



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Universidad de la República
Facultad de Información y Comunicación
Instituto de Comunicación

**Espacio de Arte Contemporáneo:
recomendaciones para fortalecer su imagen y gestionar su comunicación externa**

Autores:

María Victoria Cadimar Castagnin, C.I.: 4.818.709-8

Bruno Fernández Britos, C.I.: 5.335.063-4

María Victoria Iglesias Pereira, C.I.: 4.811.344-9

Mariana Leis González, C.I.: 4.840.786-8

Tutora:

Prof. Adj. Mag. Jimena Brusa

Montevideo, 9 de mayo de 2024



Esta obra está sujeta a la licencia Creative Commons
Attribution - No Comercial - Sin derivadas (CC BY-NC-ND 4.0)

A quienes conformamos este equipo, por habernos acompañado en todas las etapas del proceso con compañerismo y determinación.

A nuestra tutora, por la guía y el apoyo durante todo el proceso.

A los profesores del Seminario Taller de Comunicación Organizacional, por su presencia a lo largo de la intervención.

A la educación pública, por brindar oportunidades, transformar vidas y por permitirnos este recorrido.

Resumen

El Espacio de Arte Contemporáneo (EAC) es una organización museística uruguaya, enfocada en acercar el arte contemporáneo a la sociedad que la conforma y fomentar los intercambios y la participación de diferentes públicos regionales e internacionales. En el marco del “Seminario Taller de comunicación organizacional” (STCO), de la Facultad de Información y Comunicación (FIC), se realiza un proceso de intervención, que identifica diferentes necesidades comunicacionales a través de un diagnóstico. A partir del mismo, se lleva a cabo un plan estratégico de comunicación (PEC) que incluye tres productos que se entregan a la organización y que abordan aspectos de comunicación digital y gestión de prensa. El trabajo conjunto permite un aporte a la organización, brindándole herramientas adecuadas para gestionar su desafiante esquema de públicos en la búsqueda de fortalecer su imagen.

Palabras clave: Espacio de Arte Contemporáneo; Arte contemporáneo; Museos; Comunicación organizacional; Comunicación digital; Manual de prensa; Mapa de públicos.

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Fundamentación	2
3. Identificación de la organización	3
3.1 Presentación	3
3.2 Marco histórico	4
3.3 Contexto	5
3.4 Infraestructura	6
3.5 Características y actividades	7
3.5.1 Residencias.	9
3.5.2 Espacio mediación.	9
3.5.3 Eventos en el patio.	10
4. Antecedentes	11
4.1 Diagnóstico de comunicación organizacional	11
4.1.1 Identificación y análisis de públicos.	12
Fuente: elaboración propia.	13
4.1.2 Análisis de comunicación digital.	13
4.1.3 Análisis de gestión de prensa.	15
4.1.4 Análisis de públicos.	15
4.2 Necesidades comunicacionales	17
5. Marco conceptual	20
5.1 Auditoría de comunicación: conociendo las organizaciones	20
5.1.1 Imagen organizacional: la cara de la organización.	21
5.1.2 Públicos: los individuos en interacción con la organización.	22
5.2 Marco conceptual para las técnicas implementadas	23
5.2.1 Comunicación digital: redes sociales, sitio web y usabilidad.	24
5.2.2 Gestión de prensa: interacción y uso de los medios de prensa.	25
5.2.3 Aproximación de públicos.	26
5.3 Marco conceptual específico: contexto museístico	26
5.3.1 Características de funcionamiento.	27
6. Metodología	29
6.1 Tipo de investigación: exploración y descripción	29
6.2 Abordaje	30
6.3 Técnicas metodológicas	32
6.3.1 Entrevista en profundidad.	34
6.3.2 Observación participante.	35
6.3.3 Análisis de gestión de prensa.	35
6.3.4 Análisis documental.	36
6.3.5 Recopilación de material gráfico.	36
6.3.6 Análisis de comunicación digital.	36

6.3.7 Aproximación de públicos.	37
7. Plan estratégico de comunicación	39
7.1 Análisis FODA	39
7.2 Objetivos	40
7.2.1 Metodología vinculada a objetivos.	40
7.3 Desafíos y necesidades comunicacionales del EAC	41
7.4 Necesidades de comunicación jerarquizadas con la organización	42
7.4.1 Débil planificación estratégica de la comunicación digital.	42
7.4.2 Gestión de prensa no planificada.	43
7.4.3 Débil vínculo con el barrio.	44
7.5 Públicos identificados	45
7.5.1 Jerarquización de públicos acorde a los objetivos.	46
8. Productos comunicacionales	48
8.1 Desarrollo de productos comunicacionales	49
8.1.1 Manual de buenas prácticas de comunicación digital.	50
8.1.2 Taller de formación sobre manejo de comunicación digital.	51
8.1.3 Manual de gestión de prensa.	52
8.1.4 Focus group.	53
8.2 Presupuesto	53
8.3 Cronograma	55
9. Conclusiones	58
10. Reflexiones finales	61
11. Referencias bibliográficas	63
12. Anexos	69
12.1 Anexo A: Diagnóstico Seminario taller comunicación organizacional 2023	69
12.2 Anexo B: Bitácora de encuentros a lo largo del proceso de intervención del TFG	69
Consultar aquí.	69
12.3 Anexo C: Contexto geográfico	69
12.4 Anexo D: Infraestructura interna	69
12.5 Anexo E: Infraestructura externa	69
12.6 Anexo F: Plaza 11 de noviembre	70
12.7 Anexo G: Recopilación de presencia en medios	70
12.8 Anexo H: Documentación impresa (folletos y otros)	70
12.9 Anexo I: Producto comunicacional “Manual de buenas prácticas de comunicación digital para el EAC”	70
12.10 Anexo J: Producto comunicacional “Taller de formación sobre manejo de comunicación digital”	71
12.11 Anexo K: Producto comunicacional “Manual de gestión de prensa”	71
12.12 Anexo L: Dinámica de focus group propuesta en el marco del diagnóstico de comunicación del EAC	72
12.13 Anexo M - Apuntes de la entrevista en profundidad con roles de dirección y comunicación (3/6/2023)	72
12.14 Anexo N: Observación participante en la exposición “Escúchame una cosa” (22/6/2023)	72

Lista de siglas

Siglas	Nombre
ADGU	Asociación de Diseñadores Gráficos de Uruguay
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ATEC	Asociación de Trabajadores de Educación y Cultura
CDI	Centro de Diseño Industrial
DNC	Dirección Nacional de Cultura
DNM	Dirección Nacional de Museos
EAC	Espacio de Arte Contemporáneo
FCC	Fondo Concursable para la Cultura
FIC	Facultad de Información y Comunicación
GPP	Grado de Protección Patrimonial
MACA	Museo de Arte Contemporáneo Atchugarry
MACMO	Museo de Arte Contemporáneo Montevideo
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
MNHN	Museo Nacional de Historia Natural
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
OIM	Observatorio Iberoamericano de Museos
PEC	Plan estratégico de comunicación
SNM	Sistema Nacional de Museos
TFG	Trabajo final de grado
STCO	Seminario taller de comunicación organizacional
Udelar	Universidad de la República

Lista de imágenes

Imágenes	Título
Imagen 1	Edificio del EAC
Imagen 2	Edificio del EAC
Imagen 3	Evento Pasar Revista
Imagen 4	Mapa de públicos del EAC
Imagen 5	Páginas de Manual de buenas prácticas de comunicación digital para el EAC
Imagen 6	Páginas de Manual de buenas prácticas de comunicación digital para el EAC
Imagen 7	Páginas de Manual de buenas prácticas de comunicación digital para el EAC
Imagen 8	Diapositivas de la presentación realizada para el taller de formación sobre manejo de comunicación digital
Imagen 9	Diapositivas de la presentación realizada para el taller de formación sobre manejo de comunicación digital
Imagen 10	Páginas del manual de gestión de prensa del EAC
Imagen 11	Páginas del manual de gestión de prensa del EAC
Imagen 12	Páginas del manual de gestión de prensa del EAC

Lista de tablas

Tablas	Título
Tabla 1	Desafíos y necesidades comunicacionales del EAC
Tabla 2	Referencias bibliográficas de técnicas metodológicas

Tabla 3	Técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas
Tabla 4	Aplicación de técnicas metodológicas
Tabla 5	Matriz FODA
Tabla 6	Técnicas metodológicas vinculadas a objetivos específicos
Tabla 7	Públicos esenciales y no esenciales del EAC
Tabla 8	Productos de comunicación vinculados a públicos y objetivos
Tabla 9	Presupuesto de intervención
Tabla 10	Cronograma del PEC

1. Introducción

El presente estudio se enmarca dentro del trabajo final de grado (TFG) de la Licenciatura en Comunicación perteneciente a la Universidad de la República (Udelar). Durante el año 2023 se desarrolló como práctica preprofesional, integrada dentro del STCO un diagnóstico de comunicación del EAC. Para este estudio, el equipo de estudiantes trabajó junto a la profesora adjunta y en coordinación con la organización, con el fin de analizar la comunicación interna y externa de la misma y conformar un informe que refleje su situación actual.

A través de diferentes herramientas metodológicas como la observación participante y las entrevistas en profundidad se pudo indagar sobre los aspectos relevantes para el diagnóstico, como sus diversos públicos, su estructura interna, sus métodos para difundir las actividades, sus objetivos fundamentales, entre otros. De esta forma se logró determinar las principales necesidades comunicacionales de la organización. En consecuencia, en la última etapa de este informe se presentan recomendaciones para abordar los problemas detectados y se da cierre al diagnóstico, sentando así un antecedente fundamental para este estudio.

A partir del 2024, habiendo analizado y sistematizado la información, el equipo continuó siguiendo de cerca la dinámica de la organización para a posteriori, definir el trabajo final. En el mismo, se conforma un PEC con productos comunicacionales recomendados para abordar algunos de los principales problemas y de esta forma presentar herramientas que le aporten valor a la organización en lo referido a la comunicación externa.

El estudio que se desarrolla a continuación presenta los datos de la investigación que implican desde la historia de la organización y sus características principales, hasta el análisis de sus necesidades y problemas, para finalmente, presentar el aporte del equipo, fundamentado en los conocimientos aprendidos durante el trayecto de la licenciatura.

2. Fundamentación

El arte contemporáneo es una corriente de expresiones vinculadas fundamentalmente a las nuevas ideas, técnicas y medios para comunicar diferentes visiones del mundo que guardan relación con la sociedad actual. Su relevancia en el presente se debe a que desafía lo convencional, provocando reflexión y debate en torno a cuestiones sociales, políticas, culturales y ambientales. De esta forma, inspira nuevas maneras de pensar, invita al diálogo y la reflexión y contribuye al desarrollo cultural enriqueciendo el patrimonio artístico.

El EAC busca ser nexo entre diferentes públicos y comunidades e intenta visibilizar nuevas formas de comunicarse y de pensar, ofreciendo al público la oportunidad de familiarizarse con las tendencias y movimientos actuales del arte.

El trabajo de diagnóstico realizado durante 2023¹ y el desarrollo en los primeros meses de 2024 implica un reconocimiento de las prácticas comunicacionales en organizaciones vinculadas al arte, los museos y sus particularidades. Cobra especial relevancia por tratarse de un abordaje con pocos antecedentes en el ámbito del arte contemporáneo en Uruguay. Implica a su vez, un aporte académico relevante para futuras investigaciones. Además, durante la construcción de este trabajo, la organización fue transformándose e impulsándose con nuevas actividades e integraciones en su estructura, requiriendo de una constante atención y reflexión de los datos, que construye una caracterización más completa y valiosa.

¹ Ver anexo A.

3. Identificación de la organización

3.1 Presentación

El EAC es una institución pública cuya misión consiste en promocionar y difundir el arte contemporáneo. Está dedicado a producir y exhibir obras y proyectos de esta disciplina (entiende como arte contemporáneo a expresiones creadas a partir de la mitad del siglo pasado). En su amplio abanico de propuestas cuenta con residencias, conversatorios y talleres tanto presenciales como virtuales.

Para cumplir con otras tareas, como la conservación y la restauración de piezas (por ejemplo, el EAC custodia las obras ganadoras del Premio Nacional de Artes Visuales), tiene que innovar y usar el ingenio, ya que no existen métodos tradicionales para la preservación de ciertas obras de arte contemporáneo.

Se autodefine como “espacio” debido a que su misión va más allá de cumplir con los aspectos básicos de un museo y conlleva la incorporación de diversas prácticas. Un ejemplo de esto es que no posee exposición permanente, sino que trabaja a través de convocatorias y concursos de diversas índoles que luego son expuestas en distintos formatos y escenarios.

El EAC intenta aportar una mirada crítica al arte, invitando a quienes participan de sus actividades a incorporar ideas y perspectivas innovadoras con un enfoque creativo. En otras palabras, “mientras continúa resignificando el edificio histórico que lo aloja y cambiando el paisaje urbano y cultural de la ciudad, se propone hacer lugar al encuentro con lo mejor que el arte puede aportarnos” (Espacio de Arte Contemporáneo, 2020). Tiene un compromiso con los artistas, la sociedad y con la cultura tanto local como global de la que forma parte.

En búsqueda de ese propósito, proponen distintas actividades, desde talleres a exposiciones, eventos y residencias. También, busca tejer redes con instituciones afines dentro y fuera del Uruguay para así poder realizar coproducciones e intercambios.

Imágenes 1 y 2

Edificio del EAC



Autora: Mariana Leis, (22 de noviembre 2023)

3.2 Marco histórico

Se encuentra ubicado en Arenal Grande 1930, en el barrio La Comercial, zona céntrica de Montevideo, Uruguay². Fue inaugurado el 27 de julio de 2010 en un área reciclada de la ex Cárcel de Miguelete. El edificio de fines del siglo XIX funcionó como espacio de reclusión entre 1888 y 1986. Es el único caso de panóptico de tipo radial en el Uruguay y uno de los últimos que quedan en América Latina.

Después del cierre de la cárcel, el edificio hospedó en el cuerpo central al Centro de Diseño Industrial (CDI), que funcionó allí entre 1988 y 2011. El Estado buscando la refuncionalización y conservación del edificio, propuso concursos para nuevas propuestas. Es

² Ver anexo C.

así como en el 2010, junto al apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el EAC se establece en el espacio, queriendo darle a la ciudad un ámbito cultural con características que hasta la fecha no existían.

En el año 2015, el edificio fue declarado Bien de Interés Departamental y tiene asignado un Grado de Protección Patrimonial (GPP) de nivel 3 por la Intendencia de Montevideo. En 2019 fue declarado Monumento Histórico Nacional por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC).

Durante la pandemia de COVID-19 al tener que permanecer cerrado al público, el EAC tuvo que afrontar una serie de transformaciones en sus actividades. La necesidad de reinventar la manera de comunicarse lo llevó a desarrollar su presencia en plataformas digitales. Por otro lado, también experimentó cambios a nivel interno, desde la reducción de presupuesto, cambios de referentes de dirección y traslado de personal a otras instituciones públicas.

Actualmente, se está programando la creación del Centro Cultural Miguelete para exposiciones del EAC en conjunto con el Museo de Historia Natural, organización que desde 2018 se trasladó a uno de los radios de la excárcel.

3.3 Contexto

El EAC se encuentra en el área céntrica de Montevideo, en el límite de los barrios La Comercial, Cordón, Centro y Aguada³. Es un barrio residencial, principalmente habitacional y con gran predominio de núcleos familiares. Además, es una zona que cuenta con varios edificios universitarios, comerciales y culturales, lo que explica el importante movimiento de personas que hay en el área cercana.

Un sitio de interés cercano al EAC podría considerarse la feria de Tristán Narvaja que se realiza los domingos, mercado callejero que atrae numerosos visitantes locales y extranjeros. Además, edificios destacados como la sede la Udelar y la sede de algunas de sus facultades, el Palacio Legislativo y el Mercado Agrícola de Montevideo, también se

³ Ver Anexo C.

encuentran en esa zona. Cerca del EAC se encuentra el parque Gral. Liber Seregni, principal espacio verde de la zona.

3.4 Infraestructura

Como se ha mencionado antes, el EAC ocupa el edificio de una excárcel construida siguiendo el modelo de panóptico. Esta estructura arquitectónica, diseñada por Jeremy Bentham, buscaba generar la sensación de control omnipresente a través de una torre de vigilancia en el centro de celdarios radiales. En este caso, cuatro pabellones de tres pisos cada uno y que aún hoy se pueden apreciar⁴.

El EAC se ubica en el radio 1 y en ocasiones también hace uso del espacio de lo que fue la torre de vigilancia. El inmueble tuvo que ser reacondicionado para cumplir con su propósito actual en una transformación de alto contenido simbólico dentro del tejido urbano y social. Se puede observar en la estructura edilicia de lo que hoy es el EAC, un explícito contraste entre las ruinas de la antigua cárcel y las remodelaciones y reconstrucciones de los últimos años⁵. Las obras de reciclaje continúan en la actualidad buscando ampliar el área destinada a fines culturales.

Al ingresar, los visitantes se encuentran directamente con el contraste entre los diferentes niveles. En la visión frontal se halla el espacio recientemente renovado, así como en el piso inferior, se encuentra el espacio central abierto también reconstruido. Pero al levantar la vista se pueden apreciar claramente las ruinas de los antiguos celdarios, los restos de paredes de ladrillos sin revestir. Al recorrer sus pasillos se percibe el ambiente húmedo y frío, característico de las cárceles de la época.

Más allá de compartir el edificio con el Museo Nacional de Historia Natural (MNHN), no existe una conexión edilicia directa entre ambas instituciones debido a que ocupan pabellones distintos. Por lo tanto, es necesario salir al exterior del edificio para poder pasar de un espacio a otro.

⁴ Ver anexo D.

⁵ Ver anexo E.

Dentro de las facilidades y accesibilidad que brinda, el EAC cuenta con accesos con rampa y elevador interno. Se puede llegar a allí a través de varias líneas de ómnibus. Además cuenta con bicicleteo, lockers y servicio de wifi disponibles para los visitantes.

Dentro del predio del EAC, se encuentra la plaza pública 11 de noviembre⁶ que, a diferencia de otras está cercada, cuenta con horario de apertura y vigilancia. Además, tiene juegos para niños y equipos para realizar ejercicio. Según miembros de la organización, esta plaza presenta un constante flujo de personas de manera diaria. Por otra parte, en el predio de la institución funciona desde el 2016 una huerta comunitaria que es autogestionada por integrantes de la comunidad barrial. Sumado a esto, desde el 2020, se encuentra instalada una estación de reciclaje, así como también una fotogalería que busca nexos con el barrio.

3.5 Características y actividades

Las actividades varían desde exposiciones de artistas (tanto locales como regionales), eventos, programas de formación, programas de residencias, registros documentales y diferentes proyectos particulares.

Los proyectos artísticos son seleccionados mediante una convocatoria nacional e internacional, abierta y pública, enriqueciendo los intercambios con otras instituciones dentro y fuera del país. La programación expositiva se organiza mediante temporadas de entre tres y cuatro meses de duración. A las convocatorias, se suman intercambios con otras instituciones nacionales y extranjeras e iniciativas curatoriales propias.

La organización pone a disposición del público el acompañamiento de mediadores, ofrece visitas grupales e individuales a lo largo del año, desarrolla actividades formativas específicas, como charlas, seminarios y talleres. Además, genera productos documentales en diversos soportes (tales como las publicaciones en la colección de libros y el archivo de registro fotográfico y audiovisual) con el objetivo de construir una memoria activa que documente obras y conceptos expuestos y que analice prácticas contemporáneas. También se diseña un programa para cada temporada que sirve para orientar al visitante.

⁶ Ver anexo F.

Imagen 3

Evento Pasar Revista



Autora: Claudia Giménez, (27 de julio 2023)

El EAC apoya eventos de otras instituciones y en otros espacios, como los proyectos seleccionados por el Fondo Concursable para la Cultura (FCC) y realiza actividades en conjunto con privados, como el evento Arena con la empresa de indumentaria Renner.

3.5.1 Residencias.

Las residencias son experiencias de trabajo artístico que implican el encuentro entre artistas, sus proyectos y el público, así como el desarrollo de redes de intercambio en el marco de iniciativas y proyectos in situ. El EAC se propone generar acuerdos para el intercambio de artistas en residencia, recibiendo a extranjeros en Montevideo y fomentando la presencia de artistas nacionales en el exterior.

El predio cuenta con instalaciones para recibir a los residentes durante períodos que van de uno a tres meses (el tiempo depende del proyecto con el que hayan sido seleccionados). Las modalidades de participación son las de residencia independiente, de

residencia dentro del proyecto “Sala Taller” o vinculada a dependencias locales y extranjeras (según convenios).

Profundizando en una de estas modalidades, el proyecto “Sala Taller” brinda a los artistas dos espacios de las antiguas celdas en el subsuelo del edificio: uno para ser usado como lugar de trabajo (taller) y otro como área de exposición (sala). Los artistas administran a su criterio ambos espacios y resuelven cuándo y por qué algo se transforma en obra y debe ser exhibido como tal. Los visitantes pueden ser testigos mientras esto sucede, ya que los artistas se encuentran presentes en sus espacios casi todos los días en el horario que se abre al público.

3.5.2 Espacio mediación.

Otra área que destaca es el Espacio Mediación. Este programa es un espacio de reflexión y participación abierto a la comunidad artística que busca el intercambio con diferentes actividades sociales. Aloja proyectos, charlas o exposiciones, pero también se encuentra abierto a nuevas propuestas. Es tanto espacio físico como conceptual. Es un lugar abierto que construye la esencia de apertura y construcción participativa con la que la institución entiende al arte.

3.5.3 Eventos en el patio.

Los patios del EAC suelen ser usados para eventos privados, tales como festivales de música, ferias gastronómicas o set de filmación para programas televisivos. La mayoría no son producidos por la organización, pero sí se alinean con el objetivo de acercar el espacio a distintos públicos y de maneras diferentes. Esto influye en un aumento de las visitas durante el tiempo en que se realizan las actividades, lo que incrementa también seguidores en sus redes sociales y estimula la participación e intercambio con la comunidad, uno de sus objetivos principales.

4. Antecedentes

4.1 Diagnóstico de comunicación organizacional

En la primera etapa del proceso de intervención se realizó un diagnóstico⁷. En el mismo, se indaga el contexto organizacional y los desafíos comunicacionales del EAC. A partir de una sistematización de los datos recopilados, se logró elaborar una serie de conclusiones y, en consecuencia, fueron definidas recomendaciones para abordar las diferentes necesidades.

Se utilizó un abordaje metodológico mixto de técnicas cualitativas y cuantitativas. Dentro de ellas, las técnicas de observación participante y de entrevista en profundidad fueron fundamentales para entrar en contacto directo con la operativa de la organización, conocer las actividades desarrolladas y la compleja composición de sus públicos.

En este sentido, el proceso de investigación siguió el objetivo de analizar los procesos y prácticas de comunicación interna y externa de la organización, buscando conocer las prácticas de difusión de sus actividades, los productos comunicacionales que elaboran y la influencia que generan sus acciones en el posicionamiento de su imagen.

Los primeros análisis reflejaron la ausencia de una estratégica de comunicación que se adapte a su diverso abanico de actividades y a su complejo esquema de públicos. La falta de un plan estratégico de comunicación externa dificulta que la organización alcance sus objetivos.

En cuanto a la comunicación digital, se observó que la información publicada en redes sociales no resulta suficiente para atraer a un mayor público o construir una comunidad en torno a la organización. Además, el sitio web del EAC no cumple con estándares de navegación eficientes y no se adapta a los distintos dispositivos, lo que dificulta el acceso a la información por parte de los interesados y desfavorece a su imagen.

⁷ Ver anexo A.

Por otro lado, se encontró que la gestión de prensa, buscando construir la presencia en medios de comunicación tradicionales, puede ser una forma de llegar a nuevos públicos, pero actualmente no se trabaja de forma activa ni con una estrategia predefinida.

En tercer lugar, la organización plantea como prioridad incorporar como público objetivo a la comunidad de vecinos del barrio (residentes cercanos a la ubicación geográfica). Sin embargo, este diagnóstico no identificó ninguna acción comunicacional orientada a atraer a este grupo.

En definitiva, el proceso de investigación permitió identificar las necesidades y oportunidades de mejora en la comunicación. Además, para cada una de ellas, se realizaron diferentes recomendaciones siguiendo el objetivo de mejorar sus prácticas y lograr una comunicación más efectiva que permita posicionar a la organización en el ámbito del arte contemporáneo y atraer a nuevos públicos.

4.1.1 Identificación y análisis de públicos.

A partir del análisis de datos recolectados en entrevistas con referentes de la organización y en instancias de observación participante, así como en contenidos sobre espacios museísticos uruguayos (en especial enfocados al arte contemporáneo), se pudo elaborar un mapa de públicos, esquematizando los individuos que se vinculan con el EAC.

El mapa refleja algunos de los vínculos directos e indirectos de la organización, acorde a los criterios de Ferrari y Franca (2011).

Imagen 4

Mapa de públicos del EAC



Fuente: elaboración propia.

4.1.2 Análisis de comunicación digital.

La comunicación digital ha adquirido una gran relevancia para el funcionamiento de cualquier entidad o negocio. La presencia en línea a través de un sitio web funcional y completo es fundamental para asegurar el éxito de una organización. Encontrar un sitio web básico y con carencias que no ha sido finalizado correctamente es un punto a abordar prioritario.

Una de las principales dificultades que surgen de un sitio web poco desarrollado es la falta de contenido relevante e información clara. Estos vacíos pueden generar confusión y causar insatisfacción entre los visitantes, lo cual tiene un impacto negativo tanto en la imagen como en el funcionamiento de la organización. Es importante recordar que el sitio web es una herramienta esencial para establecer y mantener la comunicación con públicos extranjeros, por lo que su calidad y funcionamiento adecuado son vitales para garantizar una interacción efectiva. El EAC conforma sus actividades con colaboración internacional, por lo que el contenido a disposición de públicos internacionales es vital.

Otro aspecto común en los sitios web básicos es la falta de responsividad y es este el primer aspecto con el que el usuario se encuentra al ingresar a la página web del EAC. La mayoría de las personas acceden a internet a través de un smartphone en lugar de una computadora (We are social, 2022), por lo tanto, es crucial que un sitio web sea capaz de adaptarse a diferentes pantallas y plataformas. La falta de responsividad puede llevar a una experiencia de usuario frustrante y ocasionar que los visitantes abandonen el sitio. Para evitar esta situación, es indispensable que el diseño del sitio web sea flexible y se ajuste a las necesidades de todos los usuarios, sin importar el dispositivo que estén utilizando.

Además de estas características, un sitio web básico y sin una finalización adecuada también puede carecer de elementos de diseño que son importantes para atraer y mantener la atención de los visitantes. Un diseño atractivo y funcional es esencial para generar una buena impresión, así como también para transmitir la identidad y los valores de la organización. Un sitio web bien diseñado es capaz de captar la atención de los usuarios y guiarlos a través de la información de manera clara y efectiva. Que el sitio pueda ser navegado de manera intuitiva y comprensible resulta un pendiente a la hora de analizarlo.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que la estrategia básica para la comunicación digital en redes sociales es establecer una presencia activa y sólida en plataformas en línea relevantes para la organización. Esto implica identificar y seleccionar las redes sociales más adecuadas para llegar a la audiencia objetiva, lo que el EAC ha podido realizar focalizándose en Meta.

4.1.3 Análisis de gestión de prensa.

En relación con la gestión de prensa, a partir del relevamiento hecho (datos de prensa desde 2010 a 2023) se evidencia que no existe una gestión pautada para presentar o incentivar actividades de la organización por fuera de las exposiciones y eventos puntuales. El EAC actúa con un rol pasivo en el ojo público, queda relegado por las exposiciones que presenta, los artistas colaboradores o iniciativas de terceros. Esto no contribuye al objetivo de hacer conocer al EAC en mayor alcance e instalar su presencia en el área.

La organización ha logrado separarse de la identidad del edificio que heredó. Cuenta con un nombre propio, no es “la ex Cárcel Miguelete” y este discurso de presentación se ve limitado en los medios de comunicación. Este es un paso importante que da cuenta de que la organización cuenta con una imagen definida, que puede transmitir y abrirse a nuevos públicos.

Sin embargo, la ausencia de una estrategia de gestión de prensa implica que no se cuente con personal capacitado y con experiencia en el manejo de relaciones públicas o comunicación estratégica para abordar a los medios de prensa. De esta forma, solo se logra reflejar de manera concisa o muy poco visible el rol del EAC en las exposiciones o temporadas que llegan a ser reportadas por los medios de comunicación. A partir de esta idea, se debe considerar la falta actual de establecer nexos estratégicos con periodistas y medios de comunicación que contribuyan con la difusión de actividades y espacios que brinda la organización.

4.1.4 Análisis de públicos.

Uno de los problemas que se logró identificar desde el primer encuentro con la organización es la dificultad para definir su público objetivo y lograr un relacionamiento sostenido o integral con este.

Durante el proceso de diagnóstico, se remarcó la idea del EAC como un espacio que construye narrativas a partir de formas muy distintas de arte contemporáneo, donde todas incorporan a las personas (en cuanto público) para darle sentido. Por lo tanto, necesita

construir un nexo fuerte, duradero y vinculante entre el público y la organización, lo que al momento no se ha logrado.

Al haber participado de distintas actividades, se pudo dar cuenta de la diversidad de públicos con los que trabaja el EAC. La multiplicidad de temáticas que abarcan sus eventos se refleja en el público al que convocan. Desde personas vinculadas al arte contemporáneo (o directamente a los artistas responsables de la exposición), a un público convocado por marcas que patrocinan eventos, pasando por familias convocadas por redes sociales. Cada actividad atrae un público específico según la temática que aborda, pero no se trabaja el vínculo con estos para construir una relación duradera, desperdiciando el enorme potencial que significaría que las personas incorporen al EAC en sus vidas como espacio de visita recurrente más allá de las exposiciones específicas.

Por otro lado, la comunicación entre el EAC y sus públicos se da fundamentalmente a través de redes sociales no del todo aprovechadas (ya que se limitan a publicar convocatorias a modo de cartelera, sin enriquecer los mensajes ni generando intercambio con los individuos) y de bases de datos de personas vinculadas al arte contemporáneo, a las que ve cómo público convocable al mismo tiempo que nodo para replicar mensajes en otras personas interesadas en el arte contemporáneo. El público al que convocan es limitado y de las convocatorias y formatos de difusión se puede concluir que tampoco se ve como una la oportunidad de incluir público espontáneo o no vinculado a la organización.

Profundizando sobre esto, al mismo tiempo que no se llevan a cabo acciones para convocar personas ajenas al círculo artístico o ya vinculadas al EAC, desde la organización definen como un objetivo a abordar construir un vínculo con la comunidad barrial en torno a ellos. Manifiestan con ahínco una intención de relacionarse de una forma activa con las personas que viven en torno al EAC, que sean las primeras personas en participar de las actividades, que sientan al espacio como suyo. Sin embargo, son escasas las actividades que se han desarrollado con este fin. Al contrario, según los datos recopilados, la ausencia de acciones planificadas por parte del EAC en su barrio, en la realización y participación de actividades comunitarias, ha generado una sensación de distanciamiento con los vecinos. Esto se evidencia en las personas que participan de las diferentes actividades que, aunque diversas, muy pocas son convocadas por su condición de vecinos de la organización, por el uso de la plaza junto al EAC o por participar de la huerta comunitaria que allí funciona.

Es fundamental entender que el éxito de cualquier entidad depende, en gran medida, de su capacidad para establecer vínculos fuertes y duraderos con sus públicos. La falta de un intercambio de información con ellos impide comprender sus necesidades, deseos y preocupaciones. Además, dificulta el control sobre la construcción de una imagen deseada.

4.2 Necesidades comunicacionales

Mediante el proceso de intervención se recoge que el EAC carece de un enfoque claro y ordenado para su comunicación con el público externo. Producto del análisis, se identifican una serie de problemas o necesidades comunicacionales que la organización no está abordando. No obstante, hay que tener en cuenta que al ser una organización dependiente de organismos públicos, no cuenta con la autonomía suficiente para tomar decisiones u obtener recursos económicos y humanos por sí misma, sino que depende de otros actores. Esto implica que algunos proyectos u objetivos se vean afectados, ya que para desarrollar acciones estratégicas y planificadas o atender ciertas necesidades, se requiere de tiempo y recursos estables que le permitan planificar a largo plazo.

Tabla 1

Desafíos y necesidades comunicacionales del EAC

Problema detectado	Herramientas de recolección de información	Componentes del problema
Dificultad para desarrollar un plan estratégico de comunicación.	Entrevista en profundidad. Observación participante. Revisión bibliográfica.	Dificultades de planificación en comunicación organizacional. Sobrecarga de tareas de responsable en comunicación. Presupuesto acotado.
Ausencia de un plan estratégico para gestionar la comunicación institucional.	Entrevista en profundidad. Observación participante.	No se especifica una estrategia de comunicación institucional que ordene las acciones y mensajes de la organización.

Débil planificación estratégica de la comunicación digital.	Entrevista en profundidad. Observación participante. Análisis heurístico de los medios digitales.	Uso improvisado y desordenado de canales digitales (redes sociales y sitio web), desperdiciando su potencialidad.
Sitio web incompleto.	Análisis heurístico de medios digitales. Visita al sitio. Relevamiento del mapa web.	El sitio web se encuentra sin terminar, no es funcional ni responsive. El contenido web no está actualizado ni recibe mantenimiento. Necesidad de un desarrollador web.
Gestión de prensa no planificada.	Entrevista en profundidad. Observación participante.	Carece de un plan de comunicación estratégica enfocado en generar nexos con los medios de prensa. Rol pasivo frente a los medios.
Lenta actividad comercial.	Entrevista en profundidad. Observación participante.	Escasos nexos comerciales para con los patrocinadores.
Débil vínculo con el barrio.	Entrevista en profundidad. Observación participante.	Se detecta la intención de vincularse con el barrio, pero no se gestiona activamente.
Presupuesto insuficiente.	Entrevista en profundidad.	Se identifica un presupuesto limitado y con recortes en comparación a años anteriores, lo que repercute en la comunicación.
Recursos humanos inestables.	Entrevista en profundidad.	Se evidencian movimientos en el personal que dificultan la cohesión del equipo.

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis de los datos recopilados y en intercambio con la organización, se identificaron y jerarquizaron ciertas necesidades de comunicación sobre las que se centra esta intervención. Se entiende que la débil planificación estratégica de la comunicación digital, la gestión de prensa no planificada y el débil vínculo con el barrio son los principales problemas del EAC.

Si bien se detallan en el PEC (ver más en el punto 7.4 Necesidades de comunicación jerarquizadas con la organización) se comparte breve reseña.

- Débil planificación estratégica de la comunicación digital.
 - Escasa planificación y creación de contenido.
 - Sitio web desactualizado y con problemas de navegabilidad.
 - Falta de interacción con la comunidad.
- Gestión de prensa no planificada.
 - Rol pasivo respecto a los medios.
 - No se trabaja el nexo con periodistas y medios de comunicación.
 - Falta de personal para realizar tareas de gestión de prensa.
- Débil vínculo con el barrio.
 - No se construye una relación con la comunidad (si bien lo plantean como una prioridad).
 - Falta de actividades estratégicas para convocar al barrio.

5. Marco conceptual

En lo referido a marco teórico se desarrollan las miradas de los autores Varona (1993), Arocena (2010) y Aljure (2015) para enmarcar los temas específicos abordados, como los públicos o la imagen organizacional. También se toman otros autores para abordar temas en torno a técnicas metodológicas.

5.1 Auditoría de comunicación: conociendo las organizaciones

Las auditorías de comunicación permiten entender con datos la necesidad de implementar sistemas de evaluación que permitan entender hacia dónde van las organizaciones. Estas han entendido la relevancia que tiene la comunicación en su vida, pues a partir de su adecuada gestión, las organizaciones pueden generar espacios de conversación entre los distintos participantes que la componen. Asimismo, tiene impacto en el compromiso, la satisfacción y la eficiencia. Permite también trazar planes estratégicos para lograr los objetivos y metas planteadas, al igual que contribuye a la solución de problemas.

Por estas razones, la comunicación es un recurso indispensable que toda organización debe analizar y gestionar de manera apropiada, dado que “los sistemas y prácticas de comunicación son susceptibles al deterioro cuando no se tiene un sistema permanente de evaluación y mejoramiento” (Varona, 1993, p.2). Con el fin de abordar esta situación es que se aconseja llevar a cabo un diagnóstico de la comunicación.

Al mismo tiempo que se presenta la metodología, se incluye la estructura de evaluación propuesta por Aljure (2015), contribuyendo al inicio del diagnóstico, entendiendo la organización en su conjunto. El autor sostiene que la administración de la comunicación organizacional se compone de dos fases: la planificación estratégica de la comunicación y el plan estratégico de comunicación. Estas fases comienzan con un análisis de la organización, tanto interno como externo, utilizando distintas herramientas (como un análisis FODA).

Por un lado, el análisis interno busca comprender la entidad desde adentro. A través de un acercamiento realiza un diagnóstico de aspectos internos (objetivos, antecedentes, público objetivo, entre otros) así como del propósito y el fin de la organización. Además, se evalúa respecto a los objetivos si se ha logrado alcanzarlos.

Respecto al análisis externo, se procura investigar el entorno (aspectos económicos, tecnológicos, políticos, legislativos y socioculturales), el área a la que pertenece, los rivales o posibles rivales, los proveedores, la distribución del producto o servicio y la configuración o características del mercado o de los clientes.

Después de este primer acercamiento a la organización, Aljure (2015), propone realizar un diagnóstico FODA (matriz que identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización), argumentando que permite “obtener una gran cantidad de información de contextualización, que se vierta en un embudo a través del cual es asimilada, procesada y depurada para obtener una síntesis ordenada de lo relevante” (p. 113).

En una siguiente etapa, es necesario tomar como referencia otros autores para profundizar en otros aspectos del análisis.

5.1.1 Imagen organizacional: la cara de la organización.

La imagen organizacional es un tema recurrente en este proceso y se toman principalmente dos escritores, Paul Capriotti (2009) y Joan Costa (2001). En relación con el concepto de imagen, el autor Capriotti lo identifica como: “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se identifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (Capriotti, 2009, p. 21). Además, la noción de imagen se relaciona con los sentimientos, con los conceptos y con los patrones cognitivos presentes en las audiencias que conforman la impresión que poseen acerca de la entidad en cuestión. Según el autor, la imagen corporativa se define como: “la estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás” (Capriotti, 2009, p. 62).

Por otro lado, Costa (2001) delimita a la imagen de organizaciones como “la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (p.58). Además, el autor afirma que la representación mental no es causada por un único factor sino que se origina a partir de un conjunto de “percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los

individuos" (p.58), que se relacionan entre sí y se vinculan con la organización. Desde el momento en que la imagen mental se forma en la mente de las personas, adquiere una relevancia subjetiva de gran trascendencia, “ésta se configura subjetivamente para cada uno, en función de su cuadro de valores, su sistema de significaciones, su estilo de vida y sus motivaciones, expectativas y preferencias personales” (Costa, 2001, p. 53). Al mismo tiempo, afirma también que por no ser un artículo o un elemento, la organización “sólo puede gestionarla indirectamente, por medio del significado de sus acciones y comunicaciones” (p. 53).

5.1.2 Públicos: los individuos en interacción con la organización.

Respecto al tema públicos, Ferrari y Franca (2011) desarrollan criterios para determinar los públicos de una organización, con base en el grado en que contribuyen para el desarrollo y viabilidad de la organización. Para ellos, “El raciocinio se desarrolla según los tres criterios de la lógica: dependencia, participación e interferencia” (Ferrari y Franca, 2011, pp. 129-130). Según estos criterios es que clasifica a los públicos en esenciales, no esenciales y redes de interferencia.

Cuando se refiere a públicos esenciales, Ferrari y Franca (2011) apuntan al vínculo de dependencia que la organización posee con ellos. Dentro de estos públicos se encuentran los constitutivos (posibilitan la existencia de la organización) y no constitutivos (de soporte, aportan a que la organización funcione). Los no constitutivos se dividen en primarios (rol clave para el funcionamiento) y secundarios (contribuyen a la viabilidad de la organización).

Por otro lado, los públicos no esenciales, son aquellos que influyen en el contexto de la organización (como medios de comunicación, sectores sindicales, comunitarios o asociativos).

En tercer lugar, las redes de interferencia se refieren a aquellos actores que comparten intereses con la organización y pueden llegar a representar una amenaza, sea como competencia, rivales o disputando recursos.

5.2 Marco conceptual para las técnicas implementadas

La selección de la metodología de trabajo aplicada se basó primero en conocer las herramientas y seguidamente ajustarlas principalmente a las dimensiones y características de la organización.

Tabla 2

Referencias bibliográficas de técnicas metodológicas

Técnica metodológica	Referencias
Plan Estratégico de Comunicación	Aljure, A. (2015).
Entrevista en profundidad	Irazábal, Martorelli, Ponce y Santangelo (2011).
	Bogdan, R. y Taylor, S.J. (1987).
Observación participante	Bogdan, R. y Taylor, S.J. (1987).
Análisis de gestión de prensa	Fees, S. (Coord.). (2019).
	Pullido, M. (2015).
	Padilla, P. (2023).
	Prensa Cl. (2020).
Análisis documental	Hernández Sampieri, R. (2014).
Análisis de comunicación digital	Moreno, M. (2014).
	Mejía, S. y Pinto, N. (2019).
Análisis heurístico	Serafinelli, S. (2022).
	Nielsen, J. (1994).

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se desarrolla el marco teórico para las principales áreas abordadas en la intervención.

5.2.1 Comunicación digital: redes sociales, sitio web y usabilidad.

Resulta fundamental hablar sobre comunicación digital, debido a la omnipresencia de la tecnología, el acceso a la información, la comunicación instantánea, el alcance y la visibilidad, así como la constante innovación en este campo. Entender y adaptarse a estos cambios permite aprovechar al máximo las oportunidades y enfrentar los desafíos que surgen en la era digital. Según José Luis Orihuela (2012):

Este nuevo escenario plantea a las empresas la exigencia de asumir una serie de cambios en materia de comunicación, marketing, publicidad, atención al cliente y gestión de la innovación, en cuya base radica el cambio más importante pero más difícil de realizar: la transformación de la cultura de la organización.

Además, Moreno (2014) refiere a la decisión de estar presente en redes sociales de forma estratégica y consciente: “Es importante que la empresa, cuando decida dar el salto a las redes sociales, sea consciente del esfuerzo humano y económico que implica, y que apueste por ello con todas las consecuencias y de manera organizada, sin dejar lugar a la improvisación” (p 51). Se refuerza la idea de que la presencia en plataformas digitales no debe realizarse a la ligera, sino que debe tener en cuenta los objetivos finales de la organización.

Jakob Nielsen (1994) en sus escritos sobre usabilidad web hace énfasis en que los sitios deben ser “user friendly”, es decir, amigables para el usuario. La usabilidad impacta directamente en la experiencia que el usuario tendrá en el sitio. Los 10 principios de usabilidad y accesibilidad web detallados por Nielsen son: la visibilidad del estado del sistema, la relación entre el sistema y el mundo real, el control y la libertad del usuario, la consistencia y estándares, la prevención de los errores, el reconocer antes que recordar, la flexibilidad y eficiencia de uso, la importancia del diseño estético y minimalista, la ayuda a los usuarios a diagnosticar y corregir los errores, y finalmente, la ayuda y documentación.

5.2.2 Gestión de prensa: interacción y uso de los medios de prensa.

De acuerdo a lo establecido por el Diario online de noticias en Chile, la gestión de prensa involucra a aquellas acciones que realizan las organizaciones para generar un impacto positivo en su imagen a través de herramientas de prensa o medios de comunicación tradicionales (notas, entrevistas de prensa, crónicas, comunicados) (PrensaCl, 2020). Si bien también puede ser de alcance interno, principalmente dirigen sus acciones hacia un público externo al que solo llega a través de estos canales.

Una gestión de prensa exitosa logra proyectar la identidad de la organización en su imagen, transmitir sus valores e instalarlos en la mente del público, alcanzar y mantener una presencia en la opinión pública (ibidem).

Si bien involucra acciones de planificación y seguimiento de información publicada en medios de prensa, refiere principalmente al espacio que se obtiene en estos medios de forma gratuita (lo que genera mayor credibilidad), producto de la gestión de las relaciones con los generadores de contenidos o gestores de contenido. Es donde resalta la importancia de las relaciones públicas.

Las técnicas de relaciones públicas son centrales en la gestión de prensa. A través de ella, los relacionistas públicos toman decisiones estratégicas para planificar acciones que capitalicen las oportunidades comunicacionales. Según Pulido (2015) “Gestionan la transmisión de determinados mensajes organizacionales [a través de la prensa] a los públicos identificados” para lo cual se vale de una planificación estratégica o plan de relaciones públicas (p. 92). Este plan se vale de las notas de prensa, la conferencia de prensa, comunicados y encuentros con la prensa (Grunig, 2000; Cutlip y Center 2000; Wilcox, Autt, Agee y Cameron, 2000; Wilcox, Cameron y Xifra, 2009; Castillo, 2010; Xifra, 2007 y 2001), como se citó en Pulido (2015) como herramientas centrales para acercarse al público.

También se debe tener en cuenta que los intereses del medio de prensa (a través de un editor, periodista o redactor) no son los mismos que los del relacionista público y la organización. Por eso, construir un vínculo de confianza, transparente y cercano con los responsables del medio de prensa, es igual de importante que los objetivos comunicacionales.

5.2.3 Aproximación de públicos.

Es imprescindible hablar de análisis de públicos ya que son estos a quienes la organización dirige su comunicación. Al conocer y comprender a sus públicos, se puede adaptar el mensaje de forma más eficaz y alcanzar los objetivos de comunicación deseados. Como afirma Capriotti (2009), este es uno de los pilares en el ámbito de la comunicación corporativa.

De igual manera, el análisis de públicos permite identificar las características, preferencias, necesidades y comportamientos de las audiencias, lo que facilita la segmentación y la personalización de los mensajes para llegar de manera más directa y precisa a cada grupo de interés. Capriotti (2009) lo define “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” (pp. 73-74). Es así que resulta imperante conocer a los públicos de la organización y contar con referencias del mismo, logrando establecer una comunicación directa con el barrio y su contexto inmediato.

Interesa también, para este caso, conocer la idea de opinión pública. Según Capriotti (2009), la opinión pública puede ser considerada como uno de los diversos grupos con los que las organizaciones deben entablar y mantener vínculos. Además, el autor destaca la importancia de mantener una comunicación efectiva y transparente con los públicos para lograr una relación mutuamente beneficiosa. Identificar a estos referentes, los líderes de opinión, puede anticipar posibles problemas, reacciones negativas o malentendidos que puedan surgir a raíz de la comunicación, permitiendo así anticipar estrategias de manejo de crisis y mitigar posibles impactos negativos en la reputación de la organización.

5.3 Marco conceptual específico: contexto museístico

La Ley N° 19.037, referente a la fijación del marco legal de los museos define a estos como instituciones sin fines de lucro creadas a partir de conjunto de bienes de interés patrimonial, con interés educativo y para el disfrute de la población.

Según los datos del último Censo Diagnóstico de Museos del Uruguay (2010), en el país hay 201 museos, 65% de ellos son museos públicos y de estos, 34% están enfocados en el arte. Doce museos y espacios están bajo la Dirección Nacional de Cultura (DNC), entre ellos el EAC. La DNC junto al Sistema Nacional de Museos (SNM) y la Ley N.º 19.037, coordinan y velan por el desarrollo de los museos y sus servicios culturales, a través de financiamiento económico, recursos humanos, instancias específicas de capacitación, entre otros; con el objetivo de facilitar el acceso cultural a la ciudadanía.

5.3.1 Características de funcionamiento.

Algunos aspectos y datos a destacar sobre el contexto museístico, provenientes del primer Diagnóstico de Museos (2008) de la Dirección Nacional de Museos (DNM) es que la mayoría de museos no tienen muestras temporales, tampoco páginas web (o tienen una desactualizada) y poseen un número insuficiente de funcionarios, los cuales cumplen múltiples tareas (Pino, 2016).

Según la legislación, todo museo debe estar abierto al público un mínimo 30 horas semanales y seguir determinadas prácticas institucionales (como tres propuestas educativas y dos exposiciones temporales anuales) para ingresar al SNM.

En 2021 la DNC junto al Observatorio Iberoamericano de Museos (OIM) publicó un informe con los resultados recopilados de autodiagnósticos hechos por los diversos museos. Esta evaluación buscaba conocer el grado de accesibilidad de las sedes, contenidos y actividades. Más de la mitad de los museos se encuentran bajo la categoría de Monumento Histórico Nacional, lo que dificulta que se concreten modificaciones edilicias, dato que el informe toma como elemento que afecta distintas dimensiones que influyen en las visitas (tales como señalización exterior identificatoria, iconografía o mapas a una altura adaptada al campo de visión). Casi la mitad de los museos tenía insuficientes elementos de señalética y herramientas que ayudarán entender sus itinerarios o localización.

El promedio general en la evaluación de comunicación fue de 33,63%. Algunos de los aspectos evaluados en este apartado fueron: paneles gráficos exteriores llamativos y de fácil lectura, materiales divulgativos, facilidad con la que los visitantes con discapacidad pueden

acceder a la información de las obras como a accesos del edificio, sitio web que cumpla con diseños actuales y seguimiento la normativa de certificación de accesibilidad internacional-

La DNC comunicó a fines del 2023 que visitantes no residentes abonarán entrada para los museos dependientes, pudiendo comprar una entrada individual o un pase válido para varios museos. Ambas opciones se comprarían a través de la plataforma Tickantel. El artículo 367 de la Ley N° 19.924, establece que 50% de los ingresos generados por la venta de estas entradas se destinará a Rentas Generales, mientras que el porcentaje restante será reinvertido en los propios museos, teniendo interés en mejorar la infraestructura edilicia y mejoras en la accesibilidad, entre otras necesidades de funcionamiento.

6. Metodología

La metodología establece un marco de trabajo exhaustivo que permite organizar y planificar cada una de las etapas del estudio, desde la detección inicial de los problemas hasta la obtención de resultados concluyentes y la formulación de las conclusiones correspondientes. Orienta de forma precisa cada paso del proceso de intervención, asegurando la coherencia y la rigurosidad en la recopilación, el análisis y la interpretación de la información necesaria para alcanzar los objetivos planteados.

Al definir el proceso metodológico se define el alcance de la intervención, así como su enfoque y su abordaje. A partir de estos lineamientos, se definen también las distintas técnicas metodológicas, que van a permitir abordar el objeto de estudio de forma integral y obteniendo resultados precisos.

En esta intervención se siguen los criterios definidos por Aljure (2015) para aplicar una metodología en un plan estratégico de comunicación. Estas consideraciones van desde definir las características y alcance de la intervención previo a realizarla, definir problemas necesariamente comunicacionales, alinear el PEC sobre los mismos objetivos de la organización, basar su análisis en datos constatados y consultables, entre otras valoraciones.

6.1 Tipo de investigación: exploración y descripción

Con el fin de llevar a cabo esta intervención, se han seleccionado diversos enfoques de investigación con el objetivo de complementarse entre sí y permitir una comprensión más completa.

En primer lugar, en cuanto al abordaje se decidió realizar una investigación exploratoria. Este enfoque se lleva a cabo cuando la información previa sobre un asunto o problema específico es escasa o inexistente, lo que implica que el investigador debe buscar y recopilar datos para formular hipótesis o teorías iniciales. La investigación exploratoria se caracteriza por su flexibilidad, ya que permite la incorporación de múltiples perspectivas, así como el uso de muestras pequeñas, lo que facilita su aplicación. Por otro lado, resulta relevante mencionar que se utilizó metodología de intervención descriptiva, analizando e

interpretando a la organización desde dicha práctica. Como resultado se obtiene evidencia empírica que permite elaborar un plan de comunicación específico.

Estos enfoques de investigación han sido utilizados con el fin de obtener una visión completa y detallada del tema en estudio, es decir, la comunicación en el EAC. La investigación exploratoria ha permitido generar ideas y conceptos iniciales, mientras que la investigación descriptiva ha permitido describir y comprender las características específicas del objeto de investigación. Dado esto, se ha logrado obtener una mayor comprensión del tema y se han obtenido resultados más precisos y fiables.

6.2 Abordaje

A la hora de realizar esta intervención se emplearán principalmente técnicas cualitativas. El enfoque cualitativo en una investigación se orienta hacia la comprensión exhaustiva y minuciosa de un fenómeno o problema en estudio. Este enfoque se vale de la observación participante, las entrevistas en profundidad y análisis interpretativos de documentos como métodos para explorar las experiencias, percepciones, ideas y acciones de los participantes involucrados, con el fin de comprender también el entorno social y cultural en el que dicho fenómeno se desenvuelve.

Este abordaje se centra en comprender, interpretar y analizar las características y cualidades de un fenómeno, más allá de los números y las estadísticas. Permite explorar y comprender en profundidad un problema de investigación, para obtener una visión completa y precisa del fenómeno en estudio.

La perspectiva cualitativa resulta útil cuando no se cuenta con datos numéricos certeros o se cuenta con muy pocos. Busca recopilar y analizar datos a través de técnicas como la observación, la entrevista y el análisis documental. Con estas técnicas se obtiene información detallada y contextualizada sobre el problema en cuestión. Así, se pueden identificar patrones, relaciones y significados que no pueden ser revelados mediante datos numéricos.

Asimismo, el enfoque cualitativo es flexible y se adapta a las particularidades de cada investigación. Al carecer de datos estadísticos, no existe una estructura predefinida para el

análisis de los datos. El enfoque cualitativo permite adaptarse a las circunstancias y establecer nuevos caminos de indagación a medida que se va recopilando y analizando los datos. Se pueden realizar ajustes en la metodología y enfoque de la investigación en función de los hallazgos obtenidos. Esta flexibilidad permite profundizar en la comprensión del fenómeno estudiado y descubrir nuevas ideas y perspectivas, lo que resulta fundamental a la hora del análisis que se ha planteado realizar en esta investigación sobre el EAC.

Otra de las fortalezas de estas técnicas es que le da un lugar central a personas involucradas en el fenómeno de estudio. A través de técnicas como la entrevista en profundidad o el grupo de discusión, se pueden recopilar los testimonios y experiencias de las personas, lo que enriquece el análisis y comprensión del fenómeno. Esta perspectiva subjetiva es valiosa para comprender el contexto y las causas subyacentes del problema investigado. Es en este aspecto que reside la verdadera importancia de dicho abordaje en este particular estudio, ya que el factor humano resulta determinante a la hora de analizar la comunicación.

Tal como ya fue mencionado, esta investigación se sustenta principalmente en la perspectiva cualitativa, teniendo en cuenta todas las razones expuestas anteriormente. Sin embargo, también se recurrirá a técnicas cuantitativas (recolección y utilización de datos numéricos, realización de descripciones objetivas y precisas) o abordajes mixtos (uso de técnicas cualitativas y cuantitativas) para lograr un mayor alcance e incorporar información específicamente relacionada con el enfoque cuantitativo con el fin de complementar y enriquecer el estudio. Estas técnicas cuantitativas facilitarán la recolección y el análisis estadístico de datos para obtener resultados objetivos y medibles.

Tabla 3

Técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas

Técnicas cualitativas	Entrevista en profundidad. Observación participante. Recopilación de presencia en prensa. Análisis de gestión de prensa. Recopilación de material gráfico. Análisis documental. Análisis de comunicación digital.
------------------------------	---

	Análisis heurístico de canales digitales. Aproximación de públicos.
Técnicas cuantitativas	Análisis de comunicación digital.

Fuente: elaboración propia.

Combinar los puntos fuertes de las distintas aproximaciones enriquece el proceso, así como los hallazgos y las conclusiones del estudio. A través de esta diversidad de técnicas, se podrá abarcar diferentes ángulos y aspectos del tema en cuestión, asegurando una visión holística y completa de la investigación.

6.3 Técnicas metodológicas

Para la obtención de datos se llevaron a cabo diferentes acciones con el objetivo de investigar y desarrollar diferentes perspectivas. A través de diferentes técnicas se recopila información para caracterizar la organización, conocerla en profundidad (en una primera etapa de diagnóstico) y pensar procesos para los cuales desarrollar productos organizacionales (alineados en el marco de un plan estratégico de comunicación).

Si bien las técnicas se eligen buscando un método que seguir a lo largo de la investigación, admiten modificaciones para aplicar la metodología al caso específico. En palabras de Aljure (2015) la metodología puede adaptarse “a conveniencia según necesidades y circunstancias, ya sea profundizando o desglosando pasos o incluso agregando otros” (p. 100).

En la tabla 4 se detallan las técnicas y herramientas metodológicas utilizadas en la investigación.

Tabla 4

Aplicación de técnicas metodológicas

Técnica metodológica	Descripción	Aplicación
Entrevista en profundidad	Encuentros para recopilar información sobre la organización a través de las personas que trabajan en ella.	Dos instancias predefinidas con preguntas concretas al director del EAC y su coordinadora de comunicación.
Observación participante	Participación en actividades, dinámicas y operativa de la organización para conocer su funcionamiento en primera persona.	Participación en tres exposiciones organizadas por el EAC (dos en su sede y otra en el ex Zoológico Villa Dolores).
Recopilación de presencia en prensa	Realización de una curaduría de las publicaciones en medios de prensa sobre la organización para conocer cómo está gestión este canal ⁸ .	Relevamiento de notas de prensa sobre el EAC.
Análisis de gestión de prensa	Analizar la presencia en prensa de una organización para caracterizar su presencia en medios de comunicación.	Análisis sobre la presencia del EAC en prensa, para conocer cómo se reflejan sus mensajes en los diferentes medios.
Análisis documental	Conocer procesos de la organización a través de material interno y elaboraciones gráficas e impresas (ver Anexo H).	Solicitud del material en coordinación con la referente y la dirección. Horas de revisión y análisis en el equipo.
Recopilación de material gráfico	Recopilar material gráfico para analizar el uso que se hace de esta herramienta.	Recopilación y registro de materiales gráficos producidos por el EAC.

⁸ Ver anexo G.

Análisis de comunicación digital	Evaluación sobre el uso de redes sociales y sitios web como canales de la organización.	Análisis cualitativo (descripción, análisis del contenido) y cuantitativo (medición de métricas, frecuencia, datos) de las cuentas en X (ex Twitter), Instagram, Facebook, YouTube y el sitio web de la organización.
Análisis heurístico de canales digitales	Análisis para identificar características respecto a la usabilidad de sitios web.	Análisis del sitio web del EAC, para identificar oportunidades de mejora respecto a experiencia de usuario.
Aproximación de públicos	Reconocimiento e identificación de los públicos, análisis sobre su comportamiento, evaluar sus experiencias, entender cómo interactúan.	Análisis de la relación y vínculo entre el EAC y su público, específicamente de la comunidad geográficamente cercana (la selección del universo se hizo en base a intercambios con la organización).

Fuente: elaboración propia.

6.3.1 Entrevista en profundidad.

La entrevista en profundidad es un método para obtener datos que implica una charla exploratoria y detallada con el propósito de adquirir un conocimiento exhaustivo sobre un tema o situación particular. Se utiliza en áreas como la investigación, periodismo o selección de personal y busca indagar en las opiniones, vivencias y percepciones de los entrevistados, posibilitando obtener información detallada y enriquecedora sobre el asunto tratado.

En este caso, se utiliza esta herramienta para recopilar información sobre la organización a través de las personas que trabajan en el EAC. Para este diagnóstico se realizaron dos entrevistas en profundidad con la coordinadora de comunicación y el director

de la organización (la primera entrevista con ambos, la segunda con la responsable de comunicación).

6.3.2 Observación participante.

La observación participante es una estrategia investigativa empleada en disciplinas sociales y antropológicas, en la cual el investigador se integra en el entorno que está analizando para presenciar y formar parte de las actividades cotidianas de los individuos o conjunto de estudio. Esta herramienta permite obtener una visión completa y enriquecedora del fenómeno estudiado. En este sentido, se busca conocer sobre la organización en primera persona, participando en dinámicas y operativa de la organización.

De cara a este diagnóstico se realizaron tres instancias de observaciones participantes en distintas actividades del EAC, algunas de ellas con múltiples observadores, en distintas actividades y exposiciones realizadas por la organización.

6.3.3 Análisis de gestión de prensa.

El análisis de gestión de prensa en una investigación es el proceso mediante el cual se examina y evalúa la forma en que una organización o persona maneja las relaciones con los medios de comunicación. El objetivo primordial de este análisis es evaluar la eficacia de la estrategia de administración de prensa de una entidad y determinar qué pasos adicionales pueden ser requeridos para mejorar la comunicación y la percepción pública. Dicho análisis va de la mano con la curaduría de presencia en prensa, revistas, periódicos y portales digitales.

Para esta intervención se definió realizar una recopilación de apariciones en prensa de actividades, exposiciones y talleres realizados en el EAC, así como de notas sobre la organización. A partir de ellos se logra caracterizar la organización y su forma de usar a los medios de prensa como canal de comunicación externa. Además, a través de esa información, se pueden sacar conclusiones sobre el proceso que realiza el EAC para llegar a la prensa. Esto resulta fundamental a la hora de pensar los productos comunicacionales vinculados a profesionalizar la gestión de prensa de la organización.

6.3.4 Análisis documental.

El análisis documental es un proceso de acercamiento y recopilación, primero, y análisis y diagnóstico, después, a procesos internos de la organización. Es una perspectiva tanto comunicacional como organizacional, en cuanto evalúa producción de material de difusión pero también responde a procedimientos internos y de gestión operativa de la organización. Esta herramienta requiere de una cercanía con la organización ya que no alcanza con evaluar procesos o realizar acercamientos desde afuera, es necesario coordinar con los referentes de la organización para poder obtener algunos datos que de otra forma no podrían conocerse.

La revisión de este material permite conocer cómo se organiza el equipo del EAC, las responsabilidades de cada trabajador y otros aspectos organizacionales (respecto a lo organizacional), analizar la efectividad comunicacional del material producido y conocer cómo el EAC se comunica con las personas que participan de sus actividades (en cuanto a lo comunicacional).

6.3.5 Recopilación de material gráfico.

La recopilación de material gráfico de la organización involucra una tarea de investigación, compilación, curaduría y análisis sobre los contenidos que produce una organización en formato gráfico y escrito para usar en acciones de promoción y difusión. A partir del análisis del diagnóstico se indaga sobre cómo se usa el recurso, con qué fines y qué tan aprovechado está a nivel estratégico.

En el EAC esta metodología tiene especial importancia al momento de conocer qué herramientas usa la organización para comunicarse con su público y para difundir sus acciones. Esto involucra recopilar folletos, cartelería interna y externa y otras presentaciones gráficas o escritas no digitales que la organización usa para dar soporte a su operativa.

6.3.6 Análisis de comunicación digital.

El análisis de la comunicación digital permite conocer el uso que hace una organización de las plataformas digitales, redes sociales, sitios web y otros canales virtuales,

para perseguir sus objetivos comunicacionales. Esto permite conocer el posicionamiento de la organización y su desarrollo online. Este análisis puede ser cualitativo (descripción de cuentas, sitios web, redes sociales) o cuantitativo (midiendo métricas de interacción entre el público y los contenidos).

Un análisis heurístico es una herramienta para medir la usabilidad de sitios web y plataformas digitales, así como evaluar la experiencia de usuario e identificar las dificultades prácticas que llevan a cabo en este aspecto. Nielsen y Molich (1994) identificaron ciertos principios a partir de la observación de usuarios reales a partir de los cuales generaron una serie de pautas que pueden usarse como instrumento para detectar problemas de usabilidad, desde cómo se presenta la información, las normas que sigue, la prevención del error, así como también facilitar la experiencia o un diseño estético funcional. Teniendo en cuenta y verificando el cumplimiento o no de cada uno de estos principios, se pueden conseguir datos sobre la experiencia de usuario que brinda la plataforma y, a partir de ellos, definir acciones para mejorarla.

Esta técnica resulta sumamente útil para el caso del EAC. Implementarla, por ejemplo, en su sitio web, permite caracterizar la experiencia de los usuarios, identificar criterios de comunicación digital y detectar oportunidades de mejora en cuanto a navegabilidad y usabilidad. Además, pensando en los productos comunicacionales resultantes de esta intervención, el análisis heurístico es fundamental para aquellos vinculados a la comunicación digital. El uso de esta técnica permite lograr canales de comunicación digital eficientes, usables y de fácil acceso, cubriendo necesidades de mejora identificadas junto a la organización sobre las que se pretende trabajar.

6.3.7 Aproximación de públicos.

La aproximación de públicos reviste una significativa importancia en virtud de que proporciona a las empresas y organizaciones el conocimiento necesario para comprender con precisión quiénes conforman sus audiencias o clientes potenciales, así como los métodos más efectivos para llegar a ellos. Mediante la comprensión profunda de su público objetivo, las organizaciones tienen la capacidad de ajustar sus estrategias de comunicación a fin de cubrir de manera más adecuada las necesidades y deseos de sus clientes y/o usuarios. A través de este análisis, se busca conocer las características, necesidades, comportamientos y actitudes

de los distintos públicos para poder adaptar sus estrategias de una forma más eficiente. La aplicación del análisis de públicos es muy amplia y se puede utilizar en diversas áreas, como por ejemplo: marketing, comunicación, relaciones públicas y gestión de crisis.

Para el EAC es esencial contar con una base de datos de su público con referencias claras y directas de personas que habiten en el barrio, al cual quieren llegar y formar parte activamente. Una base de datos de su público le puede ser útil para segmentar y analizar su audiencia, personalizar la comunicación y el contenido, mejorar la relación con su público y medir el impacto de sus acciones. Por otro lado, habiendo analizado e identificado a su público, se pueden establecer recomendaciones o lineamientos claros de cómo vincularse con estos, previendo las posibles situaciones que se podrían dar.

7. Plan estratégico de comunicación

Como resultado de la caracterización de la organización, del diagnóstico comunicacional y a través de diferentes técnicas metodológicas, se puede diseñar un plan estratégico de comunicación que ordene las acciones de comunicación del EAC y las oriente hacia sus objetivos. Siguiendo los criterios de Aljure (2015) se construye un proceso de diferentes etapas de trabajo en las que la organización se plantea objetivos, reconoce sus necesidades, identifica cómo abordarlas y se elaboran las herramientas para ello.

7.1 Análisis FODA

A modo de síntesis de la etapa de diagnóstico y caracterización del EAC, se elabora un cuadro de análisis FODA para representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y posibles amenazas identificadas durante el proceso de intervención.

Tabla 5

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
Seguidores en Instagram. Infraestructura histórica atractiva. Exposiciones originales y únicas. Apertura y flexibilidad de sus responsables. Modernismo. Programa de residencias. Vocación de sus integrantes.	Vínculo con el barrio. Desarrollo del sitio web. Llegar a públicos “tradicionales”. Desarrollar más eventos privados. Ampliarse en nuevos espacios dentro del predio. Trabajar en la plaza que los rodea. Expandir nexos con auspiciantes.
Debilidades	Amenazas
Presupuesto escaso. Públicos no definidos. Difusión de eventos no dirigidos estratégicamente. Infraestructura antigua y paredes con	Museo de Arte Contemporáneo Atchugarry (MACA). Otros museos. Cambio de gobierno. Recortes de presupuesto.

humedad.

Roles de sus integrantes poco definidos.

Fuente: elaboración propia.

7.2 Objetivos

La planificación estratégica de comunicación persigue ciertos objetivos que orientan la intervención. Las acciones que plantea se encuentran comprendidas también sobre esos objetivos.

Objetivo general:

- Fortalecer la imagen del EAC.

Objetivos específicos:

- Definir criterios de comunicación digital para que la organización gestione de forma estratégica su nexos con estos públicos.
- Generar procesos que acerquen al EAC a una gestión de prensa alineada con sus objetivos.
- Promover instancias de interacción entre el EAC y los vecinos del barrio que fomenten los intercambios buscados.

7.2.1 Metodología vinculada a objetivos.

Las acciones tomadas para el estudio de la organización fueron pensadas acorde al objetivo general de este trabajo. Sin embargo, también se puede identificar algunas acciones en el marco de objetivos específicos puntuales.

Tabla 6

Técnicas metodológicas vinculadas a objetivos específicos

Objetivos	Técnica	Fundamentación
Definir criterios de comunicación digital para que la organización gestione de forma estratégica su nexo con estos públicos.	Análisis de comunicación y medios digitales.	Llegar a un mayor número de personas y nuevos públicos bajo el argumento del alto uso de redes sociales por los uruguayos.
Generar procesos que acerquen al EAC a una gestión de prensa alineada con sus objetivos.	Recopilación de presencia en prensa.	Conocer la imagen que proyecta el EAC en los medios de prensa.
	Análisis de gestión de prensa.	Dar cuenta y evaluar los procesos por los que la organización se vincula con la prensa y los usa como canal de comunicación externa.
Generar instancias de interacción entre el EAC y los vecinos del barrio que fomenten los intercambios buscados.	Aproximación de públicos.	Entender el panorama actual y porque no están llegando a la realidad deseada.
	Análisis documental.	Conocer los formatos de comunicación con los que la organización busca llegar al público.
	Recopilación de material gráfico.	

Fuente: elaboración propia.

7.3 Desafíos y necesidades comunicacionales del EAC

La organización carece de un plan estratégico de comunicación que abarque las necesidades y objetivos de la organización y que establezca pautas de acción o gestión comunicacional. No hay una estrategia institucional de comunicación.

La comunicación entre el EAC y su público se da fundamentalmente a través de redes sociales (que no se logran aprovechar del todo ya que se limitan a publicar convocatorias a modo de cartelera, sin enriquecer los mensajes ni generando un intercambio con los individuos) y de bases de datos de personas vinculadas al arte contemporáneo. El público al que alcanza con sus mensajes está limitado a personas que tuvieron un contacto previo con la organización. No se llevan a cabo acciones para convocar personas ajenas al círculo artístico o que no estén vinculadas al EAC, siendo que desde la organización definen como un objetivo a abordar.

7.4 Necesidades de comunicación jerarquizadas con la organización

Más allá de los problemas comunicacionales identificados fruto del intercambio con la organización se acordó trabajar tres de estas necesidades, entendiendo que son más pertinentes de abordar en esta intervención. A saber: la débil planificación estratégica de la comunicación digital, la gestión de prensa no planificada y el débil vínculo con el barrio.

7.4.1 Débil planificación estratégica de la comunicación digital.

Profundizando en este problema, la falta de recursos humanos y económicos afecta la calidad y la cantidad del contenido digital que puede ofrecer la organización. Independientemente de esto, un análisis de las plataformas es el primer paso para lograr organizar los elementos a modificar y generar pautas que hagan las tareas más efectivas y eficientes con los recursos disponibles.

El sitio web carece de contenido actual e información clara y legible. Esto puede generar confusión y causar insatisfacción entre los visitantes, lo cual tiene un impacto negativo tanto en la imagen como en el funcionamiento de la organización.

Otra falla es que el sitio no es responsive. La mayoría de las personas acceden a internet a través de un smartphone en lugar de una computadora (We are social, 2022), por lo tanto, es crucial que un sitio web sea capaz de adaptarse a diferentes pantallas y plataformas. La falta de responsividad puede llevar a una experiencia de usuario frustrante y ocasionar que los visitantes abandonen el sitio. Para evitar esta situación, es indispensable que el diseño del

sitio web sea flexible y se ajuste a las necesidades de todos los usuarios, sin importar el dispositivo que estén utilizando.

Un sitio web bien diseñado es capaz de captar la atención de los usuarios y guiarlos a través de la información de manera clara y efectiva. Que el sitio pueda ser navegado de manera intuitiva y comprensible, resulta un pendiente a la hora de analizarlo.

El EAC conforma sus actividades con colaboración internacional, por lo que el contenido a disposición de públicos internacionales, ya sea una opción de ver el sitio en inglés, es importante. Además que se volvería más accesible para turistas extranjeros en eventuales visitas.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que la estrategia básica para la comunicación digital en redes sociales es establecer una presencia activa y sólida en plataformas en línea relevantes para la organización. Esto implica identificar y seleccionar las redes sociales más adecuadas para llegar a la audiencia objetivo, lo que el EAC ha podido realizar focalizándose en Meta.

7.4.2 Gestión de prensa no planificada.

En relación a la gestión de prensa, a partir del relevamiento hecho (datos de prensa desde 2010 a 2023⁹) se evidencia que no existe un proceso para contactar medios de prensa e incentivar la cobertura o difusión de las actividades del EAC. Cuando esta se da, es por iniciativa de terceros, no forma parte de la estrategia de la organización y se hace con el foco en las exposiciones o los artistas, haciendo que el EAC quede relegado por actividades puntuales. Esto no contribuye a los objetivos de hacer conocer al EAC como institución y fortalecer su posicionamiento en el área artística.

La ausencia de una estrategia de gestión de prensa responde a que no se cuenta con personal capacitado y con experiencia en el manejo de relaciones públicas o comunicación estratégica que pueda abordar a los medios de prensa. De esta manera, solo se logra reflejar

⁹ Ver anexo G

de manera concisa o muy poco visible el rol del EAC en las exposiciones o temporadas que llegan a ser reportadas por los medios de comunicación.

Se debe planear el desarrollo de nexos estratégicos con periodistas y medios de comunicación que contribuyan con la difusión de actividades y espacios que brinda la organización para así poder tener mayor exposición.

7.4.3 Débil vínculo con el barrio.

Durante el proceso de intervención se remarcó la idea del EAC como un espacio que construye narrativas a partir de distintas expresiones artísticas que incorporan a las personas (en cuanto público) para darle sentido. Para esto, se necesita construir un nexo fuerte, duradero y vinculante entre el público y la organización.

Desde el EAC se manifiesta la intención de relacionarse de una forma activa con las personas que viven en torno a su ubicación geográfica, que sean las primeras personas en participar de las actividades, que se apropien del espacio y lo sientan como suyo. Sin embargo, son escasas las acciones que se han desarrollado con este fin. Incluso, según los datos recopilados, hay una ausencia de mensajes de la organización convocando a los vecinos, lo que ha generado un distanciamiento entre ellos y el EAC.

Esto se evidencia en las personas que participan de las diferentes actividades. Aunque sí haya cierta diversidad en la composición del público, no se identifica que esas personas formen parte del entorno barrial cercano al EAC. Menos aún se convoca a las personas que usan la plaza del predio o que participan de la huerta comunitaria que allí funciona.

Desde la organización afirman que buscan promover una mirada sobre el arte contemporáneo donde no sea visto como algo elitista y alejado de la gente. En ese sentido, trabajar el nexo con sus vecinos y vincularse con el barrio, plantea oportunidades interesantes para el EAC.

7.5 Públicos identificados

A continuación se desarrollan los diferentes públicos que se vinculan con el EAC según los criterios de Ferrari y Franca (2011). Identificar los diferentes públicos de la organización sirve para reconocer a cuáles se debe tener en cuenta al elaborar distintos productos comunicacionales.

1. Públicos esenciales (existe un vínculo de dependencia jurídico o situacional):
 - Constitutivos (posibilitan la existencia de la institución, brindándole el espacio y recursos para su funcionamiento):
 - Autoridades estatales (aquellos que son autoridades y aportan los recursos para la existencia de la organización):
 - Ministerio de Educación y Cultura.
 - Subsecretaría de Educación y Cultura.
 - Dirección Nacional de Cultura.
 - Sistema Nacional de Museos.
 - No constitutivos o de soporte (claves para que se concreten las actividades y los fines):
 - Primarios (claves para concretar el funcionamiento):
 - Empleados: son los que se aseguren del funcionamiento del EAC con todas las tareas que esto implica. La organización depende de estos actores para su constitución y mantenimiento.
 - Secundarios (contribuyen en la viabilidad de la organización):
 - Visitantes: son los receptores de la misión del EAC, su servicio principal está dirigido a ellos. Sin su participación o interés, la argumentación de la existencia de la organización se debilita.
 - Artistas expositores: sus obras son aquellas que componen el contenido que ofrece el EAC.
2. Públicos No Esenciales (influyen en el contexto de la organización):
 - Consultoría, divulgación y promoción

- Medios de prensa: La diaria, Brecha, TV ciudad, Canal 5, Monte Carlo, Teledoce, Canal 10, El país, Montevideo Portal, Radio Carve, Radio Sarandí, entre otros).
- Auspiciantes (brindan fondos extras, colaboran en coproducciones puntuales):
 - Renner con Evento Arena (2023).
- Sectores sindicales:
 - ATEC (Asociación de Trabajadores de Educación y Cultura).
- Sectores comunitarios:
 - Vecinos del barrio, escuelas, organizaciones, huerta.
- Sectores asociativos:
 - Museo Nacional de Historia Natural

3. Redes de interferencia:

- Competencia (otros museos, especialmente aquellos que ofrecen propuestas de arte contemporáneo):
 - Centro de exposiciones
 - SUBTE
 - Museo de Arte Contemporáneo Montevideo (MACMO)
 - Museo de Arte Contemporáneo Atchugarry (MACA)
- Grupos ideológicos y activismo
 - Actores políticos o estatales que quieran direccionar recursos fuera del EAC.

7.5.1 Jerarquización de públicos acorde a los objetivos.

Los productos comunicacionales desarrollados responden a estrategias para fortalecer el vínculo con públicos específicos, entendiendo la situación de dependencia entre estos públicos y la organización. Es por eso que el PEC se enfoca principalmente en los públicos esenciales a la hora de elaborar los productos, pero también apunta a los públicos no esenciales, ya que si son bien trabajados pueden replicar un impacto positivo en los esenciales.

Tabla 7

Públicos esenciales y no esenciales del EAC

Públicos Esenciales	Públicos no esenciales
Empleados. Visitantes. Artistas expositores. Autoridades estatales.	Medios de prensa. Auspiciantes. ATEC. Vecinos y comunidad. MNHN.

Fuente: elaboración propia.

8. Productos comunicacionales

A partir de lo definido en el PEC elaborado en el proceso de intervención realizado en el EAC, se proponen productos comunicacionales que abordan diferentes aspectos de cada uno de los objetivos específicos del plan. A través de los productos, se abordan las necesidades comunicacionales definidas y jerarquizadas junto a la organización.

Tabla 8

Productos de comunicación vinculados a públicos y objetivos

Objetivo específico	Problema asociado	Producto	Públicos principales asociados
Definir criterios de comunicación digital para que la organización gestione de forma estratégica su nexo con estos públicos.	Débil planificación estratégica de la comunicación digital.	Análisis de comunicación digital.	Empleados, artistas expositores, medios de prensa, MEC, DNC.
		Esquema de navegabilidad y usabilidad web.	Empleados, visitantes, artistas expositores, medios de prensa, auspiciantes, MEC, DNC.
		Taller de formación para manejo de comunicación digital.	Empleados, visitantes, artistas, vecinos y comunidad.
Generar procesos que acerquen al EAC a una gestión de prensa alineada con sus objetivos.	Gestión de prensa no planificada	Manual de gestión de prensa	Empleados, artistas expositores, medios de prensa
Generar instancias de interacción entre el EAC y los vecinos del barrio	Débil vínculo con el barrio.	Pautas para acciones de comunicación dirigidas al barrio.	Empleados, visitantes, artistas expositores, vecinos y comunidad.

que fomenten los intercambios buscados.		Modelo de diseño de cartelería dirigida a vecinos.	Empleados, visitantes, vecinos y comunidad.
---	--	--	---

Fuente: elaboración propia.

De los productos recomendados en la tabla 8, en el marco de esta intervención se desarrollarán tres: un manual de buenas prácticas para comunicación digital (integrando el análisis de comunicación digital del EAC y el esquema de navegabilidad y usabilidad web), un taller de comunicación digital y un manual de gestión de prensa.

Con estos productos se avanza sobre los objetivos específicos 1 y 2 (definir criterios de comunicación digital para que la organización gestione de forma estratégica su nexo con estos públicos y generar procesos que acerquen al EAC a una gestión de prensa alineada con sus objetivos). No se desarrolla ningún producto que aborde el objetivo específico 3 (promover instancias de interacción entre el EAC y los vecinos del barrio que fomenten los intercambios buscados) pero sí se integra su perspectiva dentro de los productos que se desarrollan. Por lo tanto, se logra trabajar en el vínculo entre el EAC y su barrio a través de los otros objetivos.

Se apunta a que la organización incorpore como herramienta los productos desarrollados y se plantee, evaluando posibilidades, prioridades y necesidades, llevar a cabo los productos que se proponen pero no se desarrollan.

8.1 Desarrollo de productos comunicacionales

A continuación se desarrolla la conceptualización de cada uno de los productos desarrollados.

- Manual de buenas prácticas de comunicación digital.
- Taller de formación sobre manejo de comunicación digital.
- Manual de gestión de prensa.

8.1.1 Manual de buenas prácticas de comunicación digital.

Un manual de buenas prácticas de comunicación digital es un documento que establece pautas y recomendaciones para el uso efectivo de medios digitales en la comunicación de una organización.

El objetivo de este manual es mejorar la comunicación digital de la organización, asegurando la coherencia, la calidad y la eficacia en la transmisión de mensajes a través de plataformas online. Se busca garantizar una comunicación clara, concisa, relevante y atractiva para el público objetivo. La justificación de este manual radica en la importancia de adaptarse a las nuevas formas de comunicación que han surgido con el avance de la tecnología, así como en la necesidad de mantener una imagen coherente y profesional en todos los canales digitales utilizados por la organización.

Imágenes 5, 6 y 7

Páginas de Manual de buenas prácticas de comunicación digital para el EAC



Fuente: elaboración propia

En este caso, el manual incluye en una primera parte, un análisis del estado actual de los canales digitales del EAC y en segunda parte, recomendaciones sobre el uso de redes sociales, la gestión de contenidos, la optimización de sitios web, la creación de estrategias de

marketing digital, entre otros aspectos relevantes para la comunicación digital. Se presenta en un formato de librito¹⁰.

8.1.2 Taller de formación sobre manejo de comunicación digital.

El taller de formación sobre manejo de comunicación digital consiste en un programa educativo que tiene como objetivo principal brindar herramientas y conocimientos para mejorar la gestión de la comunicación en plataformas digitales. El fin de este taller es capacitar a los participantes en el uso estratégico de las campañas digitales para potenciar la difusión de sus actividades y utilizar las herramientas para llegar a su público objetivo de una forma más concreta y estratégica.

Su justificación radica en la necesidad creciente de las organizaciones y profesionales de adaptarse a los cambios tecnológicos y a la evolución de la comunicación digital, con el fin de mejorar su visibilidad, reputación y relación con su audiencia. Este taller resuelve la necesidad al brindar un enfoque práctico y teórico sobre cómo utilizar una de las herramientas digitales de Facebook más utilizadas como lo es hoy Meta Business Suite, permitiendo a los participantes adquirir las competencias necesarias para desarrollar las estrategias de comunicación digital que se propongan.

El taller aborda conceptos básicos sobre marketing digital para nivelar los conocimientos del equipo respecto a este tema. Además, muestra una guía de pasos para realizar una campaña, ejecutarla, definir su público y medir los resultados. También se resalta la importancia de segmentar los públicos. Se desarrolla en una instancia teórica, mostrando ejemplos prácticos de cada caso.

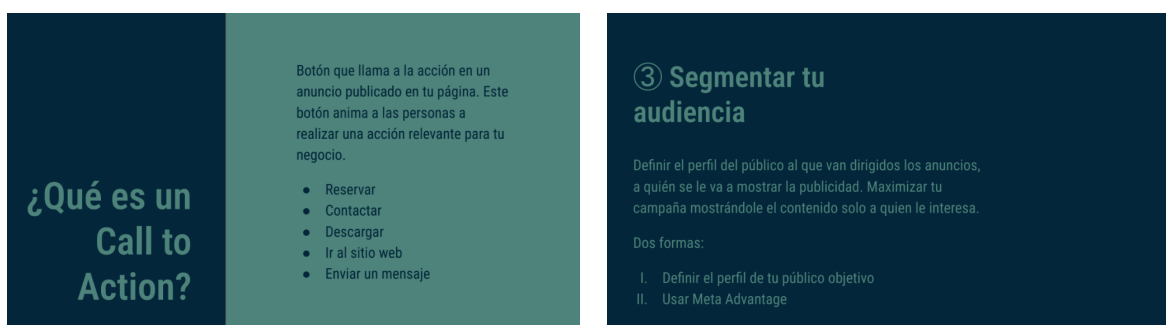
En cuanto a la presentación, se le entrega a la organización el material con los contenidos que abarca el taller¹¹. Se le ofrece al EAC la disposición para coordinar una instancia presencial o virtual para poder llevar a cabo la instancia de formación. Al momento de cerrar este trabajo no se ha podido coordinar una fecha.

¹⁰ Ver anexo I.

¹¹ Ver anexo J.

Imágenes 8 y 9

Diapositivas de la presentación realizada para el taller de formación sobre manejo de comunicación digital



Fuente: elaboración propia

8.1.3 Manual de gestión de prensa.

Un manual de gestión de prensa es una guía que establece los lineamientos y estrategias a seguir para gestionar de manera efectiva la comunicación con los medios de prensa. El objetivo principal de este manual es maximizar la visibilidad de una empresa, organización o entidad a través de la difusión de información relevante a través de los medios de comunicación.

La importancia de un manual de gestión de prensa radica en la necesidad de establecer una comunicación clara y efectiva con los medios de comunicación ya que estos juegan un papel fundamental en la construcción de la reputación y la imagen pública de una organización. Con esta herramienta se puede establecer un sistema estructurado y coherente de comunicación con los medios, lo que resultará en una mayor visibilidad y posición favorable en la opinión pública.

El producto¹² incluye una reseña teórica del manual, así como una conceptualización y análisis de las estrategias y técnicas de gestión de prensa que se deben seguir. Además, se detalla el desarrollo de su implementación, explicando cómo funciona y qué acciones concretas se deben llevar a cabo para lograr una comunicación efectiva con los medios de comunicación, como la elaboración de una base de datos de comunicadores, la producción de kits de prensa o la gestión de entrevistas.

¹² Ver anexo K.

Imágenes 10, 11 y 12

Páginas del manual de gestión de prensa del EAC



Fuente: elaboración propia

8.1.4 Focus group.

Un focus group es una instancia de intercambio de opiniones en un grupo de personas siguiendo ciertas pautas y en un marco dado. Si bien no es uno de los productos comunicacionales desarrollados y no forma parte del PEC (fue pensado como parte de la etapa de diagnóstico y por cuestiones de alcance no se pudo llevar a cabo). De todas formas, se incorpora en esta sección¹³ entendiendo que la organización pueda efectuarlo más adelante y alcanzar resultados positivos.

Con esta dinámica se puede avanzar en la identificación de las dinámicas de equipo, los canales de comunicación que emplean y su valoración por parte de los participantes, así como también, conocer la percepción que tienen los individuos sobre el EAC, sus objetivos y su rol en la comunidad.

8.2 Presupuesto

La realización del diagnóstico y plan de comunicación, así como los productos comunicacionales correspondientes, se realizan en el marco de una intervención académica

¹³ Ver anexo L.

no remunerada. Sin embargo, es útil calcular el costo en recursos económicos y humanos para estimar cuál es el impacto de este trabajo en la estructura del EAC y poder conocer las dimensiones de la intervención.

En este sentido se estima el costo de realización de los diferentes productos y se cotiza el trabajo del equipo en horas. Para calcular el presupuesto, se toma el valor hora establecido para el Grupo de actividad 19, subgrupo 12 (Agencias de publicidad) del MTSS (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2023). Para las tareas de diseño se toma el costo definido por la ADGU (Asociación de Diseñadores Gráficos de Uruguay, 2017).

Tabla 9

Presupuesto de intervención

Producto	Acciones	Descripción	Costo (pesos uruguayos)	Costo por producto (pesos uruguayos)
Plan Estratégico de Comunicación	Diagnóstico	140 horas de trabajo	30.200	51.700
	Plan de trabajo	70 horas de trabajo	15.100	
	Intercambio con la organización	30 horas de trabajo	6.400	
Manual de buenas prácticas de comunicación digital	Redacción de manual	30 horas de trabajo	6.400	13.400
	Diseño	Tareas de diseño gráfico	6.000	
	Impresión	Costo de impresión y encuadernación de manual de 40 páginas	1.000	
Taller de formación sobre manejo	Preparación	30 horas de trabajo	6.400	19.650
		Diseño de	6.000	

de comunicación digital		presentación		
	Intercambios	3 horas	650	
	Taller	2 horas, cuatro personas	1.750	
	Viáticos	Transporte, impresión de contenido, materiales.	4.000	
	Evaluación	4 horas de trabajo.	850	
Manual de gestión de prensa	Redacción de manual	30 horas de trabajo	6.400	13.300
	Diseño	Tareas de diseño gráfico	6.000	
	Impresión	Costo de impresión y encuadernación de manual de 15 páginas	900	
Costo total estimado (en pesos uruguayos)				98.050

Fuente: elaboración propia.

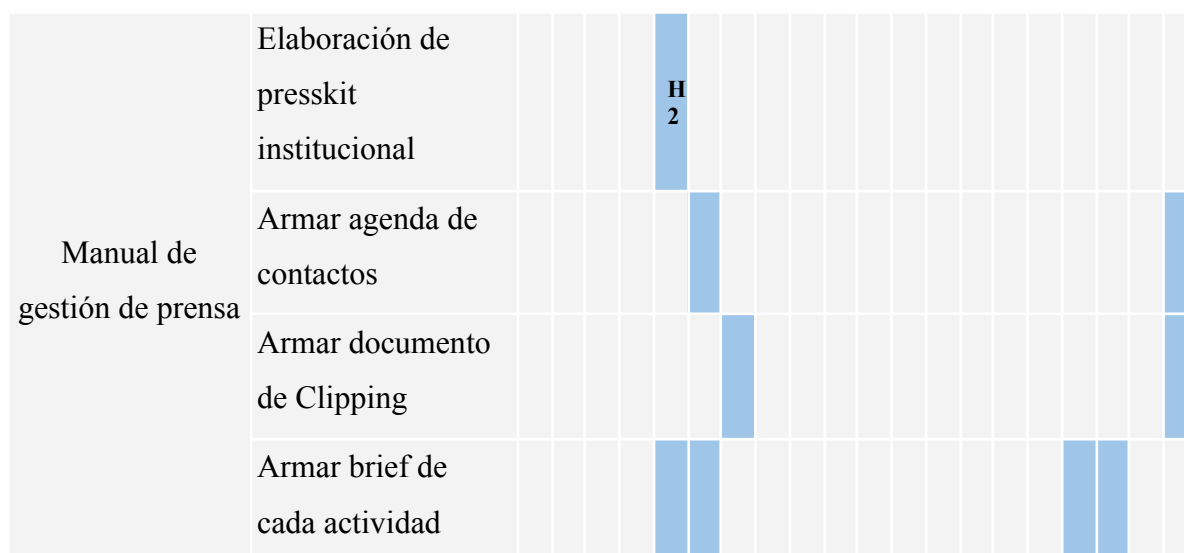
8.3 Cronograma

Para los diferentes productos desarrollados se diseña un cronograma de cinco meses de duración donde se calendariza la planificación de actividades y acciones propuestas. Se incluye también el proceso previo de diseño y planificación del plan estratégico de comunicación. No se establecen fechas concretas, buscando cierta flexibilidad para que la organización pueda aplicarlo en base a sus propias posibilidades.

Tabla 10

Cronograma de PEC

Producto	Acciones	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Plan estratégico de comunicación	Definir objetivos					
	Definir recursos					
	Crear calendario de actividades					
	Elaborar plan	H 1				
	Desarrollar productos					
Manual de buenas prácticas de comunicación digital	Redacción de manual					
	Evaluación de informe					
	Consideración de recomendación					
	Adopción de buenas prácticas			H 3		
	Evaluación					
Taller de formación sobre manejo de comunicación digital	Elaborar presentación					
	Fijar una fecha para el taller					
	Convocar a los participantes					
	Ejecutar taller			H 4		
	Elaborar formulario de satisfacción					



Fuente: elaboración propia.

En el cronograma se plantean cuatro hitos, transversales a los productos comunicacionales, entendiéndose como puntos de inflexión. Cada hito representa un cambio considerable en la gestión comunicacional del EAC producto de la adopción de las acciones de comunicación propuestas.

- H1: Elaboración de un PEC que ordene las acciones de comunicación de forma táctica.
- H24: Elaboración de un presskit institucional, que quede pronto y preestablecido para los contactos con los medios de comunicación.
- H3: Después de interpretar el análisis de redes que plantea el manual de buenas prácticas de comunicación digital, definir que acciones de las recomendadas, adoptar en la gestión cotidiana.
- H4: Dar taller de estrategias de marketing digital a equipo del EAC para brindarle conocimiento de realización de pautas.

9. Conclusiones

En el transcurso del proceso de intervención se ha podido analizar la dinámica de una organización de índole museística dedicada al arte contemporáneo: el EAC. A partir de esto, se han identificado varios puntos clave que evidencian la complejidad de trabajar en este entorno específico.

En una primera etapa de caracterización se identificó que la organización carece de una planificación estratégica de comunicación. No cuenta con una estrategia para abordar los aspectos comunicacionales de forma ordenada, así como tampoco para gestionar sus mensajes, canales y audiencias.

Respecto a esto último, se destaca el complejo mapa de públicos al que se enfrenta el EAC. Además de la diversidad en su composición, plantea desafíos en cuanto al área que aborda. Es evidente que el arte contemporáneo puede resultar una disciplina lejana para muchas personas, por lo que se vuelve fundamental contar con estrategias claras para llegar a diferentes audiencias y fomentar su interés en este tipo de expresión artística.

También se observan ciertas informalidades en el funcionamiento de la organización. Si bien esta flexibilidad puede resultar beneficiosa en algunos aspectos, también termina afectando procesos y normativas que permiten una gestión más eficiente de los recursos disponibles. Se ha constatado que la organización cuenta con recursos finitos, lo cual puede resultar una limitación significativa en sus actividades. Se sugiere buscar alternativas creativas para maximizar el impacto de los recursos existentes y abrir nuevas oportunidades de financiamiento que permitan el crecimiento y desarrollo de la organización.

A partir del diagnóstico y de las oportunidades de mejora identificadas, se jerarquizan (en coordinación con la organización) ciertas necesidades sobre las que se entiende prioritario avanzar: la comunicación digital, la gestión de prensa y el vínculo con el barrio.

En cuanto a la comunicación digital, la organización no logra su máximo potencial en la promoción de sus actividades y exposiciones. Definir criterios claros de comunicación digital y explorar nuevas estrategias para llegar a un público más amplio, se vuelve

fundamental para fortalecer la imagen y alcance del EAC. Para abordar dicho aspecto se plantean dos productos. Por un lado, un manual de buenas prácticas de comunicación digital, que sería fundamental para mejorar la comunicación en redes sociales y el sitio web de la organización, para definir criterios claros de comunicación y explorar nuevas estrategias a fin de llegar a un público más amplio. Por otra parte, un taller sobre el manejo de la comunicación digital con el objetivo de capacitar al equipo en el uso de herramientas y estrategias para mejorar la comunicación digital del EAC. Esto permite fortalecer la imagen y alcance de la organización y cumplir con las necesidades comunicacionales detectadas.

Al mismo tiempo, se considera necesario implementar procesos que ordenen el trabajo interno de la organización. La gestión eficiente de los recursos humanos y materiales es esencial para garantizar el funcionamiento óptimo de la organización y maximizar el impacto de sus mensajes en la comunidad. En esta línea, se analiza el vínculo del EAC con medios de prensa y los procedimientos que conlleva. Una buena gestión de prensa en una organización dedicada al arte contemporáneo es fundamental para garantizar su visibilidad, credibilidad, promoción y relaciones con los medios, lo que contribuye a su posicionamiento y éxito en el ámbito cultural. El manual de gestión de prensa, producto realizado en esta intervención, contribuye a mejorar la comunicación externa del EAC permitiendo establecer estrategias claras para llegar a diferentes audiencias y promover sus actividades y exposiciones de manera más efectiva.

Es importante que la organización tenga en cuenta las necesidades y expectativas de sus públicos al momento de planificar sus actividades y exposiciones. Generar instancias de interacción con los vecinos del barrio y fomentar los intercambios buscados contribuirá a consolidar la relación con la comunidad y fortalecer el sentido de pertenencia hacia el EAC. En este sentido, se propone como uno de los objetivos de esta intervención, generar herramientas que trabajen el vínculo entre el EAC y su comunidad. Sin embargo, por cuestiones de alcance no se elaboraron productos específicos vinculados a esta necesidad (aunque sí se proponen diferentes alternativas que la organización puede encarar a futuro). De todos modos, dentro de los productos que sí se realizan se incluyen acciones que abordan este objetivo, entendiendo que es una necesidad transversal a las otras.

En definitiva, se ha podido apreciar la complejidad que implica trabajar el aspecto comunicacional vinculado al arte contemporáneo en el ámbito museístico. Sin embargo, se

identifican oportunidades de mejora que pueden potenciar la imagen y alcance del EAC y fortalecer sus resultados. Establecer criterios claros de comunicación digital, implementar procesos para ordenar el trabajo interno y fomentar la interacción con la comunidad, son aspectos clave que la organización debe considerar para lograr un mayor impacto y alcance en su entorno. Se aspira a que con los productos desarrollados, se puedan cubrir las necesidades comunicacionales detectadas.

10. Reflexiones finales

El EAC tiene mucho potencial para desarrollar líneas de comunicación tan creativas y dinámicas como sus propuestas. En el transcurso de este trabajo se notó la intención y compromiso que hay en la búsqueda de comunicarse con sus públicos e intentar hacer que el arte contemporáneo sea accesible a la ciudadanía.

No obstante, los intercambios con la organización se vieron limitados por las dificultades que tenían los miembros del equipo para gestionar sus tiempos y recursos. Aun así, se valora el intercambio logrado a través de las entrevistas que se lograron concretar así como las invitaciones a diferentes actividades recibidas por la organización, instancias esenciales para poder conocer cuáles eran las características de la gestión de comunicación actual tanto interna como externa.

En cuanto al proceso de intervención, este trabajo de campo reafirmó que ser profesional es encontrar siempre la manera de que la investigación se mantenga resiliente, buscando respuestas, información y posibilidades de manera proactiva. No solo recurrir a las herramientas que se usan con frecuencia, sino también incorporar nuevos instrumentos que se adapten a las circunstancias para alcanzar los objetivos.

Enfrentar este tipo de desafíos en grupo requiere recurrir a estrategias de trabajo en equipo, que sinteticen de manera creativa los diferentes puntos de vista. Como resultado de las habilidades y experiencias personales o profesionales de los miembros del equipo, se consigue la creación de un contenido más rico.

A través del intercambio grupal, se logró comprobar lo cierto de que “varios caminos conducen a Roma”, en el sentido de que existen distintos enfoques o soluciones para abordar temas complejos e igual llegar a los mismos resultados. La mayoría de las veces es necesario centrarse primero en hacer eficaz y eficiente lo que se tiene, a postular lo que se debería que tener.

En cuanto a la disciplina, es evidente el dinamismo cada vez mayor en la comunicación como objeto de estudio. La forma de crear, almacenar y transmitir mensajes que afectan directamente a los elementos que componen la identidad e imagen de una

organización, se transforman todo el tiempo, lo que impacta en su gestión. Es importante mantenerse permanentemente actualizado y estar al tanto de las últimas tendencias.

Para finalizar, resulta importante destacar el rol fundamental de la comunicación, particularmente en el estudio de organizaciones. El proceso de aprendizaje en la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República, brinda herramientas para acercarse a los problemas y dinámicas desde una perspectiva de comunicación social, integrando una diversidad de saberes al enfrentarse a cada caso. Esto enriquece las metodologías de intervención y profesionaliza los abordajes con una mirada crítica.

11. Referencias bibliográficas

- Asociación de Diseñadores Gráficos de Uruguay. (2017). *Tarifario agosto-diciembre 2017*. Recuperado de <https://bigweb.com.uy/en/aranceles.pdf>
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: UOC, Universidad de La Sabana.
- Arocena, J. (2010). *Las organizaciones humanas: de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay y Grupo Magro. Recuperado de https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/arocena_jose_organizaciones_humanas.pdf
- Bogdan, R. y Taylor, S.J. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de libros de la empresa.
- Costa, J. (2001). *Identidad Corporativa en el siglo XXI*. México: Trillas.
- Espacio de Arte Contemporáneo. (2020, marzo 23). *Espacio de Arte Contemporáneo - Institucional*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=oA5ttFxywLg&t=61s>
- Ferrari, M. y Franca, F. (2011). *Relaciones públicas*. Buenos Aires: La crujía.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de investigación*. México: McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación y Cultura. (2023). *Espacio de arte contemporáneo*. Recuperado de <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/politicas-y-gestion/espacio-arte-contemporaneo>

- Ministerio de Educación y Cultura. (2023). *Visitantes no residentes deberán abonar una entrada para ingresar a los museos del MEC*. Recuperado de <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/comunicacion/noticias/visitantes-residentes-deberan-abonar-entrada-para-ingresar-museos-del-mec>
- Mejía, S. y Pinto, N. (2019). *Manual de gestión y buenas prácticas en redes sociales*. Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <https://derechocanonico.javeriana.edu.co/documents/51573/2656601/2.+Manual+de+Gesti%C3%B3n+y+Buenas+Pr%C3%A1cticas+en+Redes+Sociales.pdf/58aec9f6-dfb e-484b-2c89-fa0c02fb83a9?t=1627426575826>
- Moreno, M. (2014). *El gran libro del community manager*. Barcelona;Ediciones Gestión.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2023). *Consejos de Salarios y Negociación Colectiva*. Recuperado de <https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/tematica/12-agencias-publicidad>
- Nielsen, J. (1994). *10 Usability Heuristics for User Interface Design*. Recuperado de <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics>
- Orihuela, J. L. (2012). La hora de la estrategia digital. *Training & development digest*, 87, 38-41.
- Padilla, P. (2023). *Gestión de prensa: definición y tips para potenciar tu marca*. Recuperado de <https://allpress.cl/gestion-de-prensa-definicion-tips-para-potenciar-tu-marca/>
- PrensaCl. (2020). *¿Qué es la gestión de prensa y cuáles son sus beneficios?* Recuperado de <https://www.prensa.cl/que-es-la-gestion-de-prensa-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- Portal de Museos del Uruguay. (2010). *Censo Diagnóstico de Museos del Uruguay 2010*. Recuperado de <https://museos.gub.uy/index.php/museos/item/269-censo-diagn%C3%B3stico-de-mus>

- Pulido, M. (2015). Técnicas de relación con la prensa en la gestión de la comunicación organizacional: el caso del Consejo Regulador del Brandy de Jerez. *Questiones Publicitarias*, 1(20), 87–100. Recuperado de [https://www.raco.cat/index.php/questionespublicitarias/article/download/v20-pulido/440951/](https://www.raco.cat/index.php/questionespublicitarias/article/download/v20-pulido/440951/40951/)
- Fees, S. (Coord.). (2019). *Guía para la gestión de la comunicación de las instituciones. Una contribución de la Oficina Regional Andina*. Brot für Welt.
- Serafinelli, S. (2022). *Los 10 principios heurísticos de Nielsen explicados con ejemplos*. Teacup Lab. Recuperado de <https://www.teacuplab.com/es/blog/los-10-principios-heuristicos-de-nielsen-explicados-con-ejemplos/>
- Uruguay. (2013). *Ley N° 19037: Fijación del marco legal de los museos*. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19037-2012>
- Uruguay. (2020). *Ley N° 19924: Presupuesto nacional de sueldos, gastos e inversiones. Ejercicio 2020-2024*. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19924-2020>
- Varona, F. (1993). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *DIA. Logos de la Comunicación*, 39, 55-64. Recuperado de https://alumnosmediosuan.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/11/varonafederico_auditorias_de_comunicacion.pdf
- We are social. (2022). *Más de 5 mil millones de personas ya usan internet*. Recuperado de <https://wearesocial.com/es/blog/2022/04/mas-de-5-mil-millones-de-personas-ya-usan-internet/>

12. Bibliografía

- Bado, C., Filipeli, R., Vurro, R. y Schiepf, S. (2021). *Museo Zorrilla. La Planificación Estratégica de la Comunicación y su Impacto en la Imagen*. (Tesis de grado, Universidad de la República, Montevideo).
- Barboza, F. y Parentini, E. (Coords.). (2019). *Estilo APA: Guía con ejemplos y adaptaciones para Uruguay*. Montevideo: Grupo APA Uruguay.
- Blanco, T., Cañadas, F., Da Costa, L. y Faliú, V. (2021). *La comunicación relacional como posibilitadora de vínculos entre los centros educativos y el Museo Figari*. (Tesis de grado, Universidad de la República, Montevideo). Recuperado de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/32499>
- Cabrera, V. (2023). *Informe de resultados 2022 Uruguay Herramienta de autodiagnóstico de accesibilidad para museos*. Recuperado de <https://www.bermuseos.org/wp-content/uploads/2023/10/snm-informe-accesibilidad-uruguay-final-3.pdf>
- Claes, F. y Deltell, L. (2019). Museo social en España: redes sociales y webs de los museos estatales. *El profesional de la información*, 28(3). Recuperado de <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2019.may.04>
- Dirección Nacional de Cultura. (2011). *Informe de equipo SNM diagnóstico 'Censo nacional de museos 2010' en las instituciones de la intendencia de Montevideo (IM)*. Recuperado de <https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/informemuseosmontevideov1.pdf>
- Espacio de Arte Contemporáneo. (s.f.). *Espacio de Arte Contemporáneo. Contemporary Art Space*. Recuperado de http://www.eac.gub.uy/eac_files/eac_pdf/eac_institucional.pdf
- Forteza, M. (2012). El papel de los museos en las redes sociales. *Biblios*, 48,31-40.

Recuperado de <http://biblios.pitt.edu/ojs/biblios/article/view/66/144>

Irazábal, F., Santangelo, G., Martorelli, L. y Ponce, M. (2011). *La metodología de investigación en comunicación*. Montevideo, Uruguay: Universidad Católica del Uruguay.

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Anuario Estadístico Nacional 2023*. Recuperado de <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/publicaciones/anuario-estadistico-nacional-2023-volumen-n-100/37-tiempo-libre/375>

López, C. (2018). *130 años de una cárcel que dio paso al arte y la historia natural*. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/informacion/130-anos-de-una-carcel-que-dio-paso-al-arte-y-la-historia-natural#:~:text=El%2031%20de%20diciembre%20de,de%20menores%20privados%20de%20libertad>

Mauttoni, C. (2022). *Creación del Espacio de Arte Contemporáneo: una aproximación al arte contemporáneo en el campo cultural uruguayo desde la nueva institucionalidad*. (Tesis de posgrado, Universidad de la República, Montevideo). Recuperado de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/40714/1/TF%20MAUTTONI%2c%20Claudia.pdf>

Pino, G. (2016). *Ley de Museos y Sistema Nacional de Museos. Avances y desafíos en la profesionalización del campo de los museos en Uruguay*. (Tesis de grado, Universidad de la República. Montevideo). Recuperado de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/10769>

Rodríguez, A. (2019). *La experiencia de los públicos en el Espacio de Arte contemporáneo. Un estudio sobre las mediaciones y las barreras existentes*. (Tesis de maestría, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo). Recuperado de <https://liberi.ucu.edu.uy/xmlui/bitstream/handle/10895/1722/47244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vicario, C. (2004). *Punta Carretas: de cárcel a Shopping Center*. (Tesis de grado,

Universidad de la República, Montevideo). Recuperado de
https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/22242/1/TS_VicarioCarolina.pdf

Vidal, M. (2022). *El Espacio de Arte Contemporáneo. Un caso de gestión pública en el campo del arte contemporáneo*. (Tesis de posgrado, Universidad de la República, Montevideo). Recuperado de
<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/36559/1/MPG699.pdf>

Vila, F. (2022). *Comunicación y accesibilidad web en el Museo Nacional de Artes Visuales*. (Tesis de grado, Universidad de la República, Montevideo). Recuperado de
<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/35895/1/PC%20193%20TFG%20Facundo%20Vila.pdf>

12. Anexos

12.1 Anexo A: Diagnóstico Seminario taller comunicación organizacional 2023

Cadimar, V., Fernández, B., Iglesias, V. y Leis, M. (2023). *Diagnóstico Comunicación Organizacional. Desafíos comunicacionales. Espacio de Arte Contemporáneo*. (Trabajo final de seminario taller, Universidad de la República, Montevideo).

Recuperado de

https://drive.google.com/file/d/1i0sxcHAzEuuiiWViXh9yG40SD5FFoNqf/view?usp=drive_link

12.2 Anexo B: Bitácora de encuentros a lo largo del proceso de intervención del TFG

[Consultar aquí](#).

12.3 Anexo C: Contexto geográfico

Ubicación geográfica del EAC en el mapa de Montevideo (Google Maps)



12.4 Anexo D: Infraestructura interna

[Consultar aquí](#).

12.5 Anexo E: Infraestructura externa

[Consultar aquí](#).

12.6 Anexo F: Plaza 11 de noviembre

[Consultar aquí.](#)

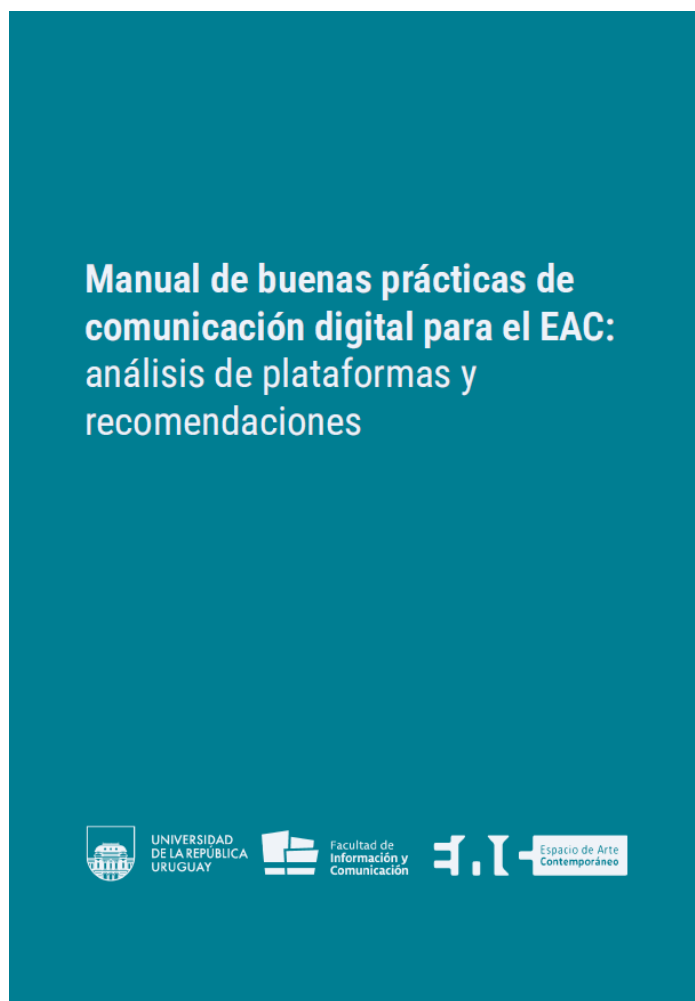
12.7 Anexo G: Recopilación de presencia en medios

[Consultar aquí.](#)

12.8 Anexo H: Documentación impresa (folletos y otros)

[Consultar aquí.](#)

12.9 Anexo I: Producto comunicacional “Manual de buenas prácticas de comunicación digital para el EAC”



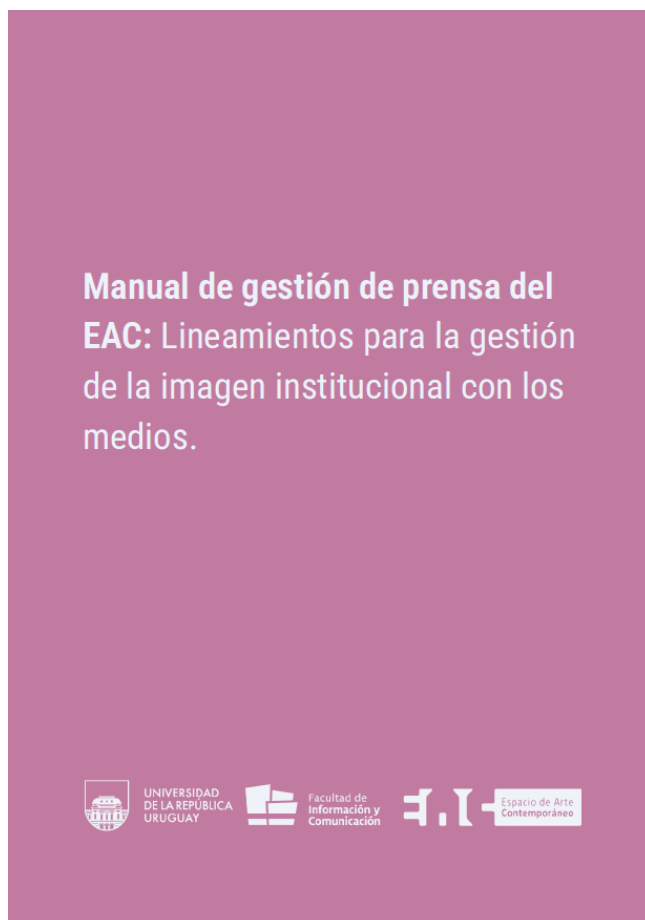
[Consultar aquí.](#)

12.10 Anexo J: Producto comunicacional “Taller de formación sobre manejo de comunicación digital”



[Consultar aquí.](#)

12.11 Anexo K: Producto comunicacional “Manual de gestión de prensa”



[Consultar aquí.](#)

12.12 Anexo L: Dinámica de focus group propuesta en el marco del diagnóstico de comunicación del EAC

[Consultar aquí.](#)

12.13 Anexo M - Apuntes de la entrevista en profundidad con roles de dirección y comunicación (3/6/2023)

[Consultar aquí.](#)

12.14 Anexo N: Observación participante en la exposición “Escúchame una cosa” (22/6/2023)

[Consultar aquí.](#)

12.15 Anexo Ñ: Observación participante en el evento “Arena”, coproducido con Renner (13/7/2023)

[Consultar aquí.](#)