

**ANÁLISIS DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL  
MUSEO LA TERTULIA**

**AUTORES**

**DANIELA LLANO  
LAURA DANIELA OCHOA  
MIGUEL ÁNGEL VALDERRAMA**

**DIRECTOR DEL PROYECTO  
ÁNGELA MARÍA GARTNER VILLA**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

## Contenido

1. MARCO CONCEPTUAL .....	8
1.1 GESTIÓN.....	8
1.1.2 Gestión de la comunicación .....	9
1.1.3 Comunicación.....	10
1.1.4 Diferencia entre comunicación e información .....	11
1.1.5 La comunicación interna .....	12
1.1.6 Comunicación formal e informal .....	15
1.1.7 Problemas dentro de la comunicación interna.....	16
1.2 LA INDUSTRIA CULTURAL.....	17
1.2.1 Definición de Cultura .....	17
1.2.2 Cultura y patrimonio .....	19
1.2.3 El consumo: industria cultural.....	22
1.2.4 Gestión de Museos.....	25
1.3 MUSEO: HISTORIA Y DEFINICIONES.....	28
1.3.1 Categorías de los museos .....	31
1.3.2 Historia del arte moderno y contemporáneo .....	31
1.3.3 Historia de los museos en Colombia .....	34
1.3.4 Museos de Arte moderno en Colombia.....	35
1.3.5 Museo de Arte .....	35
1.3.6 Colección permanente de La Tertulia .....	36
1.4 EFECTO GUGGENHEIM BILBAO.....	37
1.5 HISTORIA DEL MUSEO LA TERTULIA.....	38
2. PREGUNTA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	42
2.1 Pregunta de investigación .....	42
2.2. Objetivo general.....	42
2.3 Objetivos Específicos.....	42
3. ASUNTOS METODOLÓGICOS .....	43
3.1 Método .....	43
3.2 Técnicas e instrumentos .....	44
3.3 Procedimiento .....	45
3.4 Unidad de análisis .....	46

4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	48
4.1	Estructura y comunicación .....	54
4.2	Comunicación interna .....	56
5.	CONCLUSIONES .....	62

## **RESUMEN**

Este trabajo es una investigación de las industrias culturales, específicamente en el área de patrimonio cultural de la cual hacen parte los museos. Es así como abarca un análisis de los museos en cuanto a su historia, sus definiciones, sus categorías, sus colecciones, su evolución y su rol en la sociedad (caso de Guggenheim Bilbao). Igualmente el trabajo se concentra en el análisis de la comunicación interna del Museo la Tertulia en Cali, como estudio de caso, haciendo referencia a los procesos, formas y estructura de comunicación, las cuales facilitan el desarrollo de una efectiva gestión museal dentro de las líneas del museo.

Tomando como palabras claves:

Gestión de la comunicación

Comunicación interna

Cultura

Patrimonio cultural

Consumo cultural

Industria cultural

Gestión museal

Museología

Museo

Arte moderno

## **SUMMARY**

This investigation project talks about cultural industries, specifically the area of cultural heritage which museums are involved in. At the same time, there is an analysis of the museum's: history, definitions, categories, collections, development and its role in society (case Guggenheim Bilbao). Likewise, the project focuses on the analysis of internal communication of the case study Tertulia Museum in Cali, referring to communication processes, forms and structure, which facilitate the development of effective management within the museum lines.

Key words of the project:

Management of communication

Internal Communication

Culture

Culture heritage

Cultural consumption

Cultural industry

Museum management

Museology

Museum

Modern art

## **INTRODUCCIÓN**

### **ANÁLISIS DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL MUSEO LA TERTULIA**

El objeto de estudio de esta investigación, lo constituye el proceso de gestión de la comunicación interna del Museo de Arte Moderno La Tertulia, fundado por Maritza Uribe de Urdinola y es administrado actualmente por Ana Lucia Llano.

Para lograr la comprensión de la realidad en la que se encuentra inmerso el museo en cuestión, aparece como primera necesidad, la contextualización de dicha organización. De igual manera, se hace completamente indispensable abarcar un repertorio conceptual que permita crear un lazo de comparación entre los paradigmas que sobresalen dentro del Museo. De esta manera se obtiene un análisis general que logra exponer las principales falencias que se presentan raíz del proceso de comunicación interna, el cual es un factor indispensable para la formación de público.

Dicha institución se encuentra ubicado en unos de los sectores urbanos más representativos de la ciudad de Cali. Su construcción moderna diseñada por la Firma de Arquitectos Lago y Sáenz, emplaza este centro museológico con espacios públicos y zonas verdes abiertas a la ciudad que dialogan en perfecta armonía con su entorno. Santiago de Cali es capital del departamento del Valle del Cauca, tercer departamento más poblado de Colombia y situado al suroccidente de la misma.

Los museos en general han necesitado adaptarse a las necesidades y nuevas tendencias que se presentan en el mercado. Estos constituyen el elemento central que separa el presente del pasado y del futuro, siendo instituciones capaces de abarcar cualquier cantidad de elementos

culturales y transmitirlos de generación en generación. Por lo anterior se afirma que son pieza fundamental para conservar y dar a conocer el patrimonio cultural.

## **JUSTIFICACIÓN**

Las actividades culturales tienen un valor intrínseco para la sociedad, son parte de la vida y del alma de la misma. Pero a la vez ésta contribución al espíritu de la identidad nacional también genera patrones de producción y consumo en la economía.

Cabe traer a colación una mirada general de como el término de “industrias culturales” ha venido tomando fuerza tanto en la administración local, como en los mismos gestores culturales dentro de la ciudad de Cali. Dada la tradición de cine, salsa y danza de la ciudad, este término es empleado cotidiana e intuitivamente para referirse a un sector que tiene un peso importante en el nivel de actividad económica.

Para Cali, 1,077 unidades económicas de las 51,457 censadas, pertenecen a las industrias culturales. Es decir, el 2.1 % de las unidades económicas censadas en la ciudad de Cali se pueden clasificar como parte de las industrias culturales (Cifuentes, Gallego, & Rios, 2010).

Es por esta razón que se decidió incursionar en el campo de la industria cultural, teniendo un acercamiento directo con una institución específica, que en este caso es el Museo de Arte Moderno La Tertulia. Esta entidad es símbolo diferenciador de la ciudad de Cali y al igual que cualquier otra organización, lleva a cabo procesos que deben ser correctamente administrados para garantizar su estabilidad dentro de la industria. La necesidad de investigación surge gracias al deseo de conocer cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de la comunicación interna de dicha institución y su impacto con la formación de público.

## **AGRADECIMIENTO**

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Nuestros sinceros agradecimientos están dirigidos hacia Ángela Gartner Villa, por su compañía durante todo el proceso y sus valiosas enseñanzas que se convierten hoy en conocimientos para afrontar cada situación de nuestro futuro como profesionales. A nuestras familias por siempre brindarnos su apoyo desinteresado y seguir nuestro proceso de formación desde el inicio hasta los últimos días del mismo.

**A todos ellos gracias, sin su apoyo no hubiera sido posible.**



# 1. MARCO CONCEPTUAL

Para comprender la complejidad del proceso de gestión aplicado a la industria cultural, y específicamente al Museo de Arte Moderno la Tertulia de la ciudad de Cali, se hace necesario comprender el significado de los conceptos que engloban al tema en cuestión. Entender la cultura desde sus diferentes perspectivas y la forma emergente de la misma dentro del ámbito económico, es indispensable en el momento de clarificar el término de industria cultural. Lo anterior se debe a la tendencia que se puede observar actualmente con respecto al incremento en la participación de las personas hacia la industria en cuestión. Para iniciar un proceso de análisis al museo La Tertulia, será necesario conocer acerca de su evolución histórica, su composición y su proceso de gestión interna; de tal manera que se puedan llevar a cabo analogías que permitan direccionar el cauce de la presente investigación.

## 1.1 GESTIÓN

Gestionar quiere decir realizar las acciones que debemos llevar adelante para resolver nuestros problemas, para satisfacer las necesidades y demandas que nos propusimos encarar como organización (Botero, 2009). Al mencionar el término acciones, nos encontramos con una pluralidad que se encuentra ligada a la manera en cómo se desenvuelve la gestión dentro de una organización, la cual implica muchos puntos de vista y temas a tratar. Es por ello que, gestionar es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente (Mallama, 2014).

La gestión implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y

hegemonías dentro de una determinada organización (Huergo, 2012). De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión (Botero, 2009).

Partiendo de lo mencionado anteriormente se puede lograr una armoniosa unión entre los dos conceptos que se describieron anteriormente: gestión de la comunicación. La cual busca un alineamiento efectivo dentro de la organización con la finalidad alcanzar una meta propuesta. Claramente implica la participación de un grupo de trabajo que debe ejecutar acciones específicas, las cuales a su vez están ligadas con las de otras personas. Lo que obliga a la existencia permanente de un sistema de comunicación, cuyo éxito depende de múltiples factores, entre ellos la debida planeación, el clima laboral, la delegación de responsabilidades o tareas, la claridad de los objetivos que se hayan propuesto al inicio, entre otros.

### 1.1.2 Gestión de la comunicación

Para lograr entender la manera en que el Museo de Arte Moderno La Tertulia lleva a cabo su proceso de gestión de la comunicación, es indispensable conocer acerca de los términos comunicación y gestión. Después de explorar un poco sobre cada uno, se unifican de tal manera que se logre entender la amplitud del concepto.

### 1.1.3 Comunicación

La comunicación implica que exista una transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores, por parte de un emisor, de tal manera que un receptor entienda el mensaje como se pretendió. La comunicación es la actividad siempre presente por la cual la gente se relaciona entre sí y combina sus esfuerzos (Newstrom, 2011). El proceso de comunicación ha sido una herramienta fundamental a través de los años, la cual ha permitido fortalecer las relaciones de la sociedad, entender el entorno y actuar conforme a su cambio. La comunicación es un proceso que ha evolucionado y se ha convertido en la pieza más importante dentro de las organizaciones, de tal manera que todos los esfuerzos llevados a cabo se estructuran partiendo de dicho mecanismo. Para un museo se vuelve sumamente estratégico el hecho de contar con un proceso de comunicación interna y externa que sea efectivo garantizando de esta manera la orientación y coherencia de cada una de sus actividades. (Andrade, 2003)

Finalmente llegamos a su concepción como un conjunto de técnicas y actividades. Que básicamente hace referencia a los conocimientos generados por la investigación y las experiencias, que dan lugar a la fabricación de estrategias encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros y entre la organización y los diferentes públicos. En este punto se hace la distinción entre dos categorías: la interna y la externa (Andrade, 2003).

La comunicación externa son los mensajes de la organización a los diferentes públicos fuera de las instalaciones, encaminadas a mantener o mejorar sus relaciones con ellos. Esta comunicación abarca desde las relaciones públicas, hasta la publicidad (Andrade, 2003).

Sin embargo, dado el enfoque del presente trabajo de investigación, centraremos nuestra atención en la comunicación interna, puesto que es el momento donde nace la planeación que cubrirá cada una de las acciones de dicha institución, la cual tiene como objetivo transmitir conocimientos, emociones, experiencias a los consumidores finales. Es por ello que se puede afirmar que la comunicación interna juega un papel determinante en la construcción de las relaciones de las instituciones museísticas con los ciudadanos. (Abugauch, 2012).

Un elemento fundamental para las industrias culturales son aquellos diagnósticos que permiten visualizar lo que está pasando en ellas y determinar su impacto económico y social (Ministerio de CULTURA, 2003). Para llevar a cabo dichos diagnósticos es necesario incurrir en un proceso de gestión, en donde se conjuguen las diferentes habilidades para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin embargo, la gestión será efectiva en la medida que la organización priorice dentro de su estructura un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos a nivel interno (Morera, 2000).

#### 1.1.4 Diferencia entre comunicación e información

La comunicación consiste en participar una idea o entendimiento común a otras personas. Abarca todo tipo de comportamiento que implique un intercambio. El proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la organización, a través del mismo se emite y recibe información, modelos de conducta, formas de pensar y necesidades de los integrantes. La primera idea que se tiene de la comunicación es la verbal, pero esta es más amplia: los gestos, las conductas, el tono de voz, las miradas, etc. incluso el silencio. La comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias. Mientras que la información es la adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar lo

que se poseen en una materia determinada. La información aumenta el conocimiento, comunica novedades, etc.

De esta manera podemos decir que la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los empleados ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.

De modo general la diferencia fundamental entre estos dos términos reside en la respuesta del interlocutor (feed-back), mientras que la información no precisa feed-back, la comunicación para poder seguir estableciéndose sí lo hace. (Murera & Franco, 2000)

#### 1.1.5 La comunicación interna

Esta herramienta es fundamental para la existencia de las organizaciones, si no existe comunicación los empleados no saben lo que hacen sus compañeros, los administradores no pueden recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones. Los empleados desean conocer que sucede dentro de la organización y cuál es su rol dentro de esta. Por tal motivo la administración debe propender por llevar un flujo de comunicación ascendente, descendente o lateral y así garantizar que exista un alineamiento efectivo dentro de la empresa (Newstrom, 2011).

La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control; de modo que las organizaciones logren sus metas y superen los retos (Newstrom, 2011). Las respuestas de un acertado proceso de comunicación se concentran en la actitud positiva por parte de los colaboradores, quienes

conocen los problemas a los que se enfrenta la organización y se entran de las prácticas que la administración hace al respecto.

Durante el proceso de comunicación pueden surgir barreras que se encarguen de minimizar o disipar el impacto de un mensaje; aunque el receptor se esfuerce para decodificarlo, existen numerosas interferencias que pueden limitar su comprensión (Newstrom, 2011). Entre estas se encuentran las barreras personales, físicas y semánticas.

Las *barreras personales* surgen de las emociones humanas y terminan afectando el significado de un mensaje. Estas acciones pueden ser efecto directo de diferencias en educación, raza, sexo o estatus socioeconómico. Las barreras personales se refieren a menudo a una distancia psicológica, una brecha que se genera al creer que existe una diferencia que impone una separación con otras personas. *Las barreras físicas* hacen referencia principalmente a una interferencia que se presenta en el ambiente, y la cual se debe a limitación de los espacios; por otra parte, puede entenderse como una distancia espacial significativa entre las personas. Finalmente, *las barreras semánticas* surgen como limitaciones en los símbolos (palabras, cuadros y acciones) con los que se suele establecer una comunicación.

La buena gestión de una comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. La comunicación efectiva entre los empleados es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización, la comunicación debe fluir en todos los sentidos. Es preciso llevar a cabo una diferenciación entre la manera en cómo se da la comunicación

al interior de una organización, esta puede ser: vertical (descendente o ascendente), horizontal o diagonal (Andrade, 2003).

La *comunicación vertical* es aquella que se lleva a cabo entre diferentes niveles jerárquicos de la organización, esta puede ser descendente o ascendente (Andrade, 2003).

*Comunicación descendente*, (De la dirección o gerencia hacia el personal): los gerentes y supervisores deben asegurarse que los empleados que les reportan cuenten con la información necesaria para hacer su trabajo de forma efectiva. Los mensajes que circulan de arriba a abajo se refieren casi siempre a pedidos de información de rutina, también puede tratarse de ordenes instrucciones o decisiones específicas relativas a acciones a encarar. Este tipo de comunicación se caracteriza por ser específica y dar prioridad a los intereses de la organización. Algunos problemas que suelen aparecer en la comunicación descendente son la ambigüedad, imprecisión y contradicción de las órdenes emitidas. (Murera & Franco, 2000)

*Comunicación ascendente* (Del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa): Los gerentes deben asegurarse que los empleados cuenten con los mecanismos y se vean obligados a mantenerlos informados acerca de los asuntos organizacionales y de negocios. Este tipo de comunicación es de vital importancia en las organizaciones basadas en la información. La comunicación ascendente se convierte en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. La comunicación ascendente es una manera en que la alta administración vincule activamente a sus empleados como fuentes de conocimiento para la solución de conflictos. Esta forma de comunicación repercute de

manera positiva entre los trabajadores, quienes se ven motivados e identificados con el sentido de la organización. (Murera & Franco, 2000)

*Comunicación horizontal* (Entre personal de igual jerarquía): Este tipo de comunicación fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. La comunicación entre compañeros tiende a basarse en el entendimiento mutuo e incentiva la solución colectiva de los problemas. La comunicación horizontal tiene diversas funciones importantes: permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre las unidades, ayuda a resolver conflictos, permite la relación entre iguales, proporciona apoyo social y emocional en las personas y todos estos factores contribuyen a la moral y la eficacia. (Murera & Franco, 2000)

La *comunicación diagonal* es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace algunas décadas ha hecho este tipo de comunicación cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (áreas, niveles, funciones) (Andrade, 2003).

#### 1.1.6 Comunicación formal e informal

La comunicación interna, a su vez, cuenta con dos tipos de canales mediante los cuales viaja la información, que permitirá llevar a cabo el proceso de gestión. Estos son:

Canal formal: es el canal que se identifica gracias a la estructura que posea la organización (Scheinson, 1993).



Canal informal: es un canal que no tiene en cuenta la estructura que establece la organización, generándose a partir de la interacción natural que se da entre los miembros que componen la institución (Scheinson, 1993).

Los canales de comunicación informales cumplen una tarea fundamental, y que son los encargados de complementar los formales. De tal manera que solventan algunas de las debilidades que poseen en el momento de la transmisión de la información y referencia a procesos comunicacionales (Gonzalez, 2006)

#### 1.1.7 Problemas dentro de la comunicación interna.

Es preciso distinguir entre tres grandes problemas dentro de la comunicación interna. Un mensaje que recorre la organización puede sufrir cambios al viajar por diferentes receptores, los cuales terminan convirtiéndose en nuevos emisores (Hall, 1983). Estos problemas son:

**Omisión:** es cuando se produce una supresión de algunos aspectos del mensaje. El destinatario puede no detectar la totalidad del contenido del mensaje. Puede ser intencional cuando se omiten ciertos datos o ítems de la información que es enviada. Este problema se presenta usualmente cuando la comunicación se da en forma ascendente (Gonzalez, 2006).

**Distorsión:** es cuando un mensaje se va alterando mientras circula por la organización. Se puede dar tanto en las comunicaciones verticales como horizontales (Gonzalez, 2006).

**Sobrecarga:** es una de las causas de la omisión y contribuye a la distorsión, esto puede generar otro mecanismo denominado “cola o línea de espera”. Si se utiliza un sistema de prioridades equivocados, mensajes menos importantes, pueden actuar antes de que lleguen al interprete. Aquellos realmente decisivos para el, la línea de espera permite al interprete

actuar sobre los mensajes a medida que van llegando, evitando así un estado inactivo por sobrecarga total (Gonzalez, 2006).

Estos problemas se encuentran entrelazados y pueden generarse de manera simultánea.

## 1.2 LA INDUSTRIA CULTURAL

### 1.2.1 Definición de Cultura

De acuerdo con el Ministerio de Cultura de Colombia, cultura es el conjunto de creencias y valores que se mueven dentro de un territorio específico y los cuales se ven afectados o influenciados por diferentes fenómenos que se desarrollan dentro del mismo (Ministerio de CULTURA, 2003). Para establecer una concepción general de cultura, es válido incorporar el hecho de que es un lugar de integración y producción de sentidos e imaginarios sociales, así como de formación de identidades y promoción de ciudadanía. La definición que plantearon las Naciones Unidas en el año de 1982 considera la cultura como un conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social.

La cultura se representa mediante el arte, las letras, los derechos fundamentales, los sistemas de valores y las creencias (Winston, 2007). Sin embargo, nuestro enfoque requiere tomar esa cultura y administrarla, lo que engloba aspectos que van de la mano con pensamiento estratégico y gerencia productiva y emprendedora bajo los ámbitos de la creatividad. *“La administración como disciplina es tomada como campo académico importante para el desarrollo nacional, para la prosperidad, para la permanencia y preeminencia económica;*

*es también constituida como factor de competitividad de país y constituida por estados asociados a una estrategia de expansión y liderazgo mundial” (Winston, 2007).*

La concepción de la cultura puede fraccionarse partiendo de algunas características esenciales como lo es el caso del papel que juegan los actores tanto públicos como privados, al igual que los objetivos del papel de la cultura como tal. A continuación se muestra un cuadro comparativo que expone las diferencias existentes entre la concepción de la cultura como derecho y como industria.

<b>CULTURA COMO DERECHO</b>	<b>CULTURA COMO INDUSTRIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se desenvuelve bajo el ámbito público.</li> <li>- Su defensa estará a cargo de una entidad mayor denominada Estado, quien va a considerarla como parte del ejercicio de la ciudadanía.</li> <li>- La inversión inicial se basa en la aplicación y fomento de políticas culturales.</li> <li>- La cultura como un derecho se solventa bajo la concepción de los derechos de tercera generación o bien conocidos como Derechos de Solidaridad o de los Pueblos, en donde los sujetos son protegidos por integrar un pueblo o una nación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se demarca bajo el sector privado.</li> <li>-Su gestión y promoción corresponde a la empresa.</li> <li>-La industria aporta dinero a manera de inversión. Esta busca generar beneficios que permitan de una u otra forma solventar lo invertido.</li> <li>- La cultura es entendida como un objeto o servicio de consumo, que satisface la necesidad de ocio o entretenimiento y que por lo general busca un estándar.</li> </ul>

Fuente de elaboración: (Lavin, 2012).

Sin lugar a duda esta diferencia dicotómica es radical, para entender el sentido de una industria cultural. En este punto es válido razonar acerca de si todos los proyectos que involucran aspectos culturales y los cuales buscan una retribución económica, no cuentan con la entidad superior “Estado” como un aliado principal al momento de establecerse como empresa que fomenta el patrimonio de una región o nación. Ejemplo claro de ello es el

Proyecto Industrias Culturales de Cali, denominado como un plan acelerador con asesoría en emprendimiento, pero también formación de público para que haya una oferta y una demanda que pueda establecer un buen escenario, afirma Leidy Higido, quien fue la coordinadora general de dicho proyecto (Cifuentes, Gallego, & Rios, 2010). Una plataforma a través del Banco Interamericano y unos aliados como el Ministerio de Cultura, secretaria de cultura, la Universidad Icesi, entre otros. Básicamente, tal como se afirma en Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el proyecto de Industrias Culturales implementado en la ciudad de Cali tuvo como objetivo general contribuir al progreso socioeconómico de la ciudad, impulsando y posicionando a las industrias culturales como una nueva fuente de desarrollo y de oportunidades (BID, 2008). El objetivo específico del PRIC era crear la institucionalidad permanente de gestión público/privado que impulse la generación y crecimiento de las empresas e instituciones culturales en Cali.

### 1.2.2 Cultura y patrimonio

Una parte considerable de la cultura genera un impacto que es similar al de cualquier otro sector en la economía, *“muchas actividades culturales dan origen a un sector productivo que genera una riqueza económica susceptible en forma pública o privada y que, como la producción de cualquier otro tipo de bienes o servicios, contribuye al crecimiento económico global”* (Ministerio de CULTURA, 2003). En este punto es necesario aclarar cuáles son las actividades del sector cultural previamente mencionado. Entre estas se destacan las expresiones de folclor, cultura popular y mediática, hasta las manifestaciones de cultura de elite y el patrimonio histórico. De acuerdo con la UNESCO *“El término de Patrimonio suele definirse como nuestro legado del pasado, nuestro equipaje en el presente y la herencia que les dejaremos a las futuras generaciones para que ellas puedan aprender, maravillarse y disfrutar de él”*.

El concepto de patrimonio cultural es acuñado en el siglo XVII. *“El patrimonio se relacionaba con la pérdida de bienes, a partir de ello surge la necesidad de su preservación a través del tiempo”* (ICOM, 2015). A partir del siglo XIX se denota el término patrimonio cultural bajo un espectro mucho más formalizado, centrado en la conservación de bienes inmuebles y en donde surge una ligera confusión con el concepto de monumento histórico, el cual hace referencia a la perpetuación del recuerdo de algo o alguien. Hacia los años 50, se amplía la concepción del concepto patrimonio, abarcando al hombre y su entorno. De acuerdo con (Peñalba, 2005) La idea de patrimonio ha ido evolucionando a lo largo de los siglos desde un planteamiento particularista, centrado en la propiedad privada y el disfrute individual, hacia una creciente difusión de los monumentos y las obras de arte como ejemplos modélicos de la cultura nacional y símbolos de la identidad colectiva.

Se entiende por patrimonio cultural inmaterial *“las prácticas, representaciones, expresiones, conocimientos y saberes, así como los instrumentos, objetos, artefactos y espacios culturales asociados que las comunidades, los grupos y, llegado el caso, los individuos, reconocen como parte integrante de su patrimonio cultural. Este patrimonio cultural inmaterial, transmitido de generación en generación, es recreado permanentemente por las comunidades y los grupos en función de su medio, su interacción con la naturaleza y su historia, procurándoles un sentimiento de identidad y de continuidad que contribuye a promover el respeto por la diversidad cultural y la creatividad humana”* (ICOM, 2015).

La concepción actual que se plantea acerca de una definición concreta de la palabra patrimonio afirma que ésta es una riqueza conjunta que de una u otra manera aporta, o es de vital importancia para la democracia cultural. Que además exige un compromiso ético y un aporte por parte de la población para garantizar así, su preservación (Peñalba, 2005).

En el caso Colombiano, la construcción de su patrimonio inicia con los indígenas americanos, esclavos africanos y europeos durante la conquista. Y se extiende a través de los años implantando una serie de símbolos, actividades y objetos que terminan siendo una tipología de emblemas que representan a toda una nación (Ministerio de CULTURA, 2007). Es aquí donde hablamos de una discrepancia entre lo tangible e intangible que es englobado por el patrimonio nacional. Buscando preservar esa identidad cultural y más aún, ligarla como un marco general que permitiera intensificar la comunicación de la misma, con miras al desarrollo integral de las naciones, es así como nace el convenio de Andrés Bello. Este, integra la participación de los países Bolivia, Colombia, Perú, Venezuela, Chile y Ecuador y genera una serie de artículos que hacen énfasis en la captación, conservación, divulgación e innovación cultural. Adicional centran parte de sus apartados en propiciar un canal que permita acercarse al consumidor final, que en este caso son los ciudadanos de cada República.

La cultura entonces, es un factor que se puede catalogar como de fortalecimiento social, el cual termina construyendo vías de integración nacional. Es posible afirmar lo anterior, partiendo del hecho que los diferentes actos culturales catalogados como masivos, a los cuales asisten personas de condiciones socioeconómicas que discrepan entre sí, son un claro ejemplo del factor integrador que moldea una realidad contemporánea, exalta el patrimonio existente y delimita bases para la formación de uno nuevo, y el cual debe fortalecerse con el paso del tiempo (Garro, 2013).

Federico García Lorca afirmó en su discurso de inauguración de la biblioteca pública “Si yo tuviera hambre pediría medio pan y un libro porque no hay peor exclusión que la exclusión de no tener el acceso a la cultura” (Duque Marquez, 2012). La cultura se convierte en una manera de formalizar un proceso de inclusión dentro de la sociedad, adaptando campos

específicos y transformándolos en ideas que se convierten en foco de atracción y fuente de crecimiento regional. En este momento es donde empezamos a hablar de una industria cultural, que identifica una población objetivo y juega un papel representativo dentro de una economía específica.

### 1.2.3 El consumo: industria cultural

El consumo actual es un elemento fundamental en la construcción de identidades sociales y estilos de vida. Lo anterior refleja el hecho de la concepción orientada al factor “innovación”, en donde un público específico decide acoger una idea y adoptarla a su estilo de vida (Alonso, 2005).

Partiendo de lo mencionado anteriormente, se deriva el triunfo social mundial de los grandes centros comerciales, los cuales adaptan una estrategia que se basa precisamente en condensar en un espacio y un tiempo reducido, una enorme cantidad de símbolos culturales, los cuales se podrían denotar como contradictorios entre sí (ocio, gasto, sensación de ahorro, de libertad y seguridad, etc.), pero los cuales se encargan de dinamizar la economía mediante el consumo, creando el contexto de su normalidad social (Alonso, 2005). A pesar de la existencia de elementos que se caracterizan por ser masificados y estandarizados, es necesario comprender que existen hábitos mucho más contextuales y locales que representan estilos que tarde o temprano modifican la conciencia colectiva y las instituciones sociales, sean formales o informales (Alonso, 2005).

La sociedad entonces se encuentra dentro de una plataforma que se solventa mediante las bases construidas a partir del consumo. Las personas aumentan su potencial como compradores en masa, pero al mismo tiempo esta plataforma se equilibra partiendo de los

diferentes pesos logrados gracias a la diversidad cultural que se encuentra dentro de la misma, lo que hace necesario un dialogo entre ambos aspectos: consumo y cultura.

Una de las formas en que se puede hablar de una relación entre los dos conceptos expuestos anteriormente, son las actividades cotidianas que se llevan a cabo por parte de las personas. Hablar de consumo cultural, no es solamente saber cuánta televisión ven los niños, cuáles libros leen o qué música prefieren, sino sobre todo, explorar las relaciones que establecen con el mundo que les rodea, los usos que hacen de los bienes de la cultura, las conexiones que generan entre los productos culturales que disfrutan (Ministerio de EDUCACIÓN, 2008). Entonces, el consumo cultural se refiere al conjunto de prácticas socioculturales que las personas manifiestan en sus comportamientos, lo que se traduce en un elemento medible, dado que se puede captar la frecuencia y ocurrencia de dichas conductas (Mora, 2008).

Las actividades culturales tienen un valor intrínseco para la sociedad, son parte de la vida y del alma de la misma. Pero a la vez ésta contribución al espíritu de la identidad nacional también genera patrones de producción y consumo en la economía. De la manera en cómo se conciben los diferentes tipos de industrias existentes, hay que hablar de la industria cultural y el arte, porque las actividades culturales requieren de la utilización de recursos físicos, humanos y financieros y, por ende, impactan en el desarrollo económico de un país (Cifuentes, Gallego, & Rios, 2010).

Como vimos anteriormente, la cultura es un factor influyente dentro de una economía, la existencia de un sector cultural implica resaltar la presencia de diferentes tipos de industrias las cuales son confundidas constantemente. Sin embargo, cada una de ellas posee ciertas características que les permite discrepar una de la otra. Antes de iniciar la diferenciación



entre las diferentes industrias que hacen parte de una u otra manera del sector cultural, es preciso resaltar la participación de las diferentes entidades multilaterales, algunas ya mencionadas anteriormente en el presente marco teórico, que corroboran al desarrollo y mantenimiento de cada una de estas industrias (Cifuentes, Gallego, & Rios, 2010). Entre estas organizaciones se pueden resaltar la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO por sus siglas en inglés), el Departamento de cultura, medios y deportes (DCMS) del Reino Unido, el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID), la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y el Convenio Andrés Bello (CAB).

Al igual que el patrimonio, la industria cultural también ha llevado consigo un proceso de evolución conceptual, *“la Industria cultural es el sistema de producción industrial de artefactos estéticos idénticos en su estructura y en su sentido, hechos en y para ser circulados en los medios masivos de comunicación y para ser dirigidos al consumo masivo de un público construido por la propia industria”* (Rodríguez, 2013). Antes de incorporar la definición expuesta por la UNESCO, es interesante señalar algunos apuntes que llevaba Theodore Adorno y rescatados por (Rodríguez, 2013) con respecto a la concepción del término de industria cultural. Para él, no se trataba solo de producir un número masivo de ejemplares sino también, y sobre todo, de establecer administrativa y técnicamente, a través de fórmulas y recetas, las cualidades de los productos con vistas a su rendimiento financiero, gracias a la previsión de su aceptación masiva, a lo que llamó “el primado del efecto”. En este punto nos topamos con el hilo conductor hacia la definición actual de lo se conoce como una Industria cultural.

De acuerdo con la definición presentada por la UNESCO en el año 2007, *“Las industrias culturales están definidas como aquellas que producen productos creativos y artísticos tangibles o intangibles, y que tienen el potencial para crear riqueza y generar ingreso a través de la explotación de los activos culturales y de la producción de bienes y servicios basados en el conocimiento (tanto tradicional como contemporáneo). Lo que las industrias culturales tienen en común, es que todas usan su creatividad, conocimiento cultural, y propiedad intelectual, para producir productos y servicios con valor social y cultural”*. Esta a su vez difiere de la industria creativa, las cuales (Cifuentes, Gallego, & Rios, 2010) *“son aquellas que están basadas en la creatividad, talento y habilidades individuales. Tienen el potencial para la creación de riqueza y empleo a través del desarrollo de la propiedad intelectual”*. De acuerdo a la organización mundial de la propiedad intelectual, las industrias protegidas por derechos de autor son *“aquellas que se dedican íntegramente a la creación, producción y fabricación, interpretación o ejecución, radiodifusión, comunicación y exhibición, o distribución y venta de obras y otro material protegido”*.

Cabe traer a colación una mirada general de como el término de “industrias culturales” ha venido tomando fuerza tanto en la administración local, como en los mismos gestores culturales dentro de la ciudad de Cali. Dada la tradición de cine, salsa y danza de la ciudad, este término es empleado cotidiana e intuitivamente para referirse a un sector que, existe la percepción, tiene un peso importante en el nivel de actividad económica.

#### 1.2.4 Gestión de Museos

Anteriormente pudimos observar cuales son las actividades que incorpora la industria cultural, y las cuales le permiten crear un factor diferenciador de otro tipo de industrias como la creativa y las industrias protegidas por derechos de autor. Sin embargo es necesario enfocar

nuestro estudio al sector de los museos, de tal manera que se pueda iniciar un análisis mucho más detallado del tema en cuestión, mencionado en el párrafo introductorio del presente marco conceptual.

Lo que todos conocen acerca de los museos, es que son infraestructuras de gran importancia dentro de cualquier país y desde el punto de vista social. Ya sean públicos o privados, con ánimo de lucro o sin él, la finalidad de los museos es la de conservar, investigar, comunicar, exponer o exhibir todo tipo de colecciones. De hecho en Colombia el artículo 72 de la constitución colombiana habla de la ley general de los museos, con la intención de salvaguardar estos patrimonios y dejarle la responsabilidad al Museo Nacional.

Igualmente existe la Ley General de Cultura (Ley 397 de 1997), por medio de la cual se creó el Ministerio de Cultura, esta ley señala que: “La política estatal en lo referente al patrimonio cultural de la nación tendrá como objetivos principales la salvaguardia, protección, recuperación, conservación, sostenibilidad y divulgación del mismo, con el propósito de que sirva de testimonio de la identidad cultural nacional, tanto en el presente como en el futuro. (Museo Nacional, 2008).

Sin embargo lo más importante de los museos es su administración y gestión. Brown es de los primeros que habla de gestión en cuanto a organización de colecciones y manejo cotidiano. Igualmente habla del museo como parte de la sociedad y la ve como una empresa con visión. Para Brown es esencial que los museos tengan un energético plan de acción y una constante mejora con un personal capacitado (Desvallées, 2010; Goode, 1895).

Entre la historia de la gestión de museos surgen diferentes autores referentes al tema, Edward Forbes con “Los usos educativos de los museos” en 1853 y en 1840 Edward Edward con “El

*mantenimiento y manejo de las galerías públicas y museos*". Sin embargo William Stanley Jevons es quien evidenció la carencia de hablar sobre el propósito y los tipos de museos con su artículo: *"El uso y abuso de los museos"* en 1881 (Goode, 1895). Es así, como en 1977 el Comité Internacional para la Museología (ICOM), transforma la museología en disciplina científica y académica para el desarrollo de los museos (ICOM, 2015).

Según el glosario de términos del ICOM; *"La gestión museal se define actualmente como la acción destinada a asegurar la dirección de los asuntos administrativos del museo y como el conjunto de acciones no directamente vinculadas con sus actividades específicas."* (Preservación, Investigación y comunicación). (Desvallées, 2010).

Es entonces cuando nace la ciencia social de estudio del museo, y es definida en 1977 según ICOM como una ciencia que: *"estudia la historia y el rol en la sociedad del museo; las formas específicas de investigación y de conservación física, de presentación, de animación y de difusión; de organización y de funcionamiento; de arquitectura nueva o musealizada; los sitios recibidos o elegidos; la tipología; la deontología"* (Desvallées, 2010; Pérez, 2008)

Por su parte la museografía es un conjunto de técnicas o practicas relacionadas al funcionamiento del museo, ocupándose de las instalaciones técnicas, espaciales, de circulación, almacenamiento, medidas de seguridad y la conservación del material exhibido. (Ministerio de CULTURA, 2015)

En este orden de ideas, la gestión se centra en un enfoque administrativo y toca temas de finanzas, marketing, temas jurídicos al igual que planeación y estrategia. En términos generales asegurar su funcionamiento como un servicio público y cultural. Es aquí donde nacen los conceptos de marketing museal, que enfrentan confrontaciones, ya que los museos

normalmente se benefician de donaciones y esto hace que la gestión sea diferente (Goode, 1895). El reto más destacados para la gestión museal en la actualidad es generar comunicación entre el espectador y la obra para que los museos no sean vistos como lugares aburridos y anticuados (Serrano, 2015).

Para incursionar en la gestión de la industria cultural, y más específicamente hablando, de un museo, es necesario entender cuál ha sido el proceso histórico de los mismos y de qué manera influye el proceso de comunicación a cada una de sus actividades. De igual manera, se hace indispensable conocer todos aquellos aspectos que enmarcan su composición, de tal manera que se pueda formar un punto de partida que nos permita retomar el tema de la gestión del museo la tertulia en la ciudad de Cali.

### 1.3 MUSEO: HISTORIA Y DEFINICIONES

El origen del término museo “mouseion” se remonta a la antigua Grecia donde la palabra significaba brindar culto a las musas de la música (Pérez, 2008). Las primeras instalaciones museísticas, obra de Pericles, surgieron de manera natural principalmente para adornar la ciudad en el periodo helenístico (Serrano, 2015).

Por su parte en Egipto en el año 285 AC el término era usado para referirse a un lugar de conocimiento, tipo universidad, y el gran ejemplo fue la biblioteca de Alejandría, creado por Ptolomeo II. La biblioteca hasta hoy representa el mayor espacio de investigación que se tenga registro (Serrano, 2015).

Con la formación del Imperio Romano (27 AC-476 DC), el término “mouseion” cambió de griego a latín “museum” que significaba un lugar de encuentro para las discusiones filosóficas o investigación científica. (Pérez, 2008).

Con la Edad Media (siglo X-siglo XV) y el ingreso del catolicismo, los templos pasaron a ser centro de cultura, educación, economía y arte. Fue la iglesia la que tomo el poder y se encargó del arte, en consecuencia se perdieron y eliminaron muchas obras. (Pérez, 2008)

El renacimiento (siglo XV-XVI) trajo el término “museo” como hoy se conoce, y se relacionaba con una colección privada de objetos. Esta fue una época en que se caracteriza por la valorización de las colecciones de arte, literatura y ciencia. (Pérez, 2008)

Para esta época nacen conceptos de coleccionismo y preservación del arte como parte del patrimonio e identidad. Y se empieza a hablar de la importancia de las obra “pues los individuos difieren e incluso existen sólo por sus obras. [...] sólo ellas aportan la evidencia de que, en el transcurso de los tiempos, algo ha sucedido realmente entre los hombres.” (RESTOY, 1999)

Para el siglo XV el coleccionismo en Europa era un prestigio y una manera de tener relaciones de afecto (Serrano, 2015). Así nació en 1559 el primer museo-galería de oficio de arte abierto al público en 1582, llamada Galería Uffizzi, que contaba con una exposición de objetos de la familia Médicis (Serrano, 2015; Pérez, 2008).

Para finales del siglo XIX había un interés en Europa por los museos y objetos multiculturales. Se crea el primer museo como tal, El museo británico (1759) al igual que el museo de Louvre (1792) y con él, la primera escuela para la restauración de objetos artísticos escuela Louvre.

Debido a su historia diversa se encuentran diferentes definiciones de la palabra museo como se conoce hoy en día:

Para empezar, la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM) realizó a recopilación de definiciones y conceptos de museos. En 1988 Aurora León, profesora de historia del arte en la universidad de Sevilla, el museo es: *“Una institución al servicio de la sociedad que adquiere, comunica y, sobre todo, expone con la finalidad del estudio, del ahorro, de la educación y de la cultura, testimonios representativos de la evolución de la naturaleza y el hombre”* (UCLM, 2015)

Según dictó el comité internacional de museos ICOM en la conferencia número 22 en Viena, del 2007, un museo es: *“una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo.”* (ICOM, 2015)

Sin embargo en la actualidad los museos son considerados lugares importantes para la ciudad y lugares de consumo de experiencias. En el artículo “El museo como catedral de consumo” del sociólogo George Ritzer, habla que *“El museo [...] se ha convertido efectivamente en una catedral laica que ha sustituido a los templos religiosos de antaño”* (Stillman & Ritzer, 2003)

E igualmente dice que: *“Los museos son un lugar privilegiado para el consumo de experiencias. El público del museo está consumiendo cuando visita una colección”* (Stillman & Ritzer, 2003).

A pesar de la evolución que han tenido los museos, y la necesidad de las personas en el mundo globalizado de obtener experiencias y no solo exposiciones de arte. Los museos a

través de los años han sido espacios de aprendizaje, reflexión, intercambio y consumo cultural, que deben acoplarse a las nuevas tendencias pero no dejar de ofrecer cultura.

### 1.3.1 Categorías de los museos

El grado de historia de arte UNED y el libro "Principios de Administración de Museos" de George Goode, categorizan los museos de acuerdo al contenido y el propósito de su fundación, a continuación la tabla:

<b>Agrupado por su contenido</b>	<b>Agrupados por el propósito de su fundación:</b>
Museo de arte: arqueológicos, de bellas artes, de arte contemporáneo, centros de arte, de artes decorativas, cinematografía y fotografía.	Museos nacionales
Museo histórico: Objetos históricos conmemorativos, archivos, objetos militares, de la marina, figuras históricas, biográficos	Museos locales, provinciales o municipales
Museo de ciencias y técnicas: Ciencias exactas, técnicas industriales y de manufactura	Museos escolares y de college
Museos antropológicos, etnografía y artes populares	Museos profesionales o de clase
Museos de historia natural: biología, geología, botánica, zoología, paleontología, ecología.	Museos o gabinetes para una investigación especial que pertenecen a sociedades o individuos
Museos tecnológicos	
Museos comerciales	

(UNED, 2015; Goode, 1895)

### 1.3.2 Historia del arte moderno y contemporáneo

#### *Arte moderno*

El arte moderno es la producción de arte a finales de siglo XIX hasta los mediados de los 60 aproximadamente. En esta época, se empezaron a utilizar las formas de una manera abstracta y el arte moderno entonces surgió con la necesidad de deformar los objetos y cambiar las



normas tradicionales (Museo de Arte Contemporaneo Chile , 2015). Igualmente se caracteriza por las nuevas ideas de la naturaleza, los materiales y las funciones. (Museo de Arte Contemporaneo Chile , 2015)

A esta tendencia artística se caracteriza por el irracionalismo estético más “puro” que ha conocido la humanidad. Está ligado a la vanguardia y experimentación (Museo de Arte Contemporaneo Chile , 2015)“considera la irracionalidad como una propiedad esencial del objeto y no como un defecto interior de la conciencia.” (Museo de Arte Contemporaneo Chile , 2015)

El cubismo analítico (1908-1914) es una de sus manifestaciones, que es el estudio del espacio y perspectiva que no se basa en la imitación. Al igual que: fauvismo, surrealismo, pop art, minimalismo, expresionismo y expresionismo abstracto entre otros. Con artistas importantes como Picasso, Monet, Dalí, Cezanne y Braque entre otros. (Museo de Arte Contemporaneo Chile , 2015)

Por lo tanto cuando se habla de un museo de moderno como la tertulia; es un museo cuya colección queda delimitada el periodo genérico de 1906-1945. (Museo de Arte Contemporaneo Chile , 2015)

*“La idea de Museo Moderno se fundamenta en la originalidad, autoría y catalogación de obras que se aglutinan y exhiben en un espacio neutro creado expresamente para su contemplación” tomando la ciudad como espacios no neutros” (Mau, 2000)*

#### *Arte contemporáneo*

En el siglo XX nace el concepto de arte contemporáneo, en Francia en la década de los cuarentas y en Estados Unidos en los setentas. Es decir el periodo a mediados de siglo

después de la segunda guerra mundial. Esta tendencia se caracteriza en trabajar el imaginario colectivo a través de metáforas y símbolos. Las corrientes que inician este concepto son el impresionismo y el postimpresionismo. (Museo de Arte Contemporáneo Chile , 2015)

Sin embargo lo difícil de administrar un museo contemporáneo, es que el concepto de contemporáneo remonta a una época después del siglo XX e igualmente contemporáneo quiere decir actualidad y vigencia. Es por esto que al hacer exposiciones e identificación es complejo (UNED, 2015).

Los autores propulsores del arte contemporáneo del siglo XX juegan con la historia y contexto para entregar algo distinto a la sociedad, entre ellos: Marcel Duchamp, Jasper Johns y Robert Rauchenberg. Estos autores usan formas de arte como: collages, land art, video arte, fotografía, arte en ciudad, entre otras.

Es por eso los museos de arte contemporáneo deben ofrecer al público exposiciones temáticas “valiéndose de novedosos planteamientos museológicos, de nuevas e innovadoras técnicas museográficas, y de una visión acorde con las exigencias socioculturales y estudios de público.” (Dominguez, 2015) Y así el espectador puede tomar una postura crítica e subjetiva.

Sin embargo el reto de la gestión museal para este tipo de museos, es crear conceptos que se adapten a la realidad actual sin pasar los límites del entretenimiento ofrecido en parques temático. Es decir, se debe inducir a una gestión de exposiciones que generen experiencias, conservando las características del museo. (Stillman & Ritzer, 2003)

### 1.3.3 Historia de los museos en Colombia

A diferencia de Europa los museos en Latinoamérica surgieron como manifestación de nacionalismo, en 1823 fue la fundación del primer museo en Colombia, Museo Nacional en Bogotá, para conmemorar y resaltar el patrimonio (Pérez, 2008).

En la actualidad el Museo Nacional cuenta con 20,000 piezas arqueológicas, históricas y artísticas que relatan la historia del país. Por años este fue el único museo en Colombia hasta que llegó el Museo de Antioquia en 1881 que cuenta actualmente con historia del arte antioqueño y la donación del artista Fernando Botero (Museo Nacional, 2008).

En 1950 se crean El Museo de arte de Bogotá (MAM) y 1970 el Museo de Arte Moderno La tertulia en Cali, financiados ambos por empresas privadas. Para 1990 Colombia contaba con 81 museos nuevos y es en 1995 cuando se desarrolla el primer directorio de museos que se evidencia que Colombia cuenta con 325 entidades abiertas al público y 36 en construcción. (Museo Nacional, 2008).

Actualmente en Colombia existen 468 museos en la base de datos de la red de museos “de los cuales 359 se encuentran abiertos, 37 cerrados, 45 cerrados temporalmente y 27 en proceso de creación.” (Museo Nacional, 2008). De estos 359, 29 están en el departamento del Valle, 50 en Bogotá y 64 en Antioquia. Igualmente “un 43% está constituida como entidad privada, el 5% es entidad mixta y el 52% restante son entidades públicas o depende de una entidad pública” (Museo Nacional, 2008).

El mayor problema que encontraron haciendo la base de datos es que los museos carecen de sostenibilidad. De estos 359 encuestados, el 60% tienen problemas con las instalaciones y en el mantenimiento de las colecciones y solo el 39% de estos museos tienen acceso a internet, además el 43% cuenta con menos de dos personas de apoyo en sus instalaciones. Solo 17

cuentan con una estrategia clara unida a la misión de la colección y exposición. (Museo Nacional, 2008).

A pesar de la mala gestión de los museos, en una sociedad marginada por la violencia y la exclusión, se necesitan espacios que permitan recobrar la memoria perdida. Es decir; “Hoy en día conceptos como inclusión, reconocimiento, diversidad, identidad y participación de la comunidad son inherentes a la nueva práctica museal.” (Museo Nacional, 2008).

#### 1.3.4 Museos de Arte moderno en Colombia

Los museos de arte moderno han sido constituidos durante “la edad de oro del capitalismo” (1945-1973), marcados por el final de la segunda guerra mundial y el inicio de la crisis petrolera, se hablaba de una reorganización del capital “tras el manto de una revolución científico-tecnológica mundial que reestructuraría la economía capitalista” (Tovar, 2012).

La década de los setenta en Colombia empieza con una necesidad de modernizarse después del mandato del general Rojas Pinilla (Fajardo, 2014). Y explica Mau Monleon en su artículo el Arte público/Espacio público, la ideología de una sociedad moderna requiere la cohesión de nuevos museos (Mau, 2000). Para 1968 se crea el instituto colombiano para la cultura (Colcultura).

El MAM Bogotá fue el más importante museo de la época creado en 1962 gracias a Marta Traba con la ayuda del rector de la Universidad Nacional José Félix Patiño, cediéndole un espacio en la nueva sede de filosofía (1965). En 1969 tras el mando de su directora Gloria Zea, el museo salió de la universidad para que fuera parte de la ciudad (Fajardo, 2014).

#### 1.3.5 Museo de Arte

Como se mencionaba antes, el Museo de arte más antiguo es el museo Degli Uffizi 1582 en Florencia Italia. Estos museos nacen de la aristocracia con el deseo de tener objetos

admirables y de prestigio. Se empieza a relacionar el arte con el poder y la clase social.  
(Serrano, 2015)

Los museos de arte son definidos como museos en los cuales se tienen colecciones derivadas de la creatividad del hombre y el valor estético como: pinturas, esculturas, arquitectura (en modelos), artes ilustrativas, artes decorativas. Mediante estas piezas de arte se evidencia no solo emociones y progresos de la humanidad sino también hábitos y costumbres de la época.  
(Serrano, 2015)

Se diferencia de una galería de arte por la administración de los dueños y el propósito, en el caso del museo la tertulia su categoría sería arte contemporáneo.

**Sus categorías son:**

**Bellas artes:** contiene piezas de artes elaboradas desde la antigüedad hasta el siglo XIX. Son ordenadas en los países anglosajones según la técnica y el procedimiento utilizado.

**Artes decorativas:** museos con piezas artísticas ornamentales. Tiene éxito después de la primera exposición universal en Londres en 1851.

**Artes contemporáneas:** contiene piezas la mayoría del siglo xx, igualmente se pueden observar cine y fotografía

**Casa-museo:** son en la casa o estudio de algún artista

**Arqueológico:** contiene piezas históricas y artísticas, que vienen de una excavación o hallazgo. (UNED, 2015; Goode, 1895)

### 1.3.6 Colección permanente de La Tertulia

La colección permanente del museo la tertulia contiene un total de 1500 piezas en el cual la mayoría (80%) son obras sobre papel, lo que las hace vulnerable a la humedad y la luz, pero vuelve a la colección única en Latinoamérica. (Nicolás Gómez Echeverri, 2015)

Al ser una colección nacional e internacional de la segunda mitad del siglo XX, de acuerdo con lo leído anteriormente es una colección de arte moderno. Los artistas extranjeros más importantes son: Andy Warhol, Roy Lichtenstein y Robert Rauschenberg, y latinoamericanos como: Diego Rivera, Roberto Matta, Fernando de Syszlo y Luis Camnitzer. Igualmente colombianos como: Lucy tejada y Omar Rayo. Al igual que Óscar Muñoz, María de la Paz Jaramillo, Fernell Franco, Pedro Alcántara y Ever Astudillo, que muestran una mirada de la evolución del arte colombiano (Nicolás Gómez Echeverri, 2015).

#### 1.4 EFECTO GUGGENHEIM BILBAO

Para plasmar un ejemplo de la importancia de los museos en una sociedad, la sostenibilidad de una industria cultural y la trascendencia que el consumo cultural puede generar en una ciudad. se tiene como modelo el efecto guggenheim en Bilbao España, un museo construido en 1997 por el arquitecto Frank Gehry, que transformó una zona industrial de muelles en un lugar de cultura y turismo. (Narcía, 2007)

Según el director del museo de Guggenheim Nueva York Richard Armstrong “a España debería atribuirse el mérito de haber entendido, de forma más profunda que ningún otro país, desde la segunda Guerra Mundial, el poder de la transformación cultural. Lo ocurrido en Bilbao con el Guggenheim [...] Y sé que en España los museos han servido de motor de renovación de varias urbes; es fantástico”. (Dominguez, 2015)

No solo el museo ha sido motivo de transformación, sino también es símbolo de desarrollo económico, las cifras oficiales para el 2006 anunciaron que las actividades del museo en la economía del país fueron mayor a 211 millones de euros. En cuanto al turismo el museo atrae a un millón de turistas cada año.

Es por eso que la idea de modernidad y museo se vuelven una al mencionar este ejemplo. Sin embargo en este punto, se hace indispensable conocer a fondo cual es el trasfondo de nuestro caso en cuestión, para ello se presenta a continuación un breve recorrido con los aspectos más relevantes del recorrido histórico que ha llevado a cabo el museo la Tertulia en la ciudad de Cali. Conocer su evolución y posicionamiento actual, es vital para incursionar en aspectos que involucren su gestión.

### 1.5 HISTORIA DEL MUSEO LA TERTULIA

El Museo de Arte Moderno La Tertulia, surgió gracias a que varios amigos comenzaron a reunirse en la casa de Maritza Uribe, para charlar sobre todo lo que ocurría en torno a la cultura de Cali, ciudad donde vivían. Estos jóvenes tenían muchas inquietudes sobre los temas culturales.

Ahí, comentaban sus opiniones y experiencias en extensas tertulias. Con el tiempo, se les ocurrió la idea de buscar un lugar, para tener aquellas charlas, en el que pudieran estar todos más cómodos; crear un club.

El naciente club cultural tuvo sus inicios el 9 de marzo de 1956 en el barrio San Antonio, en una casa ubicada sobre la carrera quinta con calle cuarta. La casa fue alquilada por Alfonso Bonilla Aragón, periodista influyente, a quien le interesó fortalecer este grupo que lograba fomentar el desarrollo cultural de Cali y de la región.

“La Tertulia” nombre con el que se empezó a conocer el club, estaba integrado por 60 socios aproximadamente; los cuales contribuían con 10 pesos cada uno para ayudar a sostenerlo.

*“Su creación produjo mucho entusiasmo, pues se inventaron cosas que no había, como las exposiciones con la participación de las jóvenes figuras del arte nacional. Fue algo fácil y*

*rápido, pues había una gran necesidad en la gente de conocer sobre el arte y la cultura y tener un sitio para reunirse y hablar del tema” explica Maritza Uribe.*

En esos momentos, las únicas instituciones culturales en Cali eran la Universidad del Valle y el Conservatorio; por lo que el club era muy valorado por las personas, al saber que allí tenían libertad de pensamiento y libertad de expresión.

Las reuniones fueron mejorando, al contar con la participación de dramaturgos, exposiciones de artistas y conciertos de personajes reconocidos a nivel nacional e internacional.

En la sede de “La Tertulia” durante las tardes se realizaban las reuniones, y en las mañanas funcionaba como una escuela primaria, creada y mantenida por los socios del club. A lo largo de doce años, este lugar fue construyendo una colección que se incrementaba poco a poco gracias a las adquisiciones y donaciones hechas por los artistas que allí exponían.

Los integrantes de “La Tertulia” Consideraron importante difundir el material cinematográfico; ya que era poco conocido en Cali. Por lo que decidieron fundar un cine club, donde se proyectaban películas en un pequeño telón, ubicado en una de las paredes de la casa.

Gracias a la gestión del escultor Edgar Negret y promoción de Bonilla Aragón, tras observar que la ciudad en esa época no tenía un sitio donde exponer obras artísticas; se reorientó el papel de “La Tertulia” de un centro cultural a un museo. Museo que se esperaba tuviera acogida, pues el centro cultural al tener tanta oferta, ya tenía un público numeroso que iba a todos los eventos ahí realizados.



En 1968, con el apoyo de Octavio Gamboa, poeta y piloto; Harold Böhmer, alcalde del momento, y de Manuel Lago, arquitecto; se construyó sobre la avenida Colombia, la primera parte de la sede del “El Museo de Arte Moderno La Tertulia” que incluía un edificio expositivo, un teatro al aire libre y una plaza.

Posteriormente este entra en el mapa cultural de América Latina, al volverse anfitrión de eventos importantes como la Exposición Panamericana de artes gráficas, el salón de las Américas de pintura, y de las bienales de diseño gráfico y dibujo. Todos estos eventos, además de dejarles un aporte cultural e intelectual a sus participantes, contribuyeron a aumentar la colección del museo gracias a obras donadas por los artistas expositores.

Del año 1971 a 1975 se construyó el auditorio-cinemateca y las salas subterráneas. Para la proyección de películas la alcaldía donó proyectores japoneses, compatibles con el sistema de alta definición sonora.

La cinemateca contaba con una colección de noticieros, documentales mudos, 19 títulos de cinematografía mexicana, libros, revistas y enciclopedias especializadas en cine; que constituían un invaluable patrimonio para el aprendizaje del séptimo arte. Su actividad principal era la exhibición de películas pero además, se consideraba un espacio especializado en la recuperación, la catalogación y la conservación de películas

Los años 80 llegaron en compañía del narcotráfico, que influyó a que cambiara la arquitectura de Santiago de Cali, su forma de hacer y comprar arte. El protagonista dejó de ser el arte, para pasar a serlo el dinero fácil y el espectáculo.

En 1984 el museo estuvo a punto de cerrarse por causa de una inundación, debido a que se perdió de la colección el 40% de la obra sobre papel y otras obras en diferentes formatos

sufrieron daños. Tras este suceso, la edificación fue impermeabilizada y se hicieron remodelaciones para prevenir inundaciones futuras y garantizar la seguridad y sostenibilidad de la estructura. A pesar de esto, entre los años 1983 y 1993, se realiza la concreción del taller infantil y el taller de restauración; además de una ampliación del edificio fundacional.

Es importante mencionar que el taller infantil estableció un programa de educación no formal, que integraba las artes escénicas y las plásticas, mediante actividades con música experimental, ejercicios de expresión corporal y juegos dramáticos. Actividades en las que a los niños participantes, mediante las artes, se les fomentaba al mismo tiempo el trabajo en equipo, la autonomía y la creatividad.

Por otro lado, el taller de restauración, que contaba con equipos que tecnificaban los procesos, tenía el propósito de preservar el patrimonio cultural del departamento, al mantener en óptimo estado la colección; y al mismo tiempo, sensibilizar a la población interesada en conservar las obras de interés patrimonial.

En el 2006 el taller tenía una larga lista de usuarios que solicitaban su servicio, entre estos coleccionistas particulares e instituciones oficiales; lo cual señalaba que la actitud de los coleccionistas había cambiado, se habían vuelto más conscientes de la importancia de la conservación preventiva.

Con la cultura de la conservación preventiva instaurada en el museo, se hace un estudio del clima de los espacios destinados a las obras, un mantenimiento y una eliminación de humedad en el edificio, que lograron mantener al museo y sus colecciones en buen estado.

A lo largo de los años, el museo ha logrado contribuir a la formación de jóvenes gestores culturales y creadores, y es considerado por ellos como la fuente del despertar de su vocación.

A pesar de la transformación de Cali, “El Museo de Arte Moderno La Tertulia”, como desde su inicio, sigue involucrándose con la comunidad y mantiene frescas sus ideas frente al arte y cultura. Por lo que actualmente realiza, en convenio con el municipio, talleres de artes, escritura, vitral, técnicas de vinilo, cerámica, títeres, ecología y serigrafía para niños en situación de alto riesgo, escuelas populares, comunas del municipio y grupos de tercera edad.

## 2. PREGUNTA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

### 2.1 Pregunta de investigación

¿Cómo es la gestión del proceso de comunicación interna del museo de arte moderno la tertulia para la formación de público?

### 2.2. Objetivo general

Analizar la gestión del proceso de comunicación interna del museo de arte moderno la tertulia para formación de público.

### 2.3 Objetivos Específicos

1. Indagar acerca del proceso de implementación de los planes comunicación para la divulgación de los eventos de la organización
2. Identificar la relación entre la estructura organizacional en la gestión del proceso de comunicación.
3. Describir el proceso de comunicación interna de cada una de las líneas o unidades de negocio.
4. Identificar los diferentes canales de comunicación que son utilizados para la gestión interna.
5. Determinar la frecuencia con la que se emplean los diferentes canales de comunicación.

### 3. ASUNTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Método

Para identificar el proceso de la gestión del proceso de comunicación interna del museo de arte moderno la tertulia para la formación de público, será necesario implementar una investigación cualitativa. En donde se aborde un estudio de caso y diferentes técnicas de este campo que permitan dar respuesta a los objetivos planteados anteriormente.

Partiendo del tipo de pregunta de investigación que enmarca el presente proyecto, se puede afirmar que nos topamos ante un estudio de caso. Lo anterior es válido partiendo del hecho que los casos son particularmente validos cuando se presentan preguntas del tipo ¿cómo? o ¿por qué?, cuando se presenta poco control acerca de los acontecimientos y cuando el tema es contemporáneo. El estudio de caso permitirá tener un acercamiento aproximado de la situación actual del museo en cuanto a su proceso de comunicación interna de tal manera que se puedan llevar a cabo razonamientos inductivos a partir de la observación y recolección de datos cualitativos, dando pie a hipótesis y conclusiones acerca del tema estudiado. En otras palabras, enfocar esta investigación como un estudio de caso pretenderá explorar, describir, explicar, evaluar o transformar teorías y hechos que se estudien durante el respectivo estudio de campo.

El componente exploratorio, que engloba todo lo relacionado a la investigación cualitativa, será ejecutado mediante la realización de entrevistas proyectivas a profundidad y métodos de observación. La tipología de investigación utilizada para llevar a cabo el presente proyecto va encaminada a la observación, puesto que el proceso de gestión de la comunicación interna implica una comprensión del comportamiento de la entidad y la manera en que éste repercute

en los consumidores de las diferentes líneas del museo. Se empleará un método analítico, partiendo del hecho que se llevará a cabo un análisis de cada una de las líneas que conforman una unidad mayor, que en este caso es el museo de la tertulia. De igual manera será necesario emplear el método inductivo que nos permita explicar la problemática general que enfrenta el museo actualmente, mediante los diferentes análisis que se lleven a cabo en cada una de las líneas existentes. Identificar el conocimiento y la percepción más aproximada de los funcionarios que se encuentran en las diferentes líneas del museo, es nuestro canal de análisis que permitirá dar respuesta a los objetivos planteados anteriormente.

Es importante resaltar el deseo de encontrar un punto cuasi experimental, debido a que no se integrará la participación de personas netamente escogidas al azar. La razón de este comportamiento es poder vincular consumidores previamente identificados de líneas específicas, que conozcan acerca de las mismas y puedan suministrar así información pertinente.

Para el nivel de estudio descriptivo, buscaremos las formas de encontrar el entorno de la problemática haciendo caracterizaciones de hechos que se relacionen directamente con el problema de estudio, que en este caso es la comunicación interna del museo la tertulia.

### 3.2 Técnicas e instrumentos

Algunas de las técnicas que se emplearan para llevar a cabo el proceso de investigación del presente caso con el museo de arte moderno la tertulia serán las entrevistas a profundidad, en donde se emplearan preguntas de sondeo que permitan identificar cada uno de los componentes que permitan dar respuesta a los objetivos planteados, que se relacionan directamente al proceso de comunicación interna del museo de arte moderno La Tertulia. Mediante esta técnica se podrá conocer las perspectivas de los colaboradores a cargo de las

diferentes líneas del museo, incorporando también el porqué de su conducta. La principal ventaja que se obtendrá al aplicar esta técnica, es la flexibilidad al momento de recolectar la información.

Como se mencionó en anteriormente, el estudio de caso es vital en la investigación, pues permite tener una descripción completa de los problemas que a su vez llevan a un mejor conocimiento del problema principal.

La técnica de entrevista a expertos permitirá indagar en persona a conocedores del tema en cuestión y de esta manera reunir diferentes puntos de vista que puedan complementar el fenómeno de investigación estudiado.

Los métodos de observación logran reunir datos primarios acerca de las conductas internas del museo. A pesar de que esta técnica no responde al porqué de ciertos comportamientos, es el punto de partida para determinar el accionar de las diferentes líneas y el impacto que conlleva a la formación de público. Su ejecución será de carácter directo, llevando a cabo observaciones de los diferentes comportamientos y registrándolas conforme ocurren.

### 3.3 Procedimiento

Para Analizar la gestión del proceso de comunicación interna del museo de arte moderno la tertulia para la formación de público, se partirá de un estudio de caso que iniciará con una fase de observación de campo, de tal manera que se tenga una correcta información acerca del funcionamiento de los diferentes sucesos en cada una de las líneas del museo. A continuación se realizará un cronograma partiendo de los días en que se pacten las entrevistas con los colaboradores a cargo de las diferentes divisiones del museo La Tertulia. Se procederá a la elaboración de un consentimiento informado que se apruebe por la universidad, el cuál sirva de pilar para garantizar el manejo de los datos suministrados por las personas

entrevistadas. A continuación se llevarán a cabo las debidas entrevistas a profundidad, de tal manera que se pueda ampliar el panorama de la observación y articular la información correspondiente al sistema de comunicación interna, entendido desde la perspectiva de los trabajadores. Este momento de la investigación es fundamental, puesto que comienzan a surgir datos que nos conlleven a las respuestas de los objetivos planteados con anterioridad. Finalmente se elaborará un análisis partiendo de la información suministrada en las en el paso anterior, las observaciones realizadas y el marco teórico como complemento de estudio.

### 3.4 Unidad de análisis

El Museo de Arte Moderno La Tertulia, surgió gracias a que varios amigos comenzaron a reunirse en la casa de Maritza Uribe, para charlar sobre todo lo que ocurría en torno a la cultura de Cali, ciudad donde vivían. Estos jóvenes tenían muchas inquietudes sobre los temas culturales.

El naciente club cultural tuvo sus inicios el 9 de marzo de 1956 en el barrio San Antonio, en una casa alquilada por Alfonso Bonilla Aragón, periodista influyente, a quien le interesó fortalecer este grupo que lograba fomentar el desarrollo cultural de Cali y de la región.

El museo a lo largo de más de cuatro décadas se ha convertido en depositario de una memoria artística y cultural única, que permite al público acercarse a la historia del arte contemporáneo de forma directa. Actualmente es el principal testigo y gestor del devenir cultural de la ciudad.

“La Tertulia” se creció, hoy en día cuenta con un nuevo edificio de cuatro pisos, que fue destinado para biblioteca y salas de arte, cine, fotografía y arquitectura. Asimismo, dos salones de exposición y talleres, y un almacén donde son ofrecidos recuerdos del museo. También tiene espacios para conferencias. Y en lo social, fue construida una cafetería cuyo mayor atractivo es una terraza con vista al río Cali.

Todo lo anterior demandó los tres últimos pisos, pues el primero fue destinado a parqueadero.

Su colección está integrada por el trabajo realizado por escultores, pintores, dibujantes, diseñadores gráficos, fotógrafos, videístas e instalacionistas, de países como: Estados Unidos, México, Venezuela, Cuba, Argentina, Chile, Perú, Ecuador y Panamá.

En el museo se presentan cuatro exposiciones simultaneas: pintura, escultura, obra gráfica y dibujo, distribuida en 3 pisos con ejes temáticos: paisaje, ciudad, bodegón, cuerpo y abstracción. Ejes temáticos con los cuales se busca que cualquier persona se sienta identificada y relacionada con las obras.

La entidad, como desde sus inicios, sigue involucrado con la comunidad. Realiza actividades en las comunas y escuelas populares de la ciudad en convenio con el Municipio, tales como talleres de vitral, títeres, técnicas de vinilo y serigrafía, cerámica, talleres de escritura, de ecología y artes, talleres vacacionales dirigidos fundamentalmente a niños en situación de alto riesgo, pero también a grupos de tercera edad.

El presente caso de estudio surge con la idea de trabajar en el área de gestión de empresas culturales, un área poco explotado en la ciudad y con un crecimiento impresionante en el mundo. Al ver la materia con este mismo nombre, nos dimos cuenta que la cultura representa el 6,1% de la economía global y además que la exportación de bienes creativos aumento en 134%, es decir una rama llamada economía naranja, ha soportado mejor la crisis financiera que otros sectores como el petróleo; y sin embargo no es explotada y valorada como es debido.

Fue en esta aficionada aventura de las empresas culturales que nos dimos cuenta del poco impacto que posee el Museo de Arte Moderno la tertulia sobre la población caleña. Si bien,



el museo de arte moderno la Tertulia es un emblema de la ciudad de Cali, los habitantes de dicha región no tienen razones suficientes que les permita ser consumidores de esta entidad. Igualmente, se encontró una inconsistencia al momento de analizar una de las líneas en particular, lo que arrojó una pregunta de partida: ¿Por qué los padres que llevan a sus hijos a los talleres del museo no son consumidores directos del mismo? Este interrogante permitió aclarar el Panorama de investigación y enfocarlo hacia los procesos de comunicación interna como una de las principales teorías acerca de los problemas identificados anteriormente. Finalmente se llegó a una tercera instancia, en donde se incorporó la necesidad de entender a relación existente entre las diferentes líneas del museo y su impacto en la manera de conectar los diferentes públicos que visitan la entidad de estudio.

Según el informe final de febrero de la alcaldía de cali junto a la secretaria de cultura, las personas que visitan la ciudad lo hacen en un 61% por motivo de turismo. Igualmente descubrimos que Colombia es el cuarto país con más instituciones culturales en Latinoamérica, después de Brasil, México y Argentina.

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Después de implementar las entrevistas a profundidad para cada una de las líneas que conforman el museo La Tertulia, que son: conservación, cinemateca, divulgación, producción, talleres y visitas, educación y dirección, se encontraron hallazgos importantes que explican cómo se lleva a cabo la gestión de comunicación interna dentro de esta organización. En primera instancia cabe resaltar que se presentan problemas al interior del museo, los cuales de cierta manera podrían verse comprometidos con la formación de público. Para iniciar el análisis, fue necesario conocer cuál era la percepción de las diferentes

unidades que conforman el museo de arte moderno y de esta manera encontrar un punto de partida que permitiera visualizar fallas, que podrían considerarse “poco relevantes” pero realmente son el pilar de la comunicación organizacional. Algunas de estas dificultades iniciales son:

- Las percepciones que se tiene en cada una de las líneas acerca de la función del museo dentro de la sociedad difieren entre sí.
- No existe una alineación entre las diferentes unidades que conlleve a identificar un público objetivo bien definido.
- No hay coherencia entre lo que cada una de estas unidades considera que el caleño, o visitante en general, percibe sobre el museo.

La distorsión que se genera a raíz de este hallazgo es consecuencia del enfoque que cada una de las unidades estudiadas le concede a su percepción, la cual tiende a tener características que en lugar de abarcar toda una organización, se reducen a una sola línea. Que en otras palabras se traduce como una descripción “general” que nace partiendo de roles específicos dentro del museo. Por ejemplo, para la línea de educación la función del museo consiste en ofrecer algo que sea de utilidad para la sociedad, algo que les permita reforzar su saber y generar reflexiones (Osorio, 2015); mientras que para conservación, el propósito del museo es conservar la historia y la memoria de décadas pasadas (Bernaza, 2015).

El museo de arte moderno La Tertulia, hace parte de la industria cultural, en este caso se identifica un público y se vende la cultura como un objeto o servicio de consumo que satisface la necesidad de ocio o entretenimiento. Sin embargo, el hecho de ser patrimonio

de la ciudad lo concibe como un derecho al cual tenemos acceso todos los caleños y demás visitantes. El problema aquí, subyace en la falla que se presenta al momento de instaurar estrategias de divulgación, dado que no se concibe un público objetivo definido. La mayoría de las líneas coinciden en que su target son estudiantes de colegios, estudiantes universitarios, personas de la tercera edad y extranjeros. Sin embargo, la línea de talleres y visitas afirma una posición contradictoria al asegurar que adultos jóvenes y gente de edad mayor no son su principal afluente (Puerta, 2015).

Por otra parte, validó el hecho de que cada una de las divisiones reconoce claramente cuál es su rol dentro del museo. Se identificaron aspectos generales y específicos que aclaran las diferentes funciones que debe realizar cada una de las líneas para garantizar el desempeño de la labor del museo La Tertulia. Sin embargo, cuando se trata de planeación y construcción de un proyecto, comienzan a aflorar fallas dentro de la comunicación interna que distorsiona y dificulta el emprendimiento de una exposición, taller o actividad que se quiera realizar. El problema radica nuevamente en la distensión, que en este caso atañe directamente el proceso de comunicación interna. Para explicar dicho problema, es necesario analizar de manera sintetizada cada una de las líneas que se trabajaron en el presente análisis de investigación:

1. Educación: esta línea trabaja bajo la concepción de una comunicación vertical ascendente. Lo anterior se infirió partiendo del hecho que para esta división, las ideas pueden empezar desde propuestas manifestadas por artistas hasta llegar a la dirección; de igual manera, afirman que talleres son quienes en su mayoría proponen ideas que son comunicadas a Educación, quien finalmente decide y delega trabajo a divulgación (Osorio, 2015).

2. Conservación: para conservación, se pudo observar un comportamiento horizontal. Esto se puede concebir, puesto que existe una participación de la dirección, educación, producción, el área financiera (aunque no siempre) y conservación, los encargados de plantear el montaje de una exposición (Bernaza, 2015).
3. Talleres: el área de talleres y visitas trabaja bajo una concepción de comunicación diagonal. Lo anterior dado que, sin importar quien cual sea la función o el área, todas las personas se encargan de formalizar una exposición (Puerta, 2015).
4. Producción: al igual que talleres se observa un tipo de comunicación diagonal. Todos se delegan tareas unos a otros (Tirado, 2015).
5. Divulgación: para divulgación se pudo notar la existencia de una comunicación vertical descendente. Esta línea expone que, aunque no en todas las ocasiones, es el área directiva quien expone que se llevara a cabo, para luego compartirlo con las divisiones para que ejecuten sus roles específicos.
6. Cinemateca: la cinemateca es un caso completamente diferente a cualquiera de los mencionados anteriormente. Esta línea se puede clasificar como independiente del museo, puesto que existen barreras personales y físicas que impiden una buena gestión de la comunicación. Las barreras personales son brechas generadas al creer que existe una diferencia que impone una separación con otras personas, *“Me ofrecen las películas las embajadas, las distribuidoras, yo elijo y lo paso a gerencia. Yo soy autónomo. Después mando el anuncio a prensa para que mande a periódicos, prensa manda a divulgación para elaborar folletos o materiales que se necesitan”* (Jaramillo, 2015). Claramente se puede evidenciar un trabajo individual que discrepa de la tendencia encontrada en las otras líneas. Sin embargo es claro también, que la cinemateca no es

muy mencionada por las diferentes divisiones, lo que asegura el hecho de ser una dependencia autónoma que podría complicar el proceso de comunicación y afectar finalmente la formación de público. De igual manera, se encontró que, a pesar de que existe una visión que incluye el mejoramiento del equipo técnico, no cabe la concepción de alianzas, ni la mirada del cine como potencial unidad de negocio (recordando el concepto de industria cultural), ni mucho menos llevar a cabo estudios que permitan identificar públicos, gustos y percepciones. Cuando la persona a cargo de la cinemateca decide cual es la próxima película que se proyectará, se da inicio a un proceso de información, que difiere de lo que debería establecerse en realidad: un proceso de comunicación.

No se trata solo de producir, hay que administrar (Rodríguez, 2013). La sociedad se solventa con las bases del consumo, pero es fundamental entender cómo se lleva a cabo ese consumo, recordando también que este dispendio cultural debe medirse. *“Una función es buena cuando no se sale el público”* (Jaramillo, 2015). No se trata de incurrir en ensayo y error pudiendo existir un trabajo de la mano con las diferentes divisiones del museo que logre garantizar el éxito de una presentación cinematográfica.

“Existen reuniones de tráfico y reuniones de tráfico con cinemateca” (Jaramillo, 2015). Además de la barrera personal, se encuentra una barrera geográfica que impide, de cierta manera, la cercanía con las demás líneas, imposibilitando que se establezca la comunicación de tipo informal, cosa que no sucede con las demás divisiones. La comunicación interna que se lleva a cabo en el museo de arte contemporáneo la Tertulia se caracteriza por emplear dos herramientas diferentes al momento de transmitir información: medios formales e informales. Para los primeros, se determinan las

reuniones de tráfico como la oportunidad de unificar y proponer perspectivas, mediante el involucramiento de las diferentes líneas. En cuanto al segundo, se identifican vehículos como los grupos por redes sociales, el voz a voz, el correo electrónico y finalmente, el calendario móvil, considerada como la pieza de mayor relevancia durante el momento de planeación y ejecución.

Recordando el tema de la barrera geográfica que se presenta entre el área de cinemateca con las demás divisiones, implica que se impida efectuar de manera satisfactoria alguno de los puntos que definen el proceso de la comunicación informal.

Para el caso del Museo la Tertulia, se habla de una entidad perteneciente a la industria cultural, que tiene como objetivo preservar el patrimonio, educar, pero también generar ingresos a través de la explotación de activos culturales, tal como lo define la UNESCO en su aporte de crear un concepto entorno a la industria cultural. Sin embargo, esta riqueza de la que se habla en el párrafo anterior, depende directamente de que tan efectiva está siendo la comunicación dentro de la organización, puesto que esta se verá reflejada en la formación del público final.

Algunos de los problemas que se encontraron como factor común, a partir de las entrevistas que se llevaron a cabo a las diferentes divisiones que conforman el museo La Tertulia fueron:

1. Omisión de información: es un problema muy frecuente que se presenta cuando una de las líneas supone que otra hará algo que podría parecer lógico partiendo de las funciones que llevan a cabo (Bernaza, 2015), sin embargo el problema nace cuando llega el día del evento, exposición, taller y se encuentran con un componente faltante a causa de estipular certeramente los puntos que se requieren.

2. Presencia de “teléfonos rotos”: es uno de los problemas más frecuentes que se presentan al momento de la planeación. La información se distorsiona y se crean interpretaciones erróneas por parte del receptor.
3. Cruce de actividades: Las actividades se cuadran para un mismo día, lo que ocasiona un colapso tanto de las actividades implicadas, como de los colaboradores del museo. No es un error muy frecuente, sin embargo se ha presentado en algunas ocasiones.
4. Actividades repentinas con muy baja asistencia: “Una vez una línea no comunicó el evento que hacía, no se divulgó y no vino nadie” (Bernaza, 2015). Este problema es el resultado de la toma de decisiones repentinas, que se llevan a cabo sin consulta previa por las diferentes unidades.
5. Falta de reacción ante un gran volumen de trabajo: en muchas ocasiones hace falta rapidez para divulgar todo el material de trabajo que se tiene (Osorio, 2015), lo que se traduce en pérdida de información que finalmente logra un retraso de actividades.

Claramente los conflictos que se presentan son a causa de la gestión que se lleva a cabo con la comunicación. Muchas pueden ser las causas específicas dentro de cada uno de los puntos mencionados anteriormente, por ejemplo, no hay elaborado un protocolo de manejo de espacios ni protocolo de orden de beneficios, por lo que en ocasiones se generan molestias o inconformidades (Puerta, 2015).

#### 4.1 Estructura y comunicación

“La comunicación del museo es trabajo de divulgación” (Jaramillo, 2015). También existe una concepción errada de la gestión que se lleva a cabo al momento de instaurar acciones en sinergia que den lugar a las diferentes actividades que ofrece el museo a sus consumidores. Los resultados arrojan una distorsión que se enmarca directamente en el tema del funcionamiento estratégico de la estructura organizacional.

El museo de arte moderno La Tertulia posee una estructura divisional, evidencia de ello son las diferentes unidades semiautónomas con las que cuenta dicha organización. Cada una de ellas se especializa en una función o grupo de funciones específicas que son direccionadas desde un órgano central, que para este caso en particular sería la dirección del museo. Claramente se puede observar que las diferentes líneas hacen uso de la autonomía que se les es permitida, llevando a cabo las diferentes funciones de gestión de una manera descentralizada. Sin embargo, a pesar de que estas, como en el caso de divulgación, afirman que las decisiones estratégicas nacen desde la dirección hacia el resto de la organización (comunicación vertical descendente), los datos recolectados dan pie a una conclusión diferente. La cinemateca es uno de los ejemplos más representativos que permite ilustrar el hecho de que la dependencia de esta línea trasciende los estándares que rigen la estructura divisional. Por otra parte, se evidencia un descontrol reflejado en los problemas generales mencionados anteriormente, que son consecuencia de las fallas en la comunicación interna. Claramente esta estructura presenta falencias en cuanto a la estandarización de los resultados como un mecanismo de coordinación tanto para las líneas, desde una perspectiva general, como para los colaboradores, desde un punto mucho más enfocado.

Las decisiones que afectan directamente la gestión que se lleva a cabo por las unidades, debería ser el punto de partida para el establecimiento de una comunicación efectiva. Sin embargo, la autonomía otorgada y la incursión de una comunicación ascendente –que no alcanza a llegar a la meta- funciona como un arma de doble filo, ya que se ejecutan actividades repentinas con poco impacto y repercusiones negativas. Un problema más serio radica en la dependencia de algunas líneas sobre el trabajo de otras, dicha unión ocasiona un retraso inminente que puede traducirse en resultados no deseados, como la



llegada de información incompleta, malas decisiones y “teléfonos rotos”. Esto es precisamente lo que busca evitar una estructura divisional, crear una interdependencia que termine afectando la ejecución de las tareas por alguna de las otras unidades de trabajo.

“No somos una institución burocrática, no todo debe pasar por educación” (Osorio, 2015). La descentralización, la decadencia de un sistema de objetivos y de control se convierten en puntos que logran explicar los inconvenientes en esta estructura.

A pesar de que la estructura divisional expone la especialización de las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización, para esta en particular suele verse una alteración a esta característica: “Todos se delegan trabajos sin importar que no sean de su propia área” (Tirado, 2015). De acuerdo a esta afirmación tenemos una tendencia matricial, dado que encontramos la unión de especialistas pertenecientes a diferentes partes de la organización los cuales trabajan en sinergia de acuerdo al proyecto que se tenga para ese momento. Sin embargo se deja de lado nuevamente el tema del control que debería ejercer en este caso, el jefe del proyecto y la dirección general.

#### 4.2 Comunicación interna

De acuerdo al proceso de comunicación eficaz, una empresa debe tener una comunicación ascendente, descendente y lateral. Para empezar, en las entrevistas a profundidad se habla de comunicar de manera descendente la programación del museo. El área de comunicación hace énfasis en divulgar la información a: las guías, personal encargado de servicios varios (parqueadero) y personal de aseo, ya que, al ser la cara de esta organización deben conocer la programación y los eventos que se llevan a cabo. Del mismo modo, la línea de educación cree que es vital, que las áreas administrativas

conozcan la sistematización por si en algún momento alguien llama a preguntar por actividades que se lleven a cabo dentro de esta institución.

Al ser un espacio de servicios considera muy importante que exista esta comunicación y refuerzo con los guías y personal de servicio. El área de educación tiene un importante trabajo, pues son ellos los que se encargan de garantizar que el mensaje haya sido recibido eficientemente.

La comunicación ascendente, la cual genera retroalimentación, está presente en las reuniones de transito semanales de las cuales todos las personas del área administrativa conocen, menos el encargado de la cinemateca, quien no hace parte de estas. Igualmente, el hecho de tener email constitucional hace que la comunicación sea más sencilla.

La comunicación horizontal es muy coloquial, la mayoría de los miembros del equipo son jóvenes y la tertulia la considera el equipo de comunicaciones como una familia. Sin embargo, ellos aseguran que a veces tienen problemas por ser muy informales. A pesar de que Ángela exprese que; “Mediante el dialogo todo es más sencillo dado que se facilita la cercanía de las personas.” (Osorio, 2015). El área de comunicación está tratando de implementar que la comunicación sea por email. Aunque existe un boletín o cronograma informativo que ronda en las oficinas. Se logró evidenciar que ni producción, ni cinemateca, los tienen presentes.

Los retos más grandes encontrados en relación con la comunicación horizontal son la organización y las barreras de comunicación. La organización, porque tanto educación como comunicación hablan de un proceso de restructuración, cambio y organización. “Estamos en el proceso de organizar la casa, estamos creciendo y esto implica este tipo

de cosas, ahora hacemos muchas más, hemos crecido enormemente pero en personas somos solo 3.” (Calderón, 2015). Al parecer los contratiempos de comunicación son explicados por esta etapa de cambio.

Y las barreras semánticas también son un reto en la comunicación horizontal, ya que según comunicación: “siempre hay tropiezos por teléfonos rotos, a alguien se le olvido pasar la información.” (Bastidas, 2015), O la más común que todas las áreas concuerdan lo explica Ángela “Ha pasado que no hay comunicación interna y cuadran un evento para el mismo día a la misma hora. “ (Bernaza, 2015)

La barrera física más evidente es el hecho de tener el edificio de la cinemateca apartado de las oficinas administrativas, en la entrevista misma Eugenio Jaramillo hace referencia de las dificultades que esto genera en el proceso de comunicación. De igual forma, hay dificultades de comunicación por esta barrera con guías y personal de servicio, porque ellos están en el área de exposiciones. Pero para el equipo de comunicación y educación la cercanía con la que están organizados sus escritorios hace que el proceso sea más rápido entre ellos.

Barreras emocionales encontramos una, talleres a veces tiene problemas cuando toma el espacio de la cinemateca para realizar un evento, Laura Puerta afirma que: “No hay ningún protocolo de manejo de espacios, por lo que en ocasiones se generan molestias o inconformidades.” (Puerta, 2015). A lo largo de la entrevista se percibió cierta tensión de estas dos áreas en cuestión del manejo de espacio, que se tendrían que solucionar.

1. Indagar acerca del proceso de implementación de los planes comunicación para la divulgación de los eventos de la organización.

La divulgación se divide en dos grandes áreas, la divulgación interna que es manejada por educación y comunicación; y la divulgación externa que es manejada por comunicación

La divulgación externa es la tarea del área de comunicación, y este ámbito es su fuerte “somos el área de la sostenibilidad, hacemos que las actividades sean visibles así sean gratuitas para que generen impacto y así generar recursos. Este es el área responsable de que la planeación funcione.” (Bastidas, 2015). Es decir, la divulgación externa es la base de que la planeación de exposiciones, talleres y cine tenga los resultados deseados. Este “área se construyó hace cinco años y desarrolla el cuidado de los medios, todo lo hacemos free press, alrededor de 5 a 7 por semana. Y trabajamos con todas las áreas del museo.” (Calderón, 2015)

El área de educación tiene presente que “De ellos (comunicación) depende que el museo cumpla con su misión y razón de ser.” (Bernaza, 2015). Sin embargo esta importancia también tiene retos, pues según el área de talleres “La divulgación de los eventos es complicada. Las redes sociales no son tan efectivos, a veces tenemos muchos likes y poca asistencia.” (Puerta, 2015).

La comunicación interna por su parte está en constante cambio, el área encargada de esta suele hacer planes por medio de correos, boletines, llamadas y el voz a voz. Según el área de producción: “En las reuniones de tráfico (periódicas) son en las que se hace planeación de las actividades. (Tirado, 2015). La divulgación sin embargo para talleres de los cronogramas no están en las reuniones de transito sino en el boletín de información realizado por comunicación, ya que ellos: “Organizan los cronogramas en boletines

informativos para rotar la información entre todos los empleados del museo. (Puerta, 2015).

A pesar de que comunicación se encarga del calendario y del boletín, educación dice que ambas “fueron soluciones planteadas por esta misma área.” (Bernaza, 2015). Y es aquí donde se observa la gran importancia que tiene educación en el área de divulgación interna.

Lo bueno de la divulgación es que no se concentra en una sola área, sino que ha logrado que la información se distribuya, como lo dice Ángela, encargada del área de educación, "no somos una institución burocrática, no todo debe pasar por educación" (Osorio, 2015). Logrando así que las otras áreas también participen de esta comunicación interna.

Entre las líneas existentes en el museo la Tertulia el medio por el que más se comunican es el correo institucional, ya que como afirma Claudia Bastidas, encargada de la comunicación y divulgación, “últimamente queremos dejar todo por escrito ya que de este modo es más fácil hacerle seguimiento a la información. Estamos buscando dejar de comunicarnos como siempre lo veníamos haciendo, de manera informal, pues tuvimos muchos inconvenientes con eso”. Se puede afirmar que el correo electrónico es el que más usan al ser una herramienta que mediante el internet los permite estar conectados todo el tiempo, puede usarse desde diferentes lugares, permite que el mensaje sea releído cuantas veces se desee, recibir información casi de manera instantánea, escribirle el mismo mensaje a diferentes destinatarios sin ninguna complejidad y proporciona evidencia de lo que se ha comunicado.

Aunque, también utilizan otros medios como las llamadas telefónicas y el Whatsapp, que les permiten igualmente comunicarse de manera casi inmediata. Cuando es una información delicada o importante, que se debe dar de forma clara y precisa, se transmite a través de las reuniones de tráfico, realizadas cada 8 días aproximadamente, a las cuales asisten todos los que dirigen cada línea, menos Eugenio Jaramillo, encargado de la cinemateca.

Por otro lado, cuando se le quiere informar a todos los empleados del museo sobre las actividades que allí se desarrollarán (visitas, talleres, películas, foros) se usa el boletín informativo.

Según Claudia Bastidas, “Los empleados se enteran de que se llevará a cabo un evento, exposición o taller pues el personal administrativo de La Tertulia está en contacto todo el tiempo, y ellos se encargan de transmitirle la información al personal de campo o sala”.

Además, ellos se pueden enterar por medio del boletín informativo que se les entrega cada semana, por la página web del museo que contiene el cronograma, en las reuniones presenciales o mediante un calendario grande que siempre se encuentra en el escritorio de Claudia Bastidas. Calendario en el que se debe escribir cada actividad a realizar con su respectivo encargado para que no se vayan a cruzar con otros eventos, y si es el caso, se pueda negociar la fecha, hora o lugar para que ambos encargados salgan beneficiados o no se presenten inconvenientes.

Respecto a los resultados encontrados, se concluyó que la información entre las líneas del museo circula frecuentemente y que para transmitirla se utiliza un medio u otro

(correo electrónico, Whastapp, boletín informativo o reuniones presenciales), de acuerdo a la urgencia e importancia. Sí la información debe llegar a todos se manera rápida se utiliza el correo electrónico o el Whatsapp, herramientas usadas a diario, desde cualquier lugar y a cualquier hora, por las cuales los mensajes llegan casi de manera inmediata.

Para finalizar, es importante mencionar que las reuniones de tráfico se realizan cada miércoles, donde se le cuenta al personal administrativo sobre los proyectos y actividades a realizar, y se le muestra el calendario que se lleva con la programación. De igual forma, que cada jueves todos los empleados del museo reciben el boletín informativo, el cual incluye el cronograma de la semana.

## 5. CONCLUSIONES

La industria cultural incrementa su participación en la economía de las diferentes regiones, sin embargo es necesario llevar a cabo un proceso de gestión efectivo que permita a dichas instituciones cumplir con sus objetivos finales. En el caso particular del Museo de Arte Moderno La Tertulia, la comunicación interna debe ser la base de su gestión para garantizar la consolidación de una buena relación (fidelización) con sus consumidores finales.

El Museo La Tertulia no tiene claridad acerca de cuál es su segmento meta. Dicho problema impide que se efectúen estrategias asertivas que permitan implantar planes de acción para la formación de público.

Las líneas del museo no conocen cual es la percepción de los usuarios con respecto al museo. Esto se debe principalmente a que no existe un sistema de indicadores formales que permita medir el impacto de las actividades llevadas a cabo, las visitas, entre otros.

La concepción de cada una de las líneas hacia la función del museo difiere entre sí, lo que puede ocasionar una pérdida de alineación entre las diferentes unidades de negocio.

La comunicación de carácter informal prima sobre la de carácter formal. Lo anterior suele introducir problemas relacionados directamente con la omisión y la distorsión.

Existen barreras físicas que impiden la comunicación informal, que es la más utilizada dentro del Museo La Tertulia, entre todas las líneas del museo.

Se pueden evidenciar problemas de sobrecarga que generan problemas de omisión y distorsión. En cuanto al primero, se evidencian cruces de actividades gracias a falta de formalidad al momento de planear alguna de las mismas; de igual manera se presentan actividades repentinas con una baja asistencia. La omisión de la información puede ser el resultado del uso de canales inadecuados para transmitir la información, también encontramos la formulación de “supuestos” con respecto al trabajo de otras líneas, lo que finalmente se refleja en ejecuciones incompletas. Para la distorsión encontramos el uso de “teléfonos rotos” que se dan por malas interpretaciones de la información, por parte de los receptores.

La comunicación formal de esta estructura divisional se ve afectada, puesto que existen múltiples formas de hacerlo. Cada una de las líneas concibe un tipo de comunicación formal diferente (horizontal, vertical ascendente, vertical descendente), lo cual impide la coherencia y efectividad en la comunicación interna. Las decisiones estratégicas no son tomadas, en su mayoría, por el órgano central; para este caso particular, muchas decisiones son tomadas desde abajo y no alcanzan a ser conocidas por la dirección. Lo anterior genera actividades con poco impacto.



Existe un pensamiento reactivo por parte de algunas líneas del museo que impide evolucionar conforme lo hace el entorno. Si bien, hacia el año de 1968 el museo se encontraba en su furor, gracias al deseo de las personas por conocer acerca del arte y la cultura, se hace indispensable entender el macro entorno y acogerse a las nuevas tendencias que surgen dentro del mismo.

La descentralización, la decadencia de un sistema de objetivos y de control, se convierten en puntos que logran explicar los inconvenientes en esta estructura divisional. A pesar de que la estructura expone la especialización de las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización, para esta en particular suele verse una alteración a esta característica: “Todos se delegan trabajos sin importar que no sean de su propia área”

## BIBLIOGRAFÍA

- Abugauch, E. (Diciembre de 2012). *Comunicación y patrimonio cultural*. Obtenido de Comunicación y patrimonio cultural, la gestión de la comunicación en los museos de Argentina: [http://www.bidireccional.net/Blog/ARG\\_Museos\\_2012.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/ARG_Museos_2012.pdf)
- Alonso, L. (2005). *La era del consumo*. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de La era del consumo: <http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2307/files/2014/10/Era-del-consumo-Alonso.pdf>
- Andrade, H. (2003). *Comunicación organizacional interna*. Obtenido de Comunicación organizacional interna: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=la+comunicacion+organizacional&ots=gmJoyqYSrX&sig=04J5ZCJTDZthoztpZRMGVAsSdbc#v=onepage&q=la%20comunicacion%20organizacional&f=false>
- Bernaza, P. (Septiembre de 2015). Entrevista proyecto de grado-Conservación. (L. O. Daniela Llano, Entrevistador)
- BID. (28 de Julio de 2008). *Banco interamericano de desarrollo, Proyectos*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de Banco Interamericano de desarrollo, Proyectos: <http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=com1049>
- Botero, C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de educación*, 1-4.
- Cifuentes, J. c., Gallego, A. I., & Rios, A. M. (Diciembre de 2010). *Industrias culturales de Santiago de Cali*. Recuperado el 22 de Marzo de 2015, de Industrias culturales de Santiago de Cali: [http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/Industrias\\_Culturales\\_Santiago\\_Cali.pdf](http://www.icesi.edu.co/cienfi/images/stories/Industrias_Culturales_Santiago_Cali.pdf)
- Desvallées, A. (2010). *Conceptos claves de la museología*. Francia: Armand Colin.
- Dominguez, P. A. (2015). *Aproximación al Museo contemporáneo*. Murcia. España: Universidad de Murcia.
- Duque Marquez, I. (15 de 11 de 2012). *Industrias creativas y culturales*. Recuperado el 21 de 2 de 2015, de Industrias creativas y culturales: <https://www.youtube.com/watch?v=IORlf8nI9Ps>
- Fajardo, S. R. (2014). *BREVE REVISIÓN DE LOS CONTEXTOS SOCIALES Y CULTURALES EN LA FORMACIÓN DE LOS MUSEOS DE ARTE MODERNO EN COLOMBIA*. Bogota: Universidad Nacional de Colombia.

- Garro, J. (2013). *Eventos culturales masivos*. Obtenido de [http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/14473/GARRO\\_Jimena.pdf?sequence=1](http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/14473/GARRO_Jimena.pdf?sequence=1)
- Gonzalez, C. (Septiembre de 2006). *Comunicación interna en el Museo Jorge Pasquini Lopez*. Obtenido de <http://www.centro-de-semiotica.com.ar/GonzalezCF-Tesis.pdf>
- Goode, G. B. (1895). *Principios DE Administracion DE Museos*. Londres: H.M. Platnauer.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones: estructuras y proceso*. Mexico: Perentice Hall Hispanoamericana.
- HERNÁNDEZ, F. H. (s.f.). *Evolución del concepto de museo*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Huergo, J. (2012). *Los procesos de gestión: Gestión*. Obtenido de Gestión: <http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- ICOM. (2015). *Conceptos claves de Museologia*.
- ICOM. (22 de 02 de 2015). *Definición del museo*. Obtenido de la comunidad de los museos del mundo: <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/>
- Jaramillo, E. (Agosto de 2015). Entrevista proyecto de grado- Cinemateca. (M. V. Daniela Llano, Entrevistador)
- Lavin, T. (3 de 10 de 2012). *Cultura: Derecho a la cultura y su reduccion al aspecto empresarial*. Obtenido de Derecho a la cultura y su reduccion al aspecto empresarial: <https://www.youtube.com/watch?v=vpvROjEQg7k>
- Mallama, G. (2014). *Gestión educativa en Colombia: un análisis desde la política educativa pública*. Obtenido de Los procesos de gestión: <http://hdl.handle.net/123456789/406>
- Mau, M. (febrero de 2000). *Arte Público/Espacio Público*. Obtenido de [https://www.upv.es/intermedia/pages/laboratori/grup\\_investigacio/textos/docs/mau\\_monleon\\_artepublico\\_espaciopublico.PDF](https://www.upv.es/intermedia/pages/laboratori/grup_investigacio/textos/docs/mau_monleon_artepublico_espaciopublico.PDF)
- Ministerio de CULTURA. (Noviembre de 2003). *Impacto economico de las industrias culturales en Colombia*. Recuperado el 28 de Febrero de 2015, de Impacto economico de las industrias culturales en Colombia: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yK0Qi0R9U-IC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Ministerio+de+cultura+colombia&ots=OHManP7dJ1&sig=j-#v=onepage&q=Ministerio%20de%20cultura%20colombia&f=false>

- Ministerio de CULTURA. (Octubre de 2007). *Patrimonio CULTURAL*. Obtenido de Patrimonio CULTURAL: Manual para la implementación del proceso de identificación y recomendaciones de salvaguardia:  
[http://www.medellindigital.gov.co/Mediateca/repositorio%20de%20recursos/MinCultura\\_ManualPatrimonioCulturalInmaterial.pdf](http://www.medellindigital.gov.co/Mediateca/repositorio%20de%20recursos/MinCultura_ManualPatrimonioCulturalInmaterial.pdf)
- Ministerio de CULTURA. (2015). *taller introducción a la museología*. Bogotá.
- Ministerio de EDUCACIÓN. (junio de 2008). *La escuela y el consumo cultural*. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-168343.html>
- Mora, P. (Abril de 2008). *Consumo e investigaciones culturales*. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de consumo e investigaciones culturales:  
[http://www.perfiles.cult.cu/articulos/consumo\\_investigaciones.pdf](http://www.perfiles.cult.cu/articulos/consumo_investigaciones.pdf)
- Morera, J. J. (2000). *La comunicación de las organizaciones*. Obtenido de [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_685.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf)
- Murera, J. L., & Franco, L. P. (2000). *Ministerio de trabajo y asuntos sociales España*. Obtenido de La comunicación en las organizaciones:  
[http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&ved=0CCkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.insht.es%2FInshtWeb%2FContenidos%2FDocumentacion%2FFichasTecnicas%2FNTP%2FFicheros%2F601a700%2Fntp\\_685.pdf&ei=yrhGVbeDL0GfsQWd2oGQDw&usg=AFQjCNFa8L4](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&ved=0CCkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.insht.es%2FInshtWeb%2FContenidos%2FDocumentacion%2FFichasTecnicas%2FNTP%2FFicheros%2F601a700%2Fntp_685.pdf&ei=yrhGVbeDL0GfsQWd2oGQDw&usg=AFQjCNFa8L4)
- Museo de Arte Contemporáneo Chile . (28 de 02 de 2015). *ARTE MODERNO Y CONTEMPORÁNEO*. Obtenido de [www.mac.uchile.cl/educacion/glosario\\_fundamental/arte\\_moderno\\_y\\_contemporaneo/index.html](http://www.mac.uchile.cl/educacion/glosario_fundamental/arte_moderno_y_contemporaneo/index.html)
- Museo Nacional. (2008). *POLÍTICA DE MUSEOS*. Bogotá: Ministerio de cultura y turismo.
- Narcía, E. (31 de marzo de 2007). *El "efecto Guggenheim"*. Obtenido de BBC Mundo, España: [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/misc/newsid\\_6514000/6514271.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/misc/newsid_6514000/6514271.stm)
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc.Graw..Hill.
- Nicolás Gómez Echeverri, F. G. (16 de 03 de 2015). *Exposición Permanente del Museo La Tertulia*. Obtenido de Museo La Tertulia, Cali — muestra permanente:  
[http://www.enunlugardelaplastica.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27:muestra-permanente-de-la-coleccion-de-la-tertulua&catid=2:exposiciones&Itemid=2](http://www.enunlugardelaplastica.com/index.php?option=com_content&view=article&id=27:muestra-permanente-de-la-coleccion-de-la-tertulua&catid=2:exposiciones&Itemid=2)

- Osorio, A. (Septiembre de 2015). Entrevista proyecto de grado-Educación. (L. O. Daniela Llano, Entrevistador)
- Ospina, L. (02 de 22 de 2014). *Cine Club de Cali*. Obtenido de <http://www.luisospina.com/archivo/grupo-de-cali/cine-club-de-cali/>
- Peñalba, J. L. (21 de Febrero de 2005). *Evolución del concepto y de la significación*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de Evolución del concepto y de la significación: [http://www.arteindividuoysociedad.es/articulos/N17/Josue\\_Llull.pdf](http://www.arteindividuoysociedad.es/articulos/N17/Josue_Llull.pdf)
- Pérez, J. C. (2008). *El museo, la museología y la fuente de información museística*. Venezuela: Instituto Universitario.
- Puerta, L. (Septiembre de 2015). Entrevista proyecto de grado- Talleres y visitas. (L. O. Daniela Llano, Entrevistador)
- Ramirez, C. E. (13 de 02 de 2013). *RECORDANDO A CALIWOOD: CARLOS MAYOLO Y EL GRUPO DE CALI, PARTE I*. Obtenido de <http://antropologika.com/2013/02/13/recordando-a-caliwood-carlos-mayolo-y-el-grupo-de-cali-parte-i/>
- Rodriguez, M. (7 de Junio de 2013). *Relectura de la noción de industria cultural de Theodore Adorno*. Recuperado el 7 de Marzo de 2015, de Relectura de la noción de industria cultural de Theodore Adorno: <file:///C:/Users/V5%20431%202682/Downloads/Nociones%20por%20Theodor%20Adorno%20Sesi%C3%B3n%206.pdf>
- Scheinson, D. (1993). *Comunicación estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Serrano, F. G. (2015). *La Formación histórica del concepto de museo*. Madrid: Base de dato de la pintura española.
- Skousen, M. (1994). *La economía en tela de juicio*. Estados Unidos de America: Addison-Wesley co.
- Stillman , G., & Ritzer, T. (2003). El museo como catedral de consumo: desafíos y peligros. *Revista de los museos de Andalucía*, 32-34.
- tertulia, M. L. (2015). *Museo La Tertulia 54 Años de historia*. Cali.
- Tirado, F. (Septiembre de 2015). Entrevista proyecto de grado- Producción. (L. O. Daniela Llano, Entrevistador)
- Tovar, D. A. (2012). *SOCIEDAD Y ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO. EL CASO COLOMBIANO*. México: Universidad Autónoma de Zacatecas.

- UCLM. (16 de 03 de 2015). *Definiciones de museos*. Obtenido de Universidad de castilla-La mancha:  
<http://www.uclm.es/PROFESORADO/irodrigo/DEFINICIONES%20DE%20%20MUSEOS.pdf>
- UNED. (16 de 03 de 2015). *Tipos Y Categorías de museos* . Madrid: Revista digital de artes y humanidades. Obtenido de  
<https://gradohistoriaarteuned.files.wordpress.com/2013/10/tema-5-tere.pdf>
- UNESCO. (s.f.). *Patrimonio cultural inmaterial*. Recuperado el 22 de marzo de 2015, de Patrimonio cultural inmaterial: <http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/01851-ES.pdf>
- visitas, T. y. (Septiembre de 2015). Entrevista proyecto de grado. (L. O. Daniela Llano, Entrevistador)
- Winston, L. C. (2007). Apuntes de la gestión cultural a la administración de las culturas. En A. R. Winston Lincona Calpe, *Apuntes de la gestión cultural a la administración de las culturas* (pág. 11). Bogotá D.C: Editorial universidad del Rosario .