



**ANÁLISIS DE LAS COMUNICACIONES INTERNAS DEL PROGRAMA DE  
INTERMEDIACION CULTURAL DEL DEPARTAMENTO DE FOMENTO DE LA  
CULTURA Y LAS ARTES DEL CONSEJO NACIONAL DE LAS ARTES Y LA  
CULTURA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2016**

Tesis para optar al grado de Licenciado en Gobierno y Gestión Pública.

Tesis para optar al título de Administrador Público

**Nombres:**

Juan San Martín Poblete

Alex Pérez Gutiérrez

**Profesor Guía: Mauricio Espinosa**

**NOVIEMBRE 2016**

## **Agradecimientos**

Damos las gracias a nuestras familias, por apoyarnos pacientemente en este proceso. A nuestro profesor guía Mauricio Espinosa por ayudarnos a avanzar en aquellas dudas fundamentales de nuestra investigación. A cada uno de los funcionarios del Programa de Intermediación Cultural del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes por permitirnos trabajar con ellos y darnos información clara y oportuna, y finalmente a la Universidad Academia de Humanismo Cristiano por todo lo que representa y por permitirnos trabajar bajo su mirada social y comprometida en función de una sociedad más justa, más igual, más inclusiva y más democrática.

## Contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
<b>Antecedentes del Problema.....</b>	<b>7</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>9</b>
<b>Pregunta de investigación.....</b>	<b>10</b>
<b>Objetivo general .....</b>	<b>10</b>
<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>10</b>
<b>Limitaciones de la investigación .....</b>	<b>11</b>
<b>Alcances de la investigación.....</b>	<b>12</b>
<b>Justificaciones de la investigación.....</b>	<b>14</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>15</b>
<b>Contexto político institucional .....</b>	<b>15</b>
<b>Generalidades del CNCA.....</b>	<b>16</b>
<b>Marco legal de CNCA .....</b>	<b>16</b>
<b>Naturaleza, Funciones y Órganos .....</b>	<b>17</b>
<b>Programa cultural de Presidenta Michelle Bachelet .....</b>	<b>19</b>
<b>Definiciones Estratégicas Año 2015-2018 del Consejo Nacional De la Cultura y De Las Artes.....</b>	<b>20</b>
<b>Objetivos relevantes del CNCA .....</b>	<b>21</b>
<b>Objetivos Estratégicos institucionales .....</b>	<b>22</b>
<b>Productos Estratégicos institucionales .....</b>	<b>22</b>
<b>Clientes/stakeholders del CNCA .....</b>	<b>23</b>
<b>Programa de Intermediación Cultural CNCA .....</b>	<b>24</b>
<b>Objetivos programáticos del Programa .....</b>	<b>25</b>
<b>LINEA 1: Fortalecimiento de Redes de Agentes Culturales y Espacios Especializados.....</b>	<b>26</b>
<b>LINEA 2: Sostenibilidad de Agentes Culturales y Espacios Especializados .....</b>	<b>27</b>
<b>Proceso de postulación, registro y financiamiento de intermediadores culturales .....</b>	<b>28</b>

<b>Metas 2015 y proyecciones 2016.....</b>	<b>30</b>
<b>9.7.5.1 Organigrama del programa de intermediación cultural .....</b>	<b>31</b>
<b>Características y objetivo general de los Cargos del nivel central del programa de intermediación cultural.....</b>	<b>32</b>
<b>Personas en calidad de Planta y Contrata.....</b>	<b>34</b>
<b>Personas en calidad de Honorarios.....</b>	<b>34</b>
<b>Teoría de la comunicación, comunicación estratégica y desarrollo organizacional .....</b>	<b>35</b>
<b>La comunicación .....</b>	<b>35</b>
<b>El desarrollo organizacional y la comunicación estratégica.....</b>	<b>37</b>
<b>La comunicación organizacional .....</b>	<b>39</b>
<b>La identidad corporativa como herramienta de la comunicación organizacional.....</b>	<b>43</b>
<b>Funciones de la comunicación al interior de la organización.....</b>	<b>48</b>
<b>Tipos de Comunicación interna .....</b>	<b>49</b>
<b>Tipos de comunicación, canales y herramientas al interior de una organización.....</b>	<b>51</b>
<b>Comunicación oral: .....</b>	<b>52</b>
<b>Comunicación escrita: .....</b>	<b>52</b>
<b>Comunicación no verbal:.....</b>	<b>53</b>
<b>El canal de comunicación.....</b>	<b>53</b>
<b>El diagnóstico e implementación de la comunicación organizacional interna.....</b>	<b>55</b>
<b>Marco metodológico .....</b>	<b>57</b>
<b>Población y muestra .....</b>	<b>59</b>
<b>Capítulo I: Resultados de la encuesta .....</b>	<b>61</b>
<b>Dimensión 1. Cultura y Clima organizacional.....</b>	<b>61</b>
<b>Dimensión 2: El Mensaje .....</b>	<b>70</b>
<b>Dimensión 3: Medios, canales y herramientas.....</b>	<b>78</b>
<b>Capítulo II: Resultados del Focus Group .....</b>	<b>88</b>
<b>Dimensión Cultural y Clima organizacional .....</b>	<b>89</b>
<b>Dimensión Mensaje.....</b>	<b>91</b>
<b>Dimensión Medio y Canales.....</b>	<b>92</b>
<b>Capitulo III: Análisis de los instrumentos .....</b>	<b>93</b>
<b>Análisis de la Encuesta.....</b>	<b>93</b>
<b>Análisis del Focus Group .....</b>	<b>98</b>

<b>Conclusiones.....</b>	<b>101</b>
<b>Capítulo IV: Plan estratégico comunicacional para el programa de intermediación cultural del CNCA .....</b>	<b>105</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>108</b>
<b>Referencias bibliográficas recuperadas de la Web.....</b>	<b>110</b>
<b>Otros Documentos Bibliográficos.....</b>	<b>110</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>111</b>
<b>Anexo N° 1 .....</b>	<b>111</b>
<b>Anexo N° 2 .....</b>	<b>114</b>
<b>Anexo N° 3.....</b>	<b>115</b>
<b>Anexo 4: Registro Focus Group .....</b>	<b>117</b>

## Introducción

En el presente trabajo, intentaremos abordar desde la perspectiva del análisis, las características de las comunicaciones internas del Programa de Intermediación Cultural del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

Esto adquiere un nivel de relevancia mayor cuando consideramos que este trabajo no se enfoca en una empresa que ofrece un servicio o un producto al mercado o satisface públicos de interés determinados por las leyes del consumo, sino de un programa de gobierno que debe hacer cumplir derechos que la ciudadanía exige.

Dicho esto, esta investigación tiene como ejes claves saber cómo los mensajes se vinculan con sus públicos en un sistema retroalimentado de acciones, herramientas y canales y se articulan para permitir que la comunicación interna ligada a los objetivos del programa, se desarrolle de manera fluida e impacte en la identidad, la responsabilidad, el desempeño, la cultura y el clima organizacional.

Dentro de este marco, observaremos cómo los objetivos estratégicos establecidos por la dirección a partir de las políticas públicas desarrolladas por el sector, se transmiten desde los niveles directivos a los niveles tácticos y operativos de la organización y visualizaremos cuál es el nivel de comprensión que cada funcionario tiene de la misión, la visión y el rol que a cada uno le corresponde para aportar al logro de los objetivos propuestos para el programa.

Dado este análisis, intentaremos desarrollar una propuesta de mejora de las comunicaciones internas del programa con el fin de ser un aporte sustancial a ámbitos relevantes de la administración pública como el análisis e intervención organizacional y la planificación estratégica de las organizaciones del Estado.

## Antecedentes del Problema

La comunicación interna es uno de factores claves dentro del diseño de las organizaciones. Permite canalizar, alinear transmitir y ejecutar las acciones en los distintos niveles estratégicos, tácticos y operativos que la organización requiere. Es, en términos simples, “la herramienta que posibilita el cambio cultural y el desarrollo organizacional en una empresa, sus prácticas, sus acciones y su alineamiento con la visión y la misión. Implica configurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización”<sup>1</sup>.

La empresa moderna lo ha entendido muy bien, permitiendo que las organizaciones sean flexibles al cambio y adaptables a los vaivenes de sus entornos y sus públicos gracias a planificaciones comunicacionales atentas, fluidas y retroalimentadas, lo que hoy se denomina comunicación estratégica.

Sin embargo, la información que existe de este tema en el sistema público aún es poca. Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo señalan que “las comunicaciones internas hoy son muy importantes desde el punto de vista estratégico, pues permiten la generación de cultura, identidad, alineamiento organizacional y fortalecimiento del clima laboral de los públicos internos”<sup>2</sup>.

Es necesario agregar que estos mismos autores sugieren la idea de que la comunicación interna dejó de ser un mero proceso circunscrito a la teoría de la comunicación y sus canales sino que hoy posibilita el alineamiento de la organización, la generación de una cultura organizacional, un modo de hacer las cosas, una cultura y un clima laboral específico: “La comunicación estratégica actúa en y para el conjunto de relaciones de no-mercado (*non-marketrelations*) que afectan la vida de una organización: regulación, ambiente político, tendencias culturales, clima moral y otros”<sup>3</sup>.

Según la información recopilada hemos podido advertir que en algunas organizaciones públicas la comunicación interna no es comprendida en su carácter estratégico y se

---

<sup>1</sup>García Jiménez, Jesús, 2007, *La comunicación interna*, Ediciones Díaz de Santos, España. Página 9.

<sup>2</sup> Tironi, Eugenio y Cavallo, Ascanio, 2004, *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*, Santiago, Taurus. Página.33.

<sup>3</sup> Ibídem, página 35.

visualiza que hay información que no llega, que no hay mucho feedback, que existe poco reconocimiento de logros, que hay poca confianza en los directivos, estructuras verticales de comunicación, no se baja la información por parte de los líderes, se utiliza poco la comunicación cara a cara y alto nivel de rumor interno<sup>4</sup>.

Rara vez a los empleados públicos se les hace partícipe de la estrategia, de los objetivos y del proyecto corporativo, máxime, que la mayoría de los recursos se dedican a la comunicación externa, porque lo que sale en los medios tiene prioridad absoluta. Al final, se presta poca o ninguna atención al compromiso de los públicos internos claves en la forma en que se genera valor al servicio.

Ahora bien, ya sea en Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) o cualquier organismo público de nuestro país. Es común encontrar entre los empleados públicos un bajo grado de compromiso e identificación con la misión y los valores de la organización y lo que es peor, falta de conocimiento y comprensión de los objetivos estratégicos. Junto a ello, canales inadecuados de transmisión de estos objetivos, van generando un clima de desconfianza e ignorancia que incide a la larga en el desempeño laboral, no sólo a nivel individual, sino el de todo el conjunto de la institución, impactando directamente en los niveles de satisfacción de los usuarios de un servicio.

Este problema se visualiza al no encontrar antecedentes, sobre la apreciación de las organizaciones públicas, de la importancia de la comunicación en la contribución a la eficiencia de los objetivos estratégicos de la organización.

Dado este contexto podemos decir también que **no se conocen las características de las comunicaciones internas del Programa de Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura**, lo que trae aparejado falta de información para diagnosticar, evaluar y desarrollar mejoras en la comunicación interna que apunten a potenciar los objetivos estratégicos del programa y transmitir los mensajes al nivel táctico y operativo de forma más eficiente.

---

<sup>4</sup> Nicolás Barrera Romero, 2014, *Realidades y desafíos: las comunicaciones internas en el INAPI*, Tesis de pregrado, Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen Escuela de Periodismo, Santiago, página 100.

## **Planteamiento del problema**

El Consejo de la Cultura y las Artes es organismo por excelencia que se encarga de promocionar, difundir y acercar la cultura a todos los chilenos, a lo largo de nuestro territorio por medio de diferentes eventos u instancias.

En su accionar contiene varios proyectos y programas para llevar a cabo esta labor. Conjuntamente con ello, existe un fondo público que se les otorga a las diversas agrupaciones y organizaciones artísticas para poder desarrollar su arte en las diversas formas que existen. De acuerdo a estos antecedentes nace el programa de intermediación cultural en el gobierno de la Presidenta Bachelet.

Sin embargo, según informes desarrollados por funcionarios del programa de intermediación cultural, este ha mostrado debilidades para transmitir a consejeros nacionales, estrategias, decisiones y acciones tendientes a mejorar los procesos de vinculación con sus públicos internos, toda vez que los directivos han detectado que los procedimientos son lentos, la identificación de los funcionarios es baja y la motivación por buscar soluciones creativas a los diversos problemas regionales en este ámbito es menor.

Esta problemática puede suponer, falta de interés por parte de los distintos funcionarios, una estructura organizacional poco flexible, desconocimiento de la importancia de las comunicaciones internas como herramienta útil para la transmisión de objetivos, planes de comunicación interna inexistentes o mal diseñados y la inexistencia de análisis e intervención del diseño organizacional.

Por lo anterior nos hacemos la siguiente pregunta de investigación:

## **Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los desafíos de una propuesta de mejora en las comunicaciones internas del Programa de Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura? Estudio de caso desde el segundo semestre de 2015 al primer semestre de 2016.

## **Objetivo general**

Analizar las características de las comunicaciones internas del Programa de Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura desde el segundo semestre de 2015 al primer semestre de 2016.

## **Objetivos específicos**

- Identificar los canales y herramientas comunicacionales utilizados en el programa Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura para la transmisión de los objetivos estratégicos y la misión/visión desde el segundo semestre de 2015 al primer semestre de 2016.
- Examinar las características de los mensajes usados por los integrantes del nivel central del Programa Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura y como éstos se vinculan estratégicamente en función de la identificación, comprensión y alineamiento a la misión/visión y a los objetivos trabajados por los niveles tácticos y operativos del programa desde el segundo semestre de 2015 al primer semestre de 2016

- Distinguir las características de los públicos de interés, el contexto en que se desarrollan y su relación con la misión/ visión y los objetivos estratégicos del Programa de Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura desde el segundo semestre de 2015 al primer semestre de 2016
- Desarrollar una propuesta de mejora de las comunicaciones internas para el programa de Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura

### **Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones posibles que podemos encontrar en este trabajo se pueden dividir en técnicas, institucionales y personales:

Las dificultades técnicas: Se refiere a las limitantes que podemos encontrar desde una perspectiva de los significados, conceptos y símbolos que pueden representar para las personas encuestadas y entrevistadas los conceptos ligados a la comunicación interna, comunicación organizacional y comunicación estratégica usados en este estudio, así como la comprensión de lo que significan para ellos los canales de comunicación, las herramientas, los mensajes y otras dinámicas sicosociales, sociológicas y antropológicas que tienen significado propio para los encuestados, situación que sólo se lograría al acceder con un estudio cualitativo de mayor complejidad que por problemas de tiempo y de limitaciones normativas no puede considerarse sino a través de una entrevista focal al grupo de estudio correspondiente al nivel central compuesto por 7 personas. Por otro lado, que el estudio no considere al Consejo Nacional de las Artes y la Cultura en su totalidad como objeto de investigación nos limita la precisión del estudio para tener una mirada más global sobre las características de las comunicaciones internas en función de los objetivos estratégicos del servicio y su comprensión desde una mirada estratégica.

Las dificultades institucionales: Se refieren la posibilidad de que nos encontremos con una baja motivación de los funcionarios públicos del Programa de Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura a describir sus mensajes, contexto, prácticas y herramientas comunicacionales en marco de un análisis interno. Podemos decir que advertimos un poco de resistencia de parte de la autoridad central a desarrollar un estudio más amplio que incluyera las contrapartes, gestores culturales o coordinadores regionales debido a la cercanía de elecciones municipales en octubre de 2016 que sirve de argumento para señalar que este estudio les quitaría a los funcionarios el tiempo necesario para la ejecución de sus tareas.

A esta resistencia o resquemor político se puede sumar el poco tiempo disponible de parte de los funcionarios para contestar las encuestas o entrevistas en horarios de trabajo y el poco interés que podrían manifestar los coordinadores regionales frente a un estudio que no les significaría en lo inmediato beneficios que podrían considerar concretos en cuanto a beneficios monetarios.

Las dificultades personales: Se refieren a aquellas limitaciones que podemos encontrar desde el punto de vista de los tiempos laborales de los encuestados. El problema desde ese punto de vista se advierte insignificante, salvo por la consideración de que la coordinación de las actividades con los funcionarios claves en la investigación puede dificultarse en ciertas oportunidades debido a que los investigadores no pertenecen al programa y los coordinadores viajan de forma no planificada a regiones para supervisar procesos.

### **Alcances de la investigación**

Esta investigación comprende el trabajo realizado entre el período septiembre de 2015 a agosto de 2016. Territorialmente la información estadística abarca el total de la dotación del nivel central del Programa de Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura. Sin embargo, debido a las dificultades de contar a mitad del proyecto y por decisiones directivas en los consejeros regionales y los coordinadores de fomento regional que correspondían a 25 personas,

debimos realizar el levantamiento de la información necesaria con el equipo del nivel central que contempló a 7 personas.

Los alcances de la investigación también apuntan a ampliar las líneas de investigación de la escuela de gestión pública de la universidad puesto que intenta orientar la comunicación estratégica a los ámbitos de desarrollo organizacional en el ámbito público y además amplía los futuros ámbitos de desempeño de un administrador público más allá del análisis, intervención, desarrollo organizacional y dirección estratégica de organizaciones en lo público, sino también inclinándolo a acceder a áreas vinculadas a la comunicación estratégica en organizaciones sin fines de lucro en el mundo privado.

Se puede agregar que esta investigación puede coadyuvar a diagnosticar y mejorar procesos comunicacionales que generan impacto en el desempeño funcionario y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de programas como el Programa de Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura. Ello implica también, valorar esta experiencia como piloto para repetir el modelo de diagnóstico a los otros programas existentes del Consejo, incorporando de esa forma la mejora continua de los procesos comunicacionales internos orientados a mejorar desempeños y cumplimiento de objetivos estratégicos.

Finalmente, desde el punto de vista disciplinar, esta investigación aporta a las teorías de desarrollo organizacional desde un enfoque sistémico que convierte a la comunicación en un eje articulador de la organización, posibilitando a la organización tener la capacidad de adaptarse de forma flexible y oportuna a los cambios del entorno y sus públicos.

## **Justificaciones de la investigación**

- Para identificar las características de las comunicaciones internas al interior del Programa de Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura.
- Para desarrollar mecanismos eficientes y eficaces de transmisión de información estratégica al interior del Programa de Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura, que puedan ser usados.
- Para detectar mecanismos ineficientes e ineficaces de transmisión de información estratégica al interior del Programa de Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura que deban ser mejorados o eliminados.
- Para otorgar información clave para la elaboración de un plan de mejora de las comunicaciones internas que ayude a optimizar la transmisión de los objetivos estratégicos a los niveles tácticos y operativos del Programa de Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura

## Marco Teórico

### Contexto político institucional <sup>5</sup>

La presente investigación se enmarca dentro de las siguientes dimensiones institucionales: contexto político y social, política cultural del servicio, definición es estratégicas del Consejo Nacional de la Cultura y Las Artes, origen del Programa De Intermediación Cultural, misión, visión, objetivos estratégicos y características institucionales.

La razón de ser del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes desde su inicio en Julio de 2003 ha sido garantizar a todos los habitantes de este país el derecho a la cultura consagrado en la Declaración Universal de los derechos humanos. De acuerdo a esto, las políticas públicas del CNCA están enfocadas permanentemente en promover la diversidad de expresiones culturales, estimular la creación artística, democratizar el acceso a la cultura, proteger el patrimonio, asegurar una justa retribución por el trabajo creativo y reposicionar la educación artística.

Es así que, en marzo del año 2014, el CNCA creó nuevos programas dirigidos a organizaciones comunitarias, redes de espacios culturales especializados y organizaciones regionales de trayectoria destacada con el fin de aumentar la cobertura del servicio a todos los rincones de la nación. Entre ellos el Programa de Intermediación cultural, cuyo gran objetivo fue disminuir la poca vinculación entre la producción creativa y la ciudadanía a través de financiamiento de intermediadores culturales de carácter privado que potenciaran la circulación y difusión de bienes y servicios culturales de forma estable y continua.

---

<sup>5</sup> Balance de Gestión integral, 2014, Ministerio de Educación, Consejo nacional de la Cultura y las Artes. Valparaíso, Chile. Páginas 3-4. Recuperado de [www.cultura.gob.cl](http://www.cultura.gob.cl), el 20 de Julio del 2016.

## **Generalidades del CNCA**

En CNCA cuenta con un Directorio Nacional, un Comité Consultivo Nacional, un Comité Calificador de Donaciones Culturales, además de Consejos Sectoriales, Consejos Regionales y Comités consultivos regionales. El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y se articula a través de los departamentos de: Gabinete Ministra, Subdirección, Fomento e Industrias Creativas, Ciudadanía y Cultura, Planificación y Presupuesto, Jurídico, Recursos Humanos, Administración General, Estudios, Comunicaciones y Patrimonio Cultural, además de 15 Direcciones Regionales distribuidas a lo largo del territorio nacional.

El personal de servicio se divide en personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado y alcanzó en el año 2014 un total de 606 personas que componen el personal efectivo de la institución, de los/as cuales 41 funcionarios/as posee calidad jurídica de planta y 565 calidad jurídica de contrata. El personal no contabilizado en la dotación efectiva se desglosa en 483 honorarios y 83 códigos del trabajo.

## **Marco legal de CNCA**

La ley 19.891 que crea el CNCA define a la institución como “un servicio autónomo, funcionalmente descentralizado y territorialmente desconcentrado, mandatado a apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país”<sup>6</sup>.

Considerando estas definiciones señalaremos algunos artículos importantes de la ley que servirán para fundamentar y justificar la existencia y funcionamiento del CNCA: la Ley del consejo nacional de la cultura y las artes<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Política cultural 2011-2016, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Departamento de Estudios, Valparaíso, Chile, página 13.

<sup>7</sup> Ley número 19.891, julio 2003, Ley del Consejo Nacional de La Cultura y las Artes, Congreso Nacional, Valparaíso, Chile.

## **Naturaleza, Funciones y Órganos**

### **Artículos:**

**Artículo 1º.-** Créase el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, en adelante, también, "el Consejo", como un servicio público autónomo, descentralizado y territorialmente desconcentrado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se relacionará directamente con el Presidente de la República. Sin perjuicio de esta relación, todos aquellos actos administrativos del Consejo en los que, según las leyes, se exija la intervención de un Ministerio, deberán realizarse a través del Ministerio de Educación.

**Artículo 2º.-** El Consejo tiene por objeto apoyar el desarrollo de las artes y la difusión de la cultura, contribuir a conservar, incrementar y poner al alcance de las personas el patrimonio cultural de la Nación y promover la participación de éstas en la vida cultural del país.

En el cumplimiento de sus funciones y en el ejercicio de sus atribuciones, el Consejo deberá observar como principio básico la búsqueda de un desarrollo cultural armónico y equitativo entre las regiones, provincias y comunas del país. En especial, velará por la aplicación de dicho principio en lo referente a la distribución de los recursos públicos destinados a la cultura. Su domicilio y sede será la ciudad de Valparaíso, y constituirá Consejos Regionales en el territorio nacional.

**Artículo 3º.-** Son funciones del Consejo:

1) Estudiar, adoptar, poner en ejecución, evaluar y renovar políticas culturales, así como planes y programas del mismo carácter, con el fin de dar cumplimiento a su objeto de apoyar el desarrollo de la cultura y las artes, y de conservar, incrementar y difundir el patrimonio cultural de la Nación y de promover la participación de las personas en la vida cultural del país.

2) Ejecutar y promover la ejecución de estudios e investigaciones acerca de la actividad cultural y artística del país, así como sobre el patrimonio cultural de éste; 3) Apoyar la participación cultural y la creación y difusión artística, tanto a nivel de las personas como de las organizaciones que éstas forman y de la colectividad nacional toda, de modo que

encuentren espacios de expresión en el barrio, la comuna, la ciudad, la región y el país, de acuerdo con las iniciativas y preferencias de quienes habiten esos mismos espacios.

4) Facilitar el acceso a las manifestaciones culturales y a las expresiones artísticas, al patrimonio cultural del país y al uso de las tecnologías que conciernen a la producción, reproducción y difusión de objetos culturales.

5) Establecer una vinculación permanente con el sistema educativo formal en todos sus niveles, coordinándose para ello con el Ministerio de Educación, con el fin de dar suficiente expresión a los componentes culturales y artísticos en los planes y programas de estudio y en la labor pedagógica y formativa de los docentes y establecimientos educacionales.

6) Fomentar el desarrollo de capacidades de gestión cultural en los ámbitos internacional, nacional, regional y local.

7) Impulsar la construcción, ampliación y habilitación de infraestructura y equipamiento para el desarrollo de las actividades culturales, artísticas y patrimoniales del país, y promover la capacidad de gestión asociada a esa infraestructura.

8) Proponer medidas para el desarrollo de las industrias culturales y la colocación de sus productos tanto en el mercado interno como externo.

9) Establecer vínculos de coordinación y colaboración con todas las reparticiones públicas que, sin formar parte del Consejo ni relacionarse directamente con éste, cumplan también funciones en el ámbito de la cultura.

10) Desarrollar la cooperación, asesoría técnica e interlocución con corporaciones, fundaciones y demás organizaciones privadas cuyos objetivos se relacionen con las funciones del Consejo, y celebrar con ellas convenios para ejecutar proyectos o acciones de interés común.

11) Diseñar políticas culturales a ser aplicadas en el ámbito internacional, y explorar, establecer y desarrollar vínculos y convenios internacionales en materia cultural, para todo lo cual deberá coordinarse con el Ministerio de Relaciones Exteriores.

12) Desarrollar y operar un sistema nacional y regional de información cultural de carácter público. Para la operación del sistema nacional y regional de información cultural a que hace referencia este numeral, el Consejo podrá crear un banco de datos personales de aquellos señalados en la ley N° 19.628;

### **Programa cultural de Presidenta Michelle Bachelet**

El programa cultural que la presidenta Michelle Bachelet presentó en su campaña presidencial<sup>8</sup> se constituyó en la base de las definiciones estratégicas del CNCA entre los años 2015-a 2018 por lo que se considera importante describir brevemente cuales fueron aquellas apreciaciones generales.

- Garantizar el acceso al arte y la cultura: se orienta a fortalecer el acceso a la cultura y las artes en comunas con menores oportunidades, apoyar el funcionamiento de la infraestructura cultural que desarrolle funciones públicas, crear fondos que permita a las personas acceder a recursos para el fomento de la participación y organización en el ámbito cultural, crear programas de fomento y difusión del arte y las culturas y pueblos indígenas, bibliotecas regionales.
- Cultura y Formación: Implementar como política nacional el desarrollo de talentos artísticos juveniles, creación del Programa Nacional de Desarrollo Artístico dirigido a niños de pertenecientes a establecimientos de educación básica subvencionada, fortalecimiento del subsistema de escuelas artísticas de educación general, creación de un nuevo programa para el arte y la cultura, al interior de la jornada escolar completa y creación de un nuevo plan nacional de lectura.
- Financiamiento y Fomento del Arte y la Cultura: Aumento de un 100% del financiamiento de los programas de fomento del arte y la cultura, para dar un impulso a las industrias culturales y a lo que hoy se llama “economía creativa” a

---

<sup>8</sup> Programa de Gobierno, Michelle Bachelet, 2014-2018.

través de la generación de un Plan Nacional de Fomento de la industria y Economía Creativa chilena.

- Institucionalidad: Envío de proyecto de ley para la creación del Ministerio de Cultura y Patrimonio, envío de proyecto de ley para ampliar las facultades de TVN para un cumplimiento efectivo de los objetivos asociados con la misión pública que la ley le entrega.
- Patrimonio: Creación de un Programa de Recuperación Regional de Infraestructura Patrimonial Emblemática, implementación de un Programa Nacional de Sitios, Zonas y Bienes chilenos declarados Patrimonio de la Humanidad, creación de un Fondo del Patrimonio cultural material e inmaterial, para el financiamiento de programas, iniciativas y proyectos de investigación, identificación, registros, puesta en valor, restauración, conservación, divulgación, y otras medidas de salvaguardia, y educación en todos los ámbitos del patrimonio cultural, material e inmaterial.

### **Definiciones Estratégicas Año 2015-2018 del Consejo Nacional De la Cultura y De Las Artes.**

- Misión Institucional Consejo Nacional De la Cultura y De Las Artes: Promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo en las personas habitantes del país, a través del fomento y difusión de la creación artística nacional, así como de la preservación y promoción del patrimonio cultural chileno, adoptando iniciativas públicas que promuevan una participación activa de la ciudadanía, de creadores/as, productores/as e intermediadores/as de la cultura, y de instituciones públicas y privadas en el logro de tales fines.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ficha de definiciones estratégicas año 2015-2018, Recuperado de [www.cultura.gob.cl](http://www.cultura.gob.cl), 19 de Junio de 2016.

## Objetivos relevantes del CNCA<sup>10</sup>

1. Fortalecer la creación artístico-cultural
2. Visibilizar y fomentar las industrias culturales como motor de desarrollo
3. Fortalecer y actualizar las normativas relacionadas con el arte y la cultura
4. Contribuir a instalar los bienes y servicios artísticos culturales en el escenario internacional
5. Fortalecer el reconocimiento de los derechos de autor
6. Promover la creación cultural vinculada a plataformas digitales a través de las nuevas tecnologías de la comunicación.
7. Promover el acceso y la participación de la comunidad en iniciativas artístico-culturales
8. Generar acceso a una oferta artístico-cultural
9. Promover la formación de hábitos de consumo artístico-cultural en la comunidad
10. Potenciar y promover el rol de los agentes culturales en la creación y difusión de las artes y la cultura
11. Promover el intercambio de contenidos culturales a través de nuevas tecnologías de la comunicación
12. Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio cultural material
13. Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio inmaterial
14. Contribuir a fomentar el turismo cultural respetando la diversidad y la conservación del patrimonio cultural de la nación

---

<sup>10</sup> *Ibíd*em

## Objetivos Estratégicos institucionales<sup>11</sup>

- Visibilizar y fomentar las industrias culturales como motor de desarrollo, en pro de la generación de empleos creativos
- Promover la formación de hábitos de consumo artístico-cultural en la comunidad, a través de dos grandes programas (intermediación y canal cultural de TV) orientados a formar audiencias entre el gran público.
- Contribuir a que se valore y resguarde el patrimonio inmaterial y el patrimonio indígena, fortaleciendo el Fondo del Patrimonio, abriendo un nuevo programa de patrimonio inmaterial, e interprogramando el ámbito del Patrimonio en los ámbitos de Formación, Acceso y Fomento.
- Establecer acciones de formación artística temprana y perseverante en el largo plazo, abarcando tanto las instituciones de educación formal y no-formal, como construyendo una nueva infraestructura para el segmento infantil y juvenil (7 a 19 años) en las 15 regiones del país.
- Impulsar la creación del Ministerio de Cultura, Artes y Patrimonio, una institución con énfasis locales, que promueva la cultura, las artes y la interculturalidad y la perspectiva de género.

## Productos Estratégicos institucionales<sup>12</sup>

- **Fomento al Arte y la Cultura:** Conjunto de programas que aglutina tanto a los servicios de financiamiento artístico cultural administrados por el CNCA, como a las iniciativas impulsadas en pro del fomento, desarrollo y difusión de las artes.
- **Acceso al Arte y la Cultura:** Conjunto de Programas destinados a mejorar las condiciones de acceso al arte y la cultura de la población, con énfasis en las comunidades de menores ingresos y los habitantes de localidades alejadas.
- **Patrimonio Cultural:** Conjunto de Programas destinados a la salvaguardia y difusión del Patrimonio Cultural Nacional.

---

<sup>11</sup> Ibídem

<sup>12</sup> Ibídem

- **Cultura y Formación:** Conjunto de Programas destinados al fortalecimiento de la educación artística en establecimientos formales y no formales.

### **Clientes/stakeholders del CNCA<sup>13</sup>**

1. Creadores/as y Artistas de las artes Escénicas (teatro, danza, circo), de las artes de la visualidad (fotografía, artes visuales, y nuevos medios); y de las industrias emergentes (diseño, artesanía y arquitectura); de la música, literatura, y artes audiovisuales
2. Personas claves en el ámbito literario (editores/as, bibliotecarios/as profesionales, distribuidores/as de libros y todos(as) aquellos que componen la cadena de valor).
3. Personas claves en el ámbito musical (recopiladores/as, investigadores/as, musicólogos/as, productores/as de fonogramas, distribuidores, y quienes hacen parte de la cadena de valor).
4. Personas claves del ámbito audiovisual (exhibidores/as, distribuidores/as, administradores/as de salas de exhibición quienes hacen parte de la cadena de valor).
5. Gestores y Gestoras Culturales
6. Personas, Comunidades y Asociaciones Indígenas
7. Cultores/as Tradicionales.
8. Población con altos índices de vulnerabilidad económica, social y territorial.
9. Investigadores e Investigadoras
10. Organismos Públicos (Gobiernos Locales y regionales e instituciones públicas del nivel central que cuentan con programas, políticas o estructuras orientadas a apoyar el desarrollo del sector cultural).
11. Organismos Privados (Corporaciones, Fundaciones, Institutos bilaterales de cultura).
12. Estudiantes del sistema escolar.

---

<sup>13</sup> ídem

13. Establecimientos educacionales municipalizados o particulares subvencionados, con proyectos educativos orientados al desarrollo de la formación artística.
14. Profesores/as de Establecimientos Educacionales Municipalizados o Subvencionados.
15. Instituciones públicas y privadas vinculadas a la gestión patrimonial.

### **Programa de Intermediación Cultural CNCA<sup>14</sup>**

El Programa de Intermediación Cultural del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, tiene por objetivo principal “Contribuir a la promoción, acceso y consumo cultural de la ciudadanía”. Este se sitúa sobre el propósito de “Favorecer la circulación de bienes y servicios culturales”<sup>15</sup> y para ello, entrega financiamiento a Agentes y Espacios Culturales Especializados de carácter privado, que desarrollen actividades de intermediación entre los públicos y los artistas, impulsando la circulación de bienes y servicios culturales; y la realización de grandes eventos.

En otros términos el gran objetivo del programa es **disminuir la poca vinculación entre la producción creativa y la ciudadanía a través del financiamiento de intermediadores culturales de carácter privado que potencien la circulación y difusión de bienes y servicios culturales de forma continua y estable.**

---

<sup>14</sup> Consejo de la cultura, recuperado de <http://intermediacion.cultura.gob.cl/>, 28 de Junio del 2016

<sup>15</sup> Según UNESCO, 2009, se trata de los bienes y servicios culturales (generados en procesos industriales y no industriales) que engloban valores artísticos, estéticos, simbólicos y espirituales. Las características de estos bienes y servicios difieren de las de otros productos dado que su sistema de valorización, que incluye una característica irreproducible, está vinculada a su apreciación o al placer que de ellos se puede derivar”.

## Objetivos programáticos del Programa<sup>16</sup>

1. Crear el REACE
2. Favorecer la circulación de bienes y servicios culturales.
3. Fortalecer a los agentes culturales y espacios especializados de carácter privado a través del financiamiento de sus proyectos e incentivarla creación de redes de los referidos agentes y espacios. (LINEA 1)
4. Promover la formalización de las relaciones laborales entre los agentes privados y los trabajadores de artes y espectáculos a través de financiamiento especial. (LINEA 2)
5. Apoyar la gestión de agentes culturales y espacios especializados que realizan grandes encuentros y festivales.

Debemos recalcar que el programa, para llevar a cabo sus objetivos se divide en dos líneas de financiamiento: LINEA 1: Fortalecimiento de Redes de Agentes Culturales y Espacios Especializados y LINEA 2: Sostenibilidad de Agentes Culturales y Espacios Especializados.

---

<sup>16</sup> Consejo de la cultura, recuperado de <http://intermediacion.cultura.gob.cl/>, 5 de Julio del 2016.

## **LINEA 1: Fortalecimiento de Redes de Agentes Culturales<sup>17</sup> y Espacios Especializados<sup>18</sup>**

Esta tiene como objetivo **potenciar los lazos entre Redes de Agentes y Espacios Culturales Especializados<sup>19</sup>**, la circulación de bienes culturales y la realización de grandes encuentros a través de la creación y consolidación de redes de espacios y agentes culturales especializados. Deberán contemplar la realización al menos de un gran encuentro<sup>20</sup>. Estas acciones se dividen en dos modalidades:

- Modalidad de Redes de cobertura interregional: Implementación de actividades de circulación de bienes y servicios culturales y la realización de grandes encuentros y festivales dentro del territorio nacional en asociación con agentes culturales y espacios especializados de al menos 4 comunas de dos o más regiones, correspondientes a 1 o más dominios culturales.
- Modalidad de Redes de cobertura regional: Implementación de actividades de circulación de bienes y servicios culturales y la realización de grandes encuentros y festivales dentro del territorio nacional en asociación con agentes culturales y espacios especializados de al menos 4 comunas de dos o más provincias de la región, correspondientes a 1 o más dominios culturales.

---

<sup>17</sup> Es un tipo de gestor cultural constituido como persona jurídica con o sin fines de lucro, que difunde y promueve bienes y/o servicios culturales, no cuenta con infraestructura y participa como mediador entre la obra de producción artística y el público o audiencia.

<sup>18</sup> Convocatoria 2015 Programa de Intermediación Cultural, Consejo nacional de la cultura y las artes. Gobierno de Chile. Bases 2015, recuperado de: <http://intermediacion.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/08/Bases-diagramadas.pdf>, 13 de Julio del 2016.

<sup>19</sup> Se refiera a una agrupación de agentes culturales y/o espacios especializados constituidos como personas jurídicas o representadas por una persona jurídica que cumpla los requisitos para formar parte del REACE, que desarrollan acciones conjuntas para la circulación y promoción de bienes o servicios culturales.

<sup>20</sup> Una o varias actividades de carácter público cuyo objetivo sea la difusión y posicionamiento de una expresión artística o las obras de artistas y/o cultores que tienen lugar en un periodo determinado, a veces con carácter de competición, tales como festivales, bienales, ferias, seminarios, encuentros, entre otras. Éstas se podrán efectuar en una o varias jornadas dependiendo de su periodicidad y serán formuladas e implementadas por los beneficiarios del programa.

- Modalidad de Redes de cobertura interregional: Implementación de actividades de circulación de bienes y servicios culturales y la realización de grandes encuentros y festivales dentro del territorio nacional en asociación con agentes culturales y espacios especializados de al menos 4 comunas de dos o más regiones, correspondientes a 1 o más dominios culturales.

## **LINEA 2: Sostenibilidad de Agentes Culturales y Espacios Especializados<sup>21</sup>**

Esta línea tiene como objetivo **potenciar la sostenibilidad de los agentes culturales y espacios especializados con énfasis en el recurso humano de dichas entidades y promover la formalización de las relaciones contractuales entre agentes privados y trabajadores/as de la cultura y las artes.** Esta Línea no contempla modalidades.

Para cumplir con estos dos grandes propósitos, el programa tiene como tarea preliminar generar un catastro de quienes realizan estas acciones e incorporarlas en un Registro de Agentes Culturales y Espacios Especializados” (REACE) que se define como un “Sistema de Registro y Validación de Agentes Culturales y de Espacios Especializados de carácter privado, beneficiarios del Programa de Intermediación Cultural, que desarrollan actividades de intermediación entre el público y los artistas y que impulsan el desarrollo de la circulación artística cultural y la realización de grandes encuentros y festivales en los dominios de las artes visuales, artes escénicas, artes musicales, artesanías, artes literarias, arquitectura, artes audiovisuales, artes interactivas y patrimonio (excluyendo patrimonio natural)”<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup>Convocatoria 2015, 2015, Programa de Intermediación Cultural, Consejo nacional de la cultura y las artes. Gobierno de Chile. Opus cit.

<sup>22</sup> Consejo de la cultura, Recuperado de: <http://intermediacion.cultura.gob.cl/>, 25 de Julio del 2016.

## Proceso de postulación, registro y financiamiento de intermediadores culturales <sup>23</sup>

El proceso de postulación al Programa de Intermediación Cultural se realiza a través de la Plataforma Online, en la pestaña “ingresar plataforma de postulación” y en formato material.

Pueden hacerlo todos aquellos agentes culturales y espacios especializados que cumplan con los siguientes requisitos: a) Contar con personalidad jurídica, independiente si posee o no fines de lucro. B) Dicha personalidad jurídica debe tener al menos dos años de antigüedad y; C) una facturación máxima anual de 25.000 UF.

Este proceso de registro, validación y financiamiento de Agentes y Espacios Culturales especializados del programa de intermediación cultural consta de 5 etapas que se enumeran a continuación:

### 1. Etapa Postulación en sistema

- a. Fase de solicitud de Ingreso al Registro: dónde la entidad presentar antecedentes respecto a: trayectoria, calidad, impacto, gestión, pertinencia con las políticas culturales.
- b. Fase de solicitud de Financiamiento: para las dos líneas; Redes de Agentes y Espacios Culturales Especializados y Sostenibilidad de Espacios y Agentes Culturales.

2. **Etapa de Admisibilidad:** Donde las postulaciones serán revisadas por el Programa de Intermediación Cultural respecto del cumplimiento de los requisitos de postulación. Mediante resolución del Jefe del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes se formalizará la admisibilidad o inadmisibilidad de la postulación para proseguir a la etapa de evaluación.

---

<sup>23</sup>Convocatoria 2015 Programa de Intermediación Cultural, Consejo nacional de la cultura y las artes. Gobierno de Chile. Bases 2015, recuperado de :<http://intermediacion.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/08/Bases-diagramadas.pdf>. Opus Cit., 25 de Julio del 2016.

### 3. Etapa de Evaluación

- a) Evaluación Técnica de la Institución: Las postulaciones declaradas admisibles se evaluarán con los siguientes criterios para la evaluación técnica: Trayectoria, Calidad, Impacto, Gestión y Pertinencia. Esta fase corresponderá al 70% del puntaje final de postulación.
  - b) Evaluación de la Solicitud de Financiamiento: Para esta segunda fase de la evaluación, se procederá a evaluar la solicitud del postulante en alguna de las dos líneas de financiamiento y modalidades de subvención de acuerdo a los siguientes criterios: Coherencia, Currículo, Presupuesto. Esta fase corresponderá al 30% del puntaje final de postulación. El proceso de evaluación lo efectúa una Comisión Interna del Consejo compuesta por funcionarios públicos que actúen en representación del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes, el Departamento de Ciudadanía Cultural, la Unidad de Convenios Institucionales, 4 representantes de las Direcciones Regionales.
4. **Etapa de Selección:** El Directorio Nacional, presidido por el Ministro, realizará en conjunto la selección y la asignación considerando la disponibilidad presupuestaria de acuerdo al puntaje final obtenido en el proceso de evaluación.
  5. **Convenios:** Etapa en la que los responsables de cada proyecto seleccionado deberán suscribir dentro del plazo de 30 días hábiles contados desde la fecha de publicación de los resultados de la convocatoria, un convenio de ejecución con el CNCA. En éste se estipularán los derechos y obligaciones de ambas partes y los términos y condiciones para la ejecución de proyectos seleccionados.
  6. **Etapa de Monitoreo y Evaluación:** En esta etapa se plantean los factores claves en el desempeño del programa para monitorear y evaluar el proceso: Diagnóstico las competencias base de la población beneficiaria sobre trabajo en red y relacionales laborales, cumplimiento de los compromisos financieros de la ejecución presupuestaria, cumplimiento de los compromisos laborales en relación al personal contratado, cumplimiento de los compromisos programáticos de cada

plan de acción, cumplimiento de los compromisos de asistencia de público, cumplimiento de grados de satisfacción positivo en beneficiarios y equipos regionales.



### Metas 2015 y proyecciones 2016<sup>24</sup>

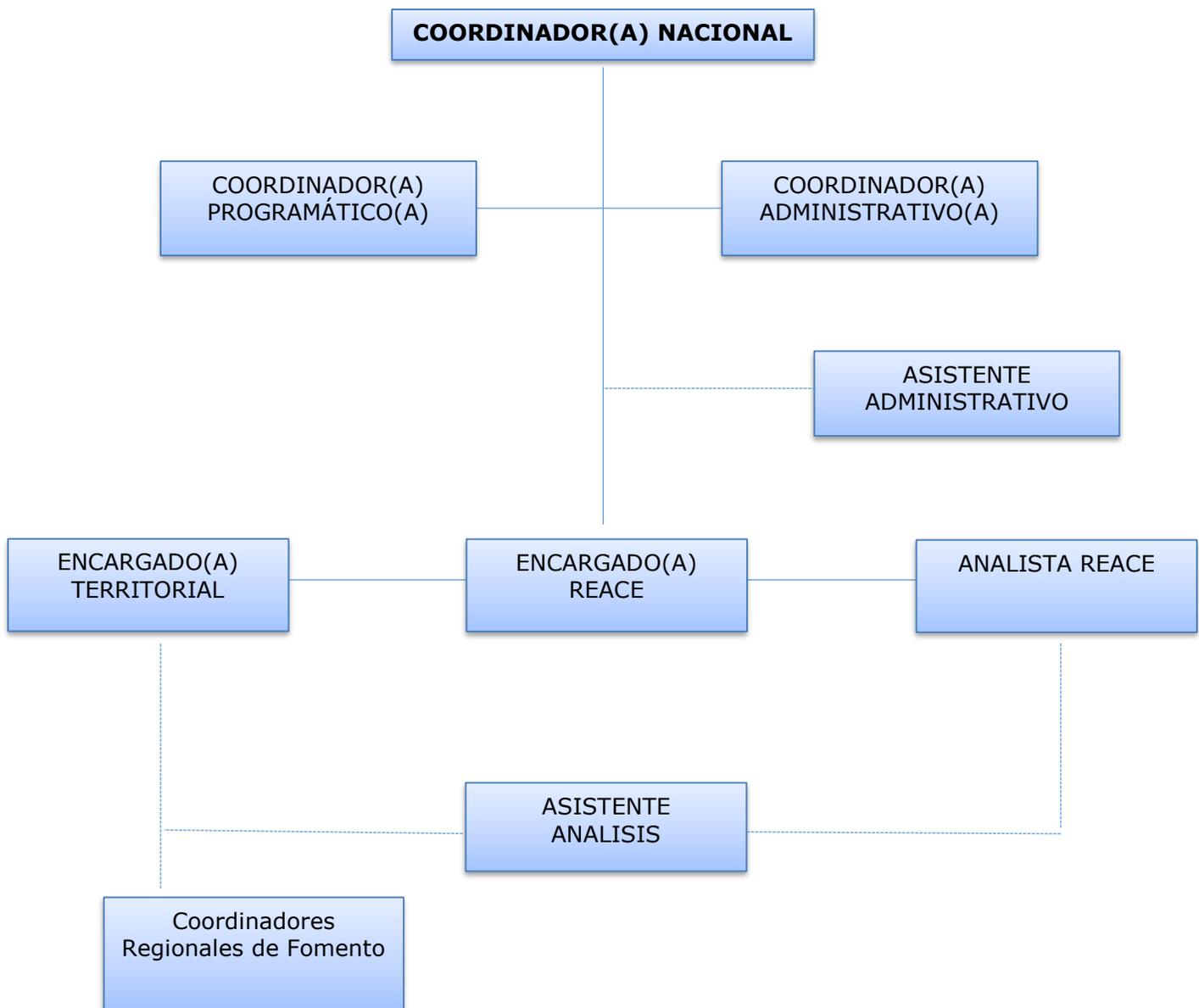
El programa en sus bases permite postular a cualquiera de las líneas sin ser excluyentes. Las metas 2015 del programa de intermediación cultural se desglosan del siguiente modo:

- Implementar de 4 redes inter regionales de circulación de bienes y servicios culturales, con la participación de 16 agentes mediadores, con un financiamiento de \$600.000.000.
- Implementar de 5 regionales de circulación de bienes y servicios culturales, con la participación de 20 agentes mediadores con un financiamiento de \$600.000.000.
- Sostener una línea base de 7 agentes mediadores, con un financiamiento de \$300.000.000. \*En su gestión 2016, el programa de intermediación cultural incrementará su gestión programática y presupuestaria y a los componentes “Redes de Agentes y Espacios Especializados” y “Sostenibilidad de Agentes y Espacios Especializados”, se sumarán los componentes de “Formación de Audiencias” y “Capacitación”.

---

<sup>24</sup> Documento de uso interno para el directorio: Minuta programa de intermediación cultural, (2016), Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes.

### 9.7.5.1 Organigrama del programa de intermediación cultural<sup>25</sup>



<sup>25</sup> Programa de Intermediación Cultural, 2015, Orientaciones para la Gestión de Personas, Perfil de cargos, organigrama y presupuesto. Documento de uso interno. CNCA.

**Características y objetivo general de los Cargos del nivel central del programa de intermediación cultural<sup>26</sup>.**

<b>Coordinador(a) Nacional</b>
<b>Objetivo General del Cargo</b>
El Coordinador(a) Nacional es el encargado(a) político del Programa de Intermediación Cultural, además dirigir los procesos de elaboración, implementación, control y evaluación de éste velando por el cumplimiento de todos los objetivos, en todas sus áreas y componentes.
<b>Coordinador(a) Programático(a)</b>
<b>Objetivo General del Cargo</b>
El objetivo del(a) Coordinador(a) Programático(a) es velar por el cumplimiento de los instrumentos de planificación del programa, tanto el plan de gestión, cronograma de actividades, entre otros, además de otorgar el apoyo necesario para la consecución de los objetivos del Programa de Intermediación Cultural.
<b>Coordinador(a) Administrativo(a)</b>
<b>Objetivo General del Cargo</b>
El objetivo del(a) Coordinador(a) administrativo(a) es velar por el cumplimiento de los instrumentos de planificación del programa, tanto el Plan de Gestión Financiera, cronograma de actividades, entre otros, además de otorgar el apoyo necesario para la consecución de los objetivos del Programa de Intermediación Cultural.
<b>Encargado(a) Territorial</b>
<b>Objetivo General del Cargo</b>
Apoyar y monitorear el funcionamiento programático y financiero del Programa “Intermediación Cultural” en gestión de objetivos estratégicos a nivel regional y territorial, en el marco del fomento mediación cultural, la circulación de contenidos y la participación ciudadana en cultura.
<b>Encargado(a) Plataforma REACE</b>
<b>Objetivo General del Cargo</b>

<sup>26</sup>Programa de Intermediación Cultural, Orientaciones para la Gestión de Personas, Perfil de cargos, organigrama y presupuesto. Documento de uso interno. Opus cit.

<p>Gestionar la plataforma REACE para cumplir con los objetivos del programa de Intermediación Cultural en temas operación técnica y administrativa del Registro y gestión de usuarios en el marco del fortalecimiento de los agentes mediadores, responsables de la difusión de obras artísticas y culturales, distribuidos en el territorio nacional en los diversos dominios culturales.</p>
<p><b>Analista REACE</b></p>
<p><b>a. Objetivo General del Cargo</b></p>
<p>Colaborar en la planificación y en el análisis programático de la plataforma REACE del Programa de Intermediación Cultural, además de proponer las estructuras de evaluación correspondientes a la plataforma.</p>
<p><b>Asistente Administrativo</b></p>
<p><b>a. Objetivo General del Cargo</b></p>
<p>Apoyar en el seguimiento de los procesos administrativos, tanto en materias de planificación, ejecución y control, en todas las áreas del Programa de Intermediación Cultural.</p>
<p><b>Asistente de análisis</b></p>
<p><b>Objetivo General del Cargo</b></p>
<p>Brindar apoyo en análisis de información a pequeña, mediana y gran escala a los profesionales que se desempeñan en el ámbito de Coordinación Territorial y Coordinación REACE</p>

Personas en calidad de Planta y Contrata<sup>27</sup>.

<b>Cargo</b>	<b>Tipo de contratación y grado</b>
1 Coordinador Nacional	Planta Grado 6
1 Coordinador Administrativo	Contrata Grado 9
1 Encargado Territorial	Contrata Grado 9

Personas en calidad de Honorarios.

<b>Cargo</b>
1 Coordinador Programático
1 Encargada REACE
1 Analista REACE
1 Apoyo Administrativo
1 Apoyo Analista
Total nivel central: 8 personas

---

<sup>27</sup> *Ibíd.*

## **Teoría de la comunicación, comunicación estratégica y desarrollo organizacional**

Para entender este estudio debemos fundamentar teóricamente la teoría de la comunicación y los aspectos claves de la comunicación estratégica y el desarrollo organizacional. Por lo tanto, primero fundamentaremos teóricamente los conceptos ligados con la comunicación y luego desarrollaremos aquellos ámbitos de interés del desarrollo organizacional que permitan situar a la comunicación interna como parte importante de la estructura, comportamiento y cultura de la organización.

### **La comunicación**

Sobre el particular comenzaremos definiendo que: comunicar y comunicación son términos que históricamente comienzan a aparecer en Francia en la segunda mitad del siglo XIV y provienen del latín “comunicare” que significa “participar”. Ahora bien. Desde un punto de vista preliminar debemos decir que la comunicación consta de tres pilares básicos. Emisor-Mensaje-Receptor. Este es el llamado modelo técnico general de la comunicación, a partir del cual Shannon y Weaver estructuran su teoría matemática de la comunicación hacia 1940<sup>28</sup>.

Dentro de esta simple lógica, señalaremos que existe la comunicación directa, que se da de forma personal sin herramientas ni tecnología y la indirecta, que se da obviamente a través de herramientas y tecnología. También podemos deducir que existe la comunicación interpersonal, que ocurre a través de un instrumento tecnológico-cultural que puede ser un teléfono, un correo electrónico o un chat y la comunicación colectiva, que funciona a través de la televisión, la radio, el diario o las señales de humo.

En el siglo XX recién entra en el vocabulario científico, cuando Norbert Wiener con su “Cybernetics” (Wiener, 1969) y luego uno de sus ex alumnos, Claude Shannon con su “The Mathematical Theory of Communication”, publicaron estudios realizados durante la segunda guerra mundial donde la comunicación toma relevancia en el marco del problema

---

<sup>28</sup> Aguado, Juan Miguel, 2004, *Introducción a las teorías de la información y comunicación*, Departamento de información y comunicación, Universidad de Murcia, España, página 27.

de la conducta de tiro de los cañones antiaéreos. Estos estudios otorgaron la base para la teoría de la comunicación, a la vez que reconocían un principio utilizado desde hacía largo tiempo: el feedback o retroacción, al cual le dio un alcance universal “al hacer de la comunicación la clave de bóveda de la cibernética”.<sup>29</sup>

Grandes aportes a la comunicación lo hicieron los estudios liderados por Von Bertalanffy en su “Teoría General de los Sistemas”. A través de su investigación acerca de “los principios que se emplean para los sistemas en general, sin preocuparse de su naturaleza física, biológica o sociológica”<sup>30</sup>. Dando de paso a las teorías de la comunicación en un sentido sistémico que sirve hasta hoy para entender el fenómeno en su sentido más general.

Podemos generalizar para entender el fenómeno señalando que: La comunicación es un proceso complejo que se compone de emisor, codificación, mensaje, canal, decodificación, receptor, ruido y retroalimentación. Requiere de un emisor que codifica el mensaje, un canal por el que se transmite, ya sea formal e informal, un receptor que es quien recibe el mensaje y que decodifica, y que está cruzado por el ruido que representa las barreras de comunicación y la retroalimentación de ese mensaje que el emisor recibe para ajustar y calibrar la información en un continuo que puede interactuar desde ambos extremos al mismo tiempo, dentro de un sistema complejo de coordinaciones simbólicas y lingüísticas.

A ello podemos agregar que “todo comportamiento humano es comunicación y, desde este ángulo, la comunicación está íntimamente ligada a la vida organizacional interpersonal e intrapersonal y se desarrolla en una cultura organizativa específica”<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Canton Mayo, Isabel y García, Ana María, 2012, *La comunicación en los centros educativos. Un estudio de Caso*. Revista Tendencias Pedagógicas Nº 19. Universidad de León. Página 110. León, España.

<sup>30</sup>Ibidem

<sup>31</sup> Ídem. Página 112

Se nutre de situaciones y la co-construcción de significados nacidos de las percepciones personales, sentimientos e interacciones y cada una de estas líneas involucra una visión del mundo y su naturaleza, el lugar que las personas ocupan en él y la índole de relaciones posibles entre el todo y las partes en una danza ontológica en constante autopsiéis.

Para concluir este punto, podemos señalar que “la comunicación se concibe como un sistema cultural en el que se inserta el individuo. Un sistema regido por una causalidad que ya no es lineal sino circular, donde el efecto retro actúa sobre la causa, como en una “orquesta” de la que forma parte cada miembro y en la que todo el mundo sigue una “partitura invisible (...) un sistema de canales múltiples en el que el autor social participa en todo momento, tanto si lo desea como si no: por sus gestos, su mirada, su silencio e incluso su ausencia<sup>32</sup>”

### **El desarrollo organizacional y la comunicación estratégica**

El desarrollo organizacional es un ámbito de la administración pública que cada vez toma mayor relevancia y según Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo, “es la práctica que tiene como objetivo descubrir, sistematizar, formalizar, y actualizar la cultura interna que forma la identidad de una organización”<sup>33</sup>. Por ello las organizaciones dejaron de ser un sistema burocrático weberiano y se convirtieron en sistemas interactivos y colaborativos donde la comunicación debe ser fluida y de un fuerte carácter estratégico para evitar la entropía y la falta de información clave para el desarrollo competencial de sus componentes. Reforzando esta idea, para Idalberto Chiavenato una “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas que existe sólo cuando: Hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común”<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Fanjul Peyró, Carlos, 2008, *La importancia de la comunicación no verbal en la configuración de la imagen corporativa*. Revista de comunicación y nuevas tecnologías ICONO 14, Nº 11, Zaragoza, España. Página 5.

<sup>33</sup> Tironi y Cavallo, Opus cit, página 38.

<sup>34</sup> Chiavenato, Idalberto, 2012, *Administración de Recursos Humanos*, El capital humano de las organizaciones. Editorial mcgraw-hill/interamericana editores, s.a. 8 edición, México, página 6.

Desde esta definición teórica, Tironi y Cavallo nos plantea que la comunicación estratégica entonces tiene como objetivo diseminar la identidad en el seno de las organizaciones mediante el ejercicio sistemático de la comunicación organizacional (también llamada comunicación interna) y transformar los rasgos de identidad característicos de una organización en símbolos o señales que puedan ser comunicados sistemáticamente”<sup>35</sup>

Desde ese punto de vista, podemos apreciar que la comunicación es una parte importante de la definición sobre lo que es una organización. Pero. ¿La consideramos a la hora de transmitir los objetivos, el diseño de puestos e incluso la forma en que se hacen las cosas de acuerdo a nuestro clima organizacional? Claramente no tomamos en cuenta que la estructura comunicacional dentro del desarrollo organizacional es más que la carretera que vincula todos los procesos. No tiene que ver sólo con los sistemas de información, ni tampoco con la arquitectura tecnológica que hace de soporte a los procesos, sino de un proceso en sí mismo consistente en “organizar acciones a medida que deben coordinarse los esfuerzos de más personas; se deben establecer canales para entenderse entre sí y comprometerse en un complejo de diversas tareas”<sup>36</sup>

Ahora bien, como sistemas abiertos, las organizaciones en el ámbito privado y público se caracterizan por su complejidad permanente pues “El hecho de que al hacerse más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua genera una creciente integración acompañada por una creciente heterogeneidad”<sup>37</sup>. Ello hace necesario que esta heterogeneidad se sostenga sobre un sistema de comunicaciones que integre y conecte la organización sin alterar el clima organizacional y tienda a su desarrollo. Podemos agregar que, para la empresa “la comunicación es el equivalente al sistema circulatorio de un organismo, si no hay irrigación el sistema muere”<sup>38</sup>. En este caso, si una organización tiene un sistema rudimentario de comunicación, fracasa en el corto plazo.

---

<sup>35</sup> Tironi y Cavallo, Opus cit, página 38

<sup>36</sup> Guzmán Paz, Vanessa, 2012, Comunicación Organizacional, red tercer milenio, México, página 31

<sup>37</sup> Chiavenato, Idalberto, Opus cit, página 13.

<sup>38</sup> Andrade, Horacio, 2005, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, Netbiblo, página 9.

La estructura organizacional, como dijimos líneas atrás, posee a la comunicación como componente importante para su articulación. Pero también es clave en el comportamiento organizacional y el desarrollo de su cultura. En otras palabras “Ningún grupo existe sin comunicación: la transferencia de significado entre sus miembros. Es sólo a través de la transmisión de significado de una persona a otra que la información y las ideas se pueden transmitir”<sup>39</sup>. En el fondo, una idea por muy buena que sea y por mucho aporte que haga a la organización, a su estructura y a la generación de valor, es inútil si no ha sido transmitida y entendida por alguien y no sirve de mucho si no se entiende.

### **La comunicación organizacional**

Todas las instituciones que nacen al mundo social, ya sea comercial, institucional o de servicios públicos nacen para satisfacer a una comunidad y convivir sustentablemente con ella. Existimos como grupo para un cliente externo al cual le ofrecemos satisfacer una necesidad o dar cuenta de un derecho. Esta puede ser un cepillo de dientes o un servicio público de calidad, con todas las variables y aspectos ético-morales que ello implica. Por tanto, es preciso asumir que una institución pública y sus programas derivados también viven para y por su comunidad y, sea cual sea su condición, necesita detectar cuáles son los escenarios en que se mueve esa comunidad, ya sean los públicos de interés externos o los grupos internos, en los que centramos nuestro análisis, para poder elaborar sus estrategias y proyectar sus espacios en la mente de esos públicos.

Debemos recordar que una organización siempre trata de orientar a sus clientes o stakeholders hacia metas de identificación, recordación y empatía mutua. Este axioma se produce muchas veces en el campo de lo público o lo privado de manera desorganizada y poco consciente, pero si observamos un poco, siempre se busca el mismo objetivo: Identificación, compromiso, recordación y empatía.

---

<sup>39</sup> Robbins, Stephen p. y Judge, Timothy A, 2009, *Comportamiento organizacional*. 13° edición, Pearson Educación, México, página 351.

Podemos decir entonces que la estructura de las comunicaciones internas en una organización es un factor importante en la identificación, compromiso, recordación y empatía de los mensajes claves de la organización y el logro de los objetivos, lo que redundaría finalmente en mejores desempeños funcionarios y mayor satisfacción de los usuarios.

La comunicación organizacional o comunicación estratégica como la define Eugenio Tironi o comunicación corporativa según Paul Capriotti <sup>40</sup> se encuentra íntimamente ligada a la capacidad de la empresa u organización a comunicar lo que quiere comunicar y a “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos”<sup>41</sup>, un concepto que usualmente es desconocido en el mundo público, pero es más común en su accionar involuntario de que lo que se cree. De hecho, a pesar de que un servicio público no es una entidad vendedora de servicios per se, sí es una organización que vive al interior de una comunidad de la que se nutre y que se nutre también de las percepciones de servicio de la comunidad existente en su interior.

Podemos decir entonces que, la comunicación corporativa u organizacional es, en términos simples, la actividad por la cual una organización puede, premeditadamente, emitir un mensaje con el fin de transmitir o decir al público (interno o externo) lo que la organización es y persigue, que la comunicación en el seno interno de una entidad, es vital para cohesionar ideas y actitudes de las personas de la organización. Favorece la implicación y la aparición de nuevos comportamientos y nuevas mentalidades sobre la base de un lenguaje común y una voluntad grupal.

Claro que ello, hay que tenerlo claro, no sirve ni pretende “lavados de cerebro”, o imposición de nuevas culturas organizacionales, sino más bien un fluir hacia objetivos comunes que impliquen a todos por igual. Básicamente, “la comunicación interna dinamiza el entramado social de la organización, dotándola de una filosofía de acción, y canaliza las

---

<sup>40</sup> Capriotti, Paul, 1999, *Comunicación Corporativa, Una estrategia de éxito a corto plazo*. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Agosto, página 1.

<sup>41</sup> Ídem

energías internas de los integrantes de la misma para lograr una mayor eficacia y competitividad”.<sup>42</sup>

En la teoría de desarrollo organizacional hemos ido entendiendo, por otras vías, que “el desarrollo del liderazgo institucional depende progresivamente de la comprensión de las características particulares de las organizaciones y de su interrelación con el entorno”. Algo que podríamos llamar desde nuestra perspectiva, “la comprensión progresiva de una identidad organizacional y su comunicación estratégica con el entorno”. Así, se hace relevante que un servicio público pueda “transmitir a los públicos, de forma creativa y diferenciada, los mensajes creados de forma voluntaria, directa y organizada, acerca de todas las actividades que realiza”<sup>43</sup>

Basándonos en la clasificación que propone Paul Capriotti (2009), la comunicación organizacional o corporativa tiene ciertos aspectos fundamentales que lo sostienen y lo organizan:

**a) Todo comunica en una organización**

En una organización, no sólo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino que toda la actividad diaria de la entidad. Desde sus servicios y productos hasta el comportamiento de sus trabajadores (funcionarios en este caso). Todos ellos son aspectos que “dicen” cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa hacia adentro y hacia afuera. Por ende, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes que la organización plantea oficialmente hacia sus stakeholders.

Es decir, cada manifestación de la organización, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos

---

<sup>42</sup> Alvarez T. y Caballero, M. Vendedores de imagen, 1998, *Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Ediciones Paidós ibérica. S. A. Barcelona, página 225.

<sup>43</sup> Capriotti, Paul. Comunicación Corporativa, Una estrategia de éxito a corto plazo. Opus Cit, página 2

receptores de la comunidad. Con ello, su comunicación deja de ser solamente, “los mensajes simbólicos” elaborados por la propia organización y comienza a incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la institución. Así, lo que los públicos piensan de una institución será el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la ella. De esta manera, todo lo que la empresa, compañía, institución colegio u hospital hace, adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad, sobre su identidad a todos aquellos que, en distintas dimensiones, externas e internas, se involucran con ella.

**b) La comunicación organizacional es generadora de expectativas:**

Todas las actividades de comunicación que haga una institución pública o privada estarán siempre manifestando lo que se puede esperar de ellos, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal. Al hablar de sus características, funcionamiento o los formatos en que presenta la información, habla de sí misma y sus posibilidades.

Esto es un aspecto relevante, puesto que estos conjuntos de acciones actuarán como generadores de expectativas hacia sus públicos, lo cual incidirá de forma determinante, en el grado de satisfacción final que tendrán los públicos con respecto a la organización. Se produce, de este modo, una correlación en donde la satisfacción real del usuario está ligada a la conducta de la organización, las expectativas generadas por la comunicación y las necesidades y deseos reales de los públicos.

**c) La Comunicación organizacional debe estar integrada**

No es novedad señalar que todos los componentes de la comunidad organizacional deben actuar en coherencia e integración hacia un conjunto de ideas fuerza para evitar que el mensaje corporativo no acabe convirtiéndose en un conjunto de acciones diferentes, con objetivos diferentes y mensajes diferentes, centrándose cada uno en su parcela. Ello nos llevaría irremediamente al gran problema que adolecen las organizaciones complejas: la desorganización que existe en el desarrollo comunicacional interno. Ello nos obliga a

comprender que existen una gran cantidad de variables que comunican en la organización, y que debemos cuidarnos de planificar adecuadamente todas ellas, para que exista una coherencia, un apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas.

Sólo dado ese paso, podemos tratar de identificar las necesidades intangibles de cada uno de los públicos con los que queremos comunicar, y en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje concreto y las acciones necesarias a emprender, para hacer llegar ese mensaje.

### **La identidad corporativa como herramienta de la comunicación organizacional**

Para que la comunicación organizacional sea efectiva y logre los objetivos planteados por la dirección de una organización, es necesario tener una identidad corporativa que todos identifiquen de forma precisa al interior y exterior de la comunidad.

No siempre es así y ello atenta directamente contra los resultados de la institución. Bajo estos lineamientos es importante aclarar que la imagen corporativa, aquel conjunto de atributos que los públicos externos e internos asocian a una organización, depende de la capacidad de la institución de comunicarlos y convertirlos en capital intangible estratégico de carácter vital para la asignación de valor estratégico<sup>44</sup>.

A ello debemos agregar que “las organizaciones que desean mejorar su competitividad deben incluir en sus sistemas de gestión y control las variables que produzcan y midan la integración social de sus colaboradores, entendida esta como el desarrollo de confianzas y consensos suficientes para capitalizar niveles de compromiso que se puedan capitalizar<sup>45</sup>”

La existencia de una buena identidad corporativa permitirá a una organización:

---

<sup>44</sup> Capriotti Peri, Paul. Branding Corporativo, 2009, *Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Colección de libros de la empresa. Santiago, Página, 12.

<sup>45</sup> Tironi y Cavallo, Opus Cit, página 151.

- a) **Ocupar un espacio en la mente de los públicos.** Una organización existe para la gente. Ocupa un espacio en la memoria, significa algo de ciertas características y atributos. Eso es una imagen corporativa. Si no trabajamos en una buena imagen corporativa, sencillamente no existimos.
  
- b) **Facilitar la diferenciación de nuestra organización con otras.** No sacamos nada con existir si esa existencia se pierde en una manada grisácea. Esa existencia debe ser valiosa y diferencial para los públicos, aportando soluciones que sean distintas y que mejoren la toma de decisiones en sus vidas diarias. Esto les genera valor a ellos y le genera valor a la organización.
  
- c) **Disminuir la prominencia de factores situacionales en sus decisiones.** Las organizaciones que logran tener una imagen corporativa fuerte disminuyen fuertemente los factores coyunturales y situacionales a la hora de elegir. En otras palabras, muchas veces, una marca fuerte es una apuesta segura por parte del receptor de ese símbolo y difícilmente atenderá a otros factores que desvíen su convicción prefijada. Por ejemplo, ofertas laborales externas, mensajes contrarios a los objetivos de la dirección o rumores perniciosos sobre el programa.
  
- d) **Atraer mejores socios/inversores:** Una organización con buena imagen corporativa facilita la entrada de socios/inversores, de alianzas estratégicas y apoyos de organizaciones no gubernamentales por la buena perspectiva de futuro que ofrece. Vale decir, las organizaciones y agrupaciones en el entorno parten de la base que los funcionarios y los públicos asociados a la organización en cuestión, son también de calidad superior y por lo tanto muy atractivos para ellos a la hora de generar alianzas, convenios y proyectos.

- e) **Conseguir mejores trabajadores:** Una organización con buena imagen corporativa es un objetivo a conseguir por los mejores trabajadores. Se convierte en un referente apetecible y que les dará tiempo prestigio profesional y de paso, calidad superlativa a la institución en un círculo virtuoso que propenderá a generar más valor aún a sus públicos.

Ese conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización, representa la forma en que la organización elige identificarse a sí misma en relación a su entorno, a esto le denominamos Identidad Corporativa.<sup>46</sup> Claro está, que ese conjunto de atributos esenciales que asume una organización como propias, que la identifican y distinguen de las demás, no nace sola. Hay una serie de elementos fundamentales que la condicionan y que influyen en ella.

En el caso de una entidad pública y más bien un programa como el de intermediación cultural en que hemos centrado nuestro estudio, podemos señalar que la personalidad y comportamiento de sus directivos, la evolución histórica de la organización, el entorno social y hasta el comportamiento profesional de los que componen los equipos de equipo del programa son partes elementales de esa construcción.

De hecho, “el origen de la imagen organizacional se asienta en la identidad institucional como resultado interno de la organización, producto a su vez de sus principios, metas fundacionales, normas y valores. Una institución crea su propia cultura a partir del concepto de pertenencia de todos sus miembros, de la relación y motivaciones de los mismos, del cumplimiento de las normas internas y sus objetivos, y esencialmente de los valores éticos, laborales y solidarios subyacentes”<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Capriotti Peri, Paul, *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*, opus cit., página 20.

<sup>47</sup> Parisi, Franco, 2010, *Marketing Estratégico Educativo: Manual de estudio para el magister en gestión educativa*. IEDE, Escuela de Negocios de la Universidad Andrés Bello, Santiago, página 142.

Para entender mejor el fenómeno, hay algunos aspectos de la identidad corporativa u organizacional que es necesario descomponer:

- a) **Cultura organizacional:** Es el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en su comportamiento diario. Estos se dividen en las creencias, los valores y pautas de conducta observables de manera cotidiana<sup>48</sup>.
- b) **Filosofía organizacional:** Es la concepción global de la organización establecida por quienes dirigen la entidad para alcanzar las metas y los objetivos de la misma. Aquello que la dirección considera que es central, perdurable y distintivo. En ella se distingue la misión, la visión y los valores centrales corporativos instalados desde la dirección como una ruta a seguir.<sup>49</sup>

Podemos decir que la comunicación organizacional nace de estas dos dimensiones, que, si bien la mayoría de las veces son distintas, son percibidas como un todo por el usuario, cliente o funcionario. Dado esto, no debemos olvidar que de la organización depende que la filosofía organizacional esté ligada estrechamente a la conducta organizacional. Si ambas se complementan y la empresa hace lo que dice que hace y las personas en su interior entienden claro lo que la empresa persigue entonces estamos hablando de una buena comunicación corporativa capaz de generar una imagen coherente.

Tampoco hay que perder de vista el hecho de que basta una conducta individual fuera de la institución, inclusive, alejada de la filosofía organizacional para que el usuario detecte incoherencias entre ésta y la comunicación externa de la organización y se aleje como usuario e incluso como promotor de nuestros principios corporativos. Por ello, las grandes empresas cuidan mucho el comportamiento de sus trabajadores incluso fuera de horario laboral, porque saben que “la conducta de la organización colectiva e individualmente,

---

<sup>48</sup> Ibídem, página 25.

<sup>49</sup> Ídem.

actúa como un canal de comunicación diciendo cosas sobre la entidad y comunicando los valores y principios que los identifica”<sup>50</sup>

Actualmente la comunicación ya no es mirada como dos vasos conectados por un hilo cuya voz corre de A a B. Administrar la comunicación estratégica es una labor directiva que implica visión gerencial que apunta a desarrollar “la integración social del colectivo”<sup>51</sup>. Tironi resume esta idea en 5 puntos o propósitos<sup>52</sup>:

- Permitir que la información fluya por todas partes y no sólo verticalmente
- Abrir el diálogo entre los estamentos de la institución para influir en sus proyectos
- Enfrentar y administrar los conflictos y discrepancias
- Promover el razonamiento conjunto
- Ampliar las posibilidades de asociación y participación

Todo ello retruca en varias dimensiones del comportamiento organizacional y de los públicos ligados a la organización. Podemos encontrar aspectos cognitivos y vinculados a la información dura y real (indicadores de desempeño, seguimiento y monitoreo de convenios, registro de agentes culturales y espacios especializados), y también elementos afectivos, de carácter emotivo que no responden razonamientos analíticos (amistades, instancias recreativas, eventos de vinculación, distribución del mobiliario, trato del personal). Ambas dimensiones influyen una sobre otra al mismo tiempo y con la misma potencia en el desarrollo de la integración social y la identidad organizacional”<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> Capriotti Peri, Paul. Opus Cit, página 29.

<sup>51</sup> Tironi, Eugenio y Cavallo, Ascanio, Opus Cit, página 152

<sup>52</sup> Ídem, página 152

<sup>53</sup> Capriotti Peri, Paul, 2008, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. 4° edición, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, España, página 57.

## Funciones de la comunicación al interior de la organización

Las funciones de la comunicación dentro de una organización son cuatro: control, motivación, expresión emocional e información. Ello no debemos olvidarlo para entenderla como un proceso estratégico clave.

**Comunicación como herramienta de control:** Todas las organizaciones actúan de cierta manera para controlar el comportamiento de sus miembros, reglas, normas, costumbres implícitas y hasta la misma personalidad de cada miembro reclutado para los cargos de la organización. De hecho, todas las organizaciones tienen jerarquías y autoridades definidas a través de procesos y lineamientos formales que los empleados deben seguir. Pero más allá de lo que un subalterno debe hacer formalmente para informarle a su jefe inmediato algún asunto o los marcos de referencia de su descriptor de cargo, “la comunicación informal también controla el comportamiento: cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado (quien hace que se vea mal el resto del grupo) se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento”.<sup>54</sup>

**Comunicación como herramienta de motivación:** Está referido a como la comunicación estimula el comportamiento orientado de los empleados porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio.<sup>55</sup> Es preciso destacar aquí que esto está ligado directamente a las teorías de refuerzo, al establecimiento de metas y la retroalimentación que se requiere para alcanzar objetivos. De hecho, la teoría del establecimiento de metas<sup>56</sup> señala que, metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado, básicamente, porque actúan como estímulo interno alcanzable, medible y capaz de captar nuestra atención.

---

<sup>54</sup>Robbins, Stephen p. y Judge, Timothy a., Comportamiento organizacional. Opus cit, página 351.

<sup>55</sup> Ídem. Página 352.

<sup>56</sup> Ídem, página 186.

Ahora bien, es preciso señalar que el concepto de *motivación*, entendido como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”<sup>57</sup>, están ligado también a la forma en que los objetivos y las metas se comunican de forma clara, específica y usan herramientas y canales pertinentes para retroalimentar de forma constante.

**La comunicación como herramienta de expresión emocional:** Tiene relación con la necesidad de los seres humanos de expresar sus emociones, frustraciones y sentimientos<sup>58</sup>. Es menester considerar que, para muchos empleados, su grupo de trabajo es la principal fuente de interacción por lo tanto satisface una necesidad social que debe ser satisfecha al interior de la organización.

**Como herramienta de información:** Tiene relación con el hecho de que la comunicación funciona como herramienta para facilitar la información para la toma de decisiones actuando sobre tres dimensiones: a) de carácter cognitivo: que apunta a crear o modificar el conocimiento que tienen la persona sobre una situación. b) De carácter afectivo: orientado al sentido de pertenencia, afectos y disminución de los niveles de divergencia y c) de carácter conductual, que busca que nuestros empleados desarrollen comportamientos acordes con la identidad de la organización<sup>59</sup>.

### **Tipos de Comunicación interna**

Hemos descrito que la comunicación un acto inherente al hombre y sus comunidades. Así una organización, tanto cuanto, agrupación humana, también se comunica. Uno de los aspectos más importantes de la comunicación de esta organización. (Comunicación Organizacional) es la percepción que tengan los receptores (Públicos) ya que de esto dependerá la comprensión y la actitud que tomarán respecto del mensaje y la forma en se producirá la retroalimentación de este.

---

<sup>57</sup> Ibídem, página 175.

<sup>58</sup> Ibídem, página 352.

<sup>59</sup> Capriotti Peri, Paul, Branding Corporativo, Opus Cit., página 241

A partir de la información suministrada por el portal del Instituto Gallego de Promoción económica, específicamente en Los manuales de Gestión Empresarial de la PYME, Bic Galicia,<sup>60</sup> encontramos que en este proceso de comunicación, se pueden distinguir varias formas:

- **Vertical descendente:** Aquella que fluye desde los rangos superiores de la organización (directores), hasta los rangos inferiores (empleados). Ejemplos de este tipo de comunicación son las órdenes, circulares, boletines etc. Este tipo de comunicación regularmente es utilizada para fijar metas, informar instrucciones sobre trabajos específicos, explicar a los funcionarios políticas y procedimientos o resolver problemas. Sin embargo, “un error común es considerar este tipo de comunicación de forma mono direccional sin considerar explicaciones, ni consejos de los empleados impidiendo mayores niveles de involucramiento”<sup>61</sup>.
- **Vertical ascendente:** Aquella que fluye desde los rangos inferiores hasta los rangos superiores. Los empleados tienen la posibilidad de expresarse y comunicarse con sus superiores. Ejemplo: encuestas, reuniones con el personal, juntas sindicales. En este caso los directivos también requieren de comunicación hacia arriba, por lo que es preciso que el emisor empleado sea capaz de limpiar el ruido asociado a las numerosas tareas y el poco tiempo del directivo reduciendo las distracciones, buscando escenarios propicios y enunciados concretos, concisos y posibles de visualizar rápidamente<sup>62</sup>.
- **Lateral u horizontal y diagonal:** Es la que se da en los equipos de trabajo, entre las distintas áreas de la organización que comparten funciones. La comunicación fluye entre iguales. La mayoría de estas comunicaciones tienen como objetivos la coordinación y la integración del personal de un mismo nivel y que puede desarrollarse entre distintos estamentos no jerárquico de forma complementaria y transversal (diagonal). Esta más vinculada a comunicación informal y al rumor<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> Recuperado de: <http://www.bicgalicia.es>, 26 de Agosto del 2016.

<sup>61</sup> Robbins, Stephen p. y Judge, Timothy a., Comportamiento organizacional. Opus cit, página 354.

<sup>62</sup> Ídem, página 355.

<sup>63</sup> Sayago, Leonardo, 2009, *Investigación en comunicación organizacional*, El Cid Editor, páginas 11-12.

Ahora bien, cuando existe una estructura muy formal de la comunicación vertical la comunicación informal “puede ser una forma de transferencia eficiente y exacta de información entre pares que la dirección debe tener en cuenta y no impedirla”<sup>64</sup>. Obviamente esto no significa pasar por alto la estructura funcional o hacer las cosas sin la aprobación de la dirección.

También, según la participación del número de interlocutores la comunicación se puede clasificar en:

- **Mono direccional:** Se transmite únicamente la información en una vía, el receptor no da ninguna respuesta.
- **Bidireccional:** Es una comunicación de doble vía, permite retroalimentación, el receptor emite su respuesta. Este tipo de comunicación siempre es recomendable.
- **Multidireccional:** La creciente complejidad de la sociedad y sus redes de comunicación ha ido provocando la transformación de las conceptualizaciones hacia un modelo en el que no sólo participan emisor y receptor de manera lineal, sino en el que participan y responden de manera simultánea de diferentes grupos. Ejemplo de la multidireccionalidad de la comunicación se encuentra en Internet, donde diferentes personas pueden comunicarse simultáneamente.

### **Tipos de comunicación, canales y herramientas al interior de una organización.**

Toda esta estructura ascendente, descendente, vertical y multidireccional no funciona sobre la nada, existen medios comunicativos, canales por donde se desplaza la información y herramientas dentro de esos canales que servirán de soporte para lograr más eficacia y eficiencia de la información. Por ejemplo, si la comunicación es ascendente y necesitamos exactitud en la instrucción, es muy posible que el director elija el medio escrito como medio, use como canal la intranet y use como herramienta o soporte el correo institucional a otros tipos de herramientas escritas.

---

<sup>64</sup>Robbins, Stephen p. y Judge, Timothy a., Comportamiento organizacional. Opus cit, página 355.

Dicho esto, podemos distinguir tres tipos de comunicación al interior de una organización: comunicación oral, comunicación escrita y comunicación no verbal.

### **Comunicación oral:**

Es el tipo (medio) más importante de todos en una empresa u organización. El medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral. Pueden clasificarse en reuniones, rumores, discursos, análisis, historias, chistes, chismes, instrucciones, órdenes, videoconferencias, etc. Sus ventajas son su velocidad y su retroalimentación. Su desventaja es la distorsión que se produce cuando el mensaje pasa por varias personas hasta el destinatario final<sup>65</sup>.

### **Comunicación escrita:**

La comunicación escrita es quizás una de las más importantes en una organización a la hora de tomar decisiones fundamentadas y racionales. “Es clara precisa concreta y correcta, se califica como información de primera mano y deja constancia, además se puede volver a ella cuantas veces sea necesaria para entender el mensaje”.<sup>66</sup> Sin embargo tiene desventajas, sobre todo para organizaciones que requieren decisiones rápidas, flexibles y enfocadas a la coyuntura y el entorno. Consumen tiempo, son parciales en los énfasis, tonos y ritmos y poseen bajo nivel de retroalimentación. De hecho “en 10 o 15 minutos se dice lo mismo que tomaría una hora escribir, por tanto, aunque la escritura sea más precisa también consume una gran cantidad de tiempo, escribirla, leerla, responderla y verificar la retroalimentación”<sup>67</sup>. Algo que ciertamente en la comunicación verbal ocurre de manera automática y simultánea.

---

<sup>65</sup> Ídem, página 355.

<sup>66</sup> Sayago, Leonardo, Investigación en comunicación organizacional, Opus cit, página 8.

<sup>67</sup> Robbins, Stephen p. y Judge, Timothy a., Comportamiento organizacional. Opus cit, página 357.

## **Comunicación no verbal:**

Todo comunica en una organización. No solo los correos y los instructivos. Todo. Los gestos, los guiños, las posturas, el emplazamiento de los muebles, los adornos, el desorden de las hojas en los escritorios. Etc. No son sólo involuntarios, “se puede afirmar que todo movimiento corporal tiene un significado y ninguno es accidental”<sup>68</sup> otra cosa es que seamos conscientes de ello. Levantar las cejas, arrugarnos, cruzar las piernas, los brazos, guiñar un ojo, sólo son una parte de la batería de mensajes que damos al respecto al comunicarnos.

Sin considerar que más del 70% de nuestro lenguaje es no verbal, hay que agregar que gran parte de él se entiende por entonación, énfasis, velocidad y ritmo.

La próxemica y la kinésica son partes importantes de la comunicación definidas como las distancias y el movimiento asociado al mensaje. A ello podemos añadir que “todos los sistemas y signos no lingüísticos comunican o se utilizan para comunicar, se trata de un concepto extraordinariamente amplio que incluye los hábitos y las costumbres culturales y la forma cultural en como las codificamos”<sup>69</sup>. De esta manera la comunicación no verbal y paralingüística es mucho más amplia que no decir nada, sino que en una organización no tener claro que cada acto, producto, artefacto o espacio dispuesto para uso humano nos está diciendo algo y no debemos pasarlo por alto si nuestro interés es que los objetivos corporativos se entiendan claramente.

## **El canal de comunicación**

Una vez que sabemos cuáles son los medios por donde enviaremos el mensaje que tenemos en nuestras cabezas, debemos buscar el canal por el cual lo vamos a transmitir, esta elección va a depender de que tan eficaz creamos que es este canal para transmitir ese mensaje. Claramente si consideramos que es confidencial quizás queramos decirlo cara a

---

<sup>68</sup> *Ibíd.*

<sup>69</sup> Padilla, Xosé, la comunicación no verbal, Biblioteca de recursos electrónicos de humanidades, E-excelence, Liceus, Servicios de gestión y comunicación. S.I, Madrid, 2007, página 3.

cara, o si es una información que queremos distribuirla de forma masiva y resguardada usaremos un correo masivo. Este gradiente de eficacia y eficiencia del mensaje comunicado se llama riqueza de canal. Por ejemplo “la conversación cara a cara tiene la calificación más alta en términos de riqueza del canal, porque proporciona la cantidad máxima de información que se transmite durante un episodio de comunicación. Es decir, ofrece claves de información múltiples (palabras, posturas, expresiones faciales, ademanes, entonaciones) retroalimentación inmediata (tanto verbal como no verbal) y el toque personal de “estar ahí” al contrario de los medios escritos impersonales como los reportes formales y boletines que tienen la calificación más baja en cuanto a riqueza”<sup>70</sup>.

Decidir cuál es el canal por el cual transmitir una información es tarea meticulosa y que tiene que ver con el nivel de responsabilidad de un cargo y los niveles de control de la información y responsabilidad de los receptores de la información. Algo que también está condicionado por las características de la dirección, pues esta puede considerar que una reunión siempre será más rica como canal que un memo o un instructivo en la pared.

*Ilustración 1: Pirámide de riqueza de canal*



<sup>70</sup>Robbins, Stephen p. y Judge, Timothy a., Comportamiento organizacional. Opus cit, página 367.

En el siguiente grafico piramidal podemos apreciar los niveles de riqueza de un canal en el que las conversaciones cara a cara se sitúan en el más alto nivel de riqueza y los boletines y reportes en el nivel más bajo<sup>71</sup>.

### **El diagnóstico e implementación de la comunicación organizacional interna**

Comprender cómo funcionan los procesos comunicacionales al interior de una organización y cómo esto contribuye a mejorar los desempeños en función de la claridad de los objetivos estratégicos, no es tarea menor. Requiere de un plan de acción, meticoloso y fundamentado, que implica levantar información sobre los mensajes nucleares, los mensajes secundarios, las estrategias, las acciones, los canales, el tono y las herramientas y las personas involucradas en todo el flujo comunicativo.

Por lo tanto, es menester explicar este proceso clave para aterrizar la teoría a una acción concreta que pueda implementarse y que en caso de este estudio estará centrada en el programa de intermediación cultural.

Podemos definir una auditoria de comunicación organizacional interna como “un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas para realizar un diagnóstico que permita una acción gerencial encaminada a mejorar las desviaciones en los mensajes estratégicos.”<sup>72</sup>.

Paul Capriotti también señala que esta auditoría organizacional en el ámbito comunicacional es “La investigación que establece los fundamentos para programar las acciones, definir los mensajes, seleccionar los públicos y, en definitiva, alcanzar los objetivos propuestos por la organización”<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Fuente: Basado en R. H. Lengel y R. L. Daft, 1988, “The Selection of Communication Media as an Executive Skill”, *Academy of Management Executive*, Agosto, pp. 225-32; y R. L. Daft y R.H. Lengel, “Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design”, *Managerial Science*, mayo de 1996, pp. 554-72.

<sup>72</sup> García Jiménez, 2007, *La comunicación interna*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, páginas 131-132.

<sup>73</sup> Capriotti Peri, Paul, *Branding Corporativo*, Opus Cit., página 234.

Estas definiciones apuntan a responder preguntas orientadas a determinar qué comunicamos, cómo lo comunicamos, a quienes lo comunicamos, a través de qué medios lo estamos comunicando y con qué eficacia comunicamos por cada medio.

La primera etapa del levantamiento es la **auditoría de la emisión**<sup>74</sup>, para identificar qué, cómo, dónde y a quién comunica, aquí se deberá indagar sobre los públicos, la información, que se comunica y los canales de comunicación.

La segunda etapa es la **auditoría de recepción**<sup>75</sup> se basa en levantar información sobre los públicos de la organización y sobre qué reciben y cómo reciben la información, considerando el cómo les gustaría recibirla y a través de que formas más accesibles.

La tercera etapa es la **planificación de la comunicación**<sup>76</sup> Se caracteriza por la organización temporal y de recursos respecto de los públicos objetivos de la comunicación, la estrategia global, los responsables, las acciones o actividades, las herramientas y las herramientas de monitoreo del proceso.

La cuarta etapa es la **implementación de la comunicación**<sup>77</sup> Consiste en la ejecución del plan a través de la puesta en marcha y en control de las acciones fijadas en la organización con la idea de mejorar continuamente las acciones y modificar las estrategias en caso de que estas no funcionen.

---

<sup>74</sup>Capriotti Peri, Paul, Branding Corporativo, Opus Cit., páginas 235-238

<sup>75</sup> Ídem, página 237-238

<sup>76</sup> Ibídem, 239-253

<sup>77</sup> Ibídem, 253-255

## **Marco metodológico**

Se ha decidido realizar la investigación con un enfoque cualitativo porque la mirada de este estudio está centrada en el mundo social, está vinculado con un proceso inductivo y se basa en un método de recolección de datos no estandarizados. Se realiza una medición numérica y estadística de los resultados arrojados en las encuestas.

Por consiguiente, el estudio descriptivo, nos servirá para analizar cómo es, cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Por ello el tipo de diseño de investigación, es una investigación descriptiva, es decir intenta describir las características de nuestra variable de investigación, en este caso la comunicación interna al interior del Programa de Intermediación Cultural del Consejo de las Artes y la Cultura.

Se utiliza este enfoque porque permite evaluar el desarrollo natural de los procesos evitando la estimulación y la manipulación con respecto de la realidad. Nos introduciremos en la experiencia de los individuos.

Por ello, identificaremos los mensajes, los públicos y los canales del Programa de Intermediación Cultural del Consejo de las Artes y la Cultura y describiremos sus estrategias, acciones, canales y herramientas que cuenta para el logro de sus objetivos.

Se aplicará como instrumento un cuestionario estructurado. Es un tipo encuesta que consiste en un conjunto de preguntas respecto a tres variables a medir: análisis de la cultura y clima organizacional, análisis del mensaje y análisis de los medios, canales y herramientas usados en la comunicación interna organizacional del programa, la que contará con el método de Rensis Likert que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide de los sujetos a los que se les administra” (Sampieri; 1997: Pág. 263).

Esta encuesta (ver Anexo N° 1) está asociada a la percepción a los funcionarios que trabajen en el Programa de Intermediación Cultural del Consejo de la Cultura y las Artes durante el primer semestre de 2016. De esta forma el tipo de instrumento de medición o de recolección de los datos para nuestra investigación es un cuestionario que está elaborado a

partir de un conjunto de preguntas cerradas tipo Likert y para efecto de su análisis estadístico, las preguntas han sido pre-codificadas a través de la asignación de un valor numérico que a su vez la ubica en una categoría según su nivel de acuerdo o desacuerdo con la aseveración. Donde 1 es **Muy en Desacuerdo** y 5 es **Muy de Acuerdo** con la aseveración planteada

Una segunda herramienta disponible a utilizar es el focus group (Ver Anexo N° 2), se entiende como “una estrategia que combina la tradición de las investigaciones sociales con el aporte de las dinámicas de grupo proveniente del campo de las psicoterapias” (Roussos; 2010: Pág. 4). “La técnica del focus group implica tres lógicos y metodológicos centrales: el reclutamiento, la moderación y la confección del informe. Cada paso posee su importancia relativa y contribuye a la correcta utilización de la técnica y la interpretación válida de los resultados que se obtengan”. (Juan y Roussos; 2010: Pág. 4).

La aplicación de esta técnica, tiene como objetivo de conocer diferentes aspectos de los distintos niveles operativos del programa de Intermediación Cultural, lo que nos proporciona una fuente importante de datos que se encuentra de forma más subyacente que la proporcionada por los mismos datos que se asocian más a la estadística en ciertas ocasiones. Además, la información valiosa sobre valorizaciones, estimaciones de los informantes claves y opiniones sobre el proceso comunicativo organizacional, objetivos estratégicos e institucional y que tan conectados, la fluidez existe entre la comunicación, los diferentes estamentos que componen el programa de intervención cultural.

Junto a ello, se realizará un análisis documental de documentos, actas, leyes y normas, diferentes programas, proyectos, comunicados de prensa, folletos, circulares, información virtual, visual y sonora, además de otros componentes, observables que hayan sido usados como medios, canales, acciones, herramientas y artefactos comunicacionales.

## **Población y muestra**

La población de esta investigación corresponde a los integrantes del nivel central del programa de Intermediación Cultural del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

El programa de intermediación cultural en su nivel central se sitúa en la comuna de Santiago, en la región metropolitana y se compone de 7 funcionarios. Este programa cuenta con 25 coordinadores regionales que coadyuvan al nivel central a potenciar la asociatividad y la gestión de los espacios y agentes que impulsan el desarrollo de la circulación artística y cultural en Chile

La muestra de tipo no probabilística, “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra” (Sampieri; 1997: Pág. 213)...agrega “aquí el procedimiento no es mecánico, ni en base a fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona subjetivas tienden a estar sesgadas. Él elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística, depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con dicho estudio.” (Sampieri; 1997: Pág. 213).

Dada esta definición la muestra que se ha escogido está enfocada hacia las personas que son parte del programa en el nivel central. De acuerdo a ello, el de tipo muestra es no probabilística, debido a que los elementos muestrales o unidades de análisis poseen un determinado atributo.

El universo o población se concentra en el nivel central del Programa de Intermediación Cultural. Por consiguiente, el tamaño de la muestra corresponde a 7 personas, que representa al 100% de las personas que trabajan en el nivel central del Programa de Intermediación del Consejo de la Cultura y Artes. Debemos recordar que, por motivos ajenos a los objetivos de esta investigación, no pudo realizarse la encuesta a las 25 personas que cumplían roles de coordinación regional de fomento y gestión cultural, por lo que finalmente por la muestra por conveniencia se estableció que sólo se considerarían los

funcionarios del nivel central que es de donde se establecen las estrategias y directrices claves acerca de los objetivos del programa para todo el país.

De acuerdo a ello, se adoptaron previamente criterios para que las personas que son parte de la muestra cumplieran con requisitos necesarios para poder formar parte de ella, tal y como lo menciona Roberto Sampieri “es preferible entonces, establecer claramente las características de la población, a fin de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales” (Sampieri; 1997: Pág. 211). Agrega “las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo”. (Sampieri; 1997: Pág. 211)

## Capítulo I: Resultados de la encuesta

### Dimensión 1. Cultura y Clima organizacional

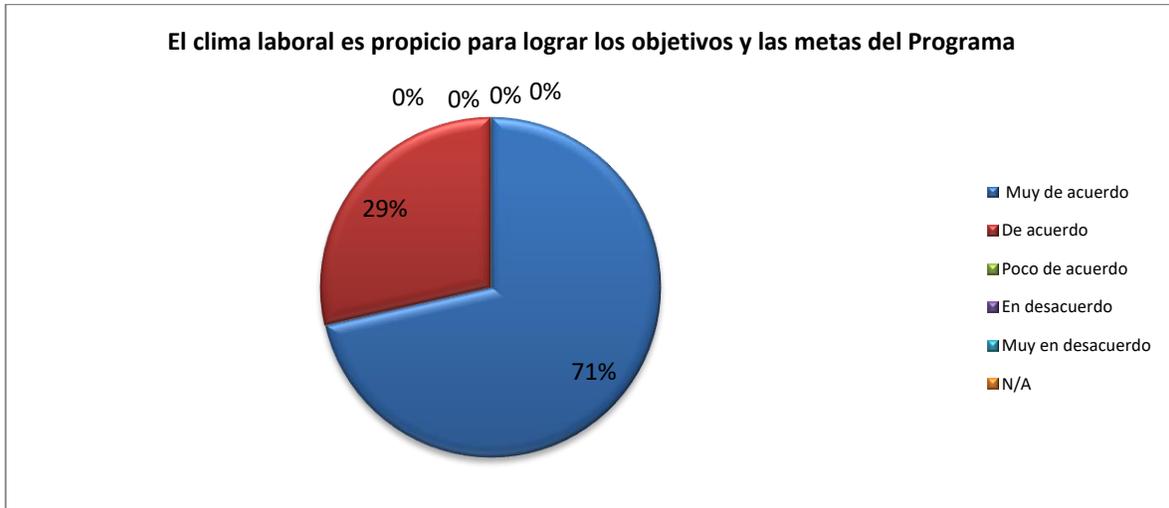
La encuesta efectuada a los funcionarios del nivel central del Programa de Intermediación Cultural del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, se dividió en tres dimensiones para facilitar la caracterización de la variable comunicaciones internas. La primera dimensión presentada a continuación, corresponde a análisis de Clima y Cultura organizacional.

**Gráfico 01:** Porcentaje de encuestados que conocen claramente los objetivos estratégicos y su aporte a los objetivos y metas del Programa



**Resultados:** La información evidenciada en este reactivo nos señala que un gran porcentaje de los encuestados, 86%, conoce claramente los objetivos estratégicos del Programa y su aporte a los objetivos y metas de éste. Se sugiere que esto puede estar relacionado con el reducido grupo que compone el programa en el nivel central por lo que la información sobre este tipo de información es directa y expedita. No se registran niveles de desacuerdo en este ítem

**Gráfico 02:** Porcentaje de encuestados según grado que señalan que el clima laboral es propicio para el logro de los objetivos y metas del Programa



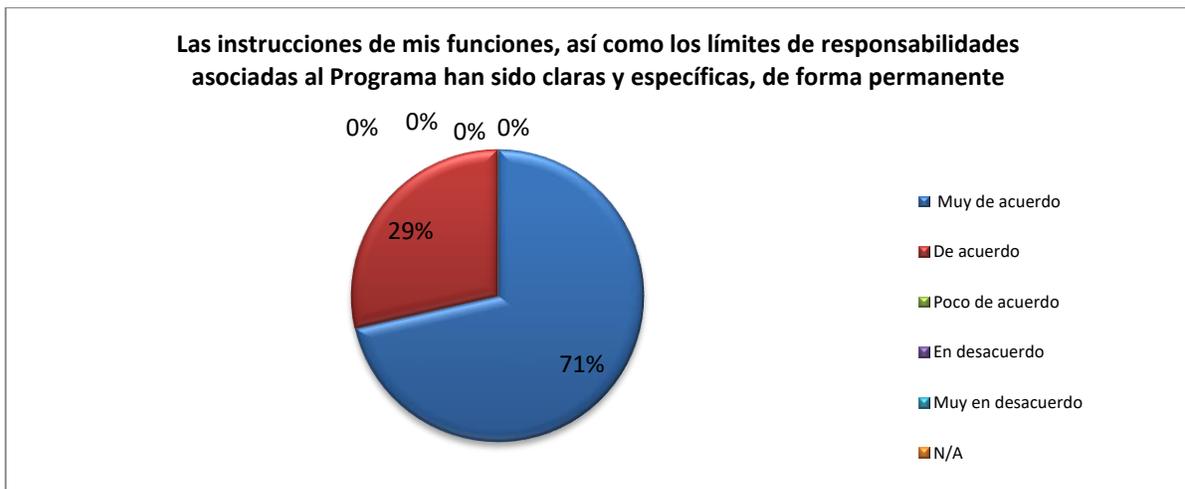
**Resultados:** Se advierte en este ítem que el 100% de los encuestados están muy de acuerdo 71% o de acuerdo 29%, con el clima laboral. Dato que nos resulta contundente para estimar que las características del clima laboral no impiden el logro de los objetivos y metas del Programa.

**Gráfico 03:** Distribución porcentual acerca del grado de acuerdo sobre a la aseveración de que el puesto de trabajo que se dispone es propicio para compartir información laboral útil y oportuna respecto del Programa.



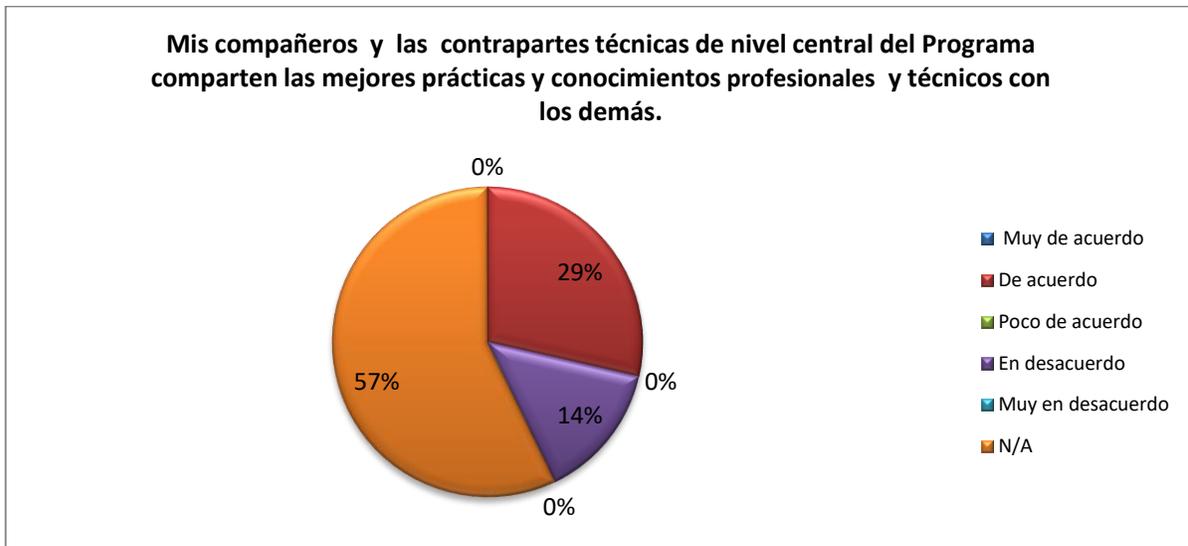
**Resultados:** En esta pregunta se advierte menor grado de desacuerdo con la aseveración de que el puesto de trabajo es propicio para compartir información laboral útil y oportuna respecto del Programa, pues un 14% señala que está poco de acuerdo con esta afirmación lo que podría deberse a espacios poco pensados para comunicarse fluidamente entre los componentes de la organización.

**Gráfico 04:** Porcentaje de acuerdo sobre la claridad y especificidad permanente de las instrucciones de las funciones de los componentes del Programa, así como los límites de responsabilidades asociadas.



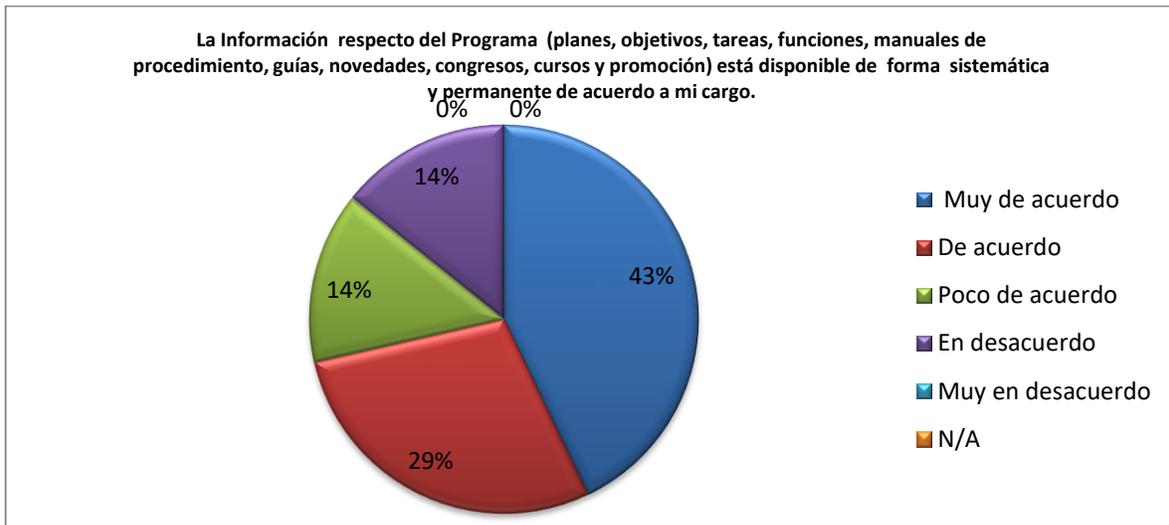
**Resultados:** En éste ítem se advierte que un gran porcentaje de la población encuestada está muy de acuerdo 71%, o de acuerdo 29%, con la claridad y especificidad de las instrucciones sobre las funciones que ejecutan y sus responsabilidades asociadas lo que se enmarca dentro de las prácticas propias de la administración pública de definir funciones, responsabilidades y roles a partir de sus descriptores de cargo publicados con regularidad.

**Gráfico 05:** Porcentaje de acuerdo sobre si los compañeros y las contrapartes técnicas de nivel central del Programa comparten las mejores prácticas y conocimientos profesionales y técnicos con los demás.



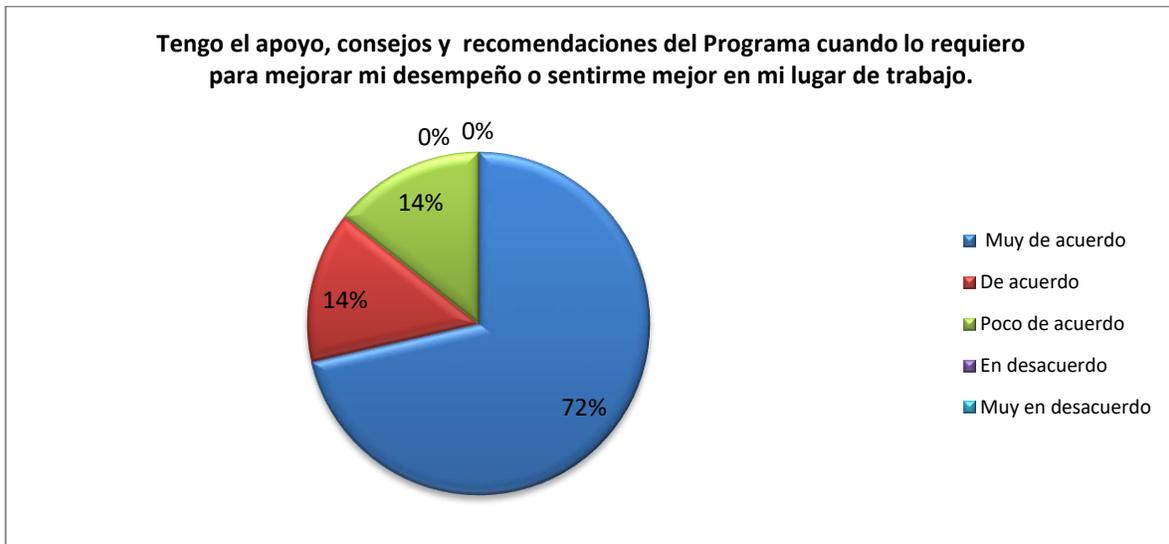
**Resultados:** En este ítem se advierte un claro indicio de que los compañeros y las contrapartes técnicas no comparten las mejores prácticas, conocimientos profesionales y técnicos con los demás, pues tan sólo un 29% de la población encuestada dijo estar de acuerdo con esta aseveración. Al mismo tiempo un 14% señaló estar en desacuerdo. A pesar de que un 57% de la muestra se inclinó por señalar que la pregunta no aplica a la realidad observada, es preciso señalar que ello podría tener relación con cierta reticencia a compartir información clave con las contrapartes técnicas del nivel central, lo que nos sugiere grados de individualismo laboral que pueden ir en contra de los objetivos estratégicos del Programa.

**Gráfico 06:** Porcentaje de acuerdo sobre si la información respecto del Programa (planes, objetivos, tareas, funciones, manuales de procedimiento, guías, novedades, congresos, cursos y promoción) está disponible de forma sistemática y permanente de acuerdo a mi cargo.



**Resultados:** La información obtenida en este ítem señala que se advierten ciertas desigualdades en cómo se distribuye la información respecto del Programa en cuanto a (planes, objetivos, tareas, funciones, manuales de procedimiento, guías, novedades, congresos, cursos y promoción de acuerdo al cargo. Ello es un problema no menor dado el reducido tamaño del equipo de nivel central, aunque puede deberse a los distintos niveles de decisión estratégica, táctica y operativa del equipo que compone la organización. Empero, es necesario destacar que esta aseveración puede tener relación con la poca capacidad de compartir información clave entre componentes de la organización como se evidenció en el gráfico 05.

**Gráfico 07:** Distribución porcentual acerca de si los componentes del Programa tienen el apoyo, Consejos y recomendaciones del Programa cuando lo requieren para mejorar su desempeño o sentirse mejor en mi lugar de trabajo.



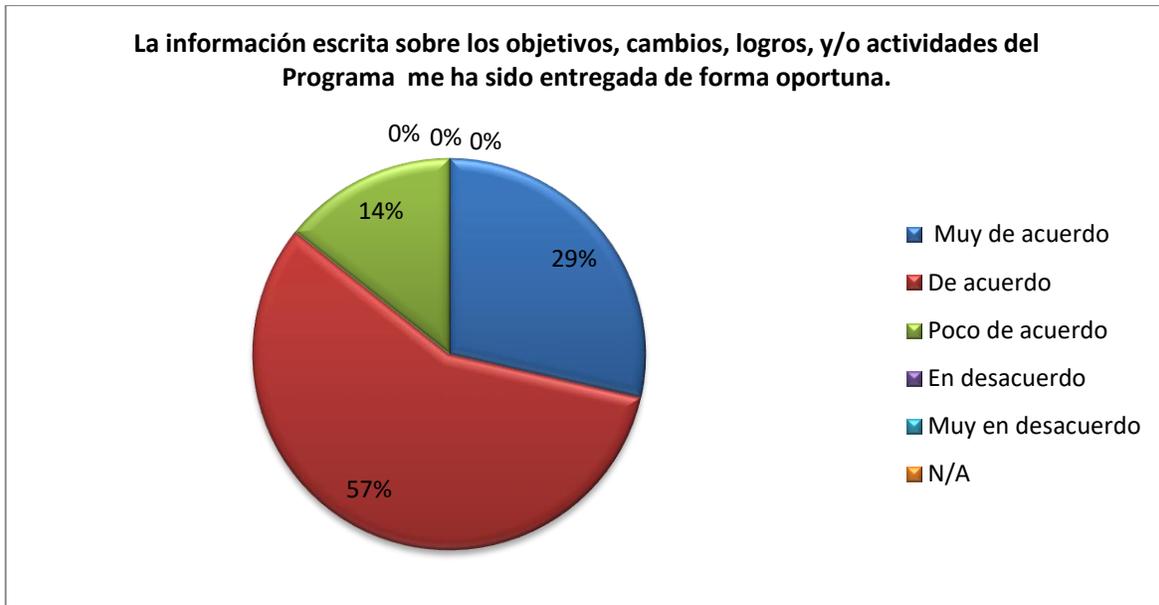
**Resultados:** Este ítem señala un gran porcentaje de los encuestados que se muestra muy de acuerdo con la aseveración de que reciben apoyo, Consejos y recomendaciones del Programa cuando lo requieren para mejorar su desempeño o sentirse mejor en su lugar de trabajo. Esto puede estar relacionado con la posibilidad de acercarse a sus pares de forma directa para asuntos propios de la forma de hacer las cosas y una Cultura organizacional abierta al diálogo, aunque no necesariamente para compartir la información clave disponible.

**Gráfico 08:** Distribución porcentual acerca de si la información verbal sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del Programa ha sido entregada de forma oportuna.



**Resultados:** En este ítem que señala si la información verbal sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del Programa ha sido entregada de forma oportuna nos encontramos con un porcentaje de encuestados que señala no estar de acuerdo con la aseveración: 29%. Esto puede tener relación con cierta parcelación y lentitud de la entrega información importante, lo que puede estar perjudicando los flujos de comunicación vertical y diagonal en la organización. Es llamativo que precisamente este tipo de aseveración relacionada con la información clave o estratégica repite diversos grados de desacuerdo en los ítems 05 y 06. Esta recurrencia nos habla de que podría existir ruido comunicacional en la transmisión verbal de información formal de carácter vertical o diagonal entre los componentes del Programa.

**Gráfico 09:** Distribución porcentual acerca de si la información escrita sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del Programa me ha sido entregada de forma oportuna.



**Resultados:** Respecto de este ítem podemos apreciar que el porcentaje de acuerdo respecto de la aseveración llega 57% debido a las características formales del canal y la inmediatez de la transmisión de la información por esta vía. Sin embargo, aún se advierte falta de oportunidad a en la transmisión de esta información estratégica que puede ser considerado por las contrapartes como retención de la información en función de los grados de control e influencia de la información de algunos públicos de la comunicación.

**Gráfico 10:** Distribución de porcentajes acerca de si a información visual sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del Programa ha sido entregada de forma oportuna.

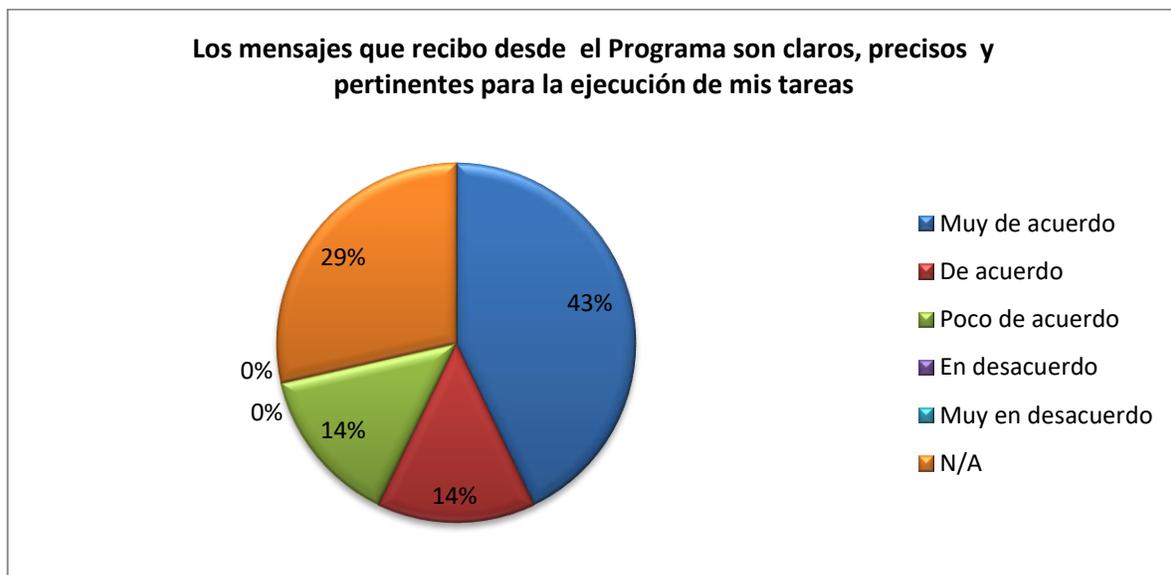


**Resultados:** En este ítem podemos apreciar que la información visual desplegada por la organización respecto de los objetivos, cambios, logros, y/o actividades también tiene notorios porcentajes de encuestados que contestan que están poco de acuerdo con la aseveración, asimilándose al ítem 08 que también arroja un 29%. Esto puede estar relacionado con el hecho de que exista preponderancia a la transmisión formal de información ligada a correos o vías escritas, sin considerar por igual otros medios de información visual que apunten a las diversas características perceptivas de los componentes de la organización.

## Dimensión 2: El Mensaje

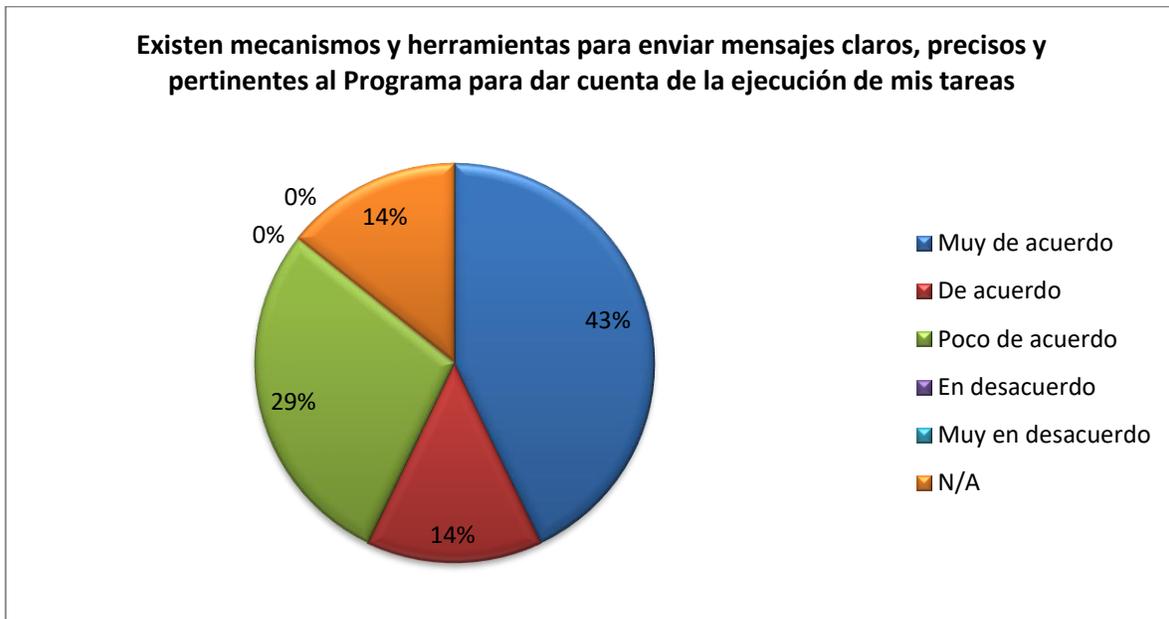
La encuesta efectuada a los funcionarios del nivel central del Programa de Intermediación Cultural del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, se dividió en tres dimensiones para facilitar la caracterización de la variable comunicaciones internas. La segunda dimensión presentada a continuación, corresponde a análisis del mensaje.

**Gráfico 11:** Distribución porcentual acerca de si los mensajes que reciben los funcionarios del Programa son claros, precisos y pertinentes para la ejecución de sus tareas.



**Resultados:** Respecto de este ítem podemos señalar que el 43% del total recibe mensajes sobre el Programa de forma clara, precisa y pertinente para la ejecución de sus tareas. Sin embargo, existe un 14% que dice estar poco de acuerdo con esta aseveración y un 29% que señala que esta pregunta no aplica. Este último indicador nos evidencia que existe poca claridad al interior del equipo sobre la valoración de las mensajes internos como información válida para la ejecución de sus tareas y una separación conceptual entre el Programa y quienes lo componen.

**Gráfico 12:** Distribución porcentual acerca de si existen mecanismos y herramientas para enviar mensajes claros, precisos y pertinentes al Programa para dar cuenta de la ejecución de las tareas.



**Resultados:** Este ítem evidencia que un 29% del total de los encuestados señala que está poco de acuerdo con la aseveración que señala que en el Programa existen mecanismos y herramientas para enviar mensajes claros, precisos y pertinentes para dar cuenta de la ejecución de las tareas. Este porcentaje si bien no es mayoritario, es un indicador claro de que los mensajes no están llegando a los públicos internos de forma eficiente y que hay que desarrollar estrategias y acciones para mejorar la efectividad del mensaje.

**Gráfico 13:** Distribución porcentual acerca de si existen mecanismos claros precisos y pertinentes para intercambiar mensajes relativos al Programa entre pares.



**Resultados:** Este ítem evidencia que el intercambio de información de carácter horizontal es un aspecto que funciona con alto grado de eficacia al arrojar un 57% de respuestas de encuestados que señalan que están muy de acuerdo con la aseveración de que existen mecanismos claros y pertinentes para intercambiar mensajes relativos al Programa y un 29% de encuestados que aseveran que están de acuerdo. Estos indicadores se diferencian del ítem anterior, pues se orienta a la comunicación horizontal o entre pares, lo que sugiere que en este punto no se manifiestan ruidos comunicacionales de gran magnitud o falta de claridad o pertinencia en los canales de comunicación.

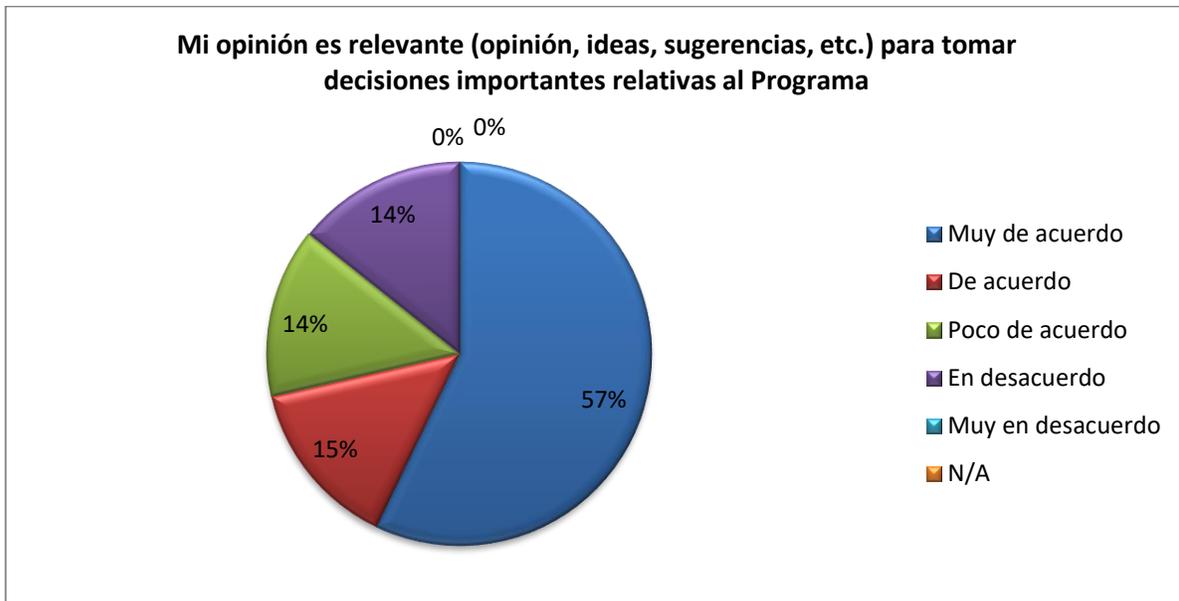
**Gráfico 14:** Distribución porcentual acerca de si existe concordancia entre la información proveniente del Programa de Intermediación respecto de la información recibida desde otros Programas.



**Resultados:** Respecto de este ítem podemos apreciar que existe un 29% del total de los encuestados que señalan estar poco de acuerdo con la aseveración que señala que existe concordancia entre la información proveniente del Programa de intermediación Cultural respecto de la información recibida de otros Programas, lo que nos evidencia que la comunicación diagonal no resulta tan efectiva.

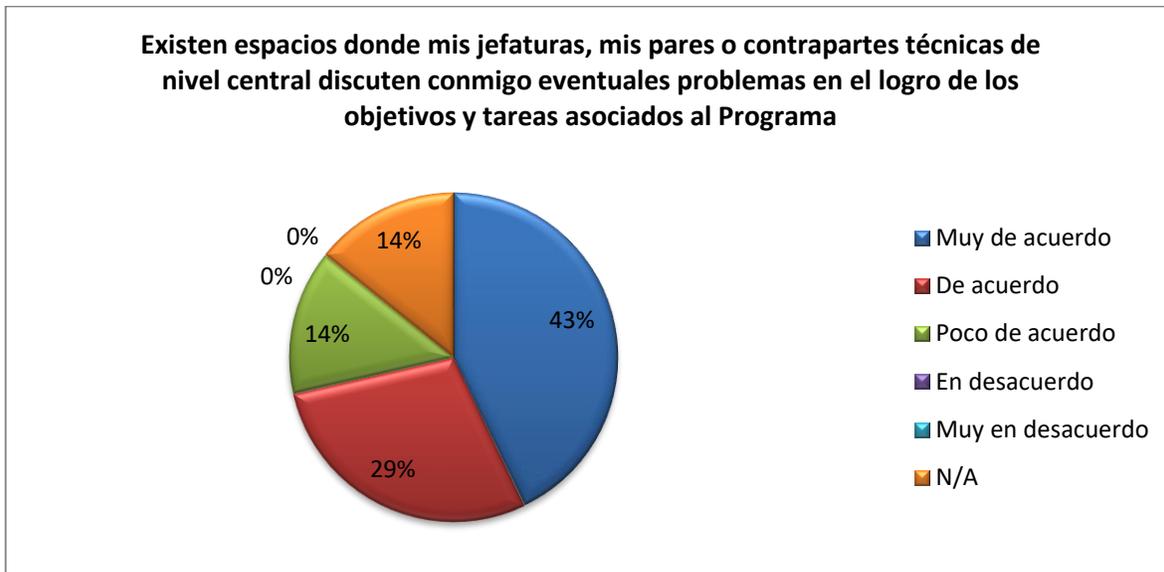
Vale decir, la comunicacional que proviene de otros Programas y que puede ser pertinente para la ejecución de tareas al interior del Programa de intermediación, no resulta eficaz o fluida. Por otra parte, un 29% señala que esta información no aplica, lo que puede indicar que efectivamente la información indirecta o diagonal no es pertinente al Programa, no guarda relación con las acciones desarrolladas en este Programa o bien los encuestados no aprecian como relevante la información proveniente de Programas similares al interior del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

**Gráfico 15:** Distribución porcentual acerca de si la opinión de los funcionarios del Programa es relevante (opinión, ideas, sugerencias, etc.) para tomar decisiones importantes relativas al Programa de Intermediación Cultural.



**Resultados:** En este ítem se evidencia una alta concordancia con la aseveración de que la opinión de los funcionarios es relevante para tomar decisiones relativas al Programa llegando a un 57%. Sin embargo, también se manifiesta un grado importante de desacuerdo respecto de esta aseveración que alcanza un 14%. De igual modo un porcentaje idéntico 14% señala esta poco de acuerdo con esta aseveración. Tan situación puede deberse a que no existe de parte de algunos funcionarios del nivel central la percepción de que su opinión es relevante para la toma de decisiones lo que sugiere algún nivel de liderazgo poco consultivo en el nivel central que afecta la comunicación ascendente.

**Gráfico 16:** Distribución porcentual acerca de existen espacios donde mis jefaturas, mis pares o contrapartes técnicas de nivel central discuten conmigo eventuales problemas en el logro de los objetivos y tareas asociados al Programa.



**Resultados:** Este ítem señala que un alto porcentaje de encuestados, 43%, está muy de acuerdo, con la aseveración de que existen espacios entre pares y contrapartes técnicas para discutir eventuales problemas con el logro de los objetivos y tareas asociadas al Programa lo que da cuenta de que el entorno en que los mensajes se desarrollan son positivos para la información transversal. Esto se refuerza con el 29% de los encuestados que señalan estar de acuerdo con esta aseveración. Este indicador señala que entre pares y contrapartes técnicas hay un entorno comunicacional propicio.

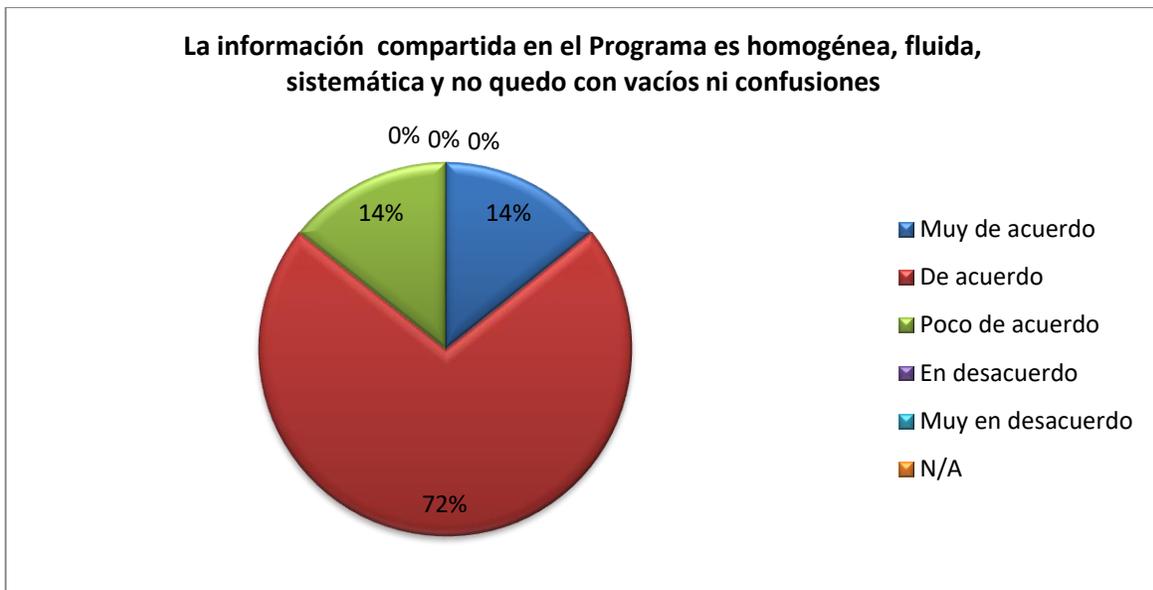
**Gráfico 17:** Distribución porcentual acerca de si la información respecto del Programa intercambiada entre pares, jefes y contrapartes técnicas de nivel central impacta directamente en el desempeño.



**Resultados:** Este ítem señala que si bien un 43% de los encuestados está de acuerdo con esta afirmación. Un 29% de la muestra señala estar poco de acuerdo. Si bien las aseveraciones anteriores apuntan a que existen los espacios para compartir información relevante y discutir eventuales problemas en torno al Programa, esta información no es mirada como relevante en los desempeños individuales de los funcionarios lo que puede deberse al poco conocimiento instalado de que las comunicación interna puede mejorar el desempeño organizacional, como lo documentamos líneas atrás en el marco teórico.

Ello puede también entenderse como una comunicación fluida, pero de baja calidad en función de procedimientos, procesos o tareas de nivel operativos que deban ejecutarse en el Programa.

**Gráfico 18:** Distribución porcentual acerca de si la información compartida en el Programa es homogénea, fluida, sistemática y no quedan con vacíos ni confusiones.



**Resultados:** En este ítem gran cantidad de los encuestados 72%, señala estar de acuerdo con la aseveración de que la información compartida en el Programa es homogénea, fluida, sistemática y no quedan con vacíos ni confusiones. Existe un 14% que señala estar poco de acuerdo, pero el porcentaje a favor de la aseveración es mayoritario, lo que evidencia que existe fluidez y homogeneización de la información que emana desde el Programa como sistema de generación de información interno.

### Dimensión 3: Medios, canales y herramientas

La encuesta efectuada a los funcionarios del nivel central del Programa de intermediación Cultural del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, se dividió en tres dimensiones para facilitar la caracterización de la variable comunicaciones internas. La tercera dimensión presentada a continuación, corresponde a Análisis de los medios, canales y herramientas.

**Gráfico 19:** Distribución porcentual acerca de si los medios y los canales de comunicación en el Programa permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.



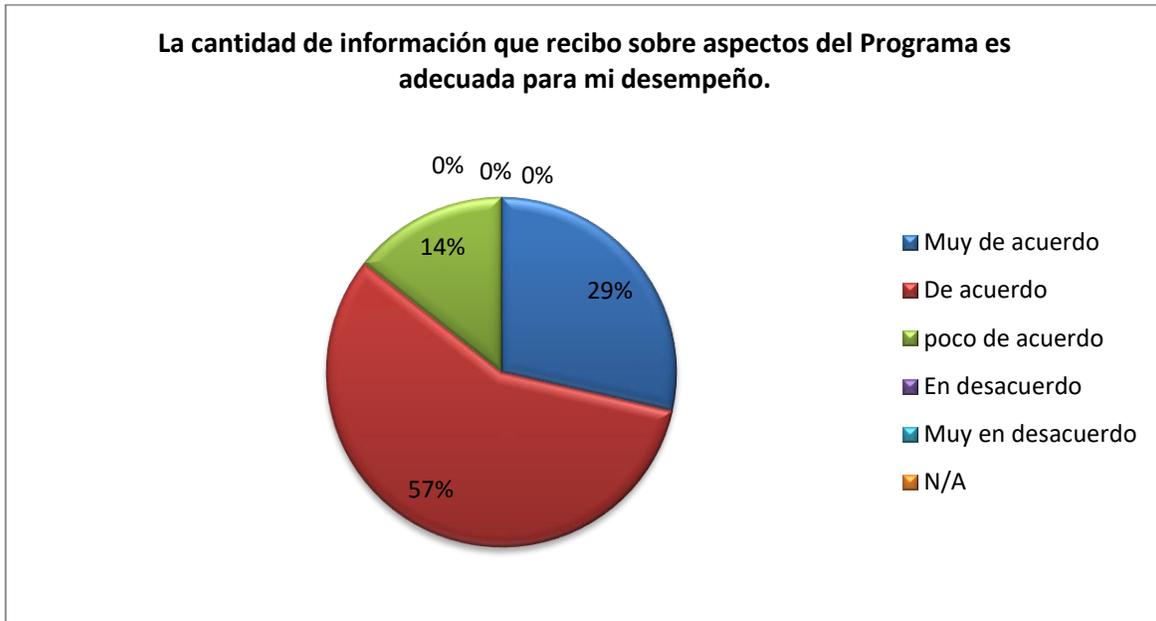
**Resultados:** Este ítem señala que un alto porcentaje de los encuestados está muy de acuerdo, 57% o de acuerdo 43%, con la aseveración de que los medios y canales de comunicación en el Programa permiten una comunicación fluida dentro del área de trabajo, lo que evidencia alta pertinencia de los medios y canales de comunicación usados en el Programa.

**Gráfico 20:** Distribución porcentual acerca de si las herramientas comunicacionales que utilizo para realizar mi actividad laboral asociada al Programa están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.



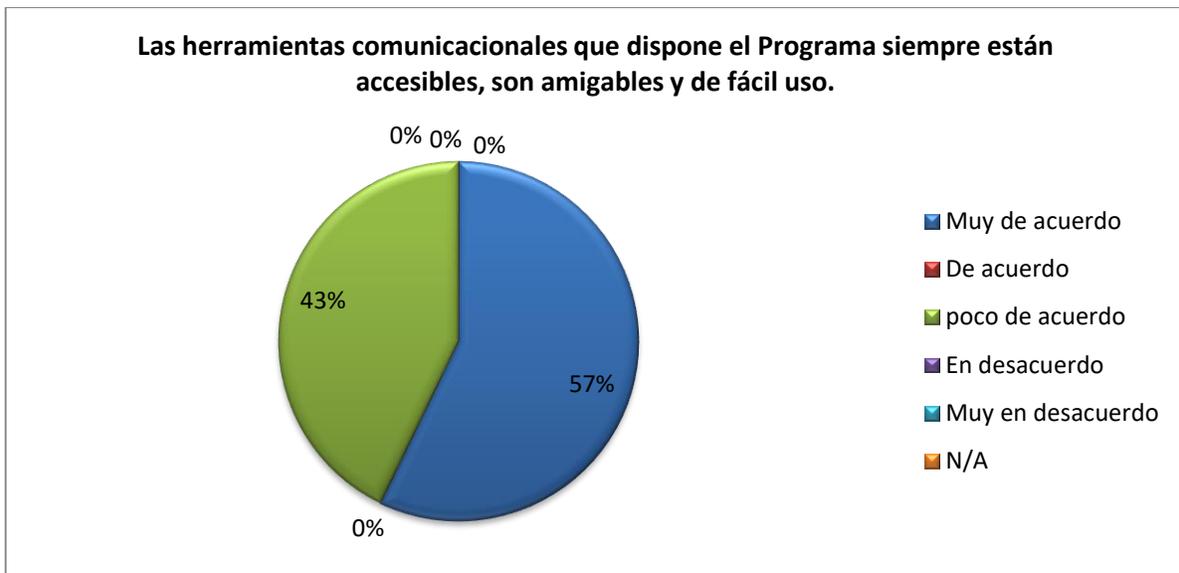
**Resultados:** Respecto de este ítem podemos señalar que a pesar de que el 57% de los encuestados señala que está de acuerdo con la aseveración de que las herramientas comunicacionales que utilizan para realizar su actividad laboral asociada al Programa están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo, existe un 28% de encuestados que señala que no está de acuerdo o está muy en desacuerdo con esta aseveración. Ello podría tener relación con que las herramientas usadas para transmitir mensajes por los canales o medios seleccionados en el Programa pueden no estar lo suficientemente adaptados a las necesidades particulares de éste. En lo concreto estas herramientas apuntan posiblemente a los artefactos o productos usados para transmitir mensajes escritos, visuales o sonoros que pueden ir desde una plataforma intranet antigua a la baja calidad de otras herramientas físicas o virtuales.

**Gráfico 21:** Distribución porcentual acerca de si la cantidad de información que recibo sobre aspectos del Programa es adecuada para mi desempeño.



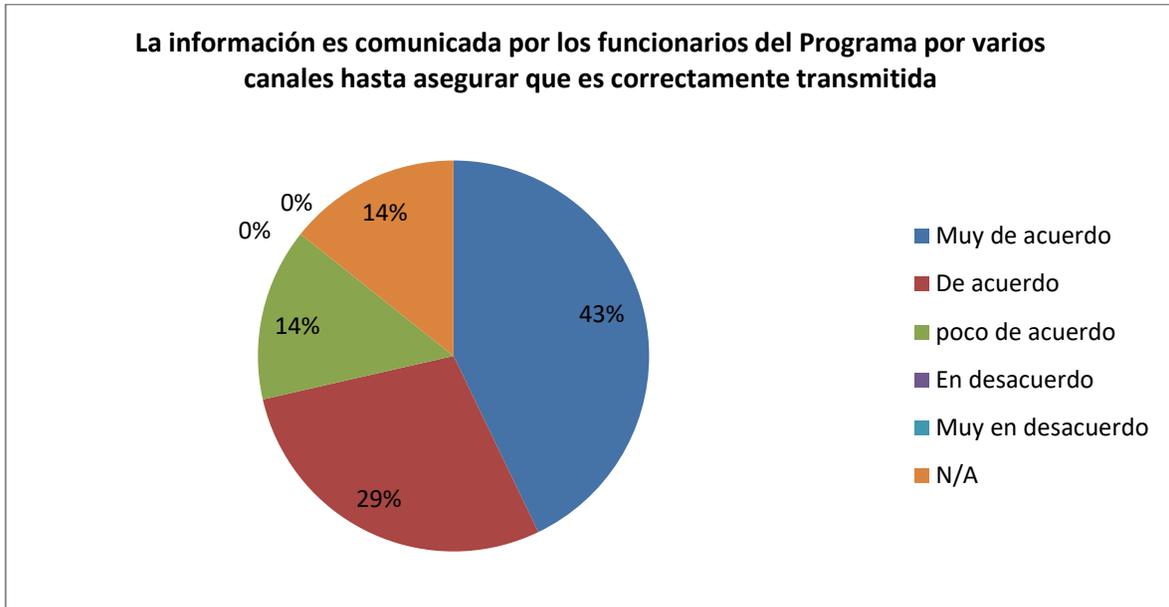
**Resultados:** En este ítem la población encuestada que está de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración acerca de si la cantidad de información que reciben sobre aspectos del Programa es adecuada para su desempeño es muy alta y supera el 86%. Lo que nos evidencia que las herramientas usadas para recibir información son eficaces de acuerdo al desempeño de cada funcionario.

**Gráfico 22:** Distribución porcentual acerca de si las herramientas comunicacionales que dispone el Programa siempre están accesibles, son amigables y de fácil uso.



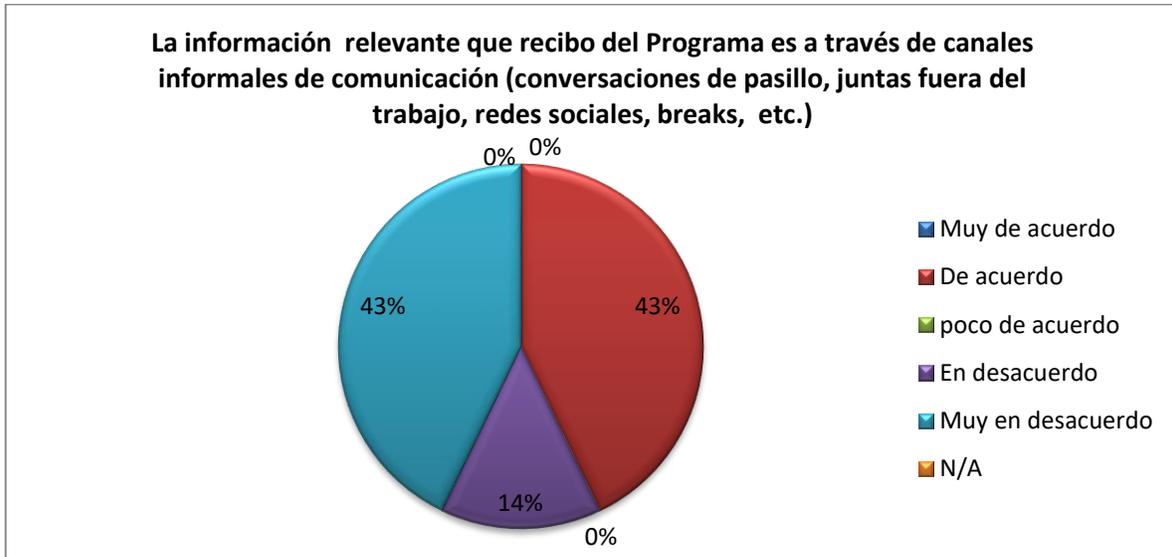
**Resultados:** En este ítem se advierte un alto porcentaje de encuestados, 43%, que señala que están poco de acuerdo con la aseveración de que las herramientas comunicacionales que dispone el Programa siempre están accesibles, son amigables y de fácil uso. Este aspecto se relaciona con la información arrojada por el gráfico 20, donde se señala que las herramientas comunicacionales que utilizan los funcionarios para realizar su actividad laboral asociada al Programa están bien adaptadas a las necesidades de su trabajo. Este hallazgo está expresamente ligado a las características poco amigables, poco accesibles y de no muy fácil uso, lo que se levanta como un aspecto de mejora a considerar en las comunicaciones internas del Programa.

**Gráfico 23:** Distribución porcentual acerca de si la información es comunicada por los funcionarios del Programa por varios canales hasta asegurar que es correctamente transmitida.



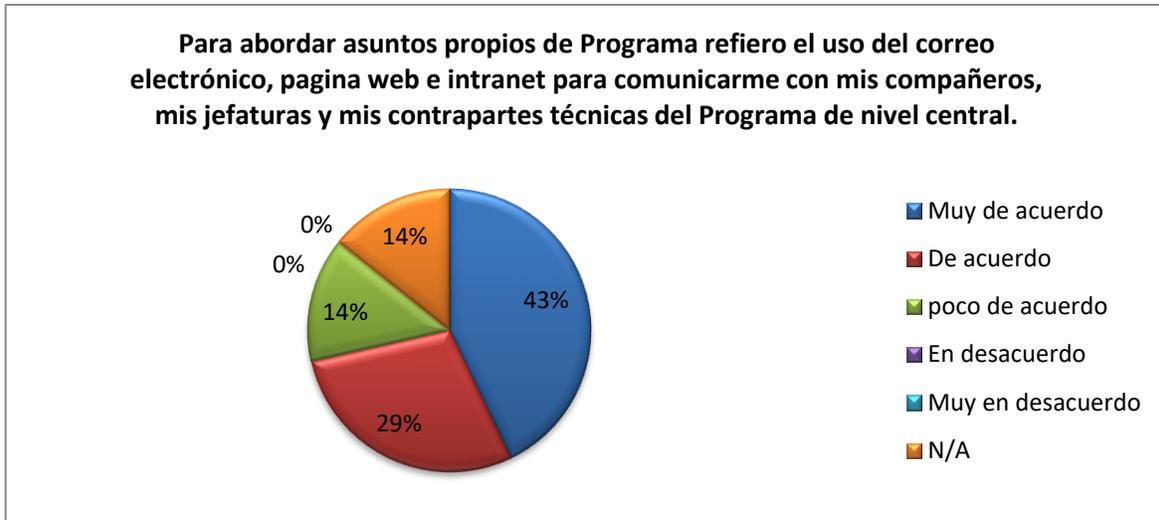
**Resultados:** Este ítem evidencia un alto porcentaje de la población encuestada que señala que está muy de acuerdo (43%) o de acuerdo (29%) con la aseveración de que la información es comunicada por los funcionarios del Programa por varios canales hasta asegurar que es correctamente transmitida. Ello evidencia un afán por usar los canales disponibles de la mejor forma posible a pesar de que las herramientas no sean lo más adecuadas según la información evidenciada anteriormente.

**Gráfico 24:** Distribución porcentual sobre si la información relevante que recibo del Programa es a través de canales informales de comunicación (conversaciones de pasillo, juntas fuera del trabajo, redes sociales, breaks, etc.)



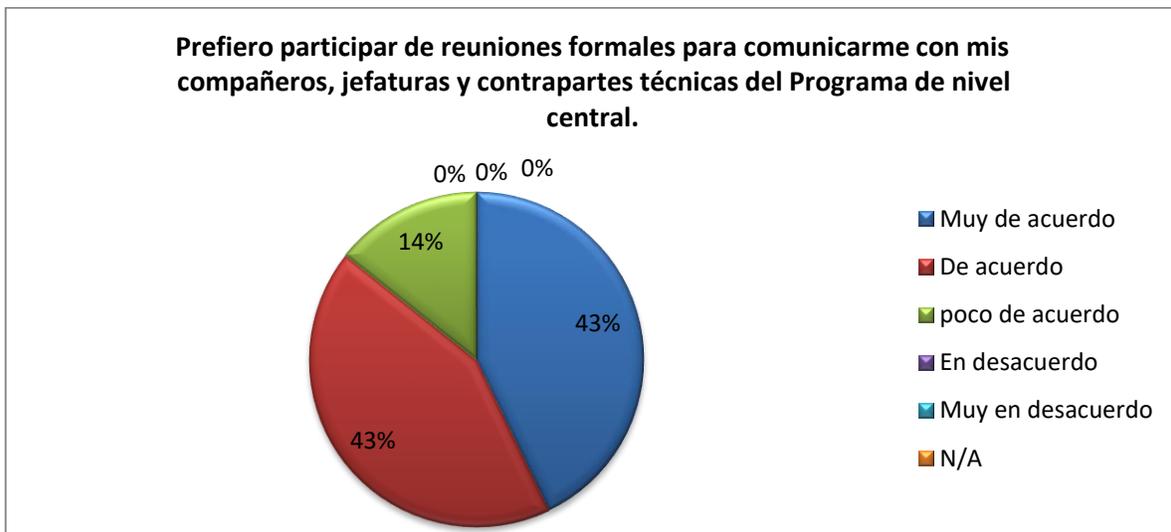
**Resultados:** Este ítem señala alta distribución de respuestas entre la población encuestada. El 43 % señala estar de acuerdo con la aseveración de que la información relevante que reciben del Programa es a través de canales informales de comunicación (conversaciones de pasillo, juntas fuera del trabajo, redes sociales, breaks, etc.). Mientras que un 43% de la población encuestada se muestra muy en desacuerdo con esta aseveración. Ello evidencia un conflicto comunicacional que separa al equipo del nivel central entre quienes creen que los canales informales de comunicación ha sido relevantes para la entrega de información y quienes consideran que ello no es así. Esta información puede estar relacionada con las diferencias que existen entre la información formal e informal que genera el Programa y la verticalidad y la horizontalidad de esta.

**Gráfico 25:** Distribución porcentual acerca de si, para abordar asuntos propios de Programa prefiero el uso del correo electrónico, página web e intranet para comunicarme con mis compañeros, mis jefaturas y mis contrapartes técnicas del Programa de nivel central.



**Resultados:** Este ítem evidencia que un alto porcentaje de la población encuestada 72%, señala estar muy de acuerdo o de acuerdo con la aseveración que plantea que para abordar asuntos propios de Programa los funcionarios prefieren el uso del correo electrónico, página web e intranet para comunicarme con sus compañeros, sus jefaturas y sus contrapartes técnicas. Esta percepción nos muestra que a pesar del alto uso de los canales informales para comunicar información relevante, los canales formales escritos finalmente son usados mayormente para transmitir información propia del Programa.

**Gráfico 26:** Distribución porcentual acerca de si prefiero participar de reuniones formales para comunicarme con mis compañeros, jefaturas y contrapartes técnicas del Programa de nivel central.



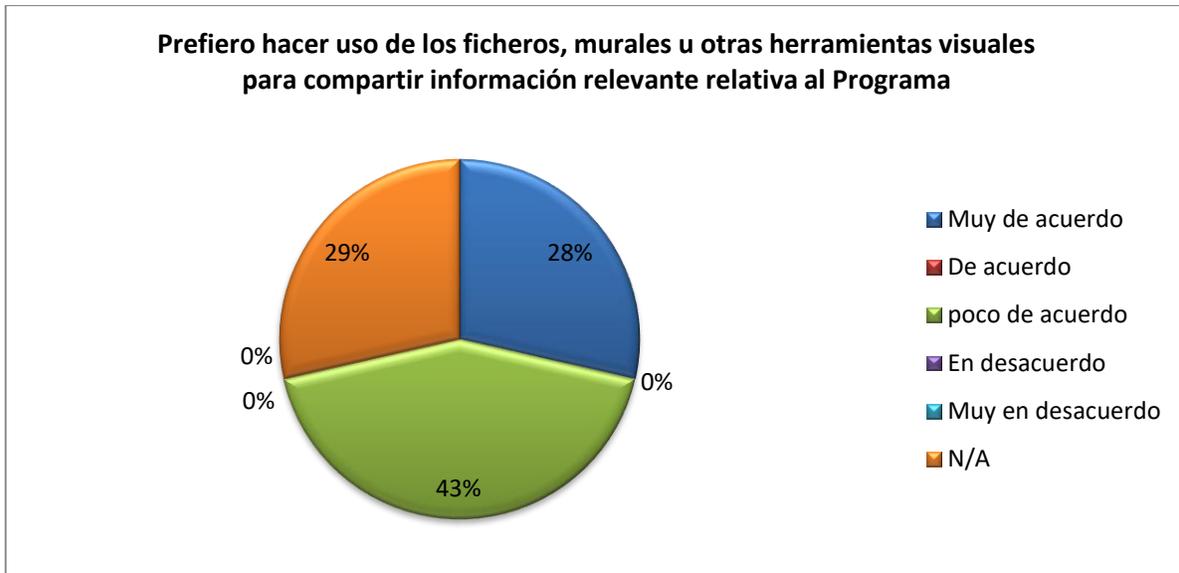
**Resultados:** Este ítem orientado a levantar información sobre la valoración de la información directa, visual y presencial nos evidencia lo relevante que es para la población encuestada la información oral y directa para transmitir información relacionada con el Programa. De hecho, un 86% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con preferir la comunicación directa a través de reuniones formales de trabajo.

**Gráfico 27:** Distribución porcentual acerca de que Prefiero hacer uso del teléfono para comunicarme con mis compañeros, mis jefaturas y contrapartes técnicas del Programa de nivel central.



**Resultados:** Este ítem está muy distribuido entre las opciones de la encuesta, lo que a priori nos evidencia poco acuerdo en el equipo sobre la importancia de la comunicación orientada a lo auditivo/oral. El porcentaje de la población encuestada que señala que está poco de acuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo con recibir información telefónica sobre aspectos relevantes del Programa supera el 57% por lo que no se recomienda potenciar tal aspecto de la comunicación en desmedro del ítem anterior.

**Gráfico 28:** Distribución porcentual sobre si prefiero hacer uso de los ficheros, murales u otras herramientas visuales para compartir información relevante relativa al Programa.



**Resultados:** Este ítem evidencia que gran porcentaje de la población encuestada esta poco de acuerdo (43%) con la aseveración de que prefieren hacer uso de los ficheros, murales u otras herramientas visuales para compartir información relevante relativa al Programa. Esto nos muestra que se le asigna muy poca importancia o pertinencia a los canales visuales de información ya sea a través de medios físicos (murales, ficheros) o electrónicos videos presentaciones PowerPoint) y nos sugiere una forma de hacer las cosas orientada a la comunicación directa y horizontal entre componentes del nivel central y una sub utilización de otros medios y canales de información.

## Capítulo II: Resultados del Focus Group

El presente capítulo consiste en evidenciar los elementos más relevantes del Focus Group, según lo desarrollado en la encuesta efectuada por cada uno de los miembros del nivel central del Programa de Intermediación Cultural del Consejo de la Cultura y las Artes. La aplicación de este instrumento cualitativo tiene por objetivo identificar, explicar y ahondar en aquellos aspectos emanados de las tres dimensiones de la variable *comunicación interna* (mensajes, cultura organizacional, medios y canales de comunicación) y advertir algunos elementos subyacentes a la encuesta que pudieran ratificar o contradecir la información obtenida en la instancia anterior.

Este Focus Group contó con cuatro participantes del nivel central que se identificaron como Cristian, Andrea, Jorge y Alicia y la entrevista grupal tuvo una duración de 45 minutos. Este análisis comenzó con una pregunta introductoria, de orden general con la finalidad de abrir el debate en torno a los fundamentos comunicacionales del programa.

Este se desarrolló, de la siguiente manera: A la pregunta introductoria, ¿En qué consiste el programa de intermediación cultural? Uno de los participantes identificado como Cristian señala “Es un programa que tiene como objetivo, fortalecer la colaboración de los agentes culturales de carácter privado. En razón a eso promover hacia la ciudadanía un mejor acceso a la cultura”. Lo que complementa Andrea, señalando lo siguiente; “En razón a eso promover hacia la ciudadanía un mejor acceso a la cultura. En donde los agentes culturales puedan desarrollarse a raíz de la intermediación de este programa con la ciudadanía. Con ello apunta a fomentar el trabajo colectivo a través de la formación de redes de asociatividad entre colectivos culturales y en las ya mencionadas entidades tanto públicas como privadas”. Los otros dos participantes afirman la descripción del concepto que explica el objetivo principal y de que se trata el programa. Conjuntamente con ello se observa con claridad los principales fundamentos.

A continuación, iremos exponiendo las preguntas que van en relación a las dimensiones nombradas 1) la cultura y clima organizacional; 2) Mensajes; 3) Medios y Canales.

## **Dimensión Cultural y Clima organizacional**

En esta dimensión, las preguntas N° 1- 6-9, abordaron los diferentes aspectos sobre los tipos de públicos, la caracterización de los públicos y los hábitos de la información para darnos luces sobre la caracterización del clima organizacional y cómo se identifican a sí mismos.

Los entrevistados del focus group identifican de buena manera los públicos (internos), tales como encargados regionales, el departamento de comunicaciones desde donde salen las comunicaciones del programa, el departamento jurídico, el encargado de fomento, el departamento de compras, el departamento planificación y de estudios, etc. Tienen claro además que sus públicos externos son los ciudadanos quienes reciben los beneficios de la gestión de este programa. Además señalan conocer los objetivos estratégicos del programa sin problemas.

Esto guarda relación con el reactivo de la encuesta correspondiente al Gráfico N° 1, en donde se señala que un gran porcentaje de los encuestados 86%, conoce claramente los objetivos estratégicos del Programa y cuál es su aporte a estos.

Es notorio precisar que en el ámbito de las herramientas comunicacionales que se utilizan, afirman que existe falta de reuniones en diferentes niveles durante las etapas de formulación de estrategias para el programa y el desarrollo de sus diferentes contenidos, lo que afecta al proceso siguiente de organización de las tareas a los distintos componentes y la adecuación de su enfoque.

Junto a ello, se reconoce que existen diferentes herramientas dentro del programa (capacitaciones, charlas informativas, documentos institucionales e informativos, etc.) para la ejecución de las tareas u organización paralela que se genera entre pares para apoyar las distintas funciones y contenidos del programa.

Estas acciones evidencian en la entrevista un problema que reconocen como propio, la falta de coordinación entre los diferentes niveles de decisión con los que cuenta el programa. El grupo siente que faltan reuniones de trabajo más eficientes y que se hacen no

cumplen con los objetivos previstos o no cubren la necesidad informativa que las personas que trabajan en el programa requieren para desempeñar sus distintas tareas.

Señalan que esto fue un proceso que ya estuvo en revisión y readecuación de los parámetros de planificación para reajustar los focos de trabajo y apuntar a indicadores de gestión más precisos y más adecuados a la realidad, además ya se habían detectado ruidos en algunos flujos de

Esto se contradice en parte con la información obtenida en la encuesta en donde la pregunta N° 2 señala que existe un gran porcentaje de los encuestados que indican que el clima laboral es bueno (Muy de acuerdo 71 %) y que ello no impide lograr los objetivos. Ello nos trae el siguiente cuestionamiento: ¿Por qué no se generan más instancias para la coordinación de las reuniones si que el clima laboral es propicio para hacerlo? Ello puede deberse a una falta de conocimiento de la importancia de la comunicación horizontal para compartir las ideas y cultura y modo de hacer las cosas en el programa.

Otro punto de importancia que advertimos en la entrevista focal es que los funcionarios que trabajan en el programa, admiten saber y conocer tanto las responsabilidades de sus funciones y las limitaciones de las mismas, tal y como lo señala el gráfico de la pregunta N° 4 de la encuesta, donde un gran porcentaje lo reconoce como tal.

En este sentido, en la encuesta la pregunta N° 5 del ítem de Clima organizacional, un 57 % afirma que no está ni a favor ni en contra de que los compañeros comparten la información oportuna, así como también las técnicas para llevar a cabo adelante el trabajo. Si a ese porcentaje se le suma el 14% que están en desacuerdo diríamos que es un porcentaje muy alto en esta pregunta que deja entre ver ciertas situaciones que deberían ser revisada oportunamente ya que existen grados de individualismo, y sesgo de información que dificulta el trabajo en equipo y que puede ir en contra de los objetivos estratégicos del Programa. Esto se ve agravado cuando se interactúa con otros departamentos las relaciones ya no parecen ser tan fluidas según las necesidades que van aconteciendo.

## **Dimensión Mensaje**

En el segundo ítem, se refiere a la caracterización de los mensajes, como se entregan y la calidad e idoneidad de ellos según los distintos públicos internos. Las preguntas que funcionaron como reactivos para explicar y ahondar en esta dimensión fueron la N° 2-3-7-10.

En lo formal los entrevistados señalaron que existe una comunicación fluida con reuniones semanales para saber que hay que hacer semanalmente, de forma periódica y dependiendo de la carga laboral.

Señalan que al interior del programa predomina un estilo de comunicación informal que consideran apropiado para clima laboral. Sin embargo, reconocen que predomina la formalidad cuando se trata de jefaturas o en otras en instancias de carácter estratégico, y canales que no pueden pasarse por alto ya que a este nivel prevalece el nivel formal de y que hay canales como los correos y los memos que no pueden pasarse por alto para el envío de los mensajes como lo menciona Andrea.

Una de las reflexiones hechas por algunos entrevistados es que el programa tiene dificultades a la hora de darse a conocer por parte de los miembros al interior y al exterior de la institución. Según ellos, porque no posee un desarrollo previo y no es de conocimiento general. Ello se complica, según Cristian a raíz de necesidad de mayor coherencia que existe en el mensaje que emana del programa y el departamento de comunicaciones. Ello redundaba en que el concepto de intermediación cultural no es lo suficiente claro o bien, no cuenta con la suficiente fuerza para que todos los actores que interactúan en este proceso tengan mayores niveles de comprensión del mensaje y de la importancia del cómo se da el mensaje sobre el programa en distintas instancias. Ello se ve reforzado con lo que muestra el gráfico N° 11 de la encuesta, pues un 29% que señala que la pregunta sobre la claridad de los mensajes no aplica. Este indicador nos demuestra que existe poca claridad al interior del equipo sobre su valoración. Es más, esto se vuelve a ver de manera más evidente en el gráfico N°12, que muestra que un 43% considera que las herramientas y canales no son adecuados para enviar los mensajes como se quisiera.

Otro aspecto llamativo desarrollado en la entrevista es que la información al interior de los departamentos funciona más bien de forma vertical y muy poco horizontal, lo que incurre que ella no sea compartida por las personas que de un departamento hacia a otro. Además, la información que proviene de otros programas no tiene mucha incidencia con el contenido del programa por lo que es muy poco tomada en cuenta por los funcionarios o las jefaturas impidiendo la diferenciación y el posicionamiento al interior y el exterior de los distintos programas del Consejo

La coherencia del lenguaje es una variable que aparece en esta entrevista como un problema no menor. Ello se expresa en que las personas trabajan al interior del programa no tiene las mismas definiciones de lo que intermediación cultural. Se reconoce que es un concepto nuevo, reciente y que genera dificultad en cuantos su propagación a su nivel interno como externo, por lo que su asimilación también se ve compleja, por parte de los distintos actores que intervienen.

Por lo tanto, se puede decir que el concepto de intermediación, es un concepto que se está aún redefiniendo y cargando de contenido para que todos puedan comprender en qué consiste. Por consiguiente, de ahí en más, los públicos internos apostados en las distintas regiones no han sido capaces de desarrollar el concepto.

### **Dimensión Medio y Canales**

La última dimensión en que centramos las preguntas al grupo focal guarda relación con los medios y canales que el programa de intermediación cultural utiliza para comunicarse. Esta información fue levantada a través de las preguntas N° 4-5-8-12 en Focus Group las que vinieron apoyar la información recopilada en la encuesta.

La entrevista al grupo focal arroja que los canales más habituales por donde los funcionarios del programa se comunican, son los correos electrónicos. Conjuntamente con ello, una vez se han seleccionado los beneficiarios se va a terreno donde se explica, los diferentes contenidos del programa, esto según se detalla en la pregunta N° 4 del desarrollo del focus group. En la pregunta N° 5, Andrea señala que de forma complementaria se

realizan charlas apoyando esta actividad informativa y que igualmente se realizan reuniones por la ley de lobby y reuniones con otros departamentos. Sin embargo, todos los entrevistados señalan que de cierta manera la información que sale del programa hacia el exterior del núcleo no está clara. Aquí es donde toma sentido el gráfico N° 22 de la encuesta realizada al nivel central que señala que un 43% está en desacuerdo en que las herramientas comunicacionales son accesibles, amigables y de fácil uso. Está claro que la necesidad de ubicuidad, la excesiva formalidad y la interactividad en tiempo real impacta en que la información no fluye de forma completa o como se quisiera.

En la pregunta N° 8 Andrea, respaldada por el resto, indica que las comunicaciones que salen del programa efectivamente no están siendo claras, ni adentro ni afuera de la institución. Ello se contradice con la información obtenida en la pregunta 23 de la encuesta que señala que la mayoría está de acuerdo o reacciona positivamente cuando se les pregunta si la información es transmitida adecuadamente por todos los canales existentes. Afirmación que se debilita aún más con la pregunta focal número 12 donde el grupo expone que existen problemas de comunicación y que están trabajando para solucionarlo, aunque no saben muy bien cómo.

### **Capítulo III: Análisis de los instrumentos**

#### **Análisis de la Encuesta**

Podemos advertir tras la visualización de los resultados que hay varios aspectos que podemos analizar a la luz de la información arrojada y el marco teórico que desarrollamos.

Para analizar la encuesta es menester tomar en cuenta que la comunicación organizacional interna fue dividida en dimensiones para simplificar su análisis, los que se evidencian a través de la dimensión cultura y clima organizacional, la dimensión mensajes y la dimensión canales y herramientas.

Es importante definir en nuestro análisis lo que señala Idalberto Chiavenato sobre la organización: “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas que existe sólo cuando: Hay personas capaces de comunicarse, que

están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común” Dicho esto, pudimos advertir que en este aspecto un buen porcentaje de encuestados está muy de acuerdo con el clima y Cultura organizacional lo que desprende que gran parte también está de acuerdo con el principio organizacional de compartir información clave entre contrapartes, disponer de información relevante de carácter estratégica de forma vertical a los cargos inferiores y entregar información oportuna a través de medios verbales y visuales y no sólo escritos. Lo que refuerza la concepción teórica expresada en capítulos atrás de que la comunicación organizacional no tiene que ver sólo con los sistemas de información, ni tampoco con la arquitectura tecnológica que hace de soporte a los procesos, sino de un proceso en sí mismo consistente en “organizar acciones a medida que deben coordinarse los esfuerzos de más personas; se deben establecer canales para entenderse entre sí y comprometerse en un complejo de diversas tareas”<sup>78</sup>

Ahora bien, podemos señalar que a la luz de los resultados de la encuesta que la concepción sobre la organización de que a) Todo comunica en una organización, b) La comunicación organizacional es generadora de expectativas y que c) La Comunicación organizacional debe estar integrada y la capacidad directiva de integrar a todos con la información clave, son aspectos que no se encuentran reforzados en el programa y que deben mejorarse para potenciar la fluidez de los actos comunicativos internos pues la encuesta nos señala que puede haber poca integración entre los diversos componentes.

Un análisis general de la dimensión mensaje de la encuesta nos señala que existe poca claridad (29%) al interior del equipo de nivel central sobre la valoración de los mensajes internos como información válida para la ejecución de sus tareas y una separación conceptual entre el Programa y quienes lo componen. También se advierte que los mensajes emanados desde el Programa no están llegando a los públicos internos idealmente (29%) y que hay que desarrollar estrategias y acciones para mejorar la efectividad del mensaje. A pesar de ello, existe un aspecto relacionado con la información generada en el Programa de carácter horizontal informal que presenta altos grados de eficacia, (57%).

Ello está vinculado a nociones teóricas descritas anteriormente que señalan que una organización debe permitir que la información fluya por todas partes y no sólo

---

<sup>78</sup> Guzmán Paz, Vanessa, 2012, Comunicación Organizacional, Red tercer milenio, México, página 31

verticalmente, abrir el diálogo entre los estamentos de la institución para influir en sus proyectos, enfrentar y administrar los conflictos y discrepancias, promover el razonamiento conjunto y ampliar las posibilidades de asociación y participación.

Con respecto a esta dimensión podemos señalar que otro aspecto a destacar es que un relevante porcentaje de encuestados (29%), señala estar poco de acuerdo con que exista concordancia entre la información proveniente del Programa de intermediación Cultural respecto de la información recibida de otros Programas, lo que nos evidencia que la comunicación horizontal y diagonal no resulta tan efectiva. Esta idea se enmarca bajo el marco teórico que señala que existe en una organización comunicación vertical descendente, vertical ascendente, horizontal y diagonal. Definición que nos da luces de que en su mayoría estas estas comunicaciones que tienen como objetivos la coordinación y la integración del personal de un mismo nivel o función puede desarrollarse entre distintos estamentos no jerárquicos de forma complementaria y transversal (diagonal), si bien está vinculada también a la comunicación informal y al rumor opera como reforzamiento complementario a la ejecución de tareas similares en los diversos programas.

Por otra parte, también se advierte que no existe, de parte de algunos funcionarios del nivel central, la percepción de que su opinión es relevante para la toma de decisiones y señalan estar en desacuerdo o poco de acuerdo (28%) de que sus opiniones son tomadas en cuenta. Ello sugiere algún nivel de liderazgo poco consultivo en el nivel central que afecta la comunicación ascendente/vertical pero también nos señala que dentro del marco teórico no estarían desarrollándose las tres dimensiones de la comunicación desde el punto de vista de su interacción en la misma intensidad: mono direccional, bidireccional y multidireccional por lo que se hace necesario mejorar los niveles de equilibrio entre estos que se encuentran ligados a cómo se origina el mensaje y el grado de interacción equilibrada entre emisor y receptor.

Por último, es preciso destacar que la información generada en el Programa no es mirada como relevante en los desempeños individuales de los funcionarios, 29%, lo que puede tener relación en el poco convencimiento de la concepción de que las comunicaciones

internas efectivas pueden mejorar el desempeño organizacional. Además se señala que si bien un alto porcentaje de funcionarios del nivel central advierte que la información tiene un alto grado de frecuencia, contrasta con la calidad de ésta para la toma de decisiones estratégicas respecto del Programa y su impacto en el desempeño funcionario. Esto está relacionado con el marco teórico que define las funciones de la comunicación y sus mensajes como herramienta de control, como herramienta de motivación, como herramienta de información y como como herramienta de expresión emocional. Este análisis se amplía al considerar que la comunicación desde sus preceptos teóricos ayuda a facilitar la información para la toma de decisiones actuando sobre tres dimensiones: a) de carácter cognitivo: que apunta a crear o modificar el conocimiento que tienen la persona sobre una situación. b) De carácter afectivo: orientado al sentido de pertenencia, afectos y disminución de los niveles de divergencia y c) de carácter conductual, que busca que nuestros empleados desarrollen comportamientos acordes con la identidad de la organización<sup>79</sup>. Dicho esto es obligatorio involucrar a los funcionarios en la idea de que la comunicación interna tiene un carácter estratégico en la toma de decisiones y en el cómo nos vemos hacia afuera como organización.

En análisis de la dimensión relacionada con los medios de comunicación, los canales y las herramientas usadas para comunicar la información referente al Programa nos señala que un alto porcentaje de los encuestados está muy de acuerdo, 57% o de acuerdo 43% con la aseveración de que los medios y canales de comunicación en el Programa permiten una comunicación fluida dentro del área de trabajo. No obstante, un 28% de la población encuestada señala que las herramientas usadas no están muy adaptadas a su contexto y necesidades. Este aspecto se ve reforzado por la percepción de la población encuestada de que las herramientas comunicacionales que dispone el Programa no siempre están accesibles, son amigables y de fácil uso, porcentaje que alcanza el 43% por lo que se hace necesario mejorar este aspecto usando todas las plataformas posibles para vincular la información como mensaje transmedia de carácter interactivo.

Otro aspecto relevante de este análisis es que un 43% de la población encuestada percibe que la información relevante que reciben del Programa es a través de canales informales de

---

<sup>79</sup>Capriotti Peri, Paul, Branding Corporativo, Opus Cit., página 241

comunicación (conversaciones de pasillo, juntas fuera del trabajo, redes sociales, breaks, etc.).

Respecto a la información escrita y de carácter formal, un alto porcentaje de la población encuestada se muestra a favor de este canal. De hecho, un 72%, señala estar muy de acuerdo o de acuerdo con la aseveración que señala que para abordar asuntos propios de Programa los funcionarios prefieren el uso del correo electrónico, página web e intranet para comunicarme con sus compañeros, sus jefaturas y sus contrapartes técnicas.

Otro aspecto que también es percibido como favorable es la comunicación directa a través de reuniones formales para la toma de decisiones sobre el Programa. Un 86% valora este canal de comunicación más que el uso del teléfono o el uso de información visual física o electrónica, donde los porcentajes sólo alcanzan a 29% y 28% de aseveraciones inclinadas a muy de acuerdo.

Estos resultados pueden interpretarse a partir de la poca definición en la estructura comunicacional de que la comunicación se desarrolla a través de mensajes de carácter escrito, oral y no verbal al mismo tiempo de forma equilibrada y que su valor y función son distintas de acuerdo al grado de importancia y urgencia del mensaje. Por ejemplo, el medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral, pero su desventaja es la distorsión que se produce cuando el mensaje pasa por varias personas hasta el destinatario final<sup>80</sup>. La comunicación escrita es quizás una de las más importantes en una organización a la hora de tomar decisiones fundamentadas y racionales. Sin embargo tiene desventajas, sobre todo para organizaciones que requieren decisiones rápidas, flexibles y enfocadas a la coyuntura y el entorno.

Respecto de la comunicación no verbal y paralingüística, podemos señalar que en el marco de la proxémica y la kinésica esta es mucho más amplia que no decir nada y si una organización no tiene claro que cada acto, producto, artefacto o espacio dispuesto para uso humano nos está diciendo algo, no debemos pasarlo por alto si nuestro interés es que los objetivos corporativos se entiendan claramente y está íntimamente ligado a un gradiente de eficacia y eficiencia del mensaje comunicado. Por lo tanto, se hace necesario no sólo

---

<sup>80</sup> Ídem, página 355.

socializar, sino crear instrumentos comunicacionales y herramientas que posibiliten mejorarla velocidad, la flexibilidad y la pertinencia de las decisiones en ambientes situacionales.

Queda en el análisis, la idea de que las herramientas usadas por el Programa de Intermediación Cultural no son muy amigables y de fácil uso, y que la frecuencia de a comunicación por los tres ámbitos, oral, escrita y no verbal no se da de forma equilibrada. Ello sugiere renovar, actualizar o capacitar en algunas herramientas comunicacionales a los componentes de la organización (Conversaciones cara a cara, videoconferencias, conversaciones telefónicas, discursos en vivo, correo de voz, grupos de discusión, foros, correo electrónico, discursos, memos, cartas, redes sociales, boletines y reportes para permitir mayor redundancia de la información generada, mayor equilibrio y disminución del porcentaje de uso de información desorganizada o poco útil.

### **Análisis del Focus Group**

Tras el análisis de los resultados del focus group, podemos decir que los miembros del programa de intermediación cultural, conocen, saben cuáles son los objetivos estratégicos del programa. Señalan que el clima laboral y la cultura organizacional son óptimas para el logro de dichos objetivos que reciben el apoyo de sus jefaturas de forma regular, sin embargo, se advierte cierta verticalidad, individualismo y fragmentación de la identidad institucional que hace que los programas trabajen separados de otros y que incluso los directivos a pesar de apoyo que brindan se muestren más apartados del resto.

Ello estaría vinculado al concepto desarrollado en el marco teórico referido a la Identidad Corporativa.<sup>81</sup> . Ello se advierte en que no se manifiesta de forma consistente una identidad global asociada al conjunto de los programas de fomento del CNCA. Tienden a trabajar separados entre sí impactando posiblemente en la sinergia del conjunto a partir del concepto de pertenencia de todos sus miembros y esencialmente de los valores éticos,

---

<sup>81</sup> Capriotti Peri, Paul, Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa, opus cit., página 20.

laborales y solidarios subyacentes que versan sobre este aspecto en la comunicación organizacional.

Cabe agregar que las dificultades en la comunicación organizacional aumentan cuando los componentes del programa salen a comunicarse con otras unidades o áreas pues la falta de fluidez en el entorno termina impactando a los beneficiarios finales. De hecho, en la entrevista se señala que es efectiva la falta de densidad y consistencia en la identidad del programa como imagen corporativa y no hay las instancias para profundizar en este aspecto identitario. Todo ello repercute en que no se exprese con suficiente claridad lo que se desea hacer o el concepto de intermediación cultural no genera identificación suficiente o conocimiento de que es lo que está haciendo. La gente no lo tiene claro porque la identidad corporativa del programa tampoco estaría clara por falta de identificación y diferenciación a partir de la interacción con sus pares.

No es menor que al programa de intermediación cultural se le confunda con otros programas u otros Fondart, como señalara Alicia en la entrevista focal. Ante ello, podemos decir lo que Capriotti y Eugenio Tironi plantean líneas atrás sobre identidad corporativa y posicionamiento corporativo y su relación con la comunicación estratégica como herramienta para diseminar la identidad al interior de la organización y convertir estos rasgos identitarios en símbolos o señales que puedan ser comunicados externamente.

Un aspecto muy importante que los entrevistados coinciden y que nos llama la atención es que continúan afirmando que la responsabilidad de comunicar los objetivos, planes, y los distintos aspectos del programa sigue siendo responsabilidad del departamento de comunicaciones y que solo ellos pueden establecer pequeñas definiciones de contenido, lo que claramente no coincide con los principios señalados en marco teórico sobre lo que significa articular las comunicaciones internas en todas sus dimensiones.

Se advierte a la luz de los resultados del grupo focal que se necesita mayor coordinación de información estratégica, reuniones que resuelvan dudas y planifiquen la implementación más allá de lo operativo o netamente procedimental, diversificar la disponibilidad decanales formales y transversalizar las experiencias sobre el cómo se hace el trabajo involucrando incluso a otras divisiones. Todo con el fin de ir aumentando la posibilidad de

ocupar un espacio en la mente de los públicos, facilitar la diferenciación de la organización con otras y disminuir la prominencia de factores situacionales en sus decisiones.

Por último con respecto de los resultados ligados a los medios, canales y herramientas, en el focus group se puede advertir como eje de análisis que al interior del programa valoran la comunicación verbal y la consideran apropiado para clima laboral, no obstante reconocen que predomina la formalidad cuando se trata de jefaturas o en otras en instancias de carácter estratégico por lo que claramente podemos relacionarlo con desequilibrios en los tipos de comunicación ascendente, descendente, horizontal y diagonal y del tipo bidireccional o multidireccional.

Es claro que dada la rigurosidad que requiere el proceso de fomento de las actividades culturales los canales escritos y formales no pueden pasarse por alto como lo menciona Andrea, sin embargo como acciones de redundancia se hace necesario complementar esta información con otros formatos comunicacionales.

Un elemento final a analizar es el que se señala que las herramientas comunicacionales, no son del todo, accesibles, amigables y de fácil uso. Esto está dado por la capacidad situacional de resolver problemas y el carácter territorial de las acciones emprendidas, pues se levanta la necesidad de ubicuidad, la excesiva la formalidad y la interactividad en tiempo real, lo que impacta en que la información no fluye de forma completa o como se quisiera, toda vez que no se han validado herramientas de comunicación como las redes sociales para la toma de decisiones que requieren más flexibilidad y urgencia.

## Conclusiones

Las conclusiones que podemos obtener de esta investigación que pretendía analizar las comunicaciones internas del programa de Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura, durante el primer semestre de 2016 son satisfactorias en cuanto que se logra responder a los objetivos que nos planteamos al principio de esta investigación referidos a: Identificar las canales y herramientas comunicacionales utilizados en el programa Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura para la transmisión de los objetivos estratégicos y la misión/visión desde el segundo semestre de 2015 al primer semestre de 2016; examinar las características de los mensajes usados por los integrantes del nivel central del Programa Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura y como éstos se vinculan estratégicamente en función de la identificación, comprensión y alineamiento a la misión/visión y a los objetivos trabajados por los niveles tácticos y operativos del programa desde el segundo semestre de 2015 al primer semestre de 2016 y distinguir las características de los públicos de interés, el contexto en que se desarrollan y su relación con la misión/visión y los objetivos estratégicos del Programa de Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura desde el segundo semestre de 2015 al primer semestre de 2016

También la información arrojada por la encuesta y el focus group nos da el insumo necesario para desarrollar una propuesta de mejora de las comunicaciones internas para el programa de Intermediación Cultural del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes y la Cultura

Una de las conclusiones que podemos obtener de los análisis de los instrumentos es que se necesita aumentar la valoración de parte de los funcionarios del programa de las ideas claves de la comunicación interna y comunicación estratégica dado que no se advierte una concepción generalizada de la importancia y valor que significa tener un plan de comunicaciones interno articulado, compartido y diferenciado entre las distintas

plataformas, canales, responsables y escenarios comunicativos. Ello podría definirse a través de la creación de un instrumento de comunicación como un manual o un reglamento que permita generar un mismo lenguaje más horizontal, más diagonal y más multidireccional de la comunicación. Tales dimensiones se han visto disminuidas en favor de la comunicación vertical y requieren tener mecanismo que ayuden a equilibrarlas a la luz de la comunicación vertical y unidireccional.

Ello podría verse evidenciado a través de la creación de un manual con los aspectos organizaciones más importantes para el funcionario, el desarrollo de un protocolo de comunicación interna oral, escrita y visual y la elaboración de un diagramas de flujo de procesos, una guía de procedimientos e informes de cumplimiento que tengan de carácter multimedial (registro, sonoro, visual o escrito) para mejorarla redundancia de los mensajes y de la información clave.

Por otra parte, se hace necesario según los análisis realizados en la encuesta y el focus mejorar la identidad corporativa del programa al interior del CNCA. Este problema surge por la poca importancia que se le brinda a la imagen corporativa del programa al interior del mismo CNCA, lo que redundo en que el concepto de intermediación cultural se diluye entre los otros programas de fomento y no logra situarse como un ente destacado con características propias y definidas. Tal situación se ve profundizada por la concepción de que esta acción, según ciertas apreciaciones en el focus group, le corresponde a la marketing o comunicaciones del CNCA, lo que a la luz de lo que hemos expuesto en el marco teórico es un error, pues ya bien sabemos que la acción de branding es una cto permanente y continuo de cada una de los componentes que pertenece al sistema llamado programa de intermediación cultural. Para mejorar ello creemos necesario la elaboración de una estrategia de posicionamiento de marca a través de la elaboración de productos y símbolos identificatorios (símbolos, logos, cuadernos, lápices, agendas, calendarios) que desarrollen de desde la base una identidad en sus componentes, el potenciamiento de zonas de reunión informal de los funcionarios del programa para el desarrollo de un clima e identidad organizacional propio aunque convivan con varios programas de fomento en el mismo piso y el potenciamiento de reuniones interdepartamentales no sólo para compartir experiencia sino para identificarse en la relación con el otro. Por último, respecto a este

ámbito propiciar el desarrollo de un portafolio de frases, slogans o ideas fuerza para su uso sistemático por todos los funcionarios del programa en el país que posicione una forma de hacer las cosas, un lenguaje común, un puñado de símbolos y palabras que hablen por sí mismos del programa de intermediación.

Otro aspecto que hemos advertido en nuestros análisis de este estudio es que es necesario mejorar la capacidad directiva para integrar y compartir información estratégica debido a que la formalidad de las acciones y la capacidad relativa de las directivas de vincularse con los niveles más operativos. Para ello se vislumbra la idea de generar procesos de capacitación en comunicación efectiva a los directivos del programa, la creación de un registro de incidencias/sugerencias de respuesta continua para mejorarla bidireccionalidad de la información emanada la dirección y la apertura de la decisión de convocar reuniones presenciales o virtuales país de carácter consultivo o estratégico a todos los colaboradores del programa sin esperar reuniones formales.

Por otra parte, se hace necesario en función de las coyunturas y situaciones que el programa ha debido al trabajo territorial, la elaboración de un manual de crisis para enfrentar situaciones de incertidumbre comunicacional y la elaboración de descriptor de cargo de carácter audiovisual para la transmisión de objetivos estratégicos a coordinadores regionales.

Finalmente respecto a la dimensión medios, canales y herramientas latamente desarrolladas en la encuesta y el focus group, los análisis realizados líneas atrás nos permiten proponer como acciones de mejora la estrategia de amentar la diversidad, intensidad e interactividad de los mensajes a través de la diversificación de los instrumentos comunicacionales virtuales no convencionales como skype o video llamadas y la validación de herramientas no tradicionales informales como plataformas de intercambio de información (*newsletter, whatsapp, facebook, linkedin, etc.*).

Finalmente, se hace importante el desarrollo de *storytelling* en redes sociales y de contenidos transmedia con el fin de lograr involucramiento de los funcionarios con sus redes y los agentes culturales a través del desarrollo de historias compartidas y construidas

por todos en forma continua en función de generar un relato que de sentido a la existencia de la organización.

Para terminar nuestras conclusiones la presente investigación ha permitido adentrarnos en un ámbito del desarrollo organizacional muy importante: La comunicación organizacional. Para desarrollar nuestro estudio hemos traído desde las teorías de la comunicación, ideas que nos han aportado luces sobre las comunicaciones internas y su valor como comunicación estratégica a un programa de fomento del CNCA.

El aporte que creemos, hemos generando, es a través de la incorporación de conceptos asociados a la comunicación estratégica al ámbito de la administración pública y la intervención organizacional, más allá de los protocolos comunicacionales, la comunicación política y la gestión de crisis ya instalada en el sistema. De acuerdo con lo anterior, hemos elaborado un plan de comunicaciones internas que ayudará a generar mejoras a la estructura comunicacional organizacional en función del logro de los objetivos corporativos cumpliendo de paso, con los objetivos propuestos por la investigación.

Finalmente, podemos inferir que los elementos teóricos que contiene la comunicación como disciplina son gran aporte para la administración pública en áreas de los planes y programas de comunicación interna y externa que posee cada organismo y sus procesos de consolidación del servicio y desarrollo de una identidad, una filosofía y una imagen corporativa como primera acción de posicionamiento frente a sus públicos de interés y por sobre todo, permitir el acceso, la vinculación y la identificación con los usuarios de un servicio, teniendo como eje, derechos fundamentales de la ciudadanía que a la larga son el origen y causa de la existencia de estas organizaciones creadas por el Estado.

## Capítulo IV: Plan estratégico comunicacional para el programa de intermediación cultural del CNCA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	META	INDICADOR	COSTOS
Potenciar las comunicaciones internas al interior del programa de intermediación cultural del CNCA para optimizar el logro de los objetivos estratégicos anuales	Aumentar la valoración de parte de los funcionarios del programa de las ideas claves de la comunicación interna y comunicación estratégica	Creación de un manual de comunicación interna con los aspectos organizaciones más importantes para el funcionario	asesor externo	100% de funcionarios del programa con manual de comunicaciones	% de manuales entregados a funcionarios	\$ 1.000.000
		Desarrollo de un protocolo de comunicación interna oral, escrita y visual.	asesor externo y directivos	100% protocolo elaborado	N informes de avance	\$ 300.000
		Elaboración de un diagramas de flujo de procesos, una guía de procedimientos e informes de cumplimiento de carácter multimedial (registro, sonoro, visual o escrito)	nivel central y asesor externo	100% procesos diagramados y representados	N de diagramas completos	\$ 200.000
	Mejorar la identidad corporativa del programa al interior del CNCA	Elaboración de productos y símbolos identificatorios (logos, cuadernos, lápices, agendas, calendarios.	Drectivos y nivel central	10 tipos de productos y simbolos distintos	% de entrega de productos a los funcionarios	\$ 1.000.000
		Potenciar las zonas de de reunión informal de los funcionarios del programa	nivel central	3 zonas establecidas potenciadas	N de zonas implemmentadas	\$ 300.000
		Potenciamiento de reuniones interdepartamentales para compartir experiencias de gestión	nivel central y directivos	10 reuniones interdepartamentales	% de reuniones exitosas	\$ 250.000
		Desarrollo de portafolio de frases, slogans o ideas fuerza para su uso sistemático por todos los funcionarios del programa en el país	directivos, nivel central y asesor externo	20 portafolios elaborados	% de portafolios entregados a funcionarios	\$ 500.000
	Mejorar la capacidad directiva para integrar	Capacitación en comunicación efectiva a los directivos del programa	asesor externo	100% de directivos capacitados	% de directivos capacitados	\$ 600.000

	<b>y compartir información estratégica</b>	Creación de un registro de incidencias/sugerencias de respuesta continua	nivel central	registro implementado	% de sugerencias contestadas	\$ 250.000
		Apertura de la decisión de convocar reuniones presenciales o virtuales país de carácter consultivo o estratégico a todos los colaboradores del programa	directivos	10 reuniones de carácter consultivo nacional	N de reuniones realizadas	\$ 500.000
		Elaboración de un manual de crisis para enfrentar situaciones de incertidumbre comunicacional	asesor externo	1 manual terminado antes de diciembre	% de avance	
		Elaboración de descriptor de cargo de carácter audiovisual para la transmisión de objetivos estratégicos a coordinadores regionales	asesor externo y directivos	30 descriptores de cargo audiovisual	N de descriptores de cargo	\$ 600.000
	<b>Aumentar la diversidad, intensidad e interactividad de los mensajes</b>	Desarrollo de storytelling en redes sociales y de contenidos transmedia	asesor externo	10 historias compartidas transmedialmente	N de historias compartidas	\$ 600.000
		Validación de herramientas no tradicionales informales como plataformas de intercambio de información (whatsapp, facebook, linkedin, etc.)	directiva y nivel central	5 plataformas validadas	N plataformas validadas	\$ 500.000
		Creación de un newsletter del programa de intermediación de alcance nacional	asesor externo	100% operativo antes del 2 semestre	N de noticias activas en el portal	\$ 500.000
				<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.100.000</b>	

**CARTA GANTT PROYECTO COMUNICACIÓN INTERNA PROGRAMA DE INTERMEDIACIÓN CULTURAL**

PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL																					
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	META	INDICADOR	COSTOS	EN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	%LOGRO		
Potenciar las comunicaciones internas al interior del programa de intermediación cultural del CNCA para optimizar el logro de los objetivos estratégicos anuales	Aumentar la valoración de parte de los funcionarios del programa de las ideas claves de la comunicación interna y comunicación estratégica	Creación de un manual de comunicación interna con los aspectos organizacionales más importantes para el funcionario	asesor externo	100% de funcionarios del programa con manual de comunicaciones	% de manuales entregados a funcionarios	\$ 1.000.000															
		Desarrollo de un protocolo de comunicación interna oral, escrita y visual.	asesor externo y directivos	100% protocolo elaborado	N informes de avance	\$ 300.000															
		Elaboración de un diagramas de flujo de procesos, una guía de procedimientos e informes de cumplimiento de carácter multimedial (registro, sonoro, visual o escrito)	nivel central y asesor externo	100% procesos diagramados y representados	N de diagramas completos	\$ 200.000															
	Mejorar la identidad corporativa del programa al interior del CNCA	Elaboración de productos y símbolos identificatorios (logos, cuadernos, lápices, agendas, calendarios.	Drectivos y nivel central	10 tipos de productos y símbolos distintos	% de entrega de productos a los funcionarios	\$ 1.000.000															
		Potenciar las zonas de de reunión informal de los funcionarios del programa	nivel central	3 zonas establecidas potenciadas	N de zonas implementadas	\$ 300.000															
		Potenciamiento de reuniones interdepartamentales para compartir experiencias de gestión	nivel central y directivos	10 reuniones interdepartamentales	% de reuniones exitosas	\$ 250.000															
		Desarrollo de portafolio de frases, slogans o ideas fuerza para su uso sistemático por todos los funcionarios del programa en el país	directivos, nivel central y asesor externo	20 portafolios elaborados	% de portafolios entregados a funcionarios	\$ 500.000															
	Mejorar la capacidad directiva para integrar y compartir información estratégica	Capacitación en comunicación efectiva a los directivos del programa	asesor externo	100% de directivos capacitados	% de directivos capacitados	\$ 600.000															
		Creación de un registro de incidencias/sugerencias de respuesta continua	nivel central	registro implementado	% de sugerencias contestadas	\$ 250.000															
		Apertura de la decisión de convocar reuniones presenciales o virtuales país de carácter consultivo o estratégico a todos los colaboradores del programa	directivos	10 reuniones de carácter consultivo nacional	N de reuniones realizadas	\$ 500.000															
		Elaboración de un manual de crisis para enfrentar situaciones de incertidumbre comunicacional	asesor externo	1 manual terminado antes de diciembre	% de avance																
		Elaboración de descriptor de cargo de carácter audiovisual para la transmisión de objetivos estratégicos a coordinadores regionales	asesor externo y directivos	30 descriptores de cargo audiovisual	N de descriptores de cargo	\$ 600.000															
	Aumentar la diversidad, intensidad e interactividad de los mensajes	Desarrollo de storytelling en redes sociales y de contenidos transmedia	asesor externo	10 historias compartidas transmedialemente	N de historias compartidas	\$ 600.000															
		Validación de herramientas no tradicionales informales como plataformas de intercambio de información (whatsapp, facebook, linkedin, etc.)	directiva y nivel central	5 plataformas validadas	N plataformas validadas	\$ 500.000															
		Creación de un newsletter del programa de intermediación de alcance nacional	asesor externo	100% operativo antes del 2 semestre	N de noticias activas en el portal	\$ 500.000															
TOTAL						\$ 7.100.000															

## Bibliografía

- Canton Mayo, Isabel y García, Ana María, 2012, La comunicación en los centros educativos, Un estudio de Caso, Universidad de León. León, Revista Tendencias Pedagógicas N° 19, España.
- Fanjul Peyró, Carlos, 2008, La importancia de la comunicación no verbal en la configuración de la imagen corporativa. Revista de comunicación y nuevas tecnologías ICONO 14, N° 11, Zaragoza, España.
- Chiavenato, Idalberto, 2012, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. editorial mcgraw-hill/interamericana editores, s.a. 8 edición, México
- Guzmán Paz, Vanessa, 2012, Comunicación Organizacional, red tercer milenio, México,
- Andrade, Horacio, 2005, Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica, Netbiblo,
- Robbins, Stephen p. y Judge, Timothy A, 2009, Comportamiento organizacional. 13° edición, Pearson Educación, México,
- Capriotti, Paul, 1999, Comunicación Corporativa, Una estrategia de éxito a corto plazo. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina), N. 13, Agosto,
- Alvarez T. y Caballero, M., 1998, Vendedores de imagen, Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Ediciones Paidós ibérica. S. A. Barcelona,
- Capriotti Peri, Paul, 2009, Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Colección de libros de la empresa. Santiago
- Parisi, Franco, 2010, Marketing Estratégico Educativo, Manual de estudio para el magister en gestión educativa. IEDE, Escuela de Negocios de la Universidad Andrés Bello, Santiago
- Capriotti Peri, Paul, 2008, Planificación estratégica de la imagen corporativa. 4° edición, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, España.
- García Jiménez, Jesús, 2007, La comunicación interna, Ediciones Díaz de Santos, España.

- Sayago, Leonardo, 2009, Investigación en comunicación organizacional, El Cid Editor.
- Padilla, Xosé, 2007, La comunicación no verbal, Biblioteca de recursos electrónicos de humanidades, E-excelence, Liceus, Servicios de gestión y comunicación. S.l, Madrid,
- R. H. Lengel y R. L. Daft, 1988, The Selection of Communication Media as an Executive Skill, Academy of Management Executive, Agosto, pp. 225-32
- R. L. Daft y R.H. Lengel 1996, Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design, Managerial Science.
- García Jiménez, 2007, La comunicación interna, Ediciones Díaz de Santos, Madrid
- Juan, Santiago y Roussos, Andrés, 2010, El focus groups como técnica de investigación cualitativa. Documento de Trabajo N° 256, Universidad de Belgrano, Argentina.
- Tironi, Eugenio y Cavallo, Ascanio, 2007, Comunicación Estratégica, Vivir en un mundo de señales. Taurus, Santiago, Chile.
- Sampieri, Roberto, 1997, Metodología de la investigación, McGraw-Hill, México.

## Referencias bibliográficas recuperadas de la Web

- Balance de Gestión integral, 2014, Ministerio de Educación, Consejo nacional de la Cultura y las Artes. Valparaíso, Chile. [www.cultura.gob.cl](http://www.cultura.gob.cl).
- Ficha de definiciones estratégicas año 2015-2018, recuperada y disponible en: [www.cultura.gob.cl](http://www.cultura.gob.cl)
- Sitio web recuperado y disponible en: <http://intermediacion.cultura.gob.cl/>
- Convocatoria 2015 Programa de Intermediación Cultural, Consejo nacional de la cultura y las artes. Gobierno de Chile. Bases 2015, recuperada y disponible en: <http://intermediacion.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/08/Bases-diagramadas.pdf>

## Otros Documentos Bibliográficos

- Política cultural 2011-2016, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Departamento de Estudios, Valparaíso, Chile.
- Ley número 19.891, julio 2003, Ley del Consejo Nacional de La Cultura y las Artes, Congreso Nacional, Valparaíso, Chile.
- Programa de Gobierno, Michelle Bachelet, 2014-2018.
- Minuta programa de intermediación cultural. Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes. Documento de uso interno para el directorio.
- Programa de Intermediación Cultural, Orientaciones para la Gestión de Personas, Perfil de cargos, organigrama y presupuesto. Documento de uso interno. CNCA, 2015.

## Anexos

### Anexo N° 1

#### ENCUESTA COMUNICACIÓN INTERNA ORGANIZACIONAL

#### PROGRAMA DE INTERMEDIACIÓN CULTURAL CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA Y LAS ARTES

El siguiente cuestionario busca conocer su **valoración** sobre las características de las comunicaciones internas del programa de intermediación cultural para establecer un diagnóstico comunicacional que permita generar acciones de mejora, en el marco de una tesis de grado para optar al título de Administrador público de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

En primer lugar, es necesario que por favor complete los siguientes datos:

<b>Nombre</b>				
<b>Región</b>				
<b>Sexo</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Edad:</b>	<b>Años en el servicio:</b>
<b>Cargo</b>				
<b>Profesión</b>				

En segundo lugar, es necesario que nos entregue información sobre su **grado de valoración** sobre la **información recibida del programa de Intermediación Cultural** para cumplir con su rol de evaluador. Para ello califique los ítems que se presentan en una escala de 1 a 5, donde 1 es el mínimo y 5 el máximo

<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
5	4	3	2	1

- Es preciso **marcar sólo una alternativa**, si crees que es más de una debes marcar la opción que consideras mejor.

<b>I.</b>	<b>Análisis de la cultura y clima organizacional</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>N/A</b>	
1	Conozco claramente los objetivos estratégicos y cuál es mi aporte a los objetivos y metas del Programa							
2	El clima laboral es propicio para lograr los objetivos y las metas del Programa							
3	El puesto de trabajo que dispongo es propicio para compartir información laboral útil y oportuna respecto del Programa							
4	Las instrucciones de mis funciones, así como los límites de responsabilidades asociadas al Programa han sido claras y específicas, de forma permanente							
5	Mis compañeros y las contrapartes técnicas de nivel central del Programa comparten las mejores prácticas y conocimientos profesionales y técnicos con los demás.							
6	La Información con respecto a normativas e información respecto del Programa (planes, objetivos, tareas, funciones, manuales de procedimiento, guías, novedades, congresos, cursos y promoción) está disponible de forma sistemática y permanente de acuerdo a mi cargo.							
7	Tengo el apoyo, consejos y recomendaciones del Programa cuando lo requiero para mejorar mi desempeño o sentirme mejor en mi lugar de trabajo.							
8	La información verbal sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del Programa me ha sido entregada de forma oportuna.							
9	La información escrita sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del Programa me ha sido entregada de forma oportuna.							
10	La información visual sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del programa me ha sido entregada de forma oportuna.							
<b>II.</b>	<b>Análisis del mensaje</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>N/A</b>	
1	Los mensajes que recibo desde el Programa son claros, precisos y pertinentes para la ejecución de mis tareas							
2	Existen mecanismos y herramientas para enviar mensajes claros, precisos y pertinentes al Programa para dar cuenta de la ejecución de mis tareas							
3	Existen mecanismos claros precisos y pertinentes para intercambiar mensajes relativos al Programa entre mis pares							
4	Existe concordancia entre la información proveniente del Programa de Intermediación respecto de la información recibida desde otros programas							
5	Mi opinión es relevante (opinión, ideas, sugerencias, etc.)							

	para tomar decisiones importantes relativas al Programa								
6	Existen espacios donde mis jefaturas, mis pares o contrapartes técnicas de nivel central discuten conmigo eventuales problemas en el logro de los objetivos y tareas asociados al Programa								
7	La información respecto del programa intercambiada entre mis pares, mis jefes y las contrapartes técnicas de nivel central impacta directamente en mi desempeño								
8	La información compartida en el Programa es homogénea, fluida, sistemática y no quedo con vacíos ni confusiones.								
<b>III.</b>	<b>Análisis de los medios, canales y herramientas</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>N/A</b>		
1	Los medios y los canales de comunicación en el Programa permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.								
2	Las herramientas comunicacionales que utilizo para realizar mi actividad laboral asociada al Programa están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo								
3	La cantidad de información que recibo sobre aspectos del Programa es adecuada para mi desempeño.								
4	Las herramientas comunicacionales que dispone el Programa siempre están accesibles, son amigables y de fácil uso.								
5	La información es comunicada por los funcionarios del Programa por varios canales hasta asegurar que es correctamente transmitida								
6	La información relevante que recibo del Programa es a través de canales informales de comunicación (conversaciones de pasillo, juntas fuera del trabajo, redes sociales, breaks, etc.)								
7	Para abordar asuntos propios de Programa refiero el uso del correo electrónico, pagina web e intranet para comunicarme con mis compañeros, mis jefaturas y mis contrapartes técnicas del Programa de nivel central.								
8	Prefiero participar de reuniones formales para comunicarme con mis compañeros, jefaturas y contrapartes técnicas del Programa de nivel central.								
9	Prefiero hacer uso del teléfono para comunicarme con mis compañeros, mis jefaturas y contrapartes técnicas del Programa de nivel central.								
10	Prefiero hacer uso de los ficheros, murales u otras herramientas visuales para compartir información relevante relativa al Programa								

**Gracias por tu participación**

**Anexo N° 2**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	Preguntas Encuesta	Preguntas Focus
<b>Comunicación interna organizacional</b>	<b>Cultura y clima organizacional</b>	• Nivel de claridad de los objetivos estratégicos	1	1 6 9 Características de los públicos Tipo de público Hábitos de información
		• Nivel de clima laboral	2	
		• Nivel de claridad de las funciones	4	
		• Nivel de cooperación organizacional	5, 6, 7	
		• Nivel de pertinencia de los espacios laborales	3	
		• Hábitos de recepción de información	8, 9 10	
	<b>Mensajes</b>	• Nivel de calidad de recepción de mensajes descendentes	1	2 3 7 10 Estilo coherencia consistencia pertinencia
		• Nivel de calidad del envío de mensajes ascendentes	2	
		• Nivel de calidad de intercambio de mensajes horizontales	3	
		• Nivel de calidad de intercambio de mensajes diagonales	4	
		• Nivel de retroalimentación y coherencia de la información	5,6	
		• Nivel de pertinencia de la información	7	
		• Nivel de consistencia de la información	8	
	<b>Medios y Canales</b>	• Nivel de fluidez de los medios y canales	1	4 5 8 12 Calidad Tipos Usabilidad idoneidad
		• Nivel de adaptación de las herramientas de la comunicación	2	
		• Nivel de redundancia de la información	3	
		• Nivel de usabilidad de las herramientas de la comunicación	4	
		• Nivel de eficacia de los canales de la comunicación	5	
		• Nivel de informalidad de los canales de comunicación	6	
		• Nivel de uso de medios escritos de comunicación	7	
• Nivel de uso de medios de comunicación directa		8		
• Nivel de uso de medios de comunicación oral		9		
• Nivel de uso de medios de comunicación audiovisual		10		

### Anexo N° 3

#### Preguntas de grupo focal

1. ¿Cuáles son los públicos a los que ustedes están comunicando fundamentalmente?, ¿Cuáles son las características generales de esos públicos?
2. ¿Cómo es el estilo comunicativo la frecuencia en que ustedes se comunican, es un estilo formal informal o la frecuencia es continua en reuniones periódicas?
3. ¿Ustedes consideran que existe coherencia en el lenguaje, existe una coherencia de conceptos digamos en el área central a nivel regional o a nivel nacional existe coherencia en cuanto a los conceptos que se van desarrollando?
4. : ¿Ustedes podrían señalar Cuáles son los canales las herramientas actividades que se realizan usualmente o semanalmente para transmitir sus mensajes?
5. ¿Existen otras actividades que tengan que ver con reuniones de actividades u otros canales de comunicación propiamente tal del programa?
6. ¿Cuál es el nivel que ustedes podrían estimar de esa unidad, de esas herramientas, de esos canales, que ustedes se comunican y que tienen directa relación con el programa?
7. A su juicio ¿Ustedes podrían, al interior del programa, definir niveles de esos públicos internos, a nivel primario, secundario y podrían definir los públicos clave?
8. ¿A qué se ajusta el nivel de conocimiento, características y actitud de los distintos públicos?
9. ¿Ustedes consideran que la información que sale del programa es suficientemente clara para los distintos otros organismos que recibe la información?
10. ¿Qué responsabilidad de cabe ahí al programa en relación a conceptos en otras unidades en otros territorios?
11. ¿Cómo son los distintos funcionarios con los que ustedes interactúan, que características formales tienen?
12. ¿El cómo se hacen las cosas finalmente tiene que ver con las características de

las personas que están?

13. ¿Cómo ustedes podrían describir la forma en que ocurrió ese proceso?
14. Alex: ¿Cuáles a su parecer son los temas más importantes, que ustedes desean comunicar no solamente dentro del programa sino como también fuera del programa?, ¿Cómo ideas más fuerza que desean comunicar?
15. Alex: ¿Ustedes creen que esto, los efectos más importantes de la estrategia comunicación al mirar hacia adentro y afuera son los elementos sustanciales?
16. ¿Cuál es su parecer pudieran hacer una escala a un ranking los canales y herramientas más adecuadas de vendiendo facilidad de influencia que pueden tener análisis herramientas que ustedes necesitan usar?
17. Usar en una escala de 1 a 5 de 10. ¿Cuáles cree usted que sean más pertinentes las más coherentes oponentes para poder desarrollar esta idea que se desarrolló programa en sí mismo?
18. ¿Deberían ser ustedes consideran que deberían tener un poco más de posibilidades de tomar herramienta social y monitorear las conducir las ustedes?
19. ¿Cuál es el rol y de otros canales menos formales como las redes sociales por ejemplo?

#### **Anexo 4: Registro Focus Group**

**Título:** Análisis de las Comunicaciones Internas del Programa de Intermediación Cultural Del Departamento de Fomento de la Cultura y las Artes del Consejo Nacional de las Artes

**Justificación de reclutamiento:** El reclutamiento este orientado a las personas que tiene roles importantes dentro de la coordinación del programa, así como también su importancia estratégica en términos de contenidos y comunicacionales.

**Moderación:** Presentación del tema e introducción de cómo se va a llevar a cabo la actividad. Recordando que la participación de los integrantes es fundamental para el desarrollo de la actividad y además consta de un breve auto presentación para la identificación de los miembros participantes.

**Presentación de informe:** El informe recoge las opiniones de los participantes, y los pone a conocimiento de ellos en forma breve, para que se observe el contenido de la materia de discusión y los puntos tratados.

**Objetivo:** Diagnostico de la comunicación interna del programa de intermediación cultural del consejo de la cultura.

**Formato:** Conversación abierta y preguntas guiadas. Con la presencia de un moderador.

**Nº de participantes:**

**Tiempo:** 45 minutos.

**Lugar:** Oficina central del Consejo de la Cultura

**Fecha:** 24/06/2016

## Focus Group viernes 24 de junio de 2016

### Consejo de la Cultura

#### Moderadores:

- Juan Antonio San Martín
- Alex Pérez

#### Participantes:

- Andrea - Cristian
- Jorge - Alicia

Desarrollo: -Duración 45 min.

-Preguntas Abiertas

#### Inicio

##### **Juan:**

Buenos días nosotros vamos a iniciar el proceso de Focus Group y vamos a comenzar con una pregunta general para abrir el debate nos vamos a concentrar en el aspecto organizacional del programa de intermediación cultural que pertenece al consejo de la cultura y las artes, para ello empezaremos diciendo nuestros nombres para luego abrir con una pregunta general...Cristian, Andrea, Alicia, Jorge

Necesito que describan en breves palabras, ¿Qué es el programa? Y a ¿qué apunta el programa de intermediación cultural? a modo de introducción.

**Cristian:** Bueno es un programa que se enfoca en fortalecer la asociatividad de los agentes culturales y por medio de eso el generar o tener un impacto bienes y servicios culturales en el acceso a ellos por parte de la ciudadanía, por lo tanto, ese es el objetivo último y enfoca para trabajar de los agentes culturales que son de carácter privados.

**Andrea:** Para eso tiene dos modelos de producción. Una convocatoria de concurso público que se abre anualmente que tiene dos líneas de financiamiento, una enfocada en redes y otra enfocada en el apoyo a las entidades a la gestión programática.

Otros objetivos estratégicos del programa son fortalecer y aumentar la formación de público y también incentivar la alianza pública privada en el desarrollo cultural.

**Alicia:** Es un programa que fomenta el trabajo colectivo más que individual a través de lo que dijeron mis compañeros a través de la conformación de redes de asociatividad entre colectivos entre entidades públicas privadas.

**Jorge:** De acuerdo con lo que señalan mis compañeros.

**Alex:** Como primera pregunta para que ustedes me puedan contarme un poco, (**pregunta N 1**) **¿Cuáles son los públicos a los que ustedes están comunicando fundamentalmente?, ¿Cuáles son las características generales de esos públicos?**

**Andrea:** Antes de comentar, cuáles son los públicos a los cuales estamos informando, es importante hacer énfasis que las comunicaciones del programa no salen desde el programa sale en el departamento de Comunicaciones; nosotros no nos dirigimos directamente con los posibles beneficiarios. Cuando se hacen convocatorias, siempre son convocatorias para charlas informativas o desde de Comunicaciones o desde las direcciones regionales. Cuando nosotros ya tenemos beneficiarios, si hay una comunicación directa en los seguimientos de los proyectos. Pero también ahí es importante especificar que los encargados administrativos y jurídicamente de realizar estos seguimientos de ejecución de proyecto son las direcciones regionales, donde cada proyecto ha sido adjudicado. Pero sí podemos hablar que los beneficiarios directos que son los que pueden postular a las líneas de financiamiento son las entidades de derecho privado que tiene más de dos años de existencia que son agentes o espacios culturales.

**Cristian:** Dentro de las diferentes áreas del Consejo están las direcciones regionales, el encargado de fomento probablemente es una parte importante con quién nos comunicamos, las áreas de compra, el departamento jurídico son otras áreas importantes para poder elaborar las bases.

**Andrea:** Otros departamentos de soportes como planificación departamento de estudios que son todos departamentos internos del Consejo serían los clientes, por así decirlo. Externos serían los beneficiarios directos e indirectos el directo que es la ciudadanía, a quien se pone al servicio de las obras que están circulando.

**Cristian:** Con respecto a lo público que son externos del consejo principalmente se centran en por medio de convocatorias que se hacen para poder asistir a reuniones informativas en lo que estamos haciendo; por ejemplo, ahora para difundir las bases del concurso o del instrumento el resto de las actividades que se realizan como lo dijo Andrea, es por medio de

comunicación que están externas al programa, es una comunicación que proviene del departamento de comunicación, eso.

**Jorge:** Un cliente interno sería al director nacional.

**Andrea:** Son parte del comité de selección dos miembros del directorio nacional.

**Alex:** **¿Cómo es el estilo comunicativo la frecuencia en que ustedes se comunican, es un estilo formal informal o la frecuencia es continua en reuniones periódicas? (Pregunta N° 2)**

**Andrea:** Internamente cognitivo tenemos reunión periódica que son semanales. Cuando tenemos que comunicar a otros departamentos siempre existen niveles de informalidad, pero en el servicio público la formalidad es algo súper importante entonces la mayoría de los temas que se comunican son de vía oficio, vía memo, análisis de información y hay canales de que no se puede pasar por alto correo electrónico. También se usa principalmente con los clientes internos y con las direcciones regionales, el departamento de soporte, pero predomina mucha la comunicación formal con herramientas que te comentaba.

**Alex:** **¿Ustedes consideran que existe coherencia en el lenguaje, existe una coherencia de conceptos digamos en el área central a nivel regional o a nivel nacional existe coherencia en cuanto a los conceptos que se van desarrollando? (pregunta N° 3)**

**Cristian:** Definir el concepto de intermediación cultural es un concepto bastante reciente por lo tanto está sujeto todavía a una a una apropiación por parte de la misma orgánica del Consejo. Es un concepto que además no tiene una referencia o no se refiere a algún concepto validado previamente por lo tanto existe un proceso de validación del mismo. Como concepto de trabajo, tiene que ser un concepto tiene que ser cargado y llenado de contenido por lo tanto efectivamente ya eso es una de dicha de coherencia. Respecto a los conceptos se habla de mediadores atiende a otra cosa y no a lo mismo cuando hablamos de intermediación cultural se puede hablar de organizaciones culturales, pero también se entiende a otro aspecto. Entonces el concepto mismo ya es un concepto que está siendo sometido a una redefinición, a un aprendizaje, a un objetivo de definir a qué se refiere exactamente el concepto; por ejemplo, ahí tenemos que son propias de programa que están enfocadas a levantamiento de estudios alusivos a caracterizar a qué se refiere intermediador cultural cuáles son sus funciones corazón su tipología y cuál es su perfil. Efectivamente se está trabajando concepto y por lo mismo debe ser llenado de contenido y entonces claro ahí hay una brecha que podríamos entender.

En regiones existe una dificultad de poder entender a qué se refiere el concepto de intermediación cultural.

**Andrea:** Es un eje en el que se está trabajando desde que se comenzó a crear el programa que tarea poco llegando a un consenso en cuanto a la comprensión A dónde se quiere llegar con el concepto.

**Alex:** ¿Ustedes podrían señalar Cuáles son los canales las herramientas actividades que se realizan usualmente o semanalmente para transmitir sus mensajes? (Pregunta N° 4)

**Andrea:** Con el cliente externo, qué es el beneficiario o el posible beneficiario estamos haciendo charlas de difusión, íbamos a visitar en todo Chile por región, comenzamos hace un mes más o menos y ya terminamos la próxima semana. Sería una de las herramientas que estamos utilizando de difusión duran aproximadamente dos horas en donde se explican los lineamientos del programa y también te explican las bases y la forma de votación con los agentes son las mismas direcciones regionales las que convocan a los agentes culturales para charlas.

**Alicia:** Yo personalmente utilizó el correo electrónico qué más se utiliza para poder responder. Contacto con el público nosotros no tenemos no tenemos visitas de Público de la oficina.

**Andrea:** Por ley de lobby llévame a través esas reuniones sobre temas de intermediación y ahí uno de nosotros acompaña en esas reuniones de ley de lobby.

Y también están otros canales que son transversales de todo el departamento que son OIS, CAT donde también llegan consultas del programa y después las derivan hacia nosotros.

**Alex:** ¿Existen otras actividades como reuniones de actividades que tengan que ver con canales de comunicación propiamente tal del programa? (pregunta N° 5)

**Andrea:** Yo creo que son las que te comentamos con la ley de lobby, charlas informativas y hay reunión y también entre departamentos reuniones de intermediación con economía creativa, con el área de teatro, con el área de compras, con el área de intermediación, reuniones con el departamento jurídico con el departamento de estudios.

**Alex:** ¿Cuál es el nivel que ustedes podrían estimar de esa unidad, de esas herramientas, de esos canales, que ustedes se comunican y que tienen directa relación con el programa? (pregunta N° 6)

**Andrea:** A mi parecer funciona bien.

**Alex:** ¿Faltan....sobran...?

**Andrea:** Falta tiempo

**Alicia:** Yo no creo que sobre.

**Andrea:** A veces por la falta de tiempo no se conversa con otras unidades como se debería.

**Juan:** ¿De acuerdo a tú criterio que herramientas propondrías para mejorar esto canales de comunicación?

**Andrea:** Yo te lo digo desde el poco tiempo que llevo, yo creo que en el momento en que se están formulando los programas la línea de recursos, de los fondos debería haber más reuniones en conjunto, porque se hicieron las que se hicieron pocas.

Sí hemos logrado identificar brechas y suplir necesidades, por ejemplo, OICE es otra institución que nos colabora, es una unidad de programa de convenios. Al momento en que se estaban formulando los programas y la convocatorias de concurso fue muy buena para ver ¿cuál es el terreno del programa?, ¿Cuál es el territorio de tu programa?, ¿Cuál es el mío dónde nos tocamos?, ¿Dónde están los vacíos?; que ninguno de los programas está llegando. Por eso no se ha hecho a nivel específico de todas las secretarías ejecutivas, con los programas. Y es ahí donde yo creo que en ese minuto entre fines del año anterior y a comienzos de este año es donde deberían programarse más reuniones.

Y lo mismo con nosotros también tenemos otro modelo de producción dentro del programa, que es la capacitación es el agente cultural y hay otras unidades y departamentos del consejo. Les comento que también realizan capacitaciones de agentes culturales, pero tampoco ha existido la instancia para ponernos de acuerdo y ver cuáles son los planes. Y luego ver que tenemos para no toparnos, no tocar los mismos contenidos es lo mismo lugares, esa mi opinión.

**Jorge:** El departamento en términos generales está en un proceso de readecuación, nos dio parámetros de planificación el departamento y el servicio completo a finales del año pasado comenzó una modalidad de planificación con ciertos parámetros que se ha estado hace tiempo atrás y en el aspecto metodológico hay dos, una uniendo una responsabilidad para tratar de asegurar nosotros la coherencia de los planes y programas con la pertinencia regional claro. Efectivamente tal y como señala Andrea es una oportunidad para el departamento fiscal y para el servicio, ósea el poder tener los espacios adecuados para que la organización técnica cumpla con los fines que busca el programa.

**Alex:** ¿A su juicio ustedes podrían al interior del programa definir niveles de esos públicos internos, a nivel primario, secundario y podrían definir los públicos clave? (Pregunta N 7)

**Juan:** ¿Jorge.....?

**Jorge:** El primer público objetivo son los equipos regionales, como bien señala Andrea ellos son los que después operacionalizan por una parte los convenios y el seguimiento de sus proyectos y por otro lado tengo entendido que hay una coproducción de las actividades formativas entonces ahí hay un primer actor clave que apunta a comunicar y capacitar para que también se pueda comunicar en la interna. No solamente existe un encargado de fomento sino también encargado de capacitaciones de ciudadanía, primero la OIRS, una autoridad regional, encargado de planificaciones también está los consejos regionales.

**Andrea:** Y también son claves cuando se está desarrollando el proyecto porque al conocer el territorio se saben cuáles son las necesidades y también, cuáles son las dificultades que tienen los agentes del territorio para poder adecuarse a este molde que son las bases de convocatoria que también son claves en este proceso. Otra unidad o departamento clave es el departamento de jurídico es fundamental tener una buena relación y una comunicación fluida porque son una parte importante especialmente en la en la construcción y la tramitación de muchas resoluciones que sean de parte de base de concurso de debate de convocatoria de distintos aspectos.

Bueno también compras para todos lo que solicitudes.

**Alex:** ¿Eso tú lo instalas en primer orden?

**Andrea:** Sí...si, bueno quizás por ahí están entremedio, gabinete que también marca las directrices para la formulación de los programas.

**Cristian:** Yo creo que el departamento de jurídico es el central porque básicamente tiene que ver con un montón de procedimientos dentro de la Administración pública que deben ser validados y por lo tanto es un una contraparte bastante importante absolutamente relevante y muchas cosas de las que ocurren depende de ellos la demora de la tramitación de los documentos etc. Bueno el fondo y son bastantes claves para poder trabajar.

**Juan:** ¿Alguien quiere aportar algo más con relación a este punto?

**Andrea:** Bueno también está estudios que son un apoyo muy importante con todo el proceso de análisis de la línea que el año pasado fue uno de los componentes del programa que después se hizo viable situación con la consultora, pero estuvo apoyando todo el proceso estudio de línea base.

Y bueno otro departamento, que no sé si es una unidad o departamento que es la coordinación nacional del departamento de fomento, qué es un punto de comunicación entre otros el departamento jurídico planificación, también velan por el cumplimiento de los cronogramas el compromiso de cada uno de los programas.

**Alex:** Ustedes consideran que la información que sale del programa es suficientemente clara para los distintos otros organismos que recibe la información. (Pregunta N 8)

**Andrea:** Ahí podemos volver al mismo tema de la definición de conceptos donde complejo yo creo que muchas veces no es tan clara y siento que íbamos en ese camino, pero claro muchas veces hay gente que no ha entendido bien de qué se trata el programa, cuáles son los lineamientos, pero yo por el poco tiempo que llevó, igual a mejorado un poco la comunicación y que se está entendiendo un poco más el programa a nivel interno y externo del consejo.

**Alex:** **Ustedes consideran que es necesario un ajuste, ¿A qué se ajusta el nivel de conocimiento, características, Relaciona las características de actitud de los distintos públicos? (Pregunta N 9)**

**Cristián:** Lo que pasa y como dije antes este tiene que ver con la definición conceptual y cuál es su entorno para una definición de concepto de intermediación cultural. Pero eso no es un concepto académicamente validado constitucionalmente por una institución global.

**Andrea:** Por lo tanto....muchas veces alguien te dice que no son intermediadores y no se reconocen como tal, pero una vez cuando se reconocen señalan.... yo también hago esto.

**Cristián:** Claro entonces ahí se ve la dificultad que es concepto de creciente uso.

**Juan:** **¿Disculpa podríamos decir que no está universalizado el concepto?**

**Cristián:**.....Ehhh claro porque lo que se tiene que es un concepto que se le asocia a un programa del consejo la cultura pero que no tiene ninguna validez o al nivel académico de las instituciones globales o de cultura o de otras instituciones públicas.

**Jorge:** Unesco efectivamente unidad orientación que también se ha dicho de paso están en elaboración porque el concepto fríamente de intermediación cultural viene de la economía y hacer una especie de reproductor de una persona que compre bienes de servicios y de una perspectiva más amplia.

Él también selecciona las obras y tiene una apreciación estética acerca de las cosas.

**Andrea:** Formula actividades complementarias en relación a la hora que se está exhibiendo, no es como un cine comercial donde tú vas a ver una película y punto.

**Alicia:** Tiene que ver con el concepto que se instala de repente a nivel nacional cuando la gente dice por ejemplo yo voy a postular al fondo, pero no todo es Fondart, pero sin embargo dentro del mundo de la cultura los artistas postular fundar lo más probable que sea algo de nuestros programas, es decir yo postulé Fondart de intermediación porque se instaló como concepto, es como yo uso el Confort o la toalla Nova y en el fondo son marcas. Yo

creo que tiene que ver más con la comunicación que hay de este consejo de la cultura hasta la comunidad es que no queda claro o bien ya se instaló mal, a veces se confunde con Fondart y en el fondo la música no es un Fondart este se encuentra instalado como concepto de Fondart. En el programa de internación cultural específicamente el programa intermediación hay que desinstalarlo o bien comunicarlo de forma más clara.

**Alex:** ¿Esto va más allá de un glosario?

**Alicia:** Debe ir más allá.

**Andrea:** Claro que un glosario, en la información de las páginas web hay información, en las bases. En cada glosario incluye lo que dice cada base y términos que se refieren a él.

**Jorge:** Existe un tema estructural en Chile el aspecto cultural y de las artes tiene un grado de institucionalización medio bajo de aquí los encargados de hacerlo no comunican, por dar un ejemplo estructura del estado en términos de la institucionalidad cultural y eso se hace a través de estar trabajando a dentro del Consejo de la cultura donde se crea una mayor información y la cuenta de los diferentes programas que existen tema cultural y su importancia en la interna como en la externa. Por qué es un gran obstáculo en términos de comunicación.

**Alex:** **¿Qué responsabilidad le cabe ahí al programa en relación a conceptos en otras unidades en otros territorios? (Pregunta N 10)**

**Andrea:** O sea lógicamente tenemos harta responsabilidad, o sea el departamento de comunicaciones es el que está encargado de hacer gestión es una responsabilidad compartida creo yo. Nosotros como programa podemos establecer ciertas definiciones, pero es importante que desde comunicaciones también se hagan creo yo.

**Alex:** **¿Cómo son los distintos funcionarios con los que ustedes interactúan, que características formales tienen? (Pregunta N 11)**

**Andrea:** Oohh. Creo que hay una diversidad impresionante.

El cliché del funcionario público no se ve tanto quizás como en otro servicio creo yo. A mí lo que me llama la atención, pero sin juzgar, que yo no estoy metida en cada uno de ellos ni uno de los departamentos y ni en su funcionamiento, pero a mí me impresiona el tiempo que se requiere para tener una respuesta formal, por ejemplo entre un departamento de soporte me llama bastante la atención. Y que en general yo siento que faltan protocolos en la manera de actuar y que muchas veces tu trabajo depende de las buenas voluntades del otro funcionario y eso no puede ser. Esa es mi opinión

**Juan:** ¿Podríamos decir que faltan mecanismos de control?

**Andrea:** Mecanismos de control, pero más que nada protocolos de actuar. Uno tiene que ir averiguando de cómo hacer las cosas y apelando a la buena voluntad del compañero, porque no existe o puede que yo esté equivocada o no he buscado de manera correcta. Falta que existan que te digan que esto se hace así y esta es la manera de hacerlo. Siento que uno tiene que hacer una investigación estilo KGB para descubrir cómo son los procedimientos, no están claro los tiempos, los interlocutores, esa es mi opinión.

**Jorge:** Claro el sistema de inducción del departamento es escasísimo, o sea....si es que te llega un documento.

En nuestro programa elaboramos un manual de procedimientos y que trataba de trabajar esa debilidad, porque es una debilidad. El funcionario se debe ir haciendo desde su propia motivación y es súper importante los equipos de trabajo que se puedan formar.

**Alex:** ¿El cómo se hacen las cosas finalmente tiene que ver con las características de las personas que están? (Pregunta N 12)

**Andrea:** Muchas veces.

**Jorge:** Sí, dicho sea de paso, no es solo un tema, del programa de intermediación, sino que también nosotros como departamento, hicimos en el mes de marzo - abril un análisis institucional y detectamos que no es solo un problema de este programa como tal, sino que es un tema departamental y en ese sentido el departamento tiene como objetivo para el próximo año generar objetivos, instancias que permitan superar la estabilidad., eso.

**Alex:** Todos los objetivos tienen que ver con, que cuando uno necesita algo ocurra el color cognitivo con lo conductual y colectivo cuando hablamos de algo cognitivo hablamos de que se conozca el programa cuando hablamos de algo conductual hablamos de que la gente de que la gente participe cuando hablamos de lo afectivo la gente lo integré.

**¿Cómo ustedes podrían describir la forma en que ocurrió ese proceso? (Pregunta N 13)**

**Alicia:** Mira a ver yo llevo 4 años en este consejo. En un área totalmente distinta a ésta y de pronto llegar a este programa presencié algo totalmente distinto sin embargo los compañeros me entregaron herramientas necesarias para poder interiorizarme y a nivel cognitivo comprenderlo y eso se agradece, porque no siempre los compañeros y las compañeras están dispuestos acogerte en tu no sabes y Tiene que buscarte la solo y tienes que aprender a pulso lo que nadie te ha enseñado. En ese sentido yo lo veo súper positivo

cómo se dio por lo menos conmigo estoy hablando desde mi. El aprendizaje de este programa cómo te vuelvo a repetir yo soy la más antigua de los tres que están en el consejo, sin embargo soy la más nueva en el programa y súper bien la acogida solamente puedo decirte de eso.

**Alex:** ¿Ustedes creen que los objetivos están planteando estas tres dimensiones?

**Alicia:** Yo creo que el afectivo es súper complejo de ver siento que el trabajo el efectivo es importante, pero nivel de relaciones no tiene que estar relacionándolo afectivo.

**Andrea:** ¿Tú te refieres internamente? ¿Con el programa?

**Alex:** Me refiero a la valorización básicamente, son ambas básicamente tiene que ver con las dimensiones de esos objetivos que son planteados. Por ejemplo, en lo cognitivo cuál es el nivel de conocimiento en cuanto a conocer los detalles de una situación en particular detrás de un correo a otro mecanismo, y desde el punto de vista conductual si eso te ayuda a otro a la acción de hacer tal o cual acción o procedimiento. Lo afectivo tiene que ver con la capacidad de comprender y de valorar el estudio objetivo.

**Andrea:** Yo creo que a nivel del resto de los funcionarios, bueno yo creo que entre nosotros cada vez más y siento que este trabajo nos gusta y nos mueve y nos sentimos como un equipo, o sea hablo por mí y lo tenemos súper interiorizado, lo afectivo lo conductual también lo de equipo y con el resto de los funcionarios estamos recién en lo cognitivo o sea yo todavía no visto a alguien que tenga la camiseta puesta por el programa y es por eso que estamos recién en lo cognitivo y si no se tiene lo cognitivo va a ser difícil llegar a algo que tú no entiendas iba a ser imposible. Y con el nivel del Live iniciar interno y externo que sólo quedan yo creo que también estamos entre los dos. Ya saben que hay una línea que no se permiten horarios y saben que intermediación tiene ciertas directrices y distinta rutas.

**Alex:** Uso un parangón el concepto Fondart, que es un concepto de marca que genera una relación afectiva en el sentido de que cubre y hay también una integración de eso conceptos con un valor positivo.

**Andrea:** Que también puede ser negativo.

**Alex:** Claro.

**Andrea:** Porque lo aman y lo odian.

**Alex:** Claro, sin duda.

**Alex:** ¿Cuáles a su parecer son los temas más importantes, que ustedes desean comunicar no solamente dentro del programa sino como también fuera del programa?, ¿Cómo ideas más fuerza que desean comunicar? (Pregunta N 14)

**Andrea:** La importancia del trabajo colaborativo, la importancia de la descentralización, de los bienes y servicios culturales a las localidades que normalmente no tienen acceso.

**Alicia:** Mejorar las condiciones laborales de los trabajadores culturales

**Andrea:** Esas son las ideas fuerzas que están ligadas programa.

**Alex:** ¿Ustedes creen que esto, los efectos más importantes de la estrategia comunicación al mirar hacia adentro y afuera son los elementos sustanciales? (Pregunta N 15)

**Allí:** Yo creo que sí.

**Andrea:** Si y en parte el hecho de viajar a todas las regiones del país ha difundido el programa tiene que ver con qué con la interiorización. Porque si no están interiorizados, si no están al tanto del programa va a ser bien difícil que un agente cultural llegue a futuras acciones concretas, como de ir y viajar por todo Chile, que debe ir tiene ese objetivo.

**Alex:** Lo presencial

**Andrea:** Claro.

**Alex:** ¿Consideran que actividad o canal debería ser mucho más relevante de lo que es?

**Andrea:** No yo creo que como lo estamos manejando ahora está bien.

**Cristian:** Lo que pasa es que hay que entender qué somos sólo cuatro personas por lo tanto implica que ya hacer un despliegue a nivel regional implica un esfuerzo bastante importante porque cada vez que sale un compañero fuera de la oficina a caca tierra que la vacío y muchas actividades pendientes por hacer esto se realiza en la medida de lo posible.

**Jorge:** Ahora el programa lo tiene en términos de diseño en el organigrama y el programa de intermediación en su momento era el único programa que tenía un agregado territorial en todos los departamentos.

Después, sino que ahora el consejo la cultura también incorpora encargados territoriales y el año pasado nos tocó definir el perfil de cargo del encargado territorial y en términos de la comunicación interna importante.

**Alex:** ¿En qué sentido?

**Andrea:** Es el interlocutor cada uno de los coordinadores de fomento de las quince regiones.

**Alex:** **¿Cuál es su parecer pudieran hacer una escala a un ranking los canales y herramientas más adecuadas de vendiendo facilidad de influencia que pueden tener análisis herramientas que ustedes necesitan usar? (Pregunta N° 16)**

**Juan:** Las que sean más prácticas.

**Alex:** **Usar en una escala de 1 a 5 de 10. ¿Cuáles cree usted que sean más pertinentes las más coherentes oponentes para poder desarrollar esta idea que se desarrolló programa en sí mismo? (Pregunta N° 17)**

**Alicia:** Yo creo que lo que se hace de ir a terreno es fundamentalmente siento que no tiene que ver con el uso de tecnologías muchas veces la gente no tiene acceso fácil a la tecnología y lo que hacen los compañeros es de ir a comunicar el programa que para mi gusto y para mi gusto de ver es una venta tal como lo dijo Andrea es la forma más concreta de difundir la cultura llevando este programa, él Cómo se hace cómo se rótula y que distinto a decirle a una persona, mire si usted si entra a una página va a conocer el programa tuba si tienes el contacto con la gente donde los demás no llega información a mí me parece que es la herramienta más efectiva Porque además esto a la gente una sensación de miga estamos viniendo para acá y eso es lo importante y que tengamos que ir y no que la persona ella tenga que moverse para poder tener acceso tengo que llevar el acceso.

**Andrea:** metro también con argento de gutural Es que desde la misma institución interna muchas veces tampoco se conocen en el programa entonces también es la primera conversación con ese coordinador de fomento coordinador de ciudadanía coordinador de patrimonio En qué le queda más o menos claro cómo funciona pues ellos también puedan seguir haciendo un trabajo con la gente de la región para poder interiorizarse más con el programa.

**Alicia:** Claro porque tienen un cierto multiplicador es que como dice Andrea le explica persona le muestra el programa que trabaja en regiones y ella a su vez va multiplicar el mensaje.

**Alex:** ¿Cuál es el rol y de otros canales menos formales como las redes sociales por ejemplo? (Pregunta N° 18)

**Andrea:** Es que como te comentaba nosotros no sé si hay yo reconozco culpas no sé si lo hemos hecho, te ignoran te realmente, no se puede el tema de tener nosotros nuestra propia página de Facebook o Twitter estoy inventando todo el tema de Comunicaciones se juega Lisa en comunicaciones.

**Alex:** ¿Deberían ser ustedes consideran que deberían tener un poco más de posibilidades de tomar herramienta social y monitorear las conducir las ustedes? (Pregunta N°19)

**Andrea:** Yo creo que es complejo porque saltan tan programas fondos iniciativas porque yo no sé lo que pasaría si cada uno decida tienes tu página de Facebook o Twitter canal de YouTube etc.

**Cristian:** El dicho del programa tenía su página web sin embargo ya no se usa.

**Andrea:** Ahora solo está la página de fondo.

**Cristian:** Además ya hizo una forma de generar ciertos contenidos que apuntan hacia cuerpos más generales tampoco hay como....

**Andrea:** La capacidad de un diseñador. Ahora si tú me dices uno siempre quiere más Me encantaría que las redes sociales salieran más y que deshiciera más comunicados de prensa.

**Alex:** Pero desde lo concreto qué les gustaría a ustedes que ocurriera para mejorar Ese es el tema comunicacional no solamente la contraparte.

**Andrea:** Quizás un poco más de apoyo comunicacional podrías ir como dice Cristian yo no creo que estamos capacitado para hacernos cargos de redes sociales Porque no tenemos ni las capacidades técnicas ni de tiempo, pero.

**Alicia:** Yo siento que tiene que ver con políticas públicas porque de pronto uno se imagina si uno estuviese un espacio en la televisión porque la televisión es lo más visto llorándole con tu pregunta pienso que en el canal de televisión poner en todos los programas que tengan relación con esto solamente quince minutos diarios sería espectacular. Eso por ejemplo es lo más en lo más masivo que hay.

**Cristian:** El perfil de nosotros es bastante más específico porque efectivamente es un público más acotado, ya que son personas jurídicas por lo tanto son organizaciones

específicas que se conocen como emprendedores de otros servicios que están ligados en ese caso en el campo de las artes se reconoce como como agentes culturales entonces es un canal más bien específico. Es bastante específico saber con quién nosotros vamos a trabajar y no sé qué tan pertinente serían las herramientas de comunicación masiva en realidad no tendría un impacto mayor o mayor de lo que se tiene ahora y que lógicamente trabajo directo con la cola direcciones regionales y efectivamente ya se conocen bien Quiénes son los que participan dentro de los espacios culturales a nivel local en cada región.

**Alicia:** También sería interesante que fuera comunicación masiva porque las comunidades se enterarían que existe este tipo de financiamiento Porque da la impresión de que no se hace muchas cosas y si se hace muchas cosas la que conoce el programa y postulado.

**Andrea:** Aunque muchas veces y también por convenio cuando se firmó el convenio Ellos están obligados a poner el logo de programa en tus medios de difusión carteles para cartas etc., de los proyectos también muchas veces el público City ahora de teatro diferentes espectáculos y no tiene idea que la fundó para hacer eso vienen de consejo la cultura.

**Alex:** Muy bien hemos terminado este grupo focal Muchas gracias a todos de verdad ha sido un aporte bien grande y bien clarificador. ¡Gracias!

## Anexo 5. Tabulación encuesta

I.	Análisis de la cultura y clima organizacional	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	N/A	total
1	Conozco claramente los objetivos estratégicos y cuál es mi aporte a los objetivos y metas del Programa	6	1	0	0	0	0	7
2	El clima laboral es propicio para lograr los objetivos y las metas del Programa	5	2	0	0	0	0	7
3	El puesto de trabajo que dispongo es propicio para compartir información laboral útil y oportuna respecto del Programa	5	1	1	0	0	0	7
4	Las instrucciones de mis funciones, así como los límites de responsabilidades asociadas al Programa han sido claras y específicas, de forma permanente	5	2	0	0	0	0	7
5	Mis compañeros y las contrapartes técnicas de nivel central del Programa comparten las mejores prácticas y conocimientos profesionales y técnicos con los demás.	0	2	0	1	0	4	7
6	La Información respecto del Programa (planes, objetivos, tareas, funciones, manuales de procedimiento, guías, novedades, congresos, cursos y promoción) está disponible de forma sistemática y permanente de acuerdo a mi cargo.	3	2	1	1	0	0	7
7	Tengo el apoyo, consejos y recomendaciones del Programa cuando lo requiero para mejorar mi desempeño o sentirme mejor en mi lugar de trabajo.	5	1	1	0	0	0	7
8	La información verbal sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del Programa me ha sido entregada de forma oportuna.	2	3	2	0	0	0	7
9	La información escrita sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del Programa me ha sido entregada de forma oportuna.	2	4	1	0	0	0	7
10	La información visual sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades del programa me ha sido entregada de forma oportuna.	1	4	2	0	0	0	7
	<b>TOTAL PREFERENCIAS</b>	<b>34</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>70</b>
	%	48,5	31,4	11,4	2,8	0	5,7	100

		5	4	3	3	1		
II.	Análisis del mensaje	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	N/A	total
1	Los mensajes que recibo desde el Programa son claros, precisos y pertinentes para la ejecución de mis tareas	3	1	1	0	0	2	7
2	Existen mecanismos y herramientas para enviar mensajes claros, precisos y pertinentes al Programa para dar cuenta de la ejecución de mis tareas	3	1	2	0	0	1	7
3	Existen mecanismos claros precisos y pertinentes para intercambiar mensajes relativos al Programa entre mis pares	4	2	1	0	0	0	7
4	Existe concordancia entre la información proveniente del Programa de Intermediación respecto de la información recibida desde otros programas	2	1	2	0	0	2	7
5	Mi opinión es relevante (opinión, ideas, sugerencias, etc.) para tomar decisiones importantes relativas al Programa	4	1	1	1	0	0	7
6	Existen espacios donde mis jefaturas, mis pares o contrapartes técnicas de nivel central discuten conmigo eventuales problemas en el logro de los objetivos y tareas asociados al Programa	3	2	1	0	0	1	7
7	La información respecto del programa intercambiada entre mis pares, mis jefes y las contrapartes técnicas de nivel central impacta directamente en mi desempeño	2	3	2	0	0	0	7
8	La información compartida en el Programa es homogénea, fluida, sistemática y no quedo con vacíos ni confusiones.	1	5	1	0	0	0	7
TOTAL DE PREFERENCIAS		22	16	11	1	0	6	56
%		39,2	28,5	19,6	1,7	0	10,7	

**Anexo 6. Material de análisis suministrado por funcionarios del CNCA para el desarrollo de la investigación**

	<b>FODA de la situación actual, comunicación interna.</b>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay compromiso por quienes trabajan en la institución, se ve en manifiesto en los equipos de trabajos que otorgan el espacio para plantear dudas y sugerencias.</li> <li>• La relación con regiones ha ido mejorando (avance) por medio de la coordinación y ejecución de jornadas que establecen los lineamientos a seguir durante un período, lo que es supervisado por un encargado de establecer y gestionar de forma fluida las conversaciones entre los equipos centrales y los regionales.</li> <li>• Hay una cultura de transmitir la información por medio de una comunicación formal.</li> <li>• Se conoce el uso de herramientas de comunicación tales como el teléfono, correo electrónico, Skype, video conferencia, etc. Con mayor frecuencia se utilizan las dos primeras.</li> </ul>
<b>Debilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de un protocolo interno de comunicación que regule y realice seguimiento a la información transmitida, lo que genera que la información transmitida no llegue con la misma intención e intensidad con la que fue emitida.</li> <li>• Falta de comprensión de los niveles jerárquicos más bajos sobre el trabajo que realizan, ello imposibilita una visión panorámica sobre los procesos en los cuales se desenvuelven sus labores.</li> <li>• La información se encuentra centralizada a niveles jerárquicos debido a la falta de canales claros, lo que genera que el mensaje no sea comprendido por los demás niveles, desconociéndose entonces el trabajo que es realizado en otras áreas del departamento.</li> <li>• Desde regiones hay sentimiento de malestar por no ser consideradoras en el proceso de diseño, elaboración de los programas. Siendo en ocasiones considerados de forma consultiva, pero sin tener una mayor implicancia en el proceso. A su vez cuando el programa, proyecto, fondo, etc. Se encuentra listo para su ejecución este no se adecua a veces al contexto en que vive la región.</li> </ul>

\*Análisis realizado por Encargado Territorial Programa de Intermediación cultural. CNCA. Agosto 2015

## Anexo 7. Material de análisis suministrado por funcionarios del CNCA para el desarrollo de la investigación

INFORME DE INDICADORES DE DESEMPEÑO MES DE AGOSTO 2015. PROGRAMA DE INTERMEDIACIÓN CULTURAL									
Objetivo 1: Validar a los agentes y espacios culturales especializados en un registro (REACE)									
FCD	Indicador	Fuente de Información	Meta	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	% logro
1. Informar a las equipos regionales de Fomento, Administración y OIRS sobre los lineamientos estratégicos y operacionales del programa (programáticos y financieros)	Número de Inducciones Presenciales/ Video conferencias	Informe de ejecución capacitación funcionarios.	15	12					80%
	Grado promedio de satisfacción (escala de 1 a 5)	Informe de ejecución capacitación funcionarios.	3	4,4					146,7%
2. Constituir el comité interno de evaluadores	Número de directores que representan macrozonas	Acta de Acuerdo que designa representante	4	1	3				100%
	Números de representantes departamentos	Memorando	3		3				100%
3. Mejorar las capacidades de postulación de la población objetivo	Número de Jornadas de Capacitación	Informe de ejecución capacitación beneficiarios	15	3	5				53,3%
	Grado promedio de satisfacción (escala de 1 a 5)	Informe de ejecución capacitación beneficiarios	3	4,6	4,5				150%
	Número de solicitudes de información respondidas vía SIAC	Informe OIRS	N		9	X			100%
	Número de solicitudes de información que ingresan por correo electrónico	Informe REACE	N		X	X			
	Número postulantes	Informe mensual	>16		X	X			
4. Gestionar estructura comunicacional	Número de reuniones con actores en conflicto	Informe Gestión riesgo comunicacional	N?		X	X	X	X	
5. Seleccionar a los beneficiarios del programa primer ciclo	Número de manuales de evaluación enviados	Informe de ejecución evaluación, selección	16		X				
	Grado promedio de satisfacción en relación al instructivo de capacitación (escala de 1 a 5)	Informe de ejecución evaluación, selección	Grado promedio satisfecho (3)		X	X			
	N° de beneficiarios seleccionados	Rex. Resultados	>43					X	
6. Gestionar regionalmente la formalización de convenios	% de manuales gestión de convenios enviados	Informe de ejecución convenios	100%				X		
	% de convenios firmados	Convenios	100%					X	
	Grado promedio de satisfacción (escala de 1 a 5)	Informe de ejecución convenios	Grado promedio satisfecho (3)					X	

Nota 1: En Indicador "grado promedio de satisfacción" de funcionarios la cantidad de encuestados que respondieron la encuesta es de **35 personas**  
Nota 2: En Indicador "grado promedio de satisfacción" de mediadores la cantidad de encuestados que respondieron la encuesta es de **66 personas**