



El imperativo de la comunicación. Escenarios, tensiones y desafíos del momento actual en la gestión cultural chilena. ¹

Cristian Antoine²
María José Vilches³

¹ Ponencia presentada al Primer Congreso Nacional de Gestión Cultural. *“Escenarios, tensiones y desafíos de la Gestión Cultural en Chile”* realizado los días 3, 4 y 5 de noviembre de 2011, en Santiago de Chile. Editada por Escuela de Gestores y Animadores Culturales, Egac.

² Dr. en Ciencias de la Información, Periodista. Académico e investigador, Escuela de Periodismo, Universidad de Santiago de Chile.

³ Magíster en Gestión Cultural (c), Licenciada en Comunicación Social, Periodista.



:: Resumen

¿Es la comunicación un elemento clave para el ejercicio de la gestión cultural en Chile? ¿Se realiza con criterios de planificación estrictos, destinados a asegurar una eficiente provisión de mensajes a las audiencias, actuando como una auténtica mediación en procura de satisfacer los derechos culturales de los ciudadanos?

Sabemos que los equipamientos para la cultura y las artes ofrecen a los habitantes de las ciudades actividades y servicios de gran valor cívico. Primero porque la participación de las personas en actividades culturales y artísticas se asume actualmente como un indicador de calidad de vida para sus habitantes, luego, porque sirven también para dimensionar la eficacia de las políticas culturales empeñadas en la democratización de la cultura.

Uno de los factores fundamentales para poder participar en la vida cultural, radica en que el ciudadano pueda acceder en forma oportuna a la información relevante sobre las acciones provenientes de las organizaciones que tienen como misión ofrecer bienes y servicios culturales. La gestión de la comunicación en los espacios culturales se constituye así en un factor relevante -aunque no exclusivo- de la mejora de las condiciones de accesibilidad de las personas a los contenidos simbólicos y de esa forma, al menos potencialmente, de sus posibilidades de satisfacer su derecho de acceso a la cultura.

Los espacios culturales y demás organizaciones dedicadas al cultivo y difusión de las artes y la cultura en un sentido amplio, debieran mantener eficientes mecanismos de comunicación con sus audiencias, preocupados por asegurar a los ciudadanos el contar con un flujo de mensajes que les permitan adoptar las mejores decisiones sobre su inclusión en la dinámica cultural de la ciudad.

La gestión cultural requiere de comunicación. Especialmente en aquellas instituciones públicas o con financiamiento público, que al ser financiadas con el dinero de los contribuyentes, están más obligadas que otras a difundir su quehacer.

La comunicación en las organizaciones culturales es una cuestión transversal relacionada con todas las áreas de funcionamiento de la entidad. De ella depende en buena parte la coherencia de la relación que la organización necesita establecer con sus *stakeholders*.

La ponencia ahonda en las consideraciones de orden disciplinar que enfatizan los aspectos comunicacionales involucrados en la gestión de la cultura y revisa el estado de la cuestión en la realidad chilena, la observación aplicada a un conjunto de casos considerados como relevantes y, los resultados obtenidos en una investigación reciente sobre las condiciones de la comunicación que realizan centros culturales tanto públicos como privados en la ciudad capital de Chile.

:: La variable “comunicación” en la gestión de la cultura.

¿Es la comunicación un elemento clave para el ejercicio de la gestión cultural en Chile? ¿Se realiza con criterios de planificación estrictos, destinados a asegurar una eficiente provisión de mensajes a las audiencias, actuando como una auténtica mediación en procura de satisfacer los derechos culturales de los ciudadanos?

Comunicar es poner en común, generar procesos de encuentro entre personas, grupos, organizaciones, para intercambiar conocimiento, opiniones, experiencias, etc. Entender la comunicación como una relación implica dejar de asociarla simplemente al concepto de difusión para pensarla como un proceso de producción social de sentido. La comunicación no se define por el medio, ni por la forma, ni por su alcance o cobertura sino por el sentido que busca comunicar.



Durante mucho tiempo se pensó que comunicar era simplemente difundir información a través de mensajes y que ésta en sí misma generaba efectos y cambios de comportamiento en las personas de manera lineal e inmediata (Chinellato, 2008). Desde esta perspectiva los medios tenían un lugar central porque a través de ellos los mensajes llegaban a millones de personas, a las cuales se les “inyectaba” la información para cambiar sus modos de pensar y actuar.

En la actualidad, nos hacemos cargo más bien, de una comunicación que supera la producción y reproducción técnica de mensajes, el manejo de los medios y la diplomacia de las RRPP. Nos interesa más la comunicación como producción y circulación de sentidos, como facilitadora de procesos democratizadores, generadora de diálogo público y de espacios de participación. La comunicación como un hecho cultural.

En este contexto, los emprendimientos culturales son en sí mismos productos de comunicación que construyen sentidos y significados estéticos y sociales. Por ello nos parece que una dimensión estratégica en la gestión de iniciativas culturales interesadas en fortalecer la democracia y ser un aporte a la de construcción de ciudadanía, debe involucrar la aceptación y el compromiso de poner especial atención a las estrategias comunicacionales.

El éxito de una propuesta cultural depende, entre otros factores, de su capacidad de dotar de un sentido a sus acciones y ser capaz de proyectarla eficazmente al entorno que lo acoge. De esto último se encarga la comunicación: de la creación, transformación y difusión de sentidos y significados (Darritchon, 2010).

Las organizaciones culturales deben plantearse entonces la necesidad de recurrir al amplio repertorio de estrategias que contribuyen a tender esos espacios de relacionamiento que necesita con su entorno. De allí que no sea extraño que habitualmente desarrollen acciones tendientes a establecer

alianzas estratégicas con medios de comunicación, diseño e impresión de *house organ* de distribución mensual y masiva, mantención de espacios propios en TV, cable, radios AM y FM; portales en la Web; sala de prensa virtual, mensajes a suscriptores por e-mailing; producciones editoriales; diseño de campañas publicitarias audiovisuales; diseño de campañas publicitarias en vía pública; diseño de contenido de piezas gráficas; mesas de trabajo con prensa especializada; capacitación y especialización en arte y cultura para periodistas; utilización de los denominados medios sociales (Facebook, Twitter) como herramientas de difusión y promoción directa e inmediata; creación y monitoreo de foros de discusión acerca de las políticas culturales; sistema de preguntas frecuentes a través de una línea 0800 (sin cargo), entre otras.

La comunicación en las organizaciones culturales es una cuestión transversal relacionada con todas las áreas de funcionamiento de la entidad. Esta situación es específica de estas organizaciones que tienen en la coherencia entre su misión y sus actividades su principal fuente de legitimidad. Esta coherencia tiene una relación directa con la comunicación que la organización necesita establecer con todos los colectivos involucrados: el voluntariado, la base social, los profesionales, los financiadores, la administración pública, los beneficiarios.

La comunicación interna ha de permitir la participación de las personas involucradas en la organización y en su funcionamiento. Y esta comunicación ha de ser coherente con la comunicación que realice la entidad para captar audiencias o recursos. Y si la comunicación es un elemento clave para su concepción y funcionamiento, debe ser gestionada eficazmente.

La Gestión de la Comunicación ha adquirido un papel protagónico en el actual panorama laboral, por ser un reto y una habilidad gerencial, al sensibilizar y socializar tradicionales procesos y/o prácticas



profesionales e institucionales, mediante la integración de la comunicación con otras disciplinas como el mercadeo, la administración, la economía, la antropología y la sociología, entre otras.

La Gestión de la Comunicación aspira a replantear y posicionar conceptos y acciones que trasciendan el diseño de procesos de cambio y conciencia social, el sentido de pertenencia, convivencia y tolerancia para lograr efectos de resonancia positivos y sostenibles dentro del entorno socio cultural (Diez Frejeiro, 2006; Minguez Arranz, 1999; Piñuel Raigada, 1997)

Se hace necesario entonces, que la comunicación en las organizaciones culturales se realice con criterios de planificación más estrictos, destinados a asegurar una eficiente provisión de mensajes a las audiencias.

En el medio chileno recientemente algunos trabajos han avanzado en el diseño de estrategias de comunicación para un museo local (Galaz Flores, 2007), planes comunicacionales para un centro artístico universitario (Weigand, 2010) y, otros han procurado un estudio aplicado de comportamiento organizacional para un centro cultural (Herrera Alarcón & et.al., 2007).

Existen también algunas tesis de pregrado que han abordado la necesidad de una comunicación visual integrada en iniciativas y equipamientos culturales chilenos. Si bien las propuestas trascienden tímidamente el ámbito del diseño gráfico y se instalan en más bien en el posicionamiento de marca, resulta interesante consignarlas dado que proponen soluciones comunicacionales. Es el caso de Aguirre y la utilización de la Web 2.0 para la divulgación del turismo interno (Aguirre Osorio, 2006) y Apablaza y la creación de una identidad visual integral para un museo regional (Apablaza Soto, 2005).

En el plano de las experiencias comparadas, un reciente estudio en España sobre el papel

de la comunicación en la gestión de espacios culturales (Dosdoce, 2005), demostró que la mayoría de estos nuevos espacios culturales no tienen autonomía económica, y por tanto dependen de la generosidad de los presupuestos anuales de los diversos gobiernos autonómicos, diputaciones o ayuntamientos a la hora de elaborar su programación de contenidos.

Esta dependencia político-económica les deja muchas veces con las manos atadas para hacer un espacio cultural más vivo, más dialogante con su tiempo y más integrado con la realidad social de sus respectivas ciudades.

A juicio de los especialistas españoles, los centros de arte y cultura no parecen estar verdaderamente esforzándose en educar e incrementar el nivel de criterio del público. Parece como si no quisieran tener consumidores de cultura con capacidad de sentido crítico, con más gusto y con más criterio, pareciera que a los centros culturales no les gustara comunicarse con sus audiencias. Viñaras (Viñaras Abad, 2009) ha constatado que suelen ser organizaciones poco preocupadas por la utilización más eficiente de las Nuevas Tecnologías de la Información (TIC's).

Coincidimos con los especialistas que han recomendado que asociaciones y fundaciones culturales cuenten con un profesional que coordine y dé unidad a las tareas de comunicación. El Director de Comunicación en un centro cultural debe conocer a fondo el entorno en el que actúa su organización y mantener una adecuada relación con los medios de comunicación. Su tarea debiera consistir en establecer un adecuado plan de comunicación que contemple estrategias específicas para este tipo de organizaciones, cuyo objetivo no es la cuenta de resultados sino la buena gestión de los servicios que prestan. Es esencial entonces tener la capacidad para segmentar bien los públicos destinatarios y conocer sus necesidades y así poder establecer el plan de actuación.



No obstante, según recientes estudios las organizaciones del tercer sector destinan una media de entre el 3 y el 5 por ciento de su tiempo efectivo a tareas de comunicación (Azpitarte, 2003), siendo también altamente críticos respecto a las estrategias desarrolladas dentro de sus instituciones.

:: Los equipamientos culturales y sus estrategias de comunicación

Los equipamientos de la cultura son infraestructuras en el sentido que acogen una gama más o menos amplia de actividades y servicios culturales. Desde una perspectiva más doctrinaria, los equipamientos culturales suelen ser identificados con aquella serie de edificios de uso comunitario y social que disponen de una determinada dotación y están orientados a la prestación de ciertos servicios en el ámbito de la cultura y las artes (López de Aguilera, 2000). Se trata ciertamente de una construcción con una repercusión espacial que tiene una presencia física en el paisaje urbano. Victoria Elizagarete ha señalado que son un elemento estructuralmente configurante de la ciudad (Elizagarate Gutiérrez, 2003).

Los tipos de equipamientos culturales más habituales son Teatros, Bibliotecas, Museos, Cines, Salas de Exposiciones, Escuelas de Música, Salas de Ensayo, Casas de Cultura, entre otras. Los equipamientos culturales contribuyen a niveles más altos de competencia, creatividad y seguridad, así como a la cohesión social, promoviendo una mejor comprensión de culturas y distintas generaciones de la sociedad. Asimismo, animan a los ciudadanos a participar más activamente en el desarrollo colectivo, provocando una mayor conciencia de identidad y favoreciendo o creando tradiciones locales. Son espacios de consumo colectivo o comunitario, que nacen para el uso público y ejercen de espacio de socialización.

Desde el punto de vista del edificio, una de las cuestiones claves es la ubicación. Su ubicación es un asunto primordial (Xabide,

2000), y más en el sector cultural, pues una política cultural debería mantener un equilibrio entre equipamientos de proximidad y equipamientos de centralidad.

Los primeros tienen un carácter local, territorial, de servicios básicos para la acción cultural, dirigidos al consumo local; mientras que los equipamientos de centralidad son edificios únicos, con dimensión de capitalidad y de no territorialidad, destinados a atraer a todas las personas interesadas, normalmente con una arquitectura singular y de gran tamaño. Así, mientras la centralidad es necesaria para alcanzar una posición competitiva (la Estación Mapocho, por ejemplo), la proximidad garantiza la atención del ciudadano.

A los primeros los identificamos como “edificios o sitios con cierto grado de polivalencia que, teniendo titularidad pública municipal y, por lo general, un ámbito de influencia limitado dentro del territorio de un municipio, prestan servicios, con cierto nivel de integración, de carácter educativo, cultural, social de “atención al ciudadano”, deportivo o de participación ciudadana, con independencia de su modelo organizativo” (Gumucio, 2003). Su misión es la de actuar como soportes para la articulación urbana; elementos para la integración social y vínculo para la vertebración de la comunidad (Xabide, 2001).

Dentro de los equipamientos de proximidad incluiremos también a los Centros Culturales Comunitarios. Los Centros Culturales Comunitarios, son organizaciones que no tienen fines de lucro, gozan de personalidad jurídica y pueden constituirse mediante lo que la legalidad vigente estipula como Organización Comunitaria Funcional, según aparece en la Ley N° 19.418, sobre Junta de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias.

Entre las cuestiones que todo equipamiento debe tener en cuenta (Miralles & Saboya, 2007) destaca la necesaria referencia a las necesidades que intenta cubrir.



Aquí lo interesante es reconocer que no todas las necesidades se cubren en los equipamientos, aunque estos suelen prestar su concurso a cuatro aspectos de relevancia: espacial, cultural, político y simbólico.

La tradición anglosajona reconoce diferencias entre los denominados **Centros Artísticos Comunitarios** (*Community Centres*), de implementación primordial en el Reino Unido y los países de órbita anglosajona, las **Casas de la Cultura** (*Maisons de la Culture*), en Francia; y los **Centros Cívicos** (*Centri Civici*) en Italia.

En un reciente estudio sobre los *Arts Centres*, en el Reino Unido, Miralles y Saboya han sostenido que estas organizaciones artísticas reúnen las siguientes cinco condiciones: a) La existencia de un programa y de una política orientada hacia más de una forma artística o cultural, b) La utilización de más de un espacio para el desarrollo de las actividades artísticas y culturales; c) La existencia de unas mínimas estructuras e *inputs* profesionales; d) Su uso fundamental no debe formar parte de los servicios de educación formal o de educación de adultos y, e) No debe estar subvencionado prioritariamente como espacio teatral. A nosotros nos parece que entre esas mínimas estructuras e *inputs* profesionales deben estar las comunicacionales.

:: Las casas de Cultura

Es interesante seguir la evolución de las Casas de Cultura, por ser el concepto más extendido en el medio local cuando se alude a equipamientos culturales de proximidad. Especialmente cuando tenemos en cuenta de que hoy en Chile está en pleno auge el desarrollo de la infraestructura cultural, tanto pública como privada, y que dentro de este contexto una tendencia dominante ha sido la creación de centros culturales. En efecto, una de las medidas tomadas por el Estado en este sentido dice relación con completar el programa de infraestructura cultural para el Bicentenario, implementando

en Chile al menos un centro cultural en cada comuna de más de 50 mil habitantes.

Las Casas de Cultura (Antoine, 2005) son espacios en los cuales se desarrolla, fortalece y recrea la actividad cultural y artística de una comunidad. Son lugares propicios para la participación ciudadana, el encuentro y la convivencia, y por lo tanto generadores de tejido social y de una ciudadanía democrática construida a partir de la vivencia cultural. En las casas de la cultura se desarrollan procesos de formación, creación, difusión, investigación y organización de procesos artísticos y culturales (De Cultura, sf).

En cuanto equipamiento cultural, las Casas de Cultura se constituyen como una respuesta social, cultural y/o educativa en momentos de transformación profunda de las relaciones entre la comunidad y sus instituciones (Lacarrieu & Alvarez, 2002). Los distintos modelos de equipamientos existentes emergen de una tensión fundacional entre sus tres grandes finalidades políticas, a saber: a) el equipamiento como instrumento para la producción de una gama más o menos extensa de servicios, orientados a amplias capas de la población; b) el equipamiento como casa común, ya sea en su faceta de contenedor pasivo de colectivos y entidades, o en su papel de contenedor activo de iniciativas y proyectos; y, c) el equipamiento como artefacto susceptible de contribuir en la construcción del tejido social (fortalecimiento de la sociedad civil, vertebración de la comunidad, etc.)

Son equipamientos con carácter territorial que realizan una actividad social y cultural prioritaria y diversificada, con dotación para realizar actividades de difusión, formación y creación en diferentes ámbitos de la cultura, así como dinamización de entidades (Aldanondo Ochoa, 2003). Preferentemente dedicadas a la promoción y difusión de la cultura, a través, de la organización de actividades de exhibición, formación e intercambio cultural.



Como promotores de una mejor calidad de vida, las instalaciones culturales tienen a su favor el ser infraestructuras conocidas, fáciles de ubicar, legitimadas socialmente y poseer, en general, una buena imagen (Autor, 2002). En contra, suelen carecer de espacios adecuados para el encuentro, pocas disponen de otros servicios tan necesarios para sus usuarios como estacionamientos, seguridad, restaurantes y cafés, tiendas de recuerdos y souvenirs, guarderías infantiles, etc.

La mayoría suele desarrollar funcionalidades únicas y excluyentes, sin pensar en las audiencias, no conocen las necesidades de su público, no son polivalentes ni están bien gestionadas. Especialistas como Francisco Marco Serrano (Marco Serrano, 2006) ha propuesto una estrategia para monitorear la eficacia de estas y otras organizaciones culturales, mientras (Cansino Muñoz-Repiso, 2005) han desarrollado indicadores para la evaluación de las políticas que los rigen.

En Chile está en auge el desarrollo de la infraestructura cultural, tanto pública como privada, y dentro de este contexto una tendencia dominante ha sido la creación de centros culturales (De la Cultura y las Artes, 2008; Frutos, 2008). Se contabilizan 241 a lo largo de Chile, siendo 57 de la Región Metropolitana y 20 en Santiago. Destaca dentro de esta política pública, el Programa de construcción de Centros Culturales, que pretende poner en marcha un espacio cultural en las ciudades de 50 mil habitantes. Paradigmática, en ese sentido, ha sido la creación del Centro Cultural Gabriela Mistral (Vega Lavandeira & Zepeda Fariás, 2010).

Este esfuerzo público por dotar de espacios dedicados a la cultura y las artes más cerca de la comunidad, no sólo supone mejoramiento o levantamiento de infraestructura, sino que también se ha capacitado a los funcionarios municipales que administran estos espacios. Dentro de las acciones está la capacitación a través del Diplomado virtual en gestión cultural (impartido por universidades públicas en

conjunto con la Organización de Estados Iberoamericanos), pasantías en el extranjero (México en el 2009, Colombia en el 2010), además de clínicas zonales y laboratorio de proyectos culturales (ambos durante 2009).

Otra iniciativa tendiente a profesionalizar la gestión de estos centros culturales es la creación de manuales y guías para administradores de espacios. Cabe destacar que estos textos pertenecen a la categoría de “guías de consulta” debido a su escasa profundidad. Por ejemplo, “Introducción a la gestión e infraestructura de un Centro Cultural comunal”, relega a las comunicaciones a las labores de difusión y prensa, no vinculándola con el desarrollo de la organización en forma directa.

:: Comunicación y estrategia en organizaciones culturales

Se ha descrito profusamente sobre la incidencia de la Comunicación en las organizaciones desde diversos paradigmas, autores y abordajes. Como en otras áreas de las ciencias sociales, no existe consenso respecto a los apellidos que debe llevar la Comunicación en el ámbito de las organizaciones⁴. Un consenso global es que no toda comunicación es estratégica y son muchas y distintas las estrategias de comunicación que se aplican (Viñarás Abad).

Rafael Alberto Pérez ha abordado profusamente la convergencia entre estrategia y comunicación, tópico abordado principalmente por la academia anglosajona. Para él, “una estrategia es un conjunto de decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del

⁴ A este punto, debemos mencionar que la literatura sobre el tema registra el uso de Comunicación Corporativa, Comunicación Estratégica, Comunicación Externa e Interna, Comunicación Global, Comunicación Cultural, Comunicación Organizacional, entre otros. Algunos usos se dan por localizaciones geográficas, otros por perspectivas teóricas. Una interesante reflexión sobre esto presenta Matus Lobos (2010).



adversario y/o de la naturaleza” (Pérez, 2001).

Dada la tradición de la palabra estrategia asociada al mundo bélico, Pérez propone pasar de la Estrategia “como ciencia del conflicto a ciencia de la articulación” (Pérez, 2001). Es así como evidencia la existencia de ocho presentaciones de la estrategia: como anticipación (futuro, como alcanzar las metas); como decisión constante; como método (forma de proceder); Como posición y ventaja comparativa; como marco de referencia (para el comportamiento colectivo); como perspectiva y visión; como discurso y lógica de acción y como relación con el entorno.

Un trabajo reciente en España sobre la Comunicación en las Artes Escénicas, sostiene que en la mayoría de los espacios culturales “predomina un posicionamiento comunicativo basado en unos objetivos a corto plazo, individuales y no de sector. Predomina la improvisación, la falta de discurso comunicativo, la concepción instrumental de la comunicación: se hacen carteles, ruedas de prensa, programas de mano..., en una suma de actos que no hace estrategia ni discurso y que limita la eficacia de los actos (Muro Benayas, 2003).

Considerando que las organizaciones culturales, especialmente las administrativas, son organizaciones de discurso (Puig I Picart, 2003), estas organizaciones siempre estarán comunicando, lo planifiquen estratégicamente o no. Y la no comunicación intencional “es ya, por sí misma, un mensaje” (Carrascosa, (s.f.))

Una investigación sobre los objetivos y forma de comunicarse de los departamentos de prensa de 36 museos españoles realizada por Viñarás, que incluyó instituciones de talla internacional como el Museo del Prado y Thyssen-Bornemisza concluye que estas organizaciones “buscan aumentar su

notoriedad a través de la *publicity*⁵ que se genera a través de las actividades propias de la institución, sin fijarse ni conseguir un posicionamiento, una imagen que les diferencia más allá de la propia colección”.

Según Tony Puig, las organizaciones culturales han avanzado en la gestión económica y administrativa (aspectos como infraestructura, programación de servicios y productos, entre otros). Pero existe un estancamiento en la gestión integral de su comunicación. Para lograr traspasar esa barrera, plantea, “abandonar el modelo imperante en la mayoría de las organizaciones culturales: la difusión. Esto es, una vez planteado y producido un producto o un servicio, debe comunicarse a los destinatarios, los ciudadanos. En la difusión, la comunicación es un apéndice de un servicio o producto, o un plus. (Puig I Picart, 2003).

Y pareciera ser que este caso es generalizado en Chile, tocando incluso a los organismos públicos no culturales. De una tesis de Comunicación de la Universidad Diego Portales que realizó un estudio de caso sobre Comunicación Estratégica en un programa orientado a la superación de la pobreza, “se evidencia una consciencia en el sector gubernamental de la necesidad de incluir la comunicación estratégica como un elemento clave a la hora de poner marchar planes y programas de gobierno. Pero muchas veces estas acciones son poco sistemáticas en el tiempo. La comunicación estratégica se presenta como un agente suntuario y ornamental, “añadido a posteriori y no como algo sustancial al proceso estratégico de resolución de las oportunidades y conflictos” (Bustos, López, & Vesely, 2004).

⁵ Se entenderá por “Publicity” toda información divulgada por una institución, con el fin de crear un clima favorable hacia el/la mismo/a, y que es difundida total o parcialmente por un medio de comunicación. En Chile, se la asimila a “gestión de prensa”.



:: La comunicación en casas de la cultura en la Región Metropolitana

Una investigación reciente de Antoine sobre la comunicación en equipamientos culturales de la Región Metropolitana -que usó técnicas como observación no participante y aplicación de encuestas a 58 organizaciones- indicó que la comunicación es considerada como una dimensión estratégica y fundamental en el quehacer del equipamiento, pero que esta función no suele estar en manos de profesionales de la comunicación, existe escasa evaluación y control de las acciones aplicadas.

Un recorte de esta investigación enfocado a 17 Casas de la Cultura y los Centros Culturales ⁶ en Santiago revela que la situación es aún más dicotómica respecto al pensar y el hacer de las organizaciones en materia de comunicación: mientras el 88% de estas organizaciones cree que la comunicación es un elemento clave para la realización de sus objetivos, el 47% no cuenta con profesionales de comunicación en su organigrama y sólo el 35% dice contar con mecanismos para medir la eficiencia de la gestión comunicacional⁷.

El 60% de estas organizaciones no realiza Gestión de la Comunicación por sí misma porque depende netamente del departamento de relaciones públicas de las Municipalidades para realizar acciones de difusión hacia sus distintos públicos y quienes se encargan de responder solicitudes de información por parte de los medios, en caso que existieran. Ante la pregunta si la organización entrega mensajes a los medios

⁶ Según el sitio Espacios Culturales del CNCA son 20 casas de la cultura y centros artísticos en Santiago. Cabe destacar que este registro está en permanente actualización. Último acceso: octubre 2011.

⁷ En varios casos de ese 35%, los entrevistados señalan indicadores indirectos y de corto plazo de la eficiencia de la comunicación como los relacionados con la asistencia de público a los eventos y las visitas en las páginas Web institucionales.

de comunicación, un 74% expresó que lo realizaban, destacando en ocasiones alianzas con radios comunitarias y locales.

Cabe destacar que el 94% de las casas y centros culturales encuestados declararon conocer quiénes son sus públicos y el 58% dice ejecutar planes para mejorar y aumentar sus audiencias. A este punto, hay que destacar la ambigüedad con que se enuncian en muchas ocasiones los públicos: “dueñas de casa”, “jóvenes”, “niños” sin especificar rangos etarios ni localizaciones geográficas.

En el manejo de las Tecnologías de la Información, el 70% dice usarlas para llegar de mejor manera a sus públicos, destaca principalmente el uso de página Web -propia o dentro del portal de la Municipalidad correspondiente- y eventualmente, utilización de redes sociales. Un recorrido por Internet demuestra que el 12 de ellas usa alguna red social como Facebook o Twitter pero que al menos 3 organizaciones subutilizan este medio, teniendo cuentas que no poseen actualizaciones hace más de 2 meses.

Tomando en consideración el escenario anteriormente descrito y a la luz de los distintos ámbitos que convergen en Gestión de Comunicación (Losada Díaz), proponemos una caracterización coloquial de estas 18 organizaciones de la Región Metropolitana. La categorización se realizó en torno a tres parámetros: la valoración que le dan a las comunicaciones como elemento clave de la gestión, la valoración de cómo se realiza la comunicación en su gestión y si esta se planifica en forma estratégica. Adicionalmente, se utilizaron datos sobre los principales soportes de difusión más utilizados por la organización.

Francotirador. Son organizaciones que pueden o no contar con profesionales de comunicación, y que han optado por canalizar la difusión a través de una gran vía, generalmente una alianza estratégica con radios comunitarias, soportes en medios de transporte o generación de afiches pegados



en lugares determinados de la localidad. Consideran como clave la comunicación en la gestión y la califican su ejecución como “medianamente eficaz”. Representan el 29% de la muestra.

Ermitaño. Son organizaciones sin profesionales del área en el organigrama. Se caracterizan por tener un escaso manejo de la comunicación, la mayoría de ellas no cuenta con sitio Web o éste es muy referencial, y no realiza difusión en medios de comunicación. Muchas veces un diario mural e invitaciones personalizadas son su principal táctica de difusión. Si bien algunos declaran que la comunicación es clave en el proceso, otros simplemente no lo consideran importante. No cuentan con planificación y califican como “poco eficaz” sus acciones en esta área.

Políglota: Son organizaciones con profesionales de la comunicación en su organigrama, poseen acciones de manejo comunicacional sean estas estratégicas o no, usan páginas Web actualizadas, redes sociales, soportes impresos como afiches y programas. Realizan difusión en prensa, aplican algunos parámetros de medición de eficiencia de la comunicación. Valoran la comunicación dentro de la gestión pero mostrándose críticos respecto a las formas en que se ejecuta.

:: Conclusiones y propuestas

Consideramos que los equipamientos culturales son en sí mismos productos de comunicación que construyen sentidos y significados estéticos y sociales. Por eso, la dimensión estratégica en la gestión de iniciativas culturales interesadas en fortalecer la democracia y ser un aporte a la de construcción de ciudadanía, debe presuponer un compromiso de colocar especial atención a las estrategias comunicacionales.

El trabajo de campo evidencia la existencia de experiencias dictómicas respecto a la gestión de la comunicación. El estudio

demuestra que si bien esta dimensión es valorada dentro de las organizaciones, no existen equipos profesionales a cargo, escasea la planificación y no existe especial atención en la evaluación continua de las políticas. Además, se observa un uso creciente de las TIC’s pero aun éstas no están utilizadas con toda intensidad.

En Chile, resulta interesante seguir la evolución de las Casas de Cultura, por ser el concepto más extendido en el medio local cuando se alude a equipamientos culturales de proximidad. Especialmente porque estamos en pleno auge el desarrollo de la infraestructura cultural, tanto pública como privada, y que dentro de este contexto una tendencia dominante ha sido la creación de centros culturales.

Si bien se aprecian realidades diversas en 18 casas de la cultura y centros culturales en la Región Metropolitana, se puede concluir que para gran parte de ellas está preocupada por la gestión de la comunicación aun cuando no posee profesionalismo para desarrollar audiencias, posicionar marcas en medios de comunicación o generar indicadores de evaluación.

Por eso, la propuesta para estas organizaciones es incorporar la comunicación durante todo el proceso de creación la organización cultural (Muro, 2003) y salir del “sueño de la difusión” (Puig I Picart, 2003). •



:: Fuentes

- Aguirre Osorio, C. (2006). *Estrategia de Divulgación Turística en Plataforma 2.0. Tesis para optar al título de Diseñador mención gráfica*. Santiago.
- Aldanondo Ochoa, P. (2003). La guía de estándares de los equipamientos culturales en España. [Paper]. *Periférica. Revista para el análisis de la cultura y el territorio. Universidad de Cádiz*(4).
- Antoine, C. (2005). Los equipamientos culturales como instancias de socialización. [paper]. *Revista Información Pública. Escuela de Periodismo Universidad Santo Tomás, Santiago de Chile, III*(1), 12.
- Apablaza Soto, V. (2005). *Sistema de Comunicación Visual para el Museo Arqueológico de Tagua Tagua. Proyecto para optar al título de Diseñador mención gráfica Universidad de Chile*. Universidad de Chile, Santiago.
- Autor, F. (2002). *La política cultural en el municipio*. Valencia: Fundación Auto.
- Azpitarte, A. (2003). *Los Centros Culturales: Un acceso a las nuevas tecnologías para toda la sociedad*. Paper presented at the Tecnologías de la información y la comunicación (TICs), arte y patrocinio cultural: aplicaciones, desarrollo local y aprendizaje informal. Primer Seminario Internacional.
- Bustos, F., López, M., & Vesely, C. (2004). *Comunicación Estratégica y Políticas para la Superación de la Pobreza.*, Universidad Diego Portales, Santiago.
- Cansino Muñoz-Repiso, J. M. (2005). La Evaluación de las Políticas Públicas de turismo mediante el uso de indicadores. In T. L. G.-F. L. d. Vicente (Ed.), *Turismo Sostenible. Un enfoque multidisciplinar e internacional* (pp. 495). Córdoba, España: Servicio de Publicaciones, Universidad de Córdoba.
- Carrascosa, J. L. (s.f.). Comunicación Global. una comunicación eficaz para el éxito de los negocios. . Retrieved 20 de octubre de 2011, 2011, from <http://www.injuve.es/contenidos.downloadatt.action?id=774666650>
- Chinellato, P. (2008). Taller Comunicación y desarrollo de públicos para espacios culturales. In C. N. de la Cultura y las Artes (Ed.), *Seminario Nacional sobre Gestión Cultural Local 2008*. Santiago de Chile.
- Darritchon, M. L. (2010). *Comunicar cultura. Del fax a los medios sociales*. Paper presented at the Primer Congreso Internacional de Gestión Cultural - Nuevos Paradigmas en el Marco del Bicentenario.
- De Cultura, M. d. (sf). Encuesta Nacional sobre Casas de Cultura: Dirección de Etnocultura y Fomento Regional, Colombia.
- De la Cultura y las Artes, C. N. (2008). *Centros Culturales. Proyección, infraestructura y gestión* (1 ed.). Santiago de Chile: CNCA.
- Diez Frejeiro, S. (2006). *Técnicas de comunicación: la comunicación en la empresa*. Madrid: IdeasPropias Editorial.
- Dosdoce. (2005). El papel de la comunicación en la gestión de espacios culturales. Unpublished Web site. Dosdoce.
- Elizagarate Gutiérrez, V. d. (2003). *Marketing de Ciudades*. Barcelona: Pirámide- ESIC.
- Frutos, M. (2008). *Gestión de Centros Culturales e Iniciativas Públicas. Principios y orientaciones que animan los proyectos financiados por el CNCA*. Paper presented at the II SEMINARIO DE POLITICAS CULTURALES COMPARADAS.
- Galaz Flores, T. (2007). *Estrategias de comunicación para Museo Nacional de Bellas Artes*. Unpublished Pregrado, Universidad Santo Tomás, Santiago.
- Gumucio, J. C. (2003). Pasantía en España sobre equipamientos culturales de proximidad. Fondart [Presentación PowerPoint]. Santiago: Cristóbal Gumucio.
- Herrera Alarcón, P., & et.al. (2007). *Comportamiento organizacional del centro cultural Ainil*. Unpublished



- Pregrado, Universidad Santo Tomás, Santiago.
- Lacarrieu, M., & Alvarez, M. (2002). *La (indi)gestión cultural. Una cartografía de los procesos culturales contemporáneos*. Buenos Aires, Argentina: CICCUS/La Crujia.
 - López de Aguilera, I. (2000). *Cultura y Ciudad: manual de política cultural municipal*. Gijón: TREA.
 - Marco Serrano, F. (2006). Monitoring managerial efficiency in the performing arts: A regional tetares network perspective. *Annals of operations Research, Springer Netherlands, 145(Nº1)*, 167-181.
 - Minguez Arranz, N. (1999). La comunicación interna al servicio de la cultura corporativa. In J. Benavides Delgado & E. Fernández (Eds.), *Nuevos Conceptos de Comunicación*. Madrid: Fundación General de la UCM-Ayuntamiento de Madrid.
 - Miralles, E., & Saboya, M. (2007). Aproximaciones a la proximidad. Tipologías y trayectorias de los equipamientos en Europa y en España (1ª y 2ª Parte). *Revista Cercles. Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona*.
 - Muro Benayas, I. (2003). *Pecados y virtudes de la Comunicación en las Artes Escénicas*. Paper presented at the IV Jornadas Iniciativa Privada y Sector Público en la Gestión de la Cultura.
 - Pérez, R. (2001). *Estrategias de Comunicación*. Barcelona: Ariel.
 - Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
 - Vega Lavandeira, M., & Zepeda Farías, G. (2010). *Análisis del Programa Nacional de Centros Culturales del Consejo Nacional de la Cultura y las artes: Infraestructura y Audiencias*. Unpublished Magister, Universidad de Chile, Santiago.
 - Viñarás Abad, M. (2009). Departamentos de comunicación en Museos: La planificación estratégica de la comunicación en instituciones artísticas y culturales. *Global Media Journal [en línea]*
 - Weigand, M. (2010). *Diseño de una estrategia de comunicaciones para el Centro de Extensión Artística y Cultural de la Universidad de Chile (CEAC)*. Universidad Católica de Chile., Santiago.
 - Xabide. (2000). *Centros cívicos y servicios de proximidad*. Barcelona: Xabide.
 - Xabide. (2001). *Público y privado en la gestión cultural*. Barcelona Xabide.