación.

Esto se refleja de distintas formas, por ejemplo analizando los dos folletos del museo (Anexo #4 - Análisis de folletería) podemos ver que **no hay criterios unificados y definidos sobre la información básica** que no puede faltar en los mismos: aunque ambos folletos son contemporáneos entre sí, hay desencuentros en la información fundamental de los mismos. Se da de esta manera un uso no estratégico de la información: hay datos importantes que se encuentran en uno de los folletos, mientras que en el otro esa información no es tomada en cuenta y viceversa (información sobre redes sociales, teléfonos de contacto, dirección y ubicación, entre otras). No obstante, En la globalidad detectamos que el museo cuenta con la Dirección compenetrada con la labor y los temas de comunicación (a pesar de ser relativamente nueva) con la cual hemos tenido la oportunidad de interactuar en varias instancias. Con respecto al área de comunicación queremos agregar que cuentan con una referente (desde noviembre 2018) que se encarga de los temas de comunicación y destacamos su apertura al rol que la comunicación organizacional ocupa en una organización, buscando apoyo en esta instancia de diagnóstico.

### 2.2 Falta de definición de públicos o grupos de interés

Detectamos una falta de definición de públicos o grupos de interés y del vínculo que tienen los mismos con el museo (escuelas, turistas, etc.) y esto se manifiesta en las instancias y canales de difusión.

En este sentido, existe gran potencial a través de las comunicaciones por distintos canales, consideramos importante el uso estratégico de las redes sociales en este sentido. A través de la observación de las diferentes redes sociales (Twitter, Facebook e Instagram) pudimos detectar que las mismas son utilizadas de forma no estratégica ya que generalmente se replican posts en todas las redes, sin discriminar o segmentar el público de cada una de ellas, perdiendo la posibilidad de llegar de forma eficaz a públicos específicos o a público potencial.

## 2.3 Escasa planificación a largo y corto plazo para la realización de productos de comunicación

Desde la organización se ha manifestado que tienen dificultades en la realización de material tangible debido a que tienen que realizarlo con mucho tiempo de anticipación para que el mismo pueda estar pronto para la fecha estipulada. Esta dificultad se desarrolla a raíz de que no hay una planificación de actividades trimestral y por ende tampoco hay una planificación del material comunicacional necesario para dichas actividades.

Por otro lado, al revisar las redes sociales se observa que hacen falta criterios generales para el uso adecuado y eficiente de las mismas y que guíen el contenido que se sube a las redes.

Se recomienda una planificación global en la que se piense en conjunto las actividades a realizar con su material tangible específico (folletos, cartelería, etc.) y la difusión de dichas actividades en redes sociales (publicaciones y contenido sobre la actividad). Pensar la comunicación como un todo integral permitiría a la organización optimizar recursos (ahorrando tiempo y siendo eficaces en lo que se quiere comunicar).

## 2.4 Desencuentro entre la identidad y la imagen organizacional

Analizando la folletería actual del museo se observa la existencia de dos logos que se utilizan: casa y ñacurutú [se encuentran en Anexo #4] [Logos en Fototeca, ilustración 3].

La utilización de estos representa dos identidades y patrimonios diferentes.

El logo del ñacurutú es una imagen del museo que fue heredada y la casa fue un logo improvisado para suplir la falta de diseño que tiene el primero.

Actualmente, ambos logos coexisten. Esto produce **disonancia entre la identidad que quieren transmitir (la esencia del museo de antropología) y la imagen (por lo que quieren que se los reconozca).**

Recomendamos la utilización de un solo logo para todos los materiales y la creación de un manual de estilo para la aplicación del logo.

Otra consideración importante que surge del análisis de la folletería es que ninguno de los folletos tiene información específica del Museo Nacional de Antropología, de su exposición fija, de sus obras ni de su historia. Tampoco se hace mención en los folletos de la razón de ser del museo, ni de la contribución a la cultura del mismo.

Ambos folletos se centran en la importancia del acervo arquitectónico y botánico del museo (casa y jardín respectivamente), pero esto conlleva a una **invisibilización del Museo de Antropología en sí y lo que este aporta.**

El hecho de que el foco esté puesto sobre la casa y el jardín se debe a que el museo estuvo cerrado al público hasta hace un año por lo que el museo y sus integrantes se encuentran en un proceso de re significación de la identidad del mismo.

Realizar un folleto propio del museo es una oportunidad para comunicar la misión y visión del mismo y una instancia que permite que los miembros del museo puedan en conjunto revalidar y reconstruir su identidad e imagen desde adentro hacia afuera, desde un enfoque organizacional.

Este proceso, posicionará simbólicamente al museo y pondrá foco en la importancia del mismo y lo que tiene para aportar a nivel cultural, mientras que la casa (y su jardín) se posicionará como parte histórica y arquitectónica en la que se encuentra el museo, pero sin opacarlo.

## 2.5 Falta de coordinación del proceso de comunicación interna

En este punto detectamos que la comunicación interna se desarrolla mayoritariamente cara a cara y vía telefónica debido a que son pocos integrantes pero en ocasiones **la información no llega todos o se pierde la intencionalidad o sentido con la que esta quiere ser transmitida.**

El mail institucional no es utilizado por todos impidiendo que este canal de comunicación sea una manera de difundir información importante a todo el equipo. La cartelera de avisos es otro canal de comunicación que no es aprovechado al cien por ciento ya que no es leída por todos los integrantes.

Por ende **no hay un uso eficiente de los canales formales de comunicación.**

Unificar y consensuar los canales formales de comunicación ya existentes o implementar otros nuevos a los que todos accedan puede ser positivo para sacar provecho de los mismos y que la información no se disperse y llegue a todos de la misma manera, generando un nexo entre todas las áreas y espacios para que la comunicación sea más fluida.

## 2.6 El problema acordado

Los problemas detallados anteriormente están presentados en orden jerárquico, de acuerdo a los criterios de importancia utilizados por el grupo de estudiantes y teniendo en cuenta la demanda de la organización. Como último paso, luego de redactar los problemas detectados, los mismos fueron presentados en una reunión con la directora y la referente de comunicación de la organización. Esta reunión se realizó con el fin de crear un espacio de intercambio con la organización para evacuar dudas, conocer su punto de vista sobre los problemas planteados y en conjunto acordar el problema que a ellos más les interese trabajar en el plan de comunicación.

La jerarquía planteada desde el museo fue la siguiente: en primer lugar el problema de la **escasa planificación a largo y corto plazo para la realización de productos de comunicación**, en segundo lugar la ausencia de estrategia de comunicación, en tercer lugar la falta de coordinación del proceso de comunicación interna, en cuarto lugar el desencuentro entre identidad e imagen y en último lugar la falta de definición de públicos.

Desde la organización se planteó que eligieron el problema de la escasa planificación ya que desde su punto de vista es el más complejo de solucionar a nivel comunicacional en comparación con los otros problemas presentados. Consideran que ya han comenzado a implementar cambios en lo que respecta a los demás problemas pero que aún no han podido abordar el problema de la planificación. Además, expresaron que la planificación es central para ellos ya que entienden que el resto de los problemas se despliegan de este problema, sobre todo la falta de estrategia de comunicación. Otro factor determinante por el que el museo eligió este problema es que la planificación ayuda a lidiar con incertidumbres a las que ellos muchas veces se deben enfrentar en diferentes situaciones, por lo que creen que profundizar en este punto será de gran ayuda para manejar dichas contingencias a futuro.

Desde el equipo de estudiantes consideramos es interesante abordar sobre este problema ya que tiene mucho potencial y a su vez, compartimos lo planteado por la organización de que la escasa planificación está ligada a otros problemas como la falta de estrategia comunicacional.

### 3 Marco conceptual

En el presente marco abordaremos aquellos aspectos que enmarcan y delimitan al diagnóstico como una herramienta utilizada dentro del campo profesional de la comunicación organizacional. Tiene como objetivo detallar la bibliografía e insumos referentes que fueron la base para consolidar el diagnóstico como insumo descriptivo de la situación actual del Museo Nacional de Antropología. El diagnóstico, busca detallar las problemáticas que están atravesando a esa organización y la posibilidad de brindar elementos para resolverlas. En el presente marco, también no detendremos en ellas de forma más específica.

Este marco conceptual tiene como objetivo hacer un recorrido por los autores que fueron insumo para establecer qué entendemos por comunicación organizacional así como contextualizar la idea de diagnóstico dentro de esta disciplina. Estos insumos teóricos generales se acompañan con teóricos que abordan las problemáticas específicas que se desprendieron del diagnóstico y que permiten esbozar algunas recomendaciones.

Los autores referentes para el marco teórico general fueron pensados en función de delimitar tópicos. El primer aspecto que hace a la comunicación organizacional, nos enfocamos en: Mariluz Restrepo con la entrevista denominada “Comunicación para la dinámica organizacional”; Margarida Krohling Kunsch con su visión sobre la “Comunicación organizacional integrada, sustentabilidad y compromiso público”; de Rafael Pérez nos apoyamos en el texto “Estrategias de comunicación; “Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense” que fue escrito por Federico Varona; El segundo aspecto relevante, aquellos que hacen al diagnóstico y las estrategias de comunicación, nos enfocamos en Grundmann y Stahl con su texto “Como la sal en la sopa” y por último pero no menos importante el texto “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido” de Sandra Massoni.

Por otra parte, los autores específicos que nos permitieron un abordaje de los problemas diagnosticados fueron fundamentalmente: Kreps, Capriotti, Pepe, Villafañe, Mora y Araujo, Restrepo, Canel, Grundmann, entre otros.

#### 3.1 Marco teórico general

Antes de establecer en este marco, qué es la comunicación organizacional, queremos explicar la idea de comunicación que hemos establecido como equipo. Creemos y afirmamos que la comunicación es un encuentro con la diversidad sociocultural, esta es compleja, integral y situacional. Es decir, la misma es dinámica y está sometida al entorno, lo que la hace sistemáticamente distorsionada. Por qué es sistemáticamente distorsionada, porque la misma no siempre es necesariamente clara, transparente y veraz ya que no funciona en los viejos esquemas lineales, emisor □ receptor, en este marco, la entendemos en términos de una red multidimensional. Para ello traemos a cola a la comunicadora colombiana Mariluz Restrepo (1995) quien plantea que:

“La comunicación no es un proceso lineal: no se puede reducir la relación causa-efecto o estímulo-respuesta, por cuanto el ser humano siempre construye sentido (interpreta) desde su propio mundo. [...] El proceso de comunicación se puede comprender mejor como una red multidimensional, en donde varios procesos se dan simultáneamente y en donde nosotros, seres humanos, somos como nudos interceptores (que a su vez son redes) por donde se van construyendo los mensajes. El proceso de comunicación se da siempre con el otro; así, el mensaje se construye siempre en la tensión entre quien lo emana y el otro que lo comprende.” (p.92)



Ahora bien, ya definimos cómo entendemos la comunicación, pero qué entendemos por comunicación organizacional: a grandes rasgos podemos presuponer que si entendemos a la comunicación como una red multidimensional, dónde cada uno de esos nodos conforman otras redes, precipitadamente podríamos decir que cada organización es un nodo que conecta con otras organizaciones, pero que a su vez, ellos mismos son una red que conecta de con diferentes 'stakeholders', de este modo, podríamos ver el aspecto multidimensional del que Restrepo habla.

En términos de la doctorada en ciencias de la comunicación Margarida Krohling plantea que la comunicación organizacional es:

“La comunicación organizacional tiene que ser estudiada y practicada desde una perspectiva interdisciplinar, en la medida que, para su comprensión y aplicación, implica otras ciencias y, por lo tanto, necesita ser entendida de forma amplia y abarcadora. Se puede decir que es una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones [...] Como fenómeno inherente a la naturaleza de las organizaciones y de los agrupamientos de personas que la integran, la comunicación organizacional abarca los procesos comunicativos y todos sus elementos constitutivos. En este contexto se hace necesario ver a la comunicación insertada en los procesos simbólicos y con foco en los significados de los agentes involucrados, de los relacionamientos interpersonales y grupales, valorizando las prácticas comunicativas cotidianas y las interacciones en sus más diversas formas de manifestación y construcción social.” (Krohling, 2012, p.6)

En síntesis, la comunicación organizacional se encarga del estudio de los fenómenos comunicacionales que atraviesan a la organización y es en estos donde se desencadenan las problemáticas, ya que las mismas están insertadas en los procesos simbólicos. La comunicación organizacional (así como la humana) va ligada a la interacción de tipo simbólico, ya que en la misma acontecen actos de mutua influencia que generan cambios en los entornos (que también desencadenan los problemas), es por eso que según (Pérez, 1974) nos interesamos por aquella parte de la misma que es pública, de interés de todos, y es ahí, donde la figura del comunicador interviene para solucionar los problemas.

Para solucionar los problemas primero hay que detectarlos, para lograr esa detección se debe hacer un diagnóstico de la organización, y para ello se debe recolectar datos mediante el empleo de técnicas cualitativas o cuantitativas tales como: observación participante, entrevistas, encuestas, focus group, etc. (este aspecto metodológico se encuentra desarrollado en el apartado de “Metodología”).

“La mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y que por lo tanto, la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial [...] La comunicación es el sistema nervioso de una organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas, y genere cambios.” (Varona, 1993, p.2).

Cuando las organizaciones ignoran por desconocimiento, por desatención, por falta de profesionales en la materia, como Varona lo ha graficado en su texto: “Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense”, conlleva a que se naufrague por la comunicación sin rumbo. A veces, tal vez por suerte, por intuición, pueden que lleguen a buen puerto, pero cuando esto no sucede, cuando comienzan a gestarse y manifestarse los problemas, cuando se detecta (y no siempre) que los mismos son el mal uso (o directamente el no uso) de estrategias comunicacionales, por no saber detectar los problemas, etc., es cuando se acude a una auditoría o a un comunicador organizacional para

que solucione lo que allí acontecen, a veces, sin ninguna animosidad, nos ven como una suerte de 911 en comunicación. Según Downs (1988) y Hamilton (1987) “La auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.” (Citado en Varona, 1993, p.3).

Según los autores Grundmann y Stahl (2002) un diagnóstico en comunicación es: “El Diagnóstico Organizacional Participativo (DOP) es un proceso de análisis y discusión entre los diferentes actores de la organización. Los pasos presentados y los respectivos resultados sirven como material para la discusión final, la cual se enfoca en los puntos que necesitan un análisis todavía más profundo y en las necesidades de cambio. [...] En la discusión sobre los resultados del DOP se debería decidir sobre la necesidad del acompañamiento profesional: Una cosa es el análisis de una organización; otra, el realizar posibles cambios. [...] Aquí sirve la asesoría de una persona profesional con sus experiencias y visión externa de la organización.” (p.272)

Como podemos apreciar los autores plantean al diagnóstico como una idea de proceso que se elabora en conjunto con la organización. Este recae en manos profesionales en la materia y tiene como objetivo la detección de los elementos comunicacionales que generan distorsiones, y la posibilidad de promover cambios. Estos cambios deben ser sugeridos por profesionales ya que no solo son agentes externos a la organización, el hecho de ser comunicadores, les permite contemplar el entorno organizacional que es dinámico y cambiante, además, recordemos que el diagnóstico es una descripción actual de la organización y la comunicación es situacional, por ende, la estrategias del profesional se deben adaptar al entorno organizacional en función del problema que es situacional. Según Massoni (2007) las estrategias son un elemento que da respuesta a los problemas comunicacionales, para ella:

“Una estrategia de comunicación implica reconocer lo simbólico (mensajes, palabras, imágenes, textos, etc.) y lo material (prácticas, rutinas productivas, soportes, canales, etc.) imbricados, es decir, mezclados, empujándose mutuamente en el proceso de transformación. Una buena estrategia debe responder a estas dos dimensiones a la vez [...] En una estrategia de comunicación, la comunicación no es un objeto de eficiencia, sino el espacio de crisis de las tensiones presentes en una situación dada. Por eso cabe recordar para este desplazamiento que una estrategia de comunicación es la definición de un escenario para convocar a la acción de los actores relacionados con la solución del problema.” (p.7)

En resumen, como ya hemos expresado, el diagnóstico es una instancia de detección de problemas y de elaboración de estrategias que dan respuesta a los mismos, en el apartado siguiente, ampliaremos algunos aspectos del diagnóstico y el reconocimiento de algunos elementos en las problemáticas detectadas en el Museo Nacional de Antropología.

### 3.2 Marco teórico específico

Antes de comenzar con los autores específicos utilizados en el diagnóstico, definiremos lo que son los museos para la ICOM (International Council of Museums): “Los museos son espacios democratizadores, inclusivos y polifónicos para el diálogo crítico sobre

los pasados y los futuros. Reconociendo y abordando los conflictos y desafíos del presente, custodian artefactos y especímenes para la sociedad, salvaguardan memorias diversas para las generaciones futuras, y garantizan la igualdad de derechos y la igualdad de acceso al patrimonio para todos los pueblos”.

ICOM es una organización internacional de museos y profesionales que se centra en la conservación, mantenimiento y comunicación del patrimonio cultural del mundo creado en el año 1964.

Para realizar el marco teórico específico en base a los problemas detectados anteriormente se realizaron lecturas de los siguientes autores: Kreps, Capriotti, Pepe, Villafañe, Kaplún, Mora y Araujo, y Restrepo.

Uno de los temas planteados a tener en cuenta en la organización para unificar mensajes y colaborar a la coherencia de los mismos para potenciarla, son los flujos de comunicación (tanto internos como externos) para lo que tendremos en cuenta la teoría de Mariluz Restrepo (1995) sobre las funciones de la comunicación, que sostiene:

- \* **Información:** trasladar los datos necesarios para que la organización funcione, para que se cumplan los objetivos, se presten los servicios, se realice el trabajo.
- \* **Divulgación:** interesar al otro en la organización, lo compromete con la filosofía (misión, visión) y estrategias de la organización.
- \* **Relación:** permite la socialización, integración de valores y normas, posibilita el aprendizaje y el cambio, mejora el sentido de pertenencia, (reuniones, eventos informales, fiesta de fin de año, espacios no regulados por el trabajo, etc.).
- \* **Participación:** permite escuchar al otro, mejora el involucramiento, aumenta el compromiso (trabajo en equipo, comunidades de práctica).

Otro de los temas específicos a abordar es Falta de cuidado de la identidad e imagen organizacional, esta temática se aborda con los autores: Capriotti, Pepe, Villafañe y Kaplún.

Siempre que se plantean problemas de imagen, como lo fue el caso del MNA, hay problemas de identidad como lo establece Kaplún (2003) en su texto denominado “Comunicación popular: ¿es o se hace?”, para él, la imagen, es la suma de la identidad más las interacciones comunicativas, y en la tensión de estos es donde se construye la imagen. Por ende, cuando nos referimos al problema de imagen tenemos que establecer qué entendemos por identidad.

Ana Inés Pepe (2011) sostiene, respecto al tema diagnosticado y con gran potencial de mejora, que: “La identidad organizacional es un elemento intangible y clave para cualquier organización, que no solo afecta cómo ésta se autodefine, sino también cómo se definen los temas estratégicos, los recursos y las capacidades necesarias para mantenerse y desarrollarse.” (p.2). Pepe, planteó que la identidad es un intangible y Villafañe (1999) plantea como los intangibles que genera la comunicación están asociados a la identidad corporativa a las creencias y valores diferenciales de la organización. Los valores intangibles sirven para diferenciarse de otras organizaciones y generar identidad emocional. Para lo que nos apoyaremos en Capriotti (2009) que sostiene que existen dos grandes concepciones

respecto a la identidad corporativa: un enfoque de diseño y un enfoque organizacional. El primero refiere a la representación icónica de una organización (Capriotti 2009), está relacionada con sus aspectos visibles y se conoce como identidad visual. El estudio de la identidad visual se concentra en símbolos como los isotipos, logos, colores utilizados, tipografía, estética de su material institucional, arquitectura y disposición de la infraestructura, etc. Mientras que el segundo refiere a lo que Capriotti define como “la personalidad de la organización”. Lo que es y pretende ser, lo que la hace individual y distingue de las demás. Complementa esta definición diciendo que es: “[...] el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”. (p.21)

Por ende, la imagen está relacionada a la representación icónica, pero no se puede trabajar en esta sin contemplar la identidad, ya que ambas están relacionadas y generalmente, los problemas de imagen como establecimos al principio, es porque la organización tiene problemas de establecer con claridad su identidad.

Otro de los problemas planteados en el diagnóstico es la falta de definición de los públicos, y esto va ligado a que ellos no tienen una clara idea de su identidad e imagen. Necesariamente, una organización que tiene claro quién es, tiene objetivos y estrategias de comunicación, sabría determinar con precisión qué quieren comunicar, cómo, por qué medio, por qué canal, a quién. Porque sucede, porque ellos no saben por qué comunican y tampoco saben a quién comunican.

Según Capriotti (2009): “[...] es muy relevante para la organización reconocer los intereses mutuos entre la entidad y sus públicos, que le permita desarrollar políticas adecuadas de relación con los mismos. Así, podemos definir un Público como un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma.” (p. 73, 74)

Aquí vemos con claridad lo antes dicho, es imperante para el MNA, saber cuáles son sus intereses, cuáles son los intereses de los públicos en general para poder establecer estrategias coherentes no solo con su identidad y su imagen, sino con aquello que sus públicos también desean y sienten en común, para lograr influirse mutuamente y así alcanzar el éxito.

Por otra parte, los aportes de Kreps en cuanto a la comunicación interna sirven para comprender la importancia de los canales formales e informales de comunicación, otros de los problemas presentes en el museo. Los canales de comunicación formales están establecidos por la estructura planificada establecida por la organización, esto incluye niveles, divisiones y departamentos, también responsabilidades específicas, posiciones laborales y descripciones de trabajo que se asignan a los miembros de la organización. En cuanto a los canales informales de comunicación, los define como aquellos que no están planificados y son los que no siguen la estructura formal de la organización, estos surgen de la interacción social entre los miembros. (Kreps, 1995). Al no utilizar los canales de comunicación formal para proporcionar información relevante a los integrantes de la organización, más se desarrollan los rumores para obtener esa información y cada vez se torna más poderoso. Es decir, a menor información (uso de las vías formales), más uso de la

vía informal (aumenta el rumor), esto genera que la información no fluya entre las diferentes áreas de la organización y que además, la comunicación se vea sistemáticamente distorsionada.

Por último, cuando mencionamos anteriormente en el apartado de problemas, la ausencia de estrategia, contamos con Manuel Mora y Araujo (2001), se plantea que es importante pensar ¿qué queremos comunicar? y ¿cómo? También, hay que pensar ¿dónde estoy ahora?, ¿dónde quiero estar?, y ¿hasta dónde puedo llegar?, estas preguntas ayudan a orientar ¿qué es lo que se quiere comunicar? Por ello, es necesario tener en claro todo lo antes mencionado, la identidad, la imagen, los públicos, para comenzar a comunicar con coherencia y eficiencia. Como podemos apreciar, todos estos problemas se relacionan, uno conlleva al otro, porque la desatención en uno genera ruido en los otros. Es fundamental, que antes de comenzar a elaborar estrategias en una organización, se tenga en claro los otros aspectos, ya que una estrategia que no sabe a quién se dirige, no sería fructífero, así como una estrategia que no sabe qué se quiere transmitir, porque no sabemos quiénes somos como organización. En resumen, contar con una estrategia de comunicación nos permitirá lograr que la imagen de nuestra organización se instale de manera positiva en la mente de nuestros públicos.

## 4 Metodología

De acuerdo a Orozco y Reyes (2012), un método es un “[...] conjunto de técnicas (por definir más adelante) que, coherentes con la orientación de lo que queremos obtener y el uso de determinadas herramientas, permitirán la obtención de un producto particular.”(p.34).

Para la realización del diagnóstico, la metodología utilizada se basó en un enfoque cualitativo. El primer paso para el abordaje de la organización se basó en un relevamiento de la información digital presente tanto en las redes sociales como en la página web institucional. Dicho relevamiento nos permitió elaborar un informe preliminar a modo de apoyo para afrontar las siguientes instancias de diagnóstico. Además, se realizaron siete entrevistas semiestructuradas en profundidad a informantes de las áreas de: Comunicación, Dirección, Arqueología y Educación. A través de dichas entrevistas pudimos conocer aspectos internos y externos de la organización, tanto por personas trabajando en el museo como agentes externos.

Se realizaron también seis observaciones participantes. La característica de este tipo de observación es que se “[...] pone el énfasis en la experiencia vivida por el investigador desde "dentro" del grupo social estudiado.”(Guber, 2000, p.53) A través de estas instancias se pudieron registrar aspectos vinculados al espacio físico de la organización, modos de interacción entre el personal de la organización y entre personas del museo con visitantes.

Se diseñaron 76 preguntas. Algunas de las cuales fueron de característica “cerrada” (preguntas cuyas respuestas eran sí/no). La ventaja de este tipo de preguntas se basa en la sencillez de la respuesta, la reducción de la ambigüedad y la facilidad de comparación de respuestas una vez obtenidas. Otras preguntas fueron de característica “abierta” (preguntas cuyas respuestas eran a modo de desarrollo). Las ventajas de estas preguntas es que permite una mayor profundización en la información dada por el entrevistado. En Anexo #1 - Pautas de entrevistas se encuentran las preguntas detalladas.

### 4.1 Unidad de observación

De acuerdo a Maximiliano Azcona, Fernando Manzini y Javier Dorati (2013), una unidad de observación “es el soporte material sobre el que se aplican las técnicas de recolección de datos.”(p.68). Nuestra investigación consta de diferentes unidades de observación. A saber: integrantes de la organización; observación participante en el lugar; documentos producidos por la organización y/o sus miembros; documentos producidos por terceros pero que atañen a la organización; estructura edilicia; artefactos utilizados en la organización; canales de comunicación utilizados en la organización.

### 4.2 Desarrollo de las técnicas cualitativas utilizadas

A la hora de abordar la organización, destacamos el predominio de la técnica cualitativa en la labor de dicha actividad. Orozco (2012) nos explica claramente en qué se basa la investigación cualitativa:

“La perspectiva cualitativa puede definirse como aquella que busca comprender las cualidades de un fenómeno respecto de las percepciones propias de los sujetos que dan lugar, habitan o intervienen ese fenómeno. De otra manera, es una mirada que parte de la premisa de que el hecho no es lo que está ahí afuera (el hecho objetivo), sino lo que los sujetos, incluido el investigador, perciben como hecho.” (p.116)

Para realizar el diagnóstico fueron utilizadas diferentes técnicas cualitativas de investigación: entrevista en profundidad; observación participante; análisis documental.

### 4.3 Entrevista en Profundidad

Según Álvarez y Jurgenson (2003) citado en Irazábal, Martorelli, Ponce, Santangelo, (2010) “La entrevista en profundidad es una conversación que tiene una estructura y un propósito y busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado e interpretar los significados de su experiencia (Álvarez y Jurgenson, 2003).” (p.116)

En nuestro caso, la entrevista fue una de nuestras principales herramientas para conocer la identidad del museo, su funcionamiento interno, problemas y preocupaciones. Todas estas desde los diferentes puntos de vista de sus integrantes. Sin la realización de las mismas, nos hubiese sido imposible generar el acercamiento y obtener el conocimiento de gran parte de la organización, como finalmente pudimos lograr.

La primera entrevista realizada fue a una persona vinculada al Sistema Nacional de Museos. En dicha instancia pudimos conocer con mayor profundidad el lugar que ocupa el Museo Nacional de Antropología dentro de la estructura del Sistema Nacional de Museos. Además de las modalidades de comunicación utilizadas dentro de la red que nuclea a diferentes museos.

En nuestro primer acercamiento al museo, tuvimos una reunión en la cual se nos informó acerca de las características e historia del lugar. En esa misma jornada pudimos realizar la primera observación participante a través de una recorrida a las instalaciones.

En nuestro primer contacto con el área de comunicación pudimos conocer con mayor exactitud los procedimientos de armados tanto de exposiciones como de folletería y los elementos comunicativos que en él tienen lugar. También profundizamos en los puntos de vista que manejan tanto acerca de qué se entiende que es la comunicación, así como es utilizada.

Luego de entrevistar al personal vinculado al área de comunicación, volvimos a tener una reunión con la dirección del museo. En este caso, para conocer con más profundidad la estructura del museo, las relaciones entre áreas, los lineamientos de la organización, los manejos de los canales comunicativos... etc.

Más adelante, decidimos entrar en contacto con el área técnica para conocer de primera mano su lugar en los procesos comunicativos (principalmente su lugar en el armado de exposiciones y folletería).

Por último, pero no menos importante, realizamos una entrevista con el área de educación. Entrevista la cual se centró en los aspectos comunicacionales vinculados a la tarea de las visitas guiadas por el museo. A su vez, quisimos aprovechar el contacto de esta área con los públicos para indagar acerca de la percepción que tienen de estos y cómo se dan los procesos comunicativos. [Anexo #2 - Desgravaciones, Anexo #3 Cuadro de entrevistas]

Este método utilizado nos permitió acceder a información acerca del rango de edad de las personas que visitaron el museo en más ocasiones. Otro aspecto que pudimos conocer a través de esta técnica es la que se vincula con la realidad de la organización dentro de la estructura del Ministerio de Educación y Cultura.

### 4.4 Análisis Documental

De acuerdo a Adelina Clauso García (1993): “Tradicionalmente, el Análisis Documental, ha sido considerado como el conjunto de operaciones destinadas a representar el contenido y la forma de un documento para facilitar su consulta o recuperación, incluso para generar un producto que le sirva de sustituto.”(p.11)

En nuestro caso, el análisis documental se basó en dos pilares fundamentales:

1. Recopilación
2. Análisis

En el primer caso, la gran mayoría de la documentación fue proporcionada por la misma organización a estudiar. Pudimos acceder a documentos tales como: folletos, programas, protocolos, análisis F.O.D.A...etc. Una vez recopilado toda la documentación, pasamos a la parte del análisis de la misma. En esta instancia, buscamos realizar dicha indagación tomando como principal eje los elementos comunicativos de los documentos. Gracias a estas operaciones, pudimos llegar con mayor facilidad a los problemas y necesidades especificados al comienzo del diagnóstico.

A través del análisis documental pudimos hallar una falta de coordinación tanto de la forma como del contenido de los productos comunicacionales producidos. Otro problema descubierto es lo que llamamos una “competencia exposición – casa” la cual se ahondará en el análisis ubicado más adelante.

#### 4.5 Observación participante

Si bien el hecho de realizar una observación en una organización parecería, a priori, una práctica sobre la cual no se necesita mucha explicación. Es importante resaltar que no todas las observaciones son iguales.

Ya nos lo anuncia Guber (2000), (citado en Irazábal et.al. 2010)

“La observación como técnica de investigación, supone una clara diferenciación de roles y posiciones entre observador y actor social. La mera observación ubica al investigador fuera del grupo social estudiado, lo que le permite registrar detalladamente los distintos momentos y eventos de la vida social. La participación pone el énfasis en la experiencia vivida por el investigador desde "dentro" del grupo social estudiado.” (2010, p.2)

La observación realizada en el museo fue de carácter participante. Es decir, el equipo realizó una recorrida por las instalaciones del museo, guiado por personal del mismo, quienes fueron informando acerca de la historia del lugar, características del edificio, explicaciones de las funciones originales de algunas salas...etc. Incluso aprovecharon esa instancia informativa para expresar algunos descontentos, dudas e ideas para mejorar el funcionamiento del museo.

El equipo, a medida que continuaba recorriendo el recinto, registraba algunas percepciones, problemas, datos...etc. Este registro se daba tanto de manera escrita (cuadernos) como auditiva (grabaciones en forma de breves notas de voz).

Una vez realizada la observación, el equipo dispuso de una primera fuente de información sobre la cual pudo investigar y generar sus primeras preguntas, las cuales, posteriormente, se plasmaron en las diferentes entrevistas.

Este procedimiento elegido nos permitió conocer los diferentes puntos de vista que mantenía cada miembro de la organización de acuerdo hacia dónde debía apuntar la su comunicación. Si bien dicho problema surge a través de otras técnicas utilizadas como las entrevistas, en la observación participante alcanzó su mayor visibilidad.



## 4.6 Análisis de canales de comunicación

En este apartado, nos hemos centrado en realizar un análisis en lo que llamamos “canales de comunicación”.

De acuerdo a Alejandro Godoy (citado en Paz, 2012), un canal de comunicación es “el vehículo por medio del cual se transmite, recibe o difunde el mensaje” (p.20)

En el Museo Nacional de Antropología, nos hemos encontrado con un predominio del cara a cara y/o la vía telefónica a la hora de comunicarse entre los miembros de la organización. Estos canales de comunicación toman su fuerza debido a la poca cantidad de personas que integran el museo. Mostrándose como una opción más sencilla de realizar.

Sí bien predomina el cara a cara, el personal del museo cuenta con diferentes cuentas de e-mail tanto para comunicarse entre ellos como cuando deben hacerlo puertas afuera de la organización.

Cuentan, a su vez, con una cartelera ubicada en la sala donde marcan el inicio y finalización de la jornada laboral. El motivo de ubicar la cartelera en dicho lugar se basa en que es él lugar con mayor posibilidad de visibilidad por parte de los funcionarios.

A través de este análisis, pudimos diagnosticar un problema vinculado a la comunicación interna. Dicho aspecto se desprende de la interacción cara a cara y telefónica, lo cual genera que un mensaje no llegue con igual claridad a todos sus miembros.

## 5 Análisis

Las entrevistas, observaciones y documentos recabados permitieron acceder a la información necesaria para el abordaje de la organización. A continuación, se realizará un desglose de los problemas hallados en la organización, los cuales se han podido definir gracias a las herramientas utilizadas por el equipo.

A través de las entrevistas realizadas y el análisis de algunos productos comunicacionales tales como la folletería, se pudo observar que, por parte de los miembros de la organización, existe un espíritu de pro-actividad y trabajo en pos de mejorar los aspectos comunicacionales que consideran importantes con respecto al museo. Es decir, utilizar los elementos comunicativos en pos de cumplir con las metas que se hayan propuesto en las instancias previas de reunión. De esta manera se consigue una idea global y el esfuerzo generado por la pro-actividad positiva de sus miembros van a apuntar hacia el mismo fin, generando cambios con más facilidad a que si cada miembro busca generar un cambio en la organización individualmente.

Debido a una ausencia de las estrategias en comunicación se pueden desprender otros problemas. Uno de ellos es la ausencia de una definición de los públicos o grupos de interés a los que apunta el museo. Gracias a las entrevistas realizadas, pudimos conocer que el mayor flujo de visitantes a la organización se da a través de las visitas guiadas a niños y niñas pertenecientes a escuelas y liceos. A pesar de que la mayor parte del público se maneja en la franja de la niñez, el museo ha expresado en varias ocasiones su intención de atraer públicos de todas las edades. De acuerdo a esta intención, consideramos que su logro se puede ver muy dificultado si no se realiza un trabajo de segmentación con respecto a los productos comunicacionales generados por el museo. Esto es, una vez hecha una diferenciación etaria para que sea más fácil llegar a esos diferentes círculos sociales, a través de la diferenciación de los productos comunicacionales de acuerdo a la edad del público seleccionado.

Otro elemento problemático es la falta de identidad del museo. A través de las entrevistas realizadas, las observaciones participantes en el lugar y el análisis de los productos comunicacionales, hemos observado la existencia de lo que llamamos una “competencia entre los elementos de la exposición museística y el lugar donde se lleva a cabo”. El museo está ubicado en un edificio el cual es Monumento Histórico Nacional. Si bien en las entrevistas, los miembros de la organización han expresado su voluntad de buscar enfatizar los elementos de la exposición. Por otro lado, se puede observar cómo en algunos productos comunicacionales tales como los folletos de presentación del museo, toma un total protagonismo la iconografía de la fachada principal de la Casa Quinta Mendilaharsu (lugar donde se realizan las exposiciones) y no el Ñacurutú (pieza perteneciente a la exposición, la cual se había elegido originalmente como logo representativo de la organización) [Anexo #4 Análisis de folletería]. Esta competencia logo – casa, ha llevado a una confusión y deformación de la identidad. Entendemos que, a través de una elaboración estratégica de la comunicación vinculada a la manera de exponer los elementos comunicativos identificatorios del museo, no solo se reduce la “competencia” entre ambos elementos comunicativos, sino que puede finalizar en una potenciación sana que genera un impacto positivo en la notoriedad de la organización.

Otro de los problemas que padece la organización y que, gracias a las entrevistas realizadas se pudieron dar a conocer, es el que refiere a la planificación a corto y largo plazo para la realización de productos de comunicación. Consideramos que, con un aumento de la planificación referido a los plazos para solicitar los materiales al Ministerio de Educación y Cultura, se puede reducir el impacto negativo de la demora en los plazos de entrega. Tomando en cuenta esta realidad, consideramos que, con un aumento de la planificación

referido a los plazos para solicitar dichos materiales, se puede reducir el impacto negativo de dicha característica institucional. Pero para que esta planificación se lleve a cabo, es necesario generar una concientización propia acerca de las características burocráticas de la estructura en la que está integrada la organización. Consideramos que el comienzo del camino está vinculado a la planificación con suficiente tiempo de antelación para solicitar los productos comunicacionales necesarios.

Por último, tanto en la observación participante como en la instancia de entrevistas, nos hemos percatado de que las modalidades comunicacionales entre los miembros de la organización se centran en los encuentros cara-cara y/o en contactos telefónicos entre las distintas áreas del museo. El motivo de la elección de estas modalidades radica en la pequeña cantidad de integrantes de la organización (8 integrantes, aunque suele fluctuar). Si bien destacamos aspectos positivos como el reforzamiento de lazos de carácter social-emocional, también somos conscientes de que puede acarrear varios problemas. En pos de aumentar la eficiencia comunicativa, consideramos importante comenzar a modificar los canales utilizados hasta el momento y que su uso se centre en aquellas situaciones donde los posibles aspectos negativos tengan una participación menor. Esto se puede conseguir sustituyéndolos por otros medios de comunicación interna que pueden proveer soluciones a aquellos problemas generados por la interacción cara-cara y/o telefónica.

## 6 Conclusión

En base a la recopilación y análisis de la información obtenida en la elaboración de este documento, se concluye que el Museo Nacional de Antropología se encuentra en un proceso de mejora en materia de comunicación, siendo un importante desafío asumir objetivos globales atendiendo la particularidad de cada área. Se encuentran en un proceso de modificación interna en materia de diseño y elaboración de sus productos comunicacionales.

Uno de los elementos que más llama la atención y que es oportuno destacar es la motivación de sus integrantes en mejorar la comunicación organizacional: tanto a nivel interno como hacia sus públicos. En los diversos intercambios se destaca el interés y apertura para conocer nuevos caminos a recorrer en pos de un desarrollo estratégico de la comunicación. Si bien esta actitud es vital para comenzar una transformación, lo es también el mantener una cohesión acerca de qué horizonte se busca a nivel comunicacional, ya que si no se respeta esta idea, se puede generar una ausencia en la estrategia de comunicación.

Desde el equipo de estudiantes sugerimos el prestar atención a las prácticas comunicacionales llevadas a cabo tomando como ejes de referencia algunos de los puntos expuestos a lo largo de esta producción. Con una planificación estratégica de los recursos, se puede direccionar de manera eficiente esa motivación manifestada por los integrantes de la organización, los cuales poseen un recurso intangible e invaluable: la voluntad de cambiar su situación comunicacional actual.

Trabajar la organización como un todo es uno de los mayores desafíos comunicacionales y este diagnóstico espera aportar distintos elementos y recomendaciones en esa línea. Gracias al análisis de las redes sociales utilizadas por el museo (Anexo #4 Análisis Redes Sociales), pudimos observar que los productos comunicacionales generados por la organización en dichos medios, no responden a una estrategia vinculada a la selección del público al que irá dicho producto. A modo de ejemplo, una recomendación es la realización de un folleto institucional, el cual puede significar un comienzo de unificación de esfuerzos, de visualizar la globalidad necesaria para potenciar la identidad e imagen del Museo Nacional de Antropología. Dar unidad al museo implica un esfuerzo global atendiendo las acciones cotidianas, por ejemplo aconsejamos la definición de mensajes conjuntos por parte de los integrantes de la organización que permite transmitir la diversidad de ofertas sin perder de vista la institución.

Todos estos aspectos abordados en este diagnóstico intentan ilustrar el alcance de la comunicación y colaborar con elementos técnicos que colaboren en el esfuerzo de vencer obstáculos que lo limitan. Actualmente se encuentran abordando varios aspectos referidos a comunicación y cuentan con un área de comunicación (lo cual no es menor) en la cual se pueden apoyar para abordar estos tópicos.

Estamos convencidos que en su globalidad cuenta con un gran potencial en comunicación. Como organización tienen la intención de mejorar aspectos comunicacionales, reflexionar sobre algunas decisiones acertadas y sobre la globalidad de la organización. Están en un momento privilegiado para pensar nuevamente la comunicación, reordenar los distintos esfuerzos dándole una cautelosa prioridad para responderse dónde se dirigen como organización en materia de comunicación.

## 7 Recomendaciones

Las recomendaciones buscan acciones concretas para dar respuesta a los problemas comunicacionales que la organización enfrenta. Las mismas, tienen como objetivo cooperar, beneficiar y permitir que la organización pueda sacar provecho de esta instancia y mediante la puesta en práctica de estas, los problemas comunicacionales comiencen a solucionarse. No obstante, recordamos que estas recomendaciones no tienen un carácter imperante, la organización tiene el libre albedrío de rehusarse.

- En el marco de armar una estrategia de comunicación, recomendamos definir qué, cómo y a quién comunico y a utilizar la comunicación como medio para alcanzar objetivos. Además, serviría que consensuen una misión y una visión del propio museo, y no meramente lo que establece la Ley N° 16.320 Art. 257. Esto, serviría para ver dónde se encuentran hoy como organización y hacia dónde van. Por otro lado, si la misma fuera visible al público serviría para la construcción de identidad de forma colectiva.
  - Palabras claves: Definir; Estrategia; Misión; Visión.
- Recomendamos que se hagan más instancias de planificación grupales-formales, de manera trimestral para coordinar las estrategias y líneas de acción. Deben hacer de esta instancia un momento para establecer las prioridades, y optimizar los recursos humanos con los que se cuenta para que no se atienda la multiplicidad de forma simultánea.
  - Palabras claves: Planificar; Priorizar; Optimizar; Recursos Humanos.
- En cuanto al material impreso, recomendamos la realización de un folleto del museo con información institucional y del servicio que ofrece el museo. Entre los tópicos debería ser imperante que se hable sobre la antropología, dejando en segundo lugar la casa y el jardín, para disminuir la competencia de patrimonios. También recomendamos que en la construcción del discurso sobre el museo se enfatice en la antropología y dejando como contexto la casa y el jardín.
  - Palabras claves: Folleto; Antropología; Discurso.
- Respecto a la definición de grupos de interés, se sugiere realizar una base de contactos (por ejemplo: en un Excel donde cada pestaña sea un grupo de interés). Al definir los grupos de interés se podrá ver por qué canales se comunica. Se recomienda dar un uso estratégico de las redes sociales con las que se cuenta (Twitter, Facebook e Instagram) para optimizar los mensajes que se envían, ya que cada red maneja públicos diferentes. Se debe evitar el replicado de posteos ya que saturan los canales. Para esto, se recomienda elaborar una planificación quincenal sobre los medios donde se establezca: qué se quiere transmitir, a quién, por qué canal. Para ello, el contenido audiovisual debe ser de buena calidad y coherente con las estrategias.
  - Palabras claves: Grupo de Interés; Planilla; Redes Sociales; Planificación.
- Por último, recomendamos la utilización de un solo logo para todos los materiales y la creación de un manual de estilo para la aplicación del logo. El logo, debe corresponderse con la identidad y la imagen de la organización, se recomienda que esté visible al público para que lo interioricen y naturalicen. No obstante, se debe contemplar el diseño del mismo para que se vea atractivo. El manual de estilo le

permitirá a la organización tener unificadas algunas normas al momento de realizar productos comunicacionales. Será útil dentro del Museo y también fuera, los diferentes proveedores podrán acceder a él y mantener la coherencia de colores, logo, tipografía, para la producción de materiales.

- Palabras claves: Logo; Diseño; Manual de Estilo.

## Bibliografía

- AZCONA, MANZINI y DORATI. (2013). “*Precisiones metodológicas sobre la unidad de análisis y la unidad de observación*”. Universidad Nacional de La plata. Argentina. Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/45512>
- BOURDIEU, P. (2010). “*Los museos y sus públicos*”. Buenos Aires: Siglo veintiuno.
- BRUNO. D. (2007). “*El diagnóstico de comunicación*”. Universidad Nacional de La plata. Argentina. Recuperado de: <https://porunsiglo.files.wordpress.com/2011/02/el-diagnoc3b3stico-comunicacional-daniela-bruno.pdf>
- CAPRIOTTI, P. (2009). “*Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*”. Santiago de Chile: Andros. Recuperado de: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- DE SOTELO, C. (2012, Enero-Marzo). Entrevista a: Margarida Krohling Krunsch. “*Diálogos de la comunicación*”. Colombia: Revista académica de la federación de latinoamericana de facultades de comunicación social.
- GARCÍA. A. (1993). *Análisis documental: el análisis formal*. En *Revista General de Información y Documentación*. Vol. III. Madrid: Edit. Complutense.
- GRUNDMANN, G., STAHL J. (2002). “*Como la sal en la sopa*”. Quito: Abya-Yala
- IRAZÁBAL, MATORELLI, PONCE y SANTIAGELO. (2010). “*Cuadernos de metodología en investigación social*”. Edit. Universidad Católica del Uruguay. Uruguay Recuperado en: <http://www.libreeronline.com/uruguay/libros/10677/santangelo-giorgina-ponce-matias-martorelli-lucia-irazabal-federico/la-metodologia-de-investigacion-en-comunicacion.html>
- KAPLÚN, G. (2003). “*Comunicación popular: ¿es o se hace?*”. Buenos Aires: Nueva tierra.
- KREPS, G. L. (1995). “*La comunicación en las organizaciones*”. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana
- MASSONI, S. (2007). “*Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*”. **Rosario: Homo Sapiens Ediciones**
- OROZCO.G. (2012). “*Una coartada metodológica*”. México D.F: Astrid Velasco Montante
- PAZ, V. (2012). “*Unidad 1: definición conceptual de la comunicación. En Comunicación Organizacional*”. Estado de México: Edit. Red Tercer Milenio.
- PEPE, A. I. (2011). “*Identidad e imagen organizacional: Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años*”. *Revista DIXIT*, (14), pp. 18-27.  
Recuperado de: <https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/revistadixit/article/view/318/294>

- PÉREZ, R. (1974). *“Estrategias de comunicación”*. Barcelona: Ed. Ariel.
- RESTREPO, M. (1995). *“Comunicación para la dinámica organizacional: Signo y Pensamiento”*, 14 (26). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana
- VARONA, F. (1993). *“Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense”*. California: Ed: San José State University Department of Communication Studies

## Leyes

- Ley N° 15.167 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. SE ESTABLECEN NORMAS SOBRE FUNCIONARIOS Y DETERMINADAS MODIFICACIONES PRESUPUESTALES (Art. 61). Montevideo, Uruguay, 06 de Agosto de 1981. **Recuperado de:**  
[https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/leyes?Ly\\_Nro=15167&Ly\\_fechaDePromulgacion%5Bmin%5D%5Bdate%5D=06-08-2019&Ly\\_fechaDePromulgacion%5Bmax%5D%5Bdate%5D=05-08-2019&Ltemas=&tipoBusqueda=T&Searchtext=](https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/leyes?Ly_Nro=15167&Ly_fechaDePromulgacion%5Bmin%5D%5Bdate%5D=06-08-2019&Ly_fechaDePromulgacion%5Bmax%5D%5Bdate%5D=05-08-2019&Ltemas=&tipoBusqueda=T&Searchtext=)
- Ley N° 16.320 RENDICIÓN CUENTAS (Art. 257). Montevideo, Uruguay, 01 de Noviembre de 1992. **Recuperado de:**  
[https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/leyes?Ly\\_Nro=16320&Ly\\_fechaDePromulgacion%5Bmin%5D%5Bdate%5D=01-11-2019&Ly\\_fechaDePromulgacion%5Bmax%5D%5Bdate%5D=05-08-2019&Ltemas=&tipoBusqueda=T&Searchtext=](https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/leyes?Ly_Nro=16320&Ly_fechaDePromulgacion%5Bmin%5D%5Bdate%5D=01-11-2019&Ly_fechaDePromulgacion%5Bmax%5D%5Bdate%5D=05-08-2019&Ltemas=&tipoBusqueda=T&Searchtext=)

## Sitio WEB

- **Recuperado de:**

**Título del artículo:** Home - ICOM

**Título del sitio web:** ICOM

**URL:** <https://icom.museum/en/>



### 9.3 Pauta de entrevistas

#### Entrevista 1

- 1 - ¿Qué es el SNM?
- 2 - ¿Cómo se refleja las “estrategias de descentralización” de la que se informa?
- 3 - ¿Cómo se refleja la “mejora de los museos” de la que se hace referencia?
- 4- ¿Cuál/es son sus principales funciones?
- 5 - ¿Cuál es la razón de ser de este SNM?
- 6 - ¿Para qué sirve el SNM?
- 7 - ¿Qué particularidades le da a los museos pertenecer a otras organizaciones como el MEC? -----> Esto genera que las actividades que plantean los museos deben pasar por previa autorización? -----> Cuáles son los plazos?
- 8 - ¿Qué presupuestos maneja el MEC, y cómo se distribuye con los diferentes museos?
- 9 - ¿Cuál es la función del consejo de museos? (indicación para el equipo, tratar de conseguir contacto en la reunión para un futuro)
- 10 - ¿Cuál es la función del comité de coordinador del SNM? qué tipo de acciones regula? Tiene menor jerarquía que el consejo?
- 11 - ¿Qué acciones financia el fondo nacional de museos? se contemplan planes comunicativos?
- 12 - El art 37 plantea un ideal de horario estable, ¿cada museo define su horario? **(en caso de tener una respuesta afirmativa, preguntar ----> a)** los museos en el horario que definen como “estable”, la mayoría de las personas están en su rutinas, ¿esos horarios no dificultan a la hora de establecer un potencial público objetivos?
- 13 - ¿Podemos acceder al plan museológico del de antropología para poder apreciar las actividades planificadas? (preguntar sobre el final como posible antecedente documental)
- 14 - ¿Extrema variedad de procedencias en los cargos de representantes del Consejo Nacional de museos?

#### Entrevista 2

- 1 - ¿Cuál es la razón de ser del Museo de Antropología?
- 2 - ¿Cuál es su principal función?
- 3 - ¿Para qué sirve un Museo de Antropología?
- 4 - ¿Tienen elaborado algunas estrategias de comunicación?

5 - ¿Qué problemas comunicacionales detectan? ¿Han intentado solucionarlo? cómo?

6 - ¿Cómo gestionan la comunicación interna y externa?

7 - ¿Cómo se piensan las actividades?

### **Entrevista 3:**

1 - Actividades de comunicación que te encargas

2 - ¿Existen instancias de planificación formal como equipo?

3 - ¿Con cuánto tiempo de antelación se planifica?

4 - ¿Con cuánto tiempo se realiza el armado de la folletería?

5 - ¿Cuál/es son los procesos de armado del folleto?

6 - ¿Cuántos folletos tienen?

7- ¿Cómo se piensa su contenido?

8 - ¿Cuáles son las vías de comunicación que utilizan? ¿A qué públicos apuntan?

9 - ¿Hay planificación de redes?

### **Entrevista 4:**

1 - Contanos un poco tu función en el museo, y las actividades que desempeñas

2 - ¿Cuál es el proceso de armado de una exposición? ¿Se piensan los públicos en su armado?

3 - ¿Tu trabajo fue tomado en cuenta o lo sugeriste para pensar el plan director?

4 - ¿Todo el personal está al tanto de las actividades para informar al público?

5 - ¿Hay falta de comunicación entre áreas? ¿Cómo percibes la comunicación interna?

### **Entrevista 5:**

1- ¿Cómo se planifican las actividades de comunicación?

2 -¿Cómo se enfrenta a un público de habla no hispana? Cartelería, folletos, guías...

3 - ¿Cuánto tiempo de planificación lleva el armado de un folleto?

- 4 - ¿A qué se debe la elección del Ñacurutú como imagen del museo? ¿Se ha pensado una relación directa entre el Ñacurutú y su espacio en la exposición?
- 5 - ¿Se espera tener folletos nuevos en breve? ¿Cómo es el proceso de elaboración?
- 6 - ¿Se ha pensado en alguna estructura en especial en cuanto a la construcción de un folleto?
- 7 - ¿Se ha pensado en armar una disposición comunicativa con los elementos que tiene el lugar? Llámese la casa, el jardín, la exposición...
- 8 - ¿Se fomentó el contacto con la carrera de Antropología en el caso de proveer de ayuda por parte de estudiantes?
- 9 - ¿Se busca retomar un vínculo con el Centro de Estudiantes de Ciencias Naturales?
- 10 - ¿Cómo es el armado de exposiciones? ¿Hay un motivo por el que se elige exponer algo?
- 11 - ¿Se han consultado a empleados para crear los folletos? Empleados que hayan tratado con personas...
- 12 - ¿Cómo siente la comunicación interna?
- 13 - ¿Considera que, en el momento que quiere dar un mensaje a alguien del personal, quedan dudas con respecto al mismo? ¿O se toma con bastante claridad?
- 14 - ¿Se ha consultado a personas como Carmen o Gastón acerca de posibles cambios en el museo?
- 15 - ¿Busca conocer las opiniones de los visitantes? ¿Cómo?
- 16 - ¿Se ha considerado algún tipo de convenio para generar notoriedad? Master chef, por ejemplo...
- 17 - Si tuviera que pensar en explicar qué es la Antropología, pero en una frase. ¿Qué se le viene a la cabeza?

#### **Entrevista 6:**

- 1 - Contanos un poco tu función en el museo, y las actividades que desempeñas.
- 2 - ¿Cuál es el proceso de armado de una exposición? ¿Se piensa los públicos en su armado?
- 3 - ¿Todo el personal está al tanto de las actividades para informar al público?
- 4 - ¿Hay falta de comunicación entre áreas?, ¿cómo percibes la comunicación interna?

5 -¿Por cuáles medios o vías son informados? ¿Los usas todos?

6 - Con respecto a la dicotomía de logos, ¿sentís que representa la identidad de la organización?

### **Entrevista 7:**

1 -¿Cuál es tu rol en la organización y las actividades que desempeñas en ella?

2 -¿Hay alguna tarea que estés cumpliendo aparte de todo esto?

3 -¿Nos podrías dar algún breve ejemplo de las tareas que haces en el dpto. de etnografía y en comunicación?

4 -¿En el armado de una exposición, cuál sería tu rol?

5 -¿Cómo surge la idea de una exposición?

6 -¿Quiénes integran las reuniones técnicas, cómo son las dinámicas?

7 -¿Cuál es la imagen del museo? ¿Por qué eligen el ñacurutú?

8 -¿El museo tiene alguna forma de comunicarse luego de la visita, ya sea a través de una crítica, una sugerencia, una queja, etc.?

9 -¿El público más fuerte son las escuelas y liceos?

10 -¿Cómo llegan al museo, cómo se coordina o se gestionan?

11 -¿Tienen idea de cómo van a armar los contenidos multimedia?

12 -¿Cómo es el paso a paso para obtener una visita guiada?

13 - ¿Siempre hubo interés en las escuelas de venir al museo o cómo es el acercamiento?

14 - ¿Cómo funciona cuándo escriben o llaman usuarios del público en general?

15 -¿Cómo manejan el tema del museo y la "competencia" con la casa?

16 - ¿Cómo es la instancia de planificación de las actividades?

17 -¿Cómo se maneja el museo con las personas que tienen discapacidad?

## 9.4 Plan de trabajo



# Planificar, Comunicar, Acercar #TeQuedaCerca

Plan estratégico de comunicación organizacional  
Museo Nacional de Antropología



Docente responsable del curso: Daniel Ottado

Tutora: Jimena Brusa

Equipo de estudiantes:

Baltazar, Nicolás; 5.113.268-0; mnicobs@gmail.com

Espósito, Lucía; 4.955.006-2; lucia.esposito21997@gmail.com

Pérez, Lucía; 4.817.653-0; luciaperezyafrancesco@gmail.com

Vila, Facundo; 5.108.934-6; facuvila23@gmail.com

## Contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	143
2. Marco conceptual.....	144
3. Objetivo general .....	146
3.1 Objetivo específico.....	146
3.2 Actividades.....	146
4. Identificación de actores.....	148
5. Matriz.....	149
6. Cronograma.....	151
7. Presupuesto .....	152
8. Bibliografía .....	153
9. Anexos productos comunicacionales .....	153
9.1 Planificación anual esquemática.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
9.2 Análisis de Identidad .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
9.3 Sugerencias del nuevo folleto: modelo básico .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
9.4 Fototeca.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## 1. Resumen Ejecutivo

El museo es una organización pública dependiente de la Dirección Nacional de Museos (DNM), la cual forma parte del Ministerio de Educación y Cultura, las cuales responden al Poder Ejecutivo. El museo se encarga de la promoción de investigación, documentación, conservación, exhibición, educación y divulgación de su acervo patrimonial que se encuentra ligado a las ciencias antropológicas.

La organización se caracteriza en el marco de su función por atender paralelamente tres acervos patrimoniales: botánico, arquitectónico y antropológico. Esto se contempla en la planificación estratégica de comunicación.

Los hallazgos del diagnóstico muestran que los miembros del Museo poseen una gran pro-actividad y voluntad de mejorar sus áreas y elementos comunicacionales, coincidiendo en la importancia que tienen éstos en el funcionamiento de la organización. El plan de comunicación busca reflejar estas actitudes mencionadas, las cuales puedan ser acompañadas por acciones de comunicación acordes.

En base al diagnóstico realizado durante el primer semestre de 2019, se detectó una serie de problemas que apuntaban a: la ausencia de estrategia de comunicación; falta de definición de públicos; escasa planificación a corto y largo plazo; desencuentro entre la identidad y la imagen organizacional; falta de coordinación del proceso de comunicación interna. Desde la organización se realizó hincapié en trabajar la escasa planificación a corto y largo plazo. Este plan tiene por objetivo colaborar con la planificación de actividades y la realización de productos buscando potenciar a la organización como un todo. Además se intentará de forma específica: establecer y planificar las principales actividades del museo respondiendo a un orden estratégico dando jerarquía a plazos y costos; asesorar en la elaboración de productos comunicacionales (folletos, banners, cartelería, mailings, flyers) unificando criterios; planificar estratégicamente la difusión de contenidos a través de los canales de comunicación contemplando los grupos de interés.

Si bien el objetivo del plan contempla lo solicitado por la organización, también entendemos que los otros problemas detectados en el diagnóstico deben ser comprendidos en los objetivos y por consiguiente en el plan, así como también, en los productos comunicacionales que le ofrecemos como resultado final.

## 2. Marco conceptual

De acuerdo al diagnóstico realizado se pudo identificar como problema principal la escasa planificación a corto y largo plazo para la realización de productos de comunicación. Debido a ello decidimos realizar un plan de comunicación que enfoque en generar una planificación de las actividades y productos comunicacionales, ya que consideramos esencial el manejo de los recursos comunicacionales de una manera estratégica y con un objetivo determinado. Es necesario que la comunicación esté planificada de manera estratégica, ya que de esta forma, se pueden conseguir resultados más satisfactorios con un uso eficiente de los recursos. Este plan busca direccionar todos los esfuerzos de la organización en pos de lograr un objetivo común.

De acuerdo a Andrés Aljure (2015) entendemos al plan estratégico de comunicación como un documento que surge luego de un proceso de planeación estratégica de comunicación. El mismo está integrado por un diagnóstico de comunicación, objetivos, definición de públicos con sus respectivos mensajes a transmitir, canales, medios, acciones y actividades para dichos públicos, cronogramas, presupuestos e indicadores (Cap. 3, p. 1-2)

Para abordar la planificación estratégica nos apoyaremos en autores como Paul Capriotti, Daniel Prieto Castillo y Sandra Massoni, que permitirán enmarcar de forma conceptual el abordaje de la planificación propuesta en el MNA.

Los conceptos de identidad e imagen organizacional atraviesan esta propuesta teniendo como referencia teórica a Capriotti en su libro *Branding Corporativo*. Importa enmarcar la identidad de una organización es su razón de ser, su ADN, lo que la distingue de otra y le permite interactuar con sus diversos grupos de interés. Ésta influye determinantemente en todos los aspectos de su gestión y se encarga de orientar las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la misma. A su vez, expresa los principios, valores y las creencias más arraigadas de una organización.

Cuando se planifica estratégicamente dentro de una organización, se piensa en varios objetivos que logren mantener su identidad y fortalecer su imagen. Capriotti en *La Imagen de Empresa*, introduce el concepto de comunicación organizacional y la define como “la forma de comunicación específica que engloba la relación comunicativa entre una organización y sus públicos” (Capriotti, 1992).

El autor sostiene que una organización es un ser social, que se adapta y se transforma con él entorno. Como tal, es necesario que el flujo de esta se desarrolle y fluya de forma permanente dentro de la misma, para articular las diferentes áreas y sectores que integran sus actores.

Entendemos que la manera de concebir a la comunicación en el plano organizacional responde a la multidimensionalidad e integralidad, donde cada acción propia de la empresa es atravesada por la comunicación.

De acuerdo a Massoni, debemos comprender a la organización como un espacio y momento donde se relaciona la diversidad sociocultural. Los temas de los que se quieren hablar en la organización no escapan de esta lógica. Ya que, al buscar sus múltiples



dimensiones, éste se transforma en problema, el cual se puede analizar desde la complejidad (2007).

Además, la capacidad de abarcar y transformar situaciones que asociadas a escenarios que integran tensiones y ambiente de crisis es relacionada con el plano estratégico de la comunicación. Dicho esto, Massoni plantea una comprensión del problema real, los problemas del significado y significante que se pueden observar en la red de relaciones sociales. A su vez, propone una nueva forma de entender al individuo como un ser integrador de sus aciertos y convicciones, aceptando las últimas para ganar confianza en la experiencia, siendo esta vital para la planificación y gestión estratégica.

Nuevas realidades dispuestas al cambio sólo podrán ser transitables cuando hay una voluntad por parte del comunicador en descubrir nuevas formas de encuentro y construcción de sentido través de esta línea de razonamiento se pretende abordar el objetivo propuesto, generando intercambios entre los actores involucrados de la organización, creando una nueva realidad por medio de la comunicación.

Para concluir, si se establece un plan de comunicación, la organización se puede aferrar a un lineamiento que toma en cuenta los escenarios a trabajar por parte del museo, no sólo generando y potenciando acciones a futuro, sino también siendo capaz de mantenerlas a lo largo del tiempo. La comunicación dentro de las organizaciones debe entenderse de una manera integral y multidimensional, reconociendo que atraviesa todas las acciones de la organización.

Massoni sostiene que hay que comprender a la comunicación como un momento y espacio donde se relaciona la diversidad sociocultural (Massoni, 1990, 2003). Asimismo, relaciona lo estratégico con la capacidad de abordar y transformar situaciones que presentan escenarios caracterizados por poseer tensiones y ambiente de crisis. Por lo tanto, como menciona la investigadora argentina, es necesario comprender el problema real, los problemas del significado y significante existentes en la red de relaciones sociales. Massoni propone repensar al individuo como un integrador tanto de sus aciertos como de sus convicciones, siendo capaz de aceptar las últimas para ganar confianza en la experiencia, la cual es fundamental para la gestión y planificación estratégica, cuando el comunicador es capaz de hallar nuevas formas de encuentro y construcción de sentido, se abren otras realidades que disponen al cambio.

De esta forma se pretender abordar el objetivo planteado, propiciando encuentros de intercambio entre los actores involucrados de la organización, donde se construye en comunión una nueva realidad.

En conclusión, con un plan de comunicación establecido, la organización puede responder a un lineamiento que contemple los escenarios con los cuales el museo debe trabajar, potenciando y generando acciones a futuro, siendo sostenibles en el tiempo

### 3. Objetivo general

- Elaborar un plan estratégico de comunicación, que colabore con la planificación de actividades y la realización de productos buscando potenciar a la organización como un todo.

#### 3.1 Objetivo específico

1. Establecer y planificar las principales actividades del museo respondiendo a un orden estratégico dando jerarquía a plazos y costos.
2. Asesorar en la elaboración de productos comunicacionales (folletos, banners, cartelería, mailings, flyers) unificando criterios.
3. Planificar estratégicamente la difusión de contenidos a través de los canales de comunicación contemplando los grupos de interés.

#### 3.2 Actividades:

*Objetivo 1:* Establecer y planificar las principales actividades del museo respondiendo a un orden de jerarquía y pautando los plazos determinados.

Actividad 1.1: Explicitar en una planilla las actividades.

Actividad 1.2: Desarrollar reuniones trimestrales de todas las áreas, en las que se formalice la planificación de actividades, materiales impreso y digitales, y la difusión de los mismos.

Actividad 1.3: Reuniones mensuales de monitoreo y evaluación: explicitar los avances de la planificación y verificar el cumplimiento del cronograma pautado.

Actividad 1.4: Formalizar una vía de comunicación interna para que la información sobre lo planificado y las reuniones acordadas sea recibida por todos los integrantes de la organización de manera uniforme.

*Objetivo 2:* Elaborar criterios unificados para la realización de productos comunicacionales: folletos, banners, cartelería, mailings, flyers.

Actividad 2.1: Crear un manual de estilo en el que se expliciten los códigos estéticos y artísticos al momento de generar productos comunicacionales, para que los proveedores puedan acceder al mismo. Por ejemplo: establecer colores, tipografías, tamaños, etc.

Actividad 2.2: Establecer un brief: documento que estandariza la información necesaria y básica para el armado de textos en materiales de comunicación.

Actividad 2.3: Producir textos claros y concisos apuntando a los tres niveles de lectura:

- Nivel 1: Un titular claro e informativo para el público primario.
- Nivel 2: La información para el público interesado debe ser clara, evitando caer en tecnicismos científicos, brindando una lectura simple, fluida pero informativo.
- Nivel 3: Argot exclusivo de expertos en la materia.

*Objetivo 3:* Planificar estratégicamente los contenidos que se difunden a través de los canales de comunicación.

Actividad 3.1: Clasificar y segmentar los grupos de interés de la organización, mediante una base de datos contenida en una planilla Excel.

Actividad 3.2: Definir criterios a partir de los grupos de interés antes mencionados y clasificados en la planilla: cómo se les quiere comunicar y qué se les quiere comunicar.

Actividad 3.3: Establecer pautas generales para el uso estratégico de cada red social (Twitter, Facebook, Instagram), potenciando la funcionalidad atendiendo a cada grupo de interés.

#### 4. Identificación de actores

De acuerdo a Sánchez Guzmán (1989), citado por Capriotti (1992) se puede entender al público como:

“el conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana” (p.35)

El motivo por el cual, para Capriotti (1992) resulta importante definir a los públicos de la organización radica en que “Cada público “interpreta” su papel en base a la relación (posición) que tenga con la organización” (p.36)

Debido a estas “interpretaciones”, es muy importante tener a los públicos identificados en el plan estratégico de comunicación.

Para Andrés Aljure (2015) se pueden identificar 3 grandes acciones vinculadas a los públicos (Cap. 8 p. 1)

- Identificación
- Clasificación
- Priorización



## 5. Matriz

Actividades	Indicadores	Medios de verificación	Medios de comunicación	Frecuencia
OE1 - A1.1	Planilla.	Planilla con detalle de actividades	Reunión presencial de todo el equipo; mail para enviar planilla e impresión entregar a cada área.	Anual
OE1 - A1.2	Instancia de reunión trimestral.	Acta/resumen que detalle lo pautado a trabajar.	Reuniones presenciales de todo el equipo; mail para enviar el acta; impresión para colgar en la cartelera interna.	Trimestral
OE1 - A1.3	Instancia de reunión mensual.	Acta/resumen que detalle lo pautado a trabajar y los avances realizados.	Reuniones presenciales de todo el equipo; mail para enviar el acta; impresión para colgar en la cartelera interna.	Mensual
OE1 - A1.4	Vía de comunicación interna pactada.	Mensajes que se envíen a través de la vía de comunicación pactada.	Vía de comunicación interna pactada.	Cada vez que se necesite la intercomunicación.
OE2 - A2.1	Manual de estilo.	Productos de comunicación que respeten lo pautado en el manual.	Manual de estilo y productos comunicacionales,	Cada vez que se crea un nuevo material.

OE2 - A2.2	Brief.	Los textos que se encuentran en el material de comunicación.	Brief y productos comunicacionales.	Cada vez que se crea un nuevo material.
OE2 - A2.3	Textos.	Folletos, banners, cartelería en exposiciones, mailings, flyers, etc.	Los materiales utilizados para comunicar.	Al crear nuevos productos comunicacionales.
OE3 - A3.1	Grupo de interés/Base de datos.	Planilla Excel.	Twitter, Facebook, Instagram, mailings, productos comunicacionales tangibles, etc.	Cada vez que se comunica respetar el grupo de interés pautado en la planilla.
OE3 - A3.2	Criterios definidos.	Lo que se comunica.	Twitter, Facebook, Instagram, mailings, productos comunicacionales tangibles, etc.	Cada vez que se comunica respetar el grupo de interés pautado en la planilla.
OE3 - A3.3	Pautas definidas.	Redes sociales.	Twitter, Facebook, Instagram.	Cada vez que se comunica vía redes.

## 6. Cronograma

El cronograma tiene como funcionalidad, distribuir las actividades planteadas en la matriz, en el periodo de 12 meses, con una frecuencia coherente con la demanda de la actividad. La frecuencia, si bien puede ser modificada conforme la organización lo crea conveniente, aconsejamos que se respete ya que permitirá establecer un orden y atender a las contingencias que puedan resultar en la cotidianeidad.

El cronograma, así como la matriz, y la planificación (anexos), intentan ser la mejor alternativa para optimizar los recursos humanos (otro de los síntomas que mostraba el MNA) en función de las actividades que debe asumir. Además, permitiría hacer de estas instancias momentos provechosos para abrir el diálogo entre todos sus integrantes, y así, unificar criterios a la hora de armar productos comunicacionales, haciendo que todos sean parte del proceso de construcción de identidad e imagen.

Meses/ Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
OE1 – A1.1	■											
OE1 – A1.2	■			■			■			■		
OE1 – A1.3	■		■		■		■		■		■	
OE1 – A1.4	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
OE2 – A2.1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
OE2 – A2.2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
OE2 – A2.3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
OE3 – A3.1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
OE3 – A3.2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
OE3 – A3.3	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Referencia frecuencial:

- Anual ■
- Trimestral ■
- Bimensual ■
- Cuando sea necesario □

## 7. Presupuesto

El presupuesto que se detalla a continuación está compuesto por cifras aproximadas, y se basa en los materiales que se desprenden de las actividades en el apartado de los objetivos y de la matriz.

<b>Necesidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>
Envío de resúmenes con lo pautado en las reuniones.	1 con copia por mail para todos los integrantes.	3 horas valor hombre.
Manual de estilo.	1	\$12.600
Manual para uso de redes sociales.	1	\$8.000
Diseño e impresión de folletos.	1.500	\$10.000
Diseño de mailings.	12	\$7.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$37.600</b>

Pese a no contar con una gran plantilla de recursos humanos, recomendamos que las horas hombres sean destinadas en función de la necesidad de las actividades planteadas tanto en la matriz como en la planificación.



## 8. Bibliografía

- ALJURE SAAB, A. *“El Plan Estratégico de Comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración”*. Editorial UOC. Barcelona.

- CAPRIOTTI, P. *“La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada”*. El Ateneo, Barcelona, 1992. [Versión online, 2006, en <http://www.bidireccional.net>].

- CAPRIOTTI, P. *“Branding Corporativo. Colección de libros de la empresa”*. Santiago de Chile, 2009.

- MASSONI, S. *“Modelo de Comunicación Estratégica. Homo Sapiens”*. Ediciones. Rosario, 2007

- MASSONI, S. *“Moebius, estrategia y comunicación”*. (03-09-2007)  
FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora .ISSN 1669- 4015 Año III, Número 7, VVII, pp.29-41.  
[Consultado en:[http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec07\\_m6pp29\\_41.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec07_m6pp29_41.pdf)]

- PRIETO CASTILLO, D. *“La Planificación de la Comunicación Institucional”*.  
[Web del autor/TEXTOS/COMUNICACIÓN/2003:12  
<http://prietocastillo.com/textos/1/Planificaci%C3%B3ndelacomunicaci%C3%B3ninstitucional.pdf> 3], San salvador, 1993.

## 9.5EFI

Muestra presentada por el equipo de estudiantes y aprobada para ser parte del Espacio de Formación Integral, donde se articulan la extensión y/o prácticas pre-profesionales con la sociedad en su conjunto.

### EFI Seminario - Taller Comunicación Organizacional y Trabajo de Grado

Este proyecto se realizó a lo largo de 2019 y se encuentra en etapa final en la actualidad. Es un trabajo de equipo de los estudiantes del Seminario - Taller de la carrera de comunicación: Nicolás Baltazar, Lucía Espósito, Lucía Pérez y Facundo Vila; cuenta con la tutoría de la docente Jimena Brusa. En la experiencia se articulan EFI, una práctica pre profesional y el futuro trabajo final de grado de los estudiantes. Se trabajó en relación a un diagnóstico de comunicación y plan de trabajo en el Museo Nacional de Antropología (MNA).

La identidad e imagen es el tema que se trabajó con mayor énfasis en conjunto con el MNA, buscando potenciar la comunicación organizacional. Las fotos seleccionadas grafican uno de los problemas detectados en conjunto con los actores de la organización: el "desencuentro entre la identidad e imagen organizacional". Estas imágenes representan dos logos diferentes: el Ñacurutú (una campana zoomorfa) y la ex-Casa Quinta Mendilaharsu. Cada una constituye uno de los dos logos utilizados por el MNA que coexisten en la actualidad, y permitieron pensar que no hay una clara identidad consolidada: ¿Quién es el Museo Nacional de Antropología? ¿Cómo quieren ser representados?

Reflexionan los estudiantes en relación al proceso: "es importante nuestro rol como futuros comunicadores organizacionales, compartiendo herramientas y consolidando conceptos para que ellos puedan descubrir cuál es su esencia como organización y cómo quieren ser reconocidos".



**Título:** Ñacurutú, réplica tangible del área infantil.  
**Autoría:** Nicolás Baltazar.  
**Descripción:** Una de las imágenes usadas para el logo del MNA.



**Título:** Entrada al jardín del MNA.  
**Autoría:** Lucía Pérez.  
**Descripción:** "La Quinta de los Mendilaharsu" y su jardín son competencia directa de las exposiciones antropológicas.

## 9.6 Constancias

El MNA, brindó constancias a cada uno de los integrantes del equipo de estudiantes en muestra de agradecimiento por la labor allí realizada.

cultura


Museo Nacional de Antropología  
Avda. De las Instrucciones 948  
Montevideo | CP 12900  
Tel. (+598) 2355 1480 - 2359 3353  
antropologia@mec.gub.uy  
mna.gub.uy

Montevideo, 27 de noviembre de 2019

Por la presente, dejo constancia que el estudiante avanzado de la licenciatura en comunicación (FIC) Nicolás Baltazar, CI: 5.113.268-0, ha completado de manera muy satisfactoria una práctica pre-profesional en el Museo Nacional de Antropología.

Entre los meses de junio y noviembre del corriente año, se ha desempeñado en tareas de asesoría en comunicación organizacional, elaborando un diagnóstico comunicacional que detalla la situación actual que transita la organización, además de un plan comunicacional y productos comunicacionales, en los que se delimitan las estrategias de acción que la organización debe seguir para su progresiva mejoría en dicha materia.

El estudiante ha demostrado iniciativa, responsabilidad y muy buena disposición para el trabajo en equipo.

  
Mag. Carina Erchini  
Coordinadora  
Museo Nacional de Antropología

mec




Museo Nacional de Antropología  
Avda. De las Instrucciones 948  
Montevideo | CP 12900  
Tel. (+598) 2355 1480 - 2359 3353  
antropologia@mec.gub.uy  
mna.gub.uy

Montevideo, 27 de noviembre de 2019

Por la presente, dejo constancia que el estudiante avanzado de la licenciatura en comunicación (FIC) Lucía Espósito, CI: 5.955.006-2, ha completado de manera muy satisfactoria una práctica pre-profesional en el Museo Nacional de Antropología.

Entre los meses de junio y noviembre del corriente año, se ha desempeñado en tareas de asesoría en comunicación organizacional, elaborando un diagnóstico comunicacional que detalla la situación actual que transita la organización, además de un plan comunicacional y productos comunicacionales, en los que se delimitan las estrategias de acción que la organización debe seguir para su progresiva mejoría en dicha materia.

El estudiante ha demostrado iniciativa, responsabilidad y muy buena disposición para el trabajo en equipo.

  
Mag. Carina Erchini  
Coordinadora  
Museo Nacional de Antropología



cultura

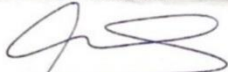
Museo Nacional de Antropología  
Avda. De las Instrucciones 948  
Montevideo | CP 12900  
Tel. (+598) 2355 1480 - 2359 3353  
antropologia@mec.gub.uy  
mna.gub.uy

Montevideo, 27 de noviembre de 2019

Por la presente, dejo constancia que el estudiante avanzado de la licenciatura en comunicación (FIC) Lucía Pérez, CI: 4.817.653-0, ha completado de manera muy satisfactoria una práctica pre-profesional en el Museo Nacional de Antropología.

Entre los meses de junio y noviembre del corriente año, se ha desempeñado en tareas de asesoría en comunicación organizacional, elaborando un diagnóstico comunicacional que detalla la situación actual que transita la organización, además de un plan comunicacional y productos comunicacionales, en los que se delimitan las estrategias de acción que la organización debe seguir para su progresiva mejoría en dicha materia.

El estudiante ha demostrado iniciativa, responsabilidad y muy buena disposición para el trabajo en equipo.



Mag. Carina Erchini  
Coordinadora  
Museo Nacional de Antropología

mec