

---

British Arts Centre:

Análisis, diagnóstico y  
recomendaciones acerca de su  
Comunicación Institucional

por

María Florencia Noya y María Fernanda Sassone

---

Tesis propuesta para el  
Master en Comunicación Institucional  
Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales  
2001

---

Director de Tesis: Sra.  
Coordinador de Tesis:  
Miembros del Jurado:

Judith Ikonicoff  
Prof. Carlos Castro  
Prof. Alberto Borrini  
Prof. Horacio Rivara

Fecha:

Diciembre 2001

---

---

# British Arts Centre

---

Análisis, Diagnóstico y  
Recomendaciones acerca de su  
Comunicación Institucional

# Índice

---

Plan de Tesis .....	4
Introducción .....	6
Capítulo 1 – Investigación .....	7
1.1 Realidad Institucional .....	8
1.2 Identidad Institucional .....	25
1.3 Comunicación Institucional .....	28
1.4 Imagen Institucional .....	38
Capítulo 2 – Identificación .....	62
2.1 Constitución del discurso de identidad base.....	63
2.2 Personalización del discurso de identidad.....	64
2.3 Funcionalización del discurso de identidad .....	65
Capítulo 3 – Sistematización .....	66
3.1 Repertorio de recursos de emisión de la entidad institucional.....	67
3.2 Formulación de los parámetros clasificatorios.....	69
3.3 Producción de la Matriz .....	71
Capítulo 4 – Diagnóstico.....	74
4.1 Diagnóstico General .....	75
4.2 Diagnóstico Particular .....	86
4.3 Diagnóstico Final .....	95
Capítulo 5 – Recomendaciones.....	99
5.1 Intervención sobre el Sistema de Comunicaciones .....	100
5.2 Intervención sobre el Sistema del Entorno .....	102
5.3 Intervención sobre el Sistema de las Actuaciones .....	103
Capítulo 6 – Conclusiones.....	106
6.1 Conclusiones Generales.....	106
6.2 Conclusiones Personales – María Florencia Noya.....	109
6.3 Conclusiones Personales – María Fernanda Sassone.....	111
Lista de Ilustraciones .....	113
Glosario .....	115
Bibliografía.....	119
Información Adicional .....	120
Agradecimientos .....	121

# Plan de Tesis

---

UCES – ICOMI  
MASTER EN COMUNICACION INSTITUCIONAL  
DESARROLLO DE LA TESIS

## PROPUESTA DEL TEMA

---

**FECHA:** Enero 2001

**ALUMNO:** María Florencia Noya - María Fernanda Sassone

**TUTOR:** Judith Ikonicoff

**TEMA:** British Arts Centre: Análisis, Diagnóstico y Recomendaciones acerca de su Comunicación Institucional

---

### **PLANTEO DEL PROBLEMA**

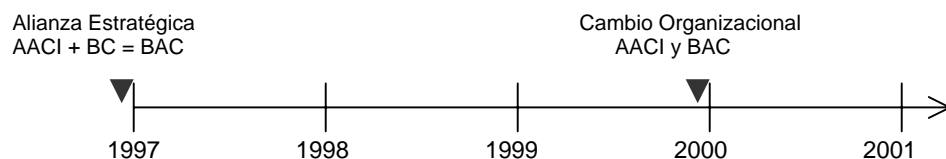
En Noviembre de 1996, por iniciativa de la Asociación Argentina de Cultura Inglesa (AACI) y el British Council (BC), se constituye el British Arts Centre (BAC) como centro destinado a difundir la cultura y las artes británicas en la República Argentina.

Este acuerdo planteó la necesidad de delinear estrategias conjuntas para darle vida a esta nueva entidad a partir de diferentes personalidades, culturas e identidades corporativas.

Durante dos años de intensa actividad el BAC llevó a cabo el Programa de Artes Británicas en diferentes áreas del quehacer artístico.

Conforme al convenio que le dio origen a la institución, y llegado el momento de evaluar la continuidad del mismo, el BC opta por desvincularse de esta actividad. Ante esta nueva realidad, la AACI decide tomar la dirección integral del BAC, lo que plantea un cambio en su accionar.

Estos acontecimientos constituyen hitos importantes en la vida de la Organización y se reflejan en sus comunicaciones, lo que nos motiva a llevar a cabo el presente trabajo.



## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DESDE EL PUNTO DE VISTA PROFESIONAL**

Las alianzas estratégicas como manera de hacer negocios representan un elemento dinámico en el desarrollo de empresas y mercados. Se suelen formar uniones para llevar a cabo objetivos específicos que resultan demasiado difíciles de lograr para cualquiera de las partes en forma individual. En estas condiciones, los acuerdos entre empresas constituyen una estrategia especialmente creativa e innovadora. Éste fue el camino que eligieron la AACI y el BC al momento de crear una alianza estratégica, dándole origen al BAC.

Si bien el análisis previo a la fusión puede mostrar que las organizaciones pueden fusionarse a nivel de metas financieras y comerciales, y que algunos de sus valores pueden ser congruentes, también es cierto que pueden no conocer hasta mucho después que las suposiciones básicas subyacentes no encajan. Una vez que las dos partes descubren el desacuerdo a ese nivel, la situación se vuelve inestable y se ha de inventar un nuevo conjunto de actividades para tratar los problemas. Algunas de estas actividades pueden llevar a la conclusión de que la fusión debe desmontarse. Esto fue lo que ocurrió al llegar a su fin el acuerdo que vinculó al BC y AACI durante dos años.

Se impone, entonces, una nueva realidad para el BAC: el Cambio Organizacional. A partir de ese momento la AACI toma la dirección integral del BAC, instaurando un nuevo control, centralizando e integrando diversos enfoques.

Como profesionales de Comunicaciones Institucionales, consideramos fundamental que las diferentes etapas por las que atraviesa la Organización (Alianza Estratégica y Cambio Organizacional) estén acompañados de un adecuado principio de gestión que abarque todas las capacidades competitivas de la empresa en un sistema corporativo global. Este sistema debe compatibilizar las políticas funcionales (de producción, financiera, administrativa, etc) con las políticas de identidad visual, cultura y comunicación corporativas. El análisis de estos procesos y políticas constituye el objeto del presente trabajo.

## **OBJETIVO**

El objetivo del presente trabajo consiste en analizar de qué manera evolucionan las cuatro dimensiones intrínsecas y universales de la actividad institucional -realidad, identidad, comunicación e imagen- acompañando los acontecimientos vividos por la Organización.

Vo. Bo. Tutor: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Recibido por Coordinador: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

# Introducción

---

Mediante el presente trabajo aspiramos a brindar algunas hipótesis interpretativas sobre la evolución de las comunicaciones institucionales del British Arts Centre (BAC) a lo largo de su trayectoria.

Para abordar el tema en forma ordenada, hemos decidido estructurar el desarrollo en cinco grandes Capítulos, tal como describimos a continuación:

## 1) Investigación

Con el objeto de obtener un panorama integral de la organización y del contexto donde se encuentra inserta, realizaremos un relevamiento de la Realidad, Identidad, Comunicación e Imagen Institucionales.

## 2) Identificación

Trabajaremos en este punto sobre la identidad interna y la identificación pública o imagen.

## 3) Sistematización

Procederemos a definir en este Capítulo, un sistema óptimo de emisión del discurso de la identidad institucional.

## 4) Diagnóstico

Sobre la base del análisis realizado en los Capítulos precedentes, llevaremos a cabo un diagnóstico orientado y particularizado.

## 5) Recomendaciones

Los productos de las fases de Investigación, Identificación, Sistematización y Diagnóstico, nos permitirán brindar de forma explícita y final, sugerencias que sirvan de orientación a desarrollar los lineamientos generales de gestión de imagen y comunicación integral del BAC.

## Investigación

Durante esta primera etapa recopilamos información acerca de la Organización y su contexto, en cada uno de los cuatro niveles de análisis siguientes:

1. Realidad Institucional: recopilación de los aspectos materiales y actividades, organigramas y documentación sobre la Institución y sus proyectos.
2. Identidad Institucional: concepción de la identidad de la Organización por parte de los miembros que la integran, su situación inmediata y sus perspectivas.
3. Comunicación Institucional: análisis del material comunicacional y de los medios y herramientas utilizados.
4. Imagen Institucional: relevamiento de la imagen pública de la Institución a partir de los conceptos que sobre la misma tienen sus referentes internos y externos.

Una vez completada esta fase quedó constituido el input informativo del proceso, dando comienzo a una nueva fase en la cual se formalizaron los óptimos institucionales.

## 1.1 Realidad Institucional

La Realidad Institucional comprende el conjunto de condiciones empíricas en que se plasma su existencia real como agente social, abarcando datos objetivos y hechos reales a modo de proceso.

### Entidad jurídica:

El BAC funciona como el área cultural de la AACI, entidad civil sin fines de lucro; y, como tal, quienes realizan contribuciones para el desarrollo de actividades en la institución, gozan del beneficio de exención de impuesto a las ganancias (Art. 20, inc. f) de la Ley 11.638).

### Objetivo:

La difusión de la cultura británica en la Argentina.

### Origen y evolución:

El BAC se constituye en el mes de noviembre de 1996 mediante un acuerdo de “buena voluntad” (verbal) surgido a partir de la firma de una carta de intención entre la Asociación Argentina de Cultura Inglesa (AACI) y el British Council (BC).

El mismo se firmó contemplando un período de dos años, el cual podría ser prorrogado por períodos anuales, salvo que cualquiera de las partes dispusiera lo contrario, dando aviso a la otra con anticipación al vencimiento.

La AACI es una organización civil sin fines de lucro, fundada en 1927 que se dedica a la enseñanza del idioma inglés y la difusión de la cultura inglesa. El edificio de Casa Central, ubicado en pleno centro y cinco anexos distribuidos en Caballito, Barracas, Lomas de Zamora, Ramos Mejía y Pilar, los cuales ofrecen los siguientes servicios:



- Cursos de inglés general para niños, adolescentes y adultos
- Bibliotecas de literatura y especializadas en la enseñanza del idioma para estudiantes y profesionales de la lengua.
- Centro Multimedia, equipado con PCs, videos, grabadores, diccionarios, libros de consulta, de ejercicios, revistas , todas la herramientas al servicio del alumno.
- Departamento de Inglés para Negocios: ofrece cursar y rendir los exámenes BEC I, II, III de UCLES, obteniendo de esta forma un certificado con validez internacional.
- Departamento de Alumnos Externos (toma exámenes libres a más de 10.000 alumnos de todo el país)
- Profesorado y Traductorado de inglés ( títulos oficiales A – 835)
- Master en Enseñanza del Idioma Inglés y Lingüística Aplicada (en convenio con King's College, University of London)
- Centro Abierto de la Universidad de Cambridge ( AR- 635) : KET, PET, FCE, CAE, CPE.
- Cooperación Académica con la Universidad del Salvador (dentro del Campus de Pilar, la AACI dicta cursos de inglés para los alumnos de la USAL y la comunidad)
- Capacitación: la AACI brinda seminarios, talleres, workshops con personalidades de relevancia nacionales e internacionales en el ámbito de la educación.
- British Arts Centre (BAC): centro cultural de la AACI que ofrece: cine, video, teatro en inglés y castellano, fotografía, Jazz, entre otras actividades, con entrada libre y gratuita, abierto al público en general.

El British Council se dedica a la promoción de la cooperación cultural, educativa y técnica entre Gran Bretaña y demás países.

El Consejo Británico es la principal agencia del Reino Unido para la promoción de las relaciones culturales en el exterior. Asimismo, es la más importante puerta de acceso a la educación, capacitación y experiencia británica, incluyendo la áreas científicas y técnicas.

Ofrece:

- Educación: Información sobre estudios en el Reino Unido ( programas e Instituciones ) , Becas, intercambios, enlaces académicos y pasantías, exámenes británicos, cursos de inglés en el Reino Unido, consultores británicos.
- Arte: Becas de arte, estudios en el reino Unido, eventos varios( teatro , danza, música, diseño, artes visuales y cine)
- Gobernabilidad: desarrollo social y relaciones de género: igualdad de oportunidades, derechos humanos, acceso a la justicia.
- Centro de Información : información sobre el reino Unido, direcciones útiles en Argentina y Gran Bretaña, publicaciones británicas, eventos.

Las partes asumieron diferentes compromisos:

La AACI se obligó a satisfacer exclusivamente por su cuenta y cargo las siguientes prestaciones:

- Realizar las obras de refacción necesarias para acondicionar y equipar su Salón Victoria Ocampo.
- Facilitar al BAC el uso de su Salón Victoria Ocampo para la realización de las actividades de difusión cultural.
- Realizar los trabajos que requiera el mantenimiento de dicho Salón.
- Participar activamente en la programación de las actividades de difusión cultural del BAC y en la supervisión de su realización.
- Colaborar con el Consejo Británico en la búsqueda de auspiciantes para las actividades del BAC.
- Abstenerse de realizar actividades que interfirieran con las que realizara el BAC.

El Consejo Británico se obligó a satisfacer por su cuenta y cargo las siguientes prestaciones:

- Aportar la información y el material necesario para el desarrollo de las actividades de difusión.
- Entrenar al personal de ambas Instituciones afectadas al cumplimiento de las actividades de difusión.
- Participar activamente en la programación de las actividades de difusión cultural del BAC y en la supervisión de su realización.
- Poner su mayor empeño para conseguir el auspicio de empresas y organismos nacionales y extranjeros para el desarrollo de las actividades del BAC.
- Abstenerse de realizar actividades que interfieran con las que realice el BAC.

El Convenio designó la creación de una Comisión de Cultura, con las siguientes funciones:

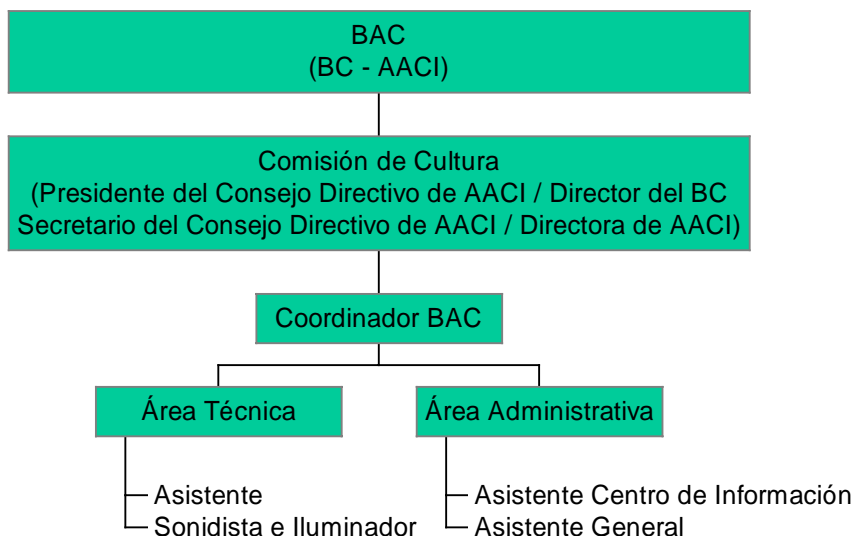
- Dictar las normas que considerara necesarias para regir su funcionamiento y designar a quien la presidiera.
- Someter a la previa aprobación de las partes los programas de difusión.
- Controlar directamente la ejecución de los programas que las partes aprobaran.
- Dar a las partes la información que éstas le requirieran.
- Ejercer un estricto control económico y financiero de las actividades y facilitar la realización de las auditorias que cualquiera de las partes dispusieran.

Una vez concluido el período contemplado en el convenio anteriormente mencionado, el BC decidió no renovar su participación y, en consecuencia, la AACI toma la dirección total de la institución hacia fines de 1999.

#### Estructura Organizacional:

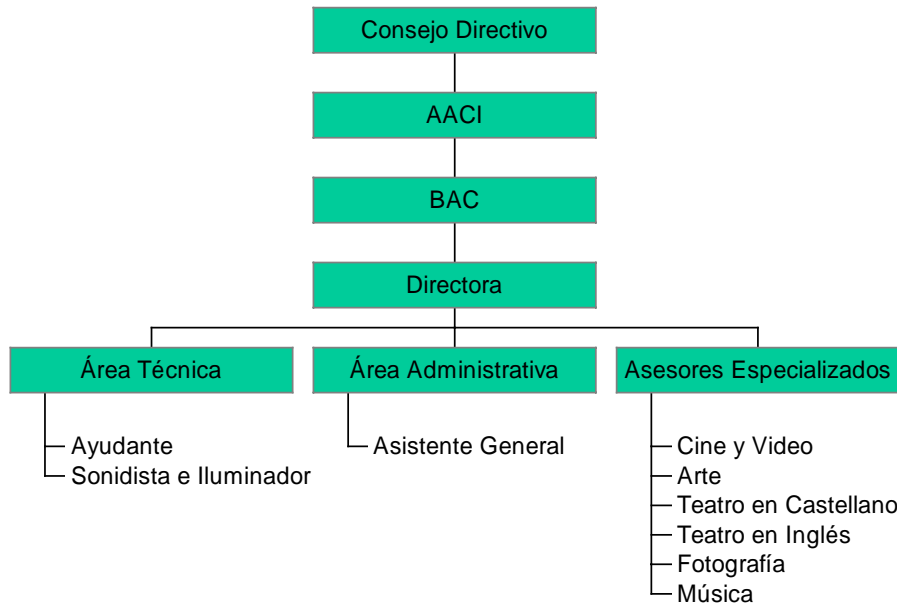
Al momento de la creación del BAC se designan a una Directora del BAC -Sra. Ofelia Veltri (Directora de AACI)- y a un Coordinador General -Sr. Oscar Moreno (Representante del BC)-. A su vez, se crea una Comisión de Cultura, con el objeto de supervisar el buen funcionamiento de la institución y evaluar el programa de actividades presentado por el Coordinador. La mencionada Comisión estaba integrada por el Sr. d'Ornellas, el Sr. Molinari, el Sr. Potter y la Sra. Veltri. Por ser el BAC una entidad dependiente de la AACI, la Comisión Directiva de ésta última ejercía también funciones de contralor sobre las actividades del primero. El Consejo Británico participaba de esta Comisión, con la presencia de su Director en carácter de invitado. De la función del Coordinador, dependían dos áreas: una Técnica, formada por un Sonidista e Iluminador y un Ayudante; y otra Administrativa, integrada por una Asistente del Centro de Información y una Asistente General del Coordinador.

Estructura Organizacional  
1997 / 1998



La estructura original fue modificada al finalizar el convenio entre la AACI y el BC. La Dirección General del BAC queda a cargo de la Directora de la AACI y la Comisión de Cultura se disuelve. La figura del Coordinador fue reemplazada por la de Asesores Especializados (Coordinadores), y externos, en las áreas de Cine y Video, Música, Exhibiciones y Teatro. La modalidad de contratación de los Coordinadores se va adaptando conforme a las necesidades y programas del BAC, pueden realizar su trabajos de forma independiente y ad honorem o desempeñarse en relación de dependencia para el BAC. El Área Técnica permaneció sin cambios en su estructura organizacional, mientras que la función de la Asistente del Centro de Información desaparece, dado que el BC restablece el control de esta temática desde sus propias instalaciones.

Estructura Organizacional  
1999 / 2001

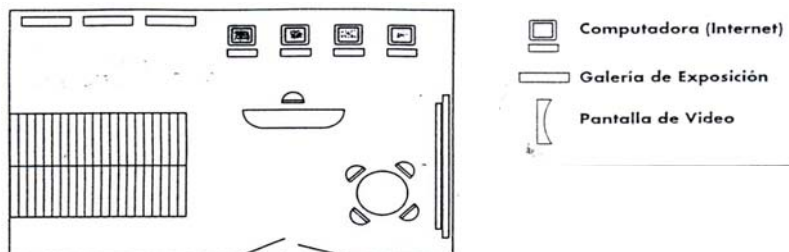


❑ Infraestructura:

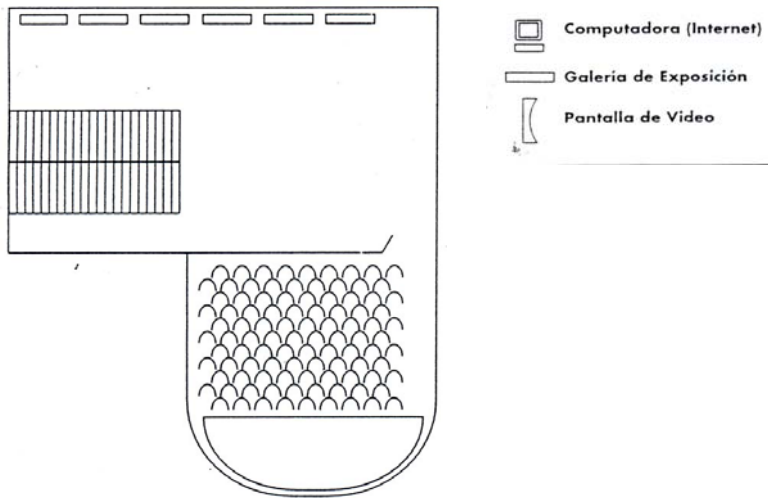
Físicamente, el edificio del BAC está ubicado en Suipacha 1333, en el mismo predio, pero fuera de las instalaciones de la AACI.

Al momento de su creación el BAC contaba con un Centro de Información ubicado en la planta baja, un Auditorio con 180 butacas en el primer subsuelo y un Cyber-bar y Sala de Video, en el segundo subsuelo. En el exterior, se contaba con espacios abiertos destinados a exhibir esculturas, y en las distintas áreas de circulación del interior del edificio existían espacios ambientados para la exhibición de artes plásticas.

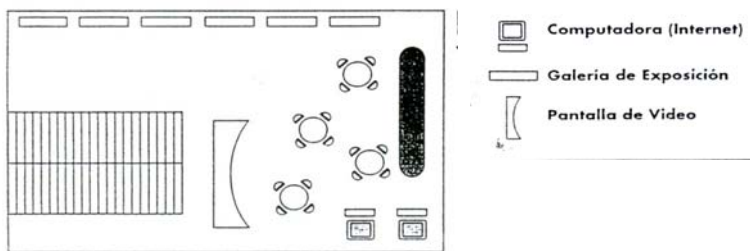
P:B. – Window on Britain (Centro de Información)



## 1<sup>er</sup> Subsuelo – Teatro / Cine / Música

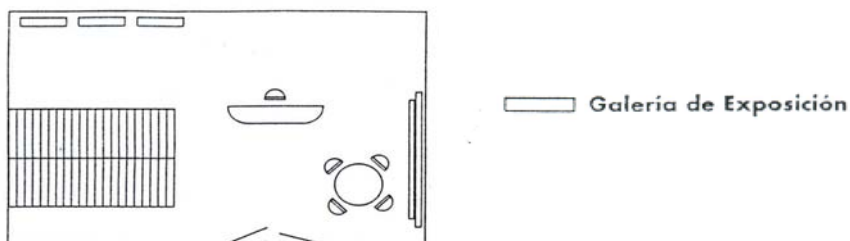


## 2<sup>do</sup> Subsuelo – Video / Cyber-bar

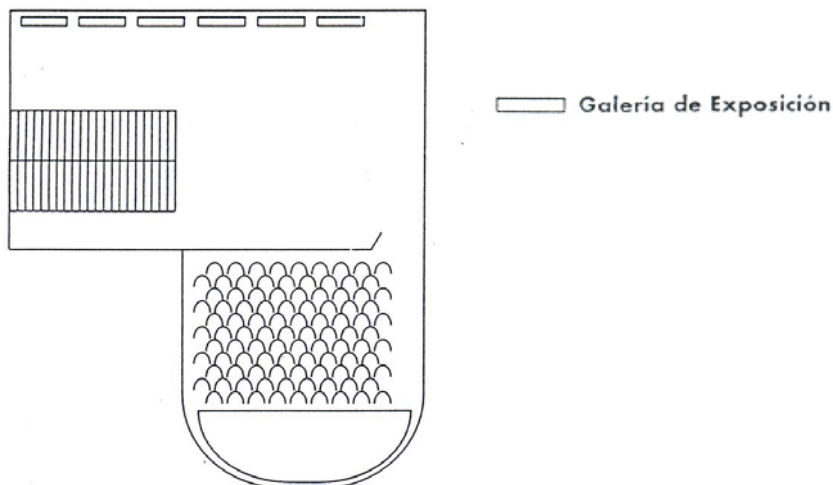


Una vez finalizado el Convenio, el espacio que ocupaba el Centro de Información es destinando a la exhibición de publicaciones sobre arte y la cultura extranjera e información general acerca de las distintas actividades que realizan los Centros Culturales del país. El Auditorio permaneció sin modificaciones, mientras que el espacio que ocupaba el Cyber-bar se destinó a la creación de un Auditorio donde actualmente se realizan seminarios, talleres y otras actividades extracurriculares. La Sala de Video continúa funcionando en el mismo lugar.

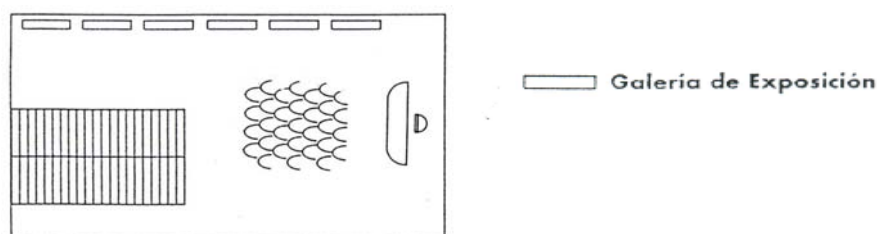
## P.B. – Recepción y Exhibición de Publicaciones



### 1<sup>er</sup> Subsuelo – Auditorio Victoria Ocampo



### 2<sup>do</sup> Subsuelo – Sala de Video / Salón de Conferencias



#### Financiamiento:

Según lo manifestó Ofelia Veltri –Directora del BAC- durante la entrevista en profundidad, como organismo dependiente de AACI, el BAC cuenta con un presupuesto anual determinado por el Directorio de AACI.

Al momento de su creación, se llevó a cabo un análisis de costos del BAC y se definió un presupuesto combinando las reformas edilicias, la inversión en equipamiento, personal y puesta en marcha. El BC contribuyó con el equipamiento para el área del Centro de Información. La AACI cedió el uso de parte de sus instalaciones para la creación del BAC y asumió la totalidad de los gastos de adecuación y equipamiento del área del Teatro.

Por su parte, el BC se comprometió a contribuir con los tiempos y dedicación del Coordinador –Sr. Oscar Moreno- y a contribuir con el 50% (cincuenta) de los costos asociados al desarrollo de

diferentes actividades. Este último ítem no se cumplió debido a la desaprobación por parte del Gobierno británico del presupuesto presentado por el Director del BC Argentino. Esto complicó la situación financiera de la AACI ya que debió solventar la totalidad de los gastos en los que incurrió el BAC durante ese período.

En el año 1997, se decide iniciar una campaña de membresía para lograr el apoyo financiero de empresas para las acciones culturales programadas en forma conjunta por AACI-BC para el BAC e, independientemente, para los actividades culturales que el BC realiza en otras instituciones (Ej: Teatro San Martín, Galerías de Arte, etc). Asimismo, se buscó crear asociaciones comerciales que generaran beneficios a largo plazo para las partes involucradas, creando la figura del Sponsor por Áreas Artísticas.

A cambio de su aporte, los sponsors se beneficiaban con:

- Logotipo de la empresa en toda publicidad relacionada con el evento que auspiciara.
- Espacio de publicidad gratuito en espacios o catálogos.
- Oportunidad de realizar demostraciones comerciales y distribución de material promocional en actividades relacionadas con el evento que auspiciara.
- Mención de la participación de la empresa en las gaceta de prensa para su mención en la cobertura de prensa en el evento que auspiciara.
- Asignación de un número de entradas sin cargo para uso de la empresa el día de la inauguración de espectáculos y derecho a reservas en otros días.
- Oportunidad de ser anfitrión junto con el BC y la AACI en recepciones en días de debut e inauguración.
- Invitación para los Directivos de las empresas a todas las actividades realizadas por el BC o el BAC.
- Recepción de un balance de resultados al término del evento y de material informativo sobre las actividades del BC y del BAC.

A comienzos del año 2000, se diseñó un nuevo esquema de Sponsors, tendiente a ampliar las posibles empresas argentino-británicas interesadas en auspiciar las actividades del BAC. Las contribuciones que realizan los distintos Sponsors figuran como “Ingreso Contribución Teatro” y se contabilizan como “Contribuciones y Auspicios”. La lista de posibles beneficios contemplados dentro del esquema mencionado incluye las siguientes alternativas:



- Por \$1000: Figuración del nombre de la empresa en el panel de Sponsors BAC, información sobre todas las actividades, invitación a todas las inauguraciones, una invitación personal a la inauguración de las obras y conciertos, uso de la sala una vez al año.
- Por \$2000: Lo arriba mencionado más un uso adicional de la sala, 2/3 invitaciones a obras y conciertos, entrega de folletería promocional dos veces al año (en eventos que no tenga sponsor exclusivo).
- Por \$3000: Todo lo anterior más ubicación de stand de la empresa una vez al año, 5 entradas de cortesía.
- Por \$5000: Todo lo anterior más ubicación de stand 2/3 veces al año, colocación de un cartel con el nombre de la empresa en tamaño, lugar y fechas a convenir con AACI/BAC, entradas que soliciten a todos los eventos.
- Por \$10,000 o más: Todo lo anterior más una negociación directa con la empresa

Entre los Socios Protectores del BAC se encuentran en el año 2001 las siguientes empresas e instituciones: Banco Privado de Inversiones, Belgrano Day School, ESSARP Centre, ICI Argentina, Kell Ediciones, Oxford University Press Argentina, Pearson Education y St. Hilda's College.

De todas las actividades culturales organizadas por el BAC, únicamente las obras teatrales cuentan con un Bono Contribución de \$12 que beneficia a la Institución en la financiación de la puesta.

La misma ley que exime a las organizaciones sin fines de lucro del impuesto a las ganancias (Ley 11.638, Art 20, inc f) les impide la explotación de espectáculos públicos; razón por la cual, el BAC – cumpliendo con los fines de su creación- organiza actividades culturales de entrada libre y gratuita.

En 1999, La Comisión Directiva de AACI decidió limitar el aporte de dinero que la AACI brinda al BAC en \$100.000 por año. Dicha decisión está especificada en actas desde esa fecha, debido a importantes desajustes en el presupuesto de AACI desde los inicios del BAC.

❑ Mapa de Públicos:

○ Primario

- Empleados BAC
- Socios Protectores (Auspiciantes)
- Audiencia
  - ❑ Empleados AACI
  - ❑ Alumnos AACI
  - ❑ Usuarios de las Bibliotecas de AACI, Socios DAE (Departamento de Alumnos Externos)
  - ❑ Comunidad Británica en Argentina (Embajada Británica, British Council, CCAB, ABCC)
  - ❑ Instituciones Educativas de Nivel Inicial y EGB bilingües
  - ❑ Profesorados, Traductorados y Asociaciones Profesionales (Colegio de Traductores, APIBA, ESSARP, ESU)
  - ❑ Universidades y Escuelas de carreras artísticas.
  - ❑ Otro público que no pertenece a ninguna de las categorías anteriores
- Artistas, Directores Artísticos y Productores.
- Prensa y Críticos de Arte, Cine y Teatro.

○ Secundario

- Entidades Análogas
- Ministerio de Cultura y Educación
- Comunidad educativa en general
- Comunidad empresaria en general
- Padres de Alumnos
- Comunidad Nacional
- Comunidad Internacional
- Familia de Empleados
- ONGs

## ❑ Programas Culturales

En el BAC se desarrollan un conjunto de programas vinculados con la promoción de las artes británicas:

- Artes Plásticas: (1997-2000)

El BAC disponía de dos espacios diferentes para la exhibición de obras de arte, uno en el interior de la sala Victoria Ocampo -especialmente preparado para pinturas, dibujos, fotografías- y ,el otro, fuera de la sala -apropiado para esculturas y objetos que puedan exhibirse al aire libre-. La programación de las muestras era de artistas argentinos o extranjeros y duraba mayor tiempo que el que establecen las obligaciones propias de la actividad de las galerías, con la intención de que las muestras acompañaran los procesos creativos de otros programas del BAC. La entrada era libre y gratuita. Durante un año se llegaron a organizar alrededor de 5/6 muestras de distintos artistas.

- Fotografía en el BAC: (2001)

Esta es un actividad que comenzó en el 2001, reemplazando el espacio dedicado anteriormente a las artes británicas, coordinada y organizada por el Sr. Juan Travnik (encargado de la foto-galería del Teatro General San Martín). Se realizaron distintas muestras durante el año con una línea determinada. La entrada es libre y gratuita y se puede visitar durante la semana de 15 a 21hs y los sábados a partir de las 18hs. Artistas invitados: Paula Grandio, Fabián Vendramini, Martin Rosenthal .

- Cine británico: (1997- a la actualidad)

El British Arts Centre promueve la organización de grandes ciclos retrospectivos y /o temáticos de películas británicas. El material es seleccionado y programado por el Sr. Luciano Monteagudo (crítico de cine) y se llevan a cabo alrededor de 9 ciclos durante el año. La proyección de las películas se realiza en el auditorio principal, todos los días martes a distintos horarios a lo largo de la tarde y noche. La entrada es libre y gratuita y es la actividad que mayor público convoca el BAC. Algunos de los ciclos proyectados: " Extranjeros en Londres", "James Ivory", "David lean", etc.

- Centro de información: (1997-1999)  
Estaba orientado, fundamentalmente a brindar información sobre las artes en Gran Bretaña. En el Centro se podía encontrar información sobre el quehacer cultural británico, sus museos, artistas, teatros, espectáculos musicales, etc. Además se disponía de información actualizada mensualmente sobre muestras de artes plásticas, espectáculos de teatro y danza, ópera y conciertos.
  
- Estudios Culturales: (dentro del Centro de Información)  
Podría definirse como una “mirada” multidisciplinaria hacia los diversos aspectos de la cultura y la sociedad británica contemporánea, poniendo especial énfasis en los aportes de la Literatura, Historia y la Ciencias Sociales. Esta actividad se completaba además con ciclos de conferencias, seminarios y /o talleres que daban cuenta de esta forma de entender y transmitir los diferentes aspectos de esta sociedad caracterizada por lo multicultural. El British Council y la British Tourist Authority proveían de gran parte del material para este Centro.
  
- Música: (1998 - a la actualidad)  
Los ciclos de conciertos de Música Británica se realizan mensualmente, cada 3er. Sábado del mes. La organización estuvo a cargo, durante un tiempo, de La Fundación Centro de Estudios Avanzados de Música Contemporánea (CEAMC). El programa incluye desde música popular, contemporánea y antigua, hasta música inspirada en Poesía Inglesa Contemporánea. Esta actividad es arancelada, se compran abonos para tres conciertos.
  
- Video BAC: (1997 – a la actualidad)  
Esta actividad se ha organizado con una programación semanal en el BAC de modo que asista un público propio especializado y seguidor. El video se proyecta en la sala del 2<sup>do</sup> Subsuelo especialmente acondicionada para esta actividad. Durante el año 1997 función un Bar junto a esta sala. Los videos son ciclos de diferentes series británicas que coordina el Sr. Luciano Monteagudo. La entrada es libre y gratuita. La proyección durante la semana es a las 18hs. y los días sábados a las 19.00hs. Algunos de los ciclos: “The singing detective” , de Dennis Potter, “La escultora (The Sculptress), etc.

- Teatro en castellano: (1997- a la actualidad)  
Las obras que se llevan a cabo son en castellano, pero de autores británicos. Esta actividad se ha desarrollado para ampliar el público del teatro en inglés y así cubrir un mayor espectro. Algunas de las obras realizadas: "Vita y Virginia" de Hellen Atkins, "Isabel sin Corona", de Kado Kostzer, "La Luna lo anda buscando", de Roberto Arlt. Durante el año se realizan una o dos obras en castellano. La entrada es de \$12 y para los estudiantes y jubilados hay un descuento del 50%. Se realizan también funciones especiales con descuentos para Lectores de La Nación.
  
- Teatro en Inglés: (1997 - a la actualidad)  
Se han realizado diferentes obras durante el año de las compañías: ART, Suburban Players, entre otras. Algunas de las obras que se han presentado: "La fierecilla Domada" de W. Shakespeare y "Betrayal" de Harold Pinter. Los precios de las entradas son similares a los de teatro en castellano y se realizan los mismos descuentos.
  
- Ciclos de Jazz: (2000 - a la actualidad)  
Han comenzado en el año 2000 con gran éxito. El ciclo de jazz en el BAC da prioridad a la calidad de la música y sus intérpretes y a la presencia del espíritu que caracterizó a esta expresión desde sus comienzos hasta hoy. Este ciclo está organizado por Pablo Gonzalez quien ha traído a escena grupos como: Argenjazz, Patricia Clark y su Trío, ZOYLOKA Jazz Trío. Los conciertos se realizan el último miércoles de cada mes a las 19.30hs y la entrada es libre y gratuita.
  
- Talleres de teatro: (1999 – a la actualidad)  
Esta actividad comenzó en el año 1999. Los cursos son en inglés y ya hay dos niveles, I y II. Las clases se dictan en el auditorio del BAC los días lunes y martes, según el nivel. El Sr. James Murray es el coordinador y profesor de estos talleres que se realizan con gran éxito. Esta actividad es arancelada (la factura el Sr. Murria en forma particular). El BAC sólo ofrece su espacio cultural como un servicio más.
  
- Actividades extracurriculares:  
Son aquellas actividades que están fuera de la Programación específica del BAC. Entre ellas se encuentran los seminarios de AACI, actividades pedagógicas, obras de

teatro representadas por los alumnos, entrega de premios a los mejores promedios, actividades organizadas por otras entidades educativas (ej: competencias organizadas por la ESU (English Speaking Competition), actos de fin de año de Instituciones educativas, Ceremonia de entrega de diplomas, uso de la sala por los sponsors del BAC para alguna actividad a su elección, etc.

#### ❑ Entidades Análogas

Con una audiencia anual que en algunos casos llega a las 30 mil personas y provistos de auditorios capaces de albergar entre 150 y 200 espectadores, los centros culturales europeos están indiscutiblemente integrados al tejido cultural de la ciudad de Buenos Aires. Se trata del Goethe Institut, la Alianza Francesa, el British Arts Centre (BAC) y la Asociación Dante Alighieri (representantes de Alemania, Francia, Inglaterra e Italia, respectivamente).

Ligados de manera más o menos intensa a sus embajadas, articulan la enseñanza y la difusión de las lenguas nacionales con nutridas programaciones que incluyen música, literatura, artes audiovisuales y teatro. La mayoría de estas actividades es de entrada libre y gratuita.

También tienen fluidas relaciones con entidades locales como el Teatro Colon, el Centro Cultural San Martín, el Museo de Arte Moderno o el Centro Cultural Rojas, lo que contribuye a fortalecer una propuesta que, lejos de ceñirse al ámbito cultural del Viejo Continente, también busca respaldar a los creadores locales.

En este momento, los cuatro centros comparten un objetivo: ampliar y diversificar el perfil de su público. De hecho, sus agendas son lo suficientemente variadas como para convocar a espectadores de distintas generaciones, formación y hábitos culturales. "Abrirse a la comunidad" es la frase que se reitera en el discurso de sus responsables.

Excelencia y pluralismo son dos elementos fáciles de encontrar en cualquiera de las programaciones.

El **Instituto Goethe** tiene una programación cultural orientada a la información sobre la escena artística alemana actual con el objetivo de que se concrete un encuentro entre los creadores

Europeos y los representantes locales de cada especialidad. Las actividades, que incluyen la difusión de artistas argentinos, comprenden ciclos de cine, teatro, exposiciones audiovisuales, coloquios y jornadas. **(Fig. Nº1)**

En cuanto a la **Alianza Francesa** de Buenos Aires, hace aproximadamente 10 años comenzó a implementar una política directamente dirigida a "rejuvenecer" al público de sus presentaciones culturales. La estrategia dio sus frutos: la edad promedio de los visitantes descendió, así como se diversificaron sus afinidades. Propuestas como el espacio historieta (dedicado al humor gráfico, comics e ilustración de libros) o el laboratorio multimedia favorecieron la renovación generacional. Además, este año las actividades ligadas con las artes visuales se orientaron a la experimentación digital y electrónica. La Alianza organiza también exposiciones fotográficas, puestas teatrales (de autores franceses y argentinos), conferencias, presentaciones de libros y conciertos. **(Fig. Nº 2)**

La **Dante Alighieri** se dedica fundamentalmente a la enseñanza del italiano. Tiene una serie de actividades abiertas a la comunidad, que se desarrollan en dos auditorios (Auditorio Dionisio Petriella y Auditorio Manuel Belgrano). Entre ellas se incluyen la organización de un coro, proyecciones cinematográficas, muestras pictóricas, conciertos y conferencias. Organiza además concursos literarios junto a otras instituciones relacionadas a la cultura italiana. Publica la revista Dante Noticias donde, entre notas relacionadas a la enseñanza, difunde las actividades culturales. La institución se fundó en 1889 con el fin de difundir el idioma y la cultura italianos en el mundo. **(Fig. Nº 3)**

La **Fundación Centro de Estudios Brasileiros** se dedica a la enseñanza del portugués y cuenta entre sus instalaciones con un micro-cine apto para 70 personas en el cual se proyecta filmografía del mejor cine brasileño, en varios horarios, en su idioma original y con entrada libre y gratuita. Entre otras actividades cuenta con la Galería Portinari donde se llevan a cabo exposiciones, conferencias y paneles debate. **(Fig. Nº 4)**

La mayoría de estos espacios cuenta con bibliotecas, hemerotecas y mediatecas que suelen convertirse en la puerta de entrada al resto de las actividades. Son numerosos los curiosos que se acercan a buscar información, ver un video o navegar por Internet. De paso, se enteran de la programación del mes o se llevan alguna publicación interna de la institución.

Mas allá de sus estrategias para crecer como ámbitos institucionales, lo que se percibe tras estas gestiones es un profundo respeto por el espacio público y la diversidad cultural.

La principal diferencia ente el BAC y los mencionados centros culturales radica en que estos últimos son financiados por los gobiernos de los respectivos países.

El BAC es el único centro cultural destinado a difundir la cultura y las artes británicas en la Argentina.



## 1.2 Identidad Institucional

La Identidad Institucional es la lectura de la identidad de la institución por parte de sus agentes internos, sus interpretaciones y versiones fantaseadas acerca del proceso de desarrollo de la institución, su situación inmediata y sus perspectivas. Es, en resumen, el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución.

Este conjunto de atributos, constituye un discurso -el “discurso de identidad”- que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal del individuo.

Este discurso identificatorio, no es unidimensional, sino que se desdobra en planos, componiendo un cuadro cuya complejidad es proporcional a la complejidad real y comunicacional de la institución.

Los procesos de identificación se mueven en la dialéctica interna de cuatro elementos: de lo inmediato a lo proyectual, y de lo interno a lo manifiesto.

### Misión

Citando textualmente las palabras de la Directora de la Institución, Sra. Ofelia Veltri, *“El objetivo, la misión, del centro cultural es promover las artes y cultura británica y argentina para brindar al público un mayor conocimiento en todas las manifestaciones artísticas y culturales de ambos países”*.

### Visión

Este concepto no ha sido especificado en ningún documento de la Institución. Tampoco surgió en el transcurso de la entrevista.

## ☐ Valores

La Sra. Veltri tiene una visión muy personal respecto del tema de valores en management. Considera que la teoría de valores habría que reverla puesto que se ha llegado a un punto en que los valores son similares para todas las instituciones, terminan siendo valores muy generales que son los mismos que se aplican a los individuos.

Durante la entrevista surgieron los siguientes:

*“Los valores que tiene el BAC son:*

- *integridad*
- *respeto a la comunidad artística y cultural*
- *respeto al público, brindarles calidad”*

## ☐ FODA

La Directora considera que el análisis FODA está actualmente obsoleto. Sin embargo, durante el transcurso de la entrevista logró destacar algunos conceptos que se vuelcan a continuación junto a otras consideraciones.

### a. Fortalezas

- Es la única entidad que, como centro cultural, se dedica a la difusión de la cultura británica.
- Cuenta con una estructura edilicia propia, ubicada en un lugar estratégico de la ciudad.
- Por ser una organización sin fines de lucro cuenta con beneficios impositivos.
- Prestigio y calidad en los programas (Algunas actividades son reconocidas por el Ministerio de Cultura de la Nación como “De Interés Cultural”, se han recibido reconocimientos que contribuyen a fortalecer la presencia del BAC en el circuito cultural).
- Reconocimiento del BAC en virtud de su estrecha relación con la AACI, puesto que se trata de una institución con una imagen fuertemente consolidada en el ámbito educativo y cultural.

- Quien dirige la institución, la Sra. Ofelia Veltri, ha sido condecorada por la Reina de Inglaterra con el título de MBE (Member of the British Empire) lo que contribuye a fomentar las buenas relaciones internacionales y permite concretar importantes acuerdos internacionales.
  - Los Coordinadores Especializados de cada área, son personalidades altamente reconocidas en su medio. La mayor parte de las actividades que organiza son de acceso libre y gratuito.
- b. Oportunidades
- Reactivación de negocios bilaterales.
  - La delicada situación económica del país lleva a que el público se vuelque a participar de actividades no aranceladas.
- c. Debilidades
- Falta de presupuesto propio para solventar todas las actividades.
  - El hecho que el BAC dependa de la AACI, influye en forma negativa a que públicos de entidades análogas a la AACI concurren a actividades organizadas por el BAC.
  - Los fondos patrocinantes se ven reducidos o divididos entre entidades análogas que compiten en la búsqueda de recursos.
  - El hecho de contar con un público heterogéneo, hace que las herramientas y mecanismos utilizados para acceder a ellos sean en extremo numerosos.
- d. Amenazas
- La complicada situación económica que atraviesa el país, constituye una barrera para recibir el aporte de las empresas.
  - Si el Gobierno decidiera gravar la educación privada, el BAC perdería sus beneficios impositivos.

## 1.3 Comunicación Institucional

La Comunicación Institucional está constituida por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos -consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente- que toda entidad social, con sólo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno.

La sistematicidad de la comunicación institucional es la garantía de un crecimiento armónico a partir de una estructura que se va completando y regenerando durante el desarrollo temporal de la gestión concreta. La unidad se debe dar tanto en los contenidos semánticos de fondo como en sus modalidades estilísticas generales.

La identidad visual es una variable importante dentro de la comunicación corporativa, puesto que es un instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa que expresa, explícita y simbólicamente, la identidad global de ésta.

Por ello, analizamos en primera instancia el conjunto de signos y su modo de aplicación a la totalidad de los soportes gráficos (papelería, ediciones, etc) y paragráficos (arquitectura, indumentaria, etc). Relevamos los Signos Identificadores Básicos y el Sistema de Identificación Visual de la organización.

### □ Signos Identificadores Básicos

#### 1. Nombre: "British Arts Centre"

La institución adoptó una modalidad de denominación institucional de tipo Toponímico, puesto que hace alusión al área de influencia de la institución.

Este nombre se utiliza desde la creación de la entidad y no ha variado en el tiempo.

#### 2. Logotipo:

El logotipo está constituido por las siglas BAC sobre las palabras "British Arts Centre". En ambos casos se utiliza la tipografía Romana Clásica, caracterizada por un trazo fino

ascendente y grueso descendente, con un remate que termina en forma perfectamente circular, llamado serif que le da una gran sensación de apoyo.

El cuerpo de la letra (tamaño) varía de acuerdo al soporte en que se utilice. El mismo está restringido al tamaño de las siglas BAC. Este cambio de tamaño en el cuerpo de la letra cumple la función de jerarquizar los conceptos apoyando gráficamente la abreviatura del nombre, tal como se lo utiliza de forma coloquial.

Se observa la utilización de los colores azul (Pantone N°285), rojo (Pantone N°032) y blanco. Excepcionalmente, se utiliza en blanco y negro.

Este mismo logotipo es el que se utiliza desde el momento de la creación de la institución y no ha variado en el tiempo.



#### □ Sistema de Identificación Visual

A continuación relevamos la aplicación del nombre y logotipo a la totalidad de soportes gráficos y para-gráficos.

- Sistema de Soportes Gráficos de Identificación

Actualmente, los signos identificadores básicos se aplican de manera homogénea en los distintos soportes gráficos, variando en tamaño y color de acuerdo al medio que se utilice.

Si bien no existe un manual de identidad visual que defina estas aplicaciones, se ha observado que siguen lineamientos generales. Esto es así puesto que existe en la organización una persona que ocupa el puesto de Responsable de Comunicación Institucional que tiene injerencia sobre la comunicación de AACI y del BAC. Esta persona se encarga del diseño de las distintas herramientas de comunicación y supervisa la aplicación del nombre y los logos de ambas instituciones y de entidades auspiciantes en las mismas. Cuando se realizan producciones externas al BAC, esta misma persona lleva a cabo la auditoría de las herramientas de comunicación.

- Papelería Institucional
  - Papel Membrete – **(Fig. Nº 5)**
  - Sobre – **(Fig. Nº 6)**

Entre 1997 y 1999, período durante el cual existía el acuerdo institucional entre la AACI y el BC, los soportes gráficos incluían, además de logotipo del BAC, los de ambas instituciones. Estos lineamientos nos estaban formalizados, por lo que en ocasiones se han encontrado inconsistencias en la aplicación de los Signos Identificadores Básicos.

- 1997/1998
  - Programa Institucional – **(Fig. Nº 7)**
  - Programa de Actividades por Área – **(Fig. Nº 8)**
  - Invitaciones – **(Fig. Nº 9)**
  - Programa de Espectáculo – **(Fig. Nº 10)**
  - Catálogos (Artes Plásticas) – **(Fig. Nº 11)**

Los folletos institucionales anunciaban las actividades del BAC y del BC en forma conjunta, lo cual generaba gran confusión en el público. Este hecho llevó a que la audiencia a la que estaban dirigidas las comunicaciones, no lograra distinguir las actividades del BAC de las del BC, creyendo que eran la misma Institución.

- 1999
  - Programa Institucional – **(Fig. Nº 12)**
  - Programa de Actividades por Área – **(Fig. Nº 13 y 14)**
  - Invitaciones – **(Fig. Nº 15)**
  - Programa de Espectáculo – **(Fig. Nº 16)**
  - Catálogo – **(Fig. Nº 17)**

En 1999, comienza una campaña con el objetivo de separar al BAC del BC y ligarlo más a la AACI. Para ello, se une el logotipo del BAC al de AACI y se incorpora la frase: “ el BAC de la Asociación Argentina de Cultura Inglesa” en toda la folletería y documentos.

En los catálogos de Artes Plásticas se incorpora el logotipo de la AACI, junto al del BAC.

- 2000
  - Folleto Institucional – **(Fig. Nº 18)**
  - Programa de Actividades por Área – **(Fig. Nº 19 y 20)**
  - Invitaciones – **(Fig. Nº 21)**
  - Programa de Espectáculo – **(Fig. Nº 22)**
  - Catálogo – **(Fig. Nº 23)**

En el año 2000, luego de la disolución del acuerdo institucional entre ambas organizaciones AACI-BC), se renueva totalmente el diseño de las piezas de comunicación del BAC, optando por un diseño más colorido, dinámico, moderno y de fácil lectura. Se rediseña el espacio utilizado por los logotipos de la AACI y del BAC. El logotipo de AACI se ubica siempre de la derecha y el del BAC a la izquierda en un tamaño menor. Se acentúa, aún más, la idea que el BAC es el área cultural de la AACI.

El logotipo del British Council se retira definitivamente de todos los soportes de identificación visual (folletería, marquesinas, posters, anuncios, etc)

- 2001
  - Folleto Institucional – **(Fig. Nº 24)**
  - Programa de Actividades por Area – **(Fig. Nº 25 y 26)**
  - Invitaciones – **(Fig. Nº 27)**
  - Programa de Espectáculo – **(Fig. Nº 28)**
  - Postales de Fotografía y Teatro – **(Fig. Nº 29)**
  - Cuadernillo de actividades y prensa para Socios Protectores - **(Fig. Nº 30)**

○ Sistema de Soportes Para-Gráficos de Identificación

La necesidad de una implantación pública cada vez más clara obliga a toda institución a manifestarse como una entidad unitaria y coherente. Siguiendo estos lineamientos, el BAC adoptó una estrategia de homogeneidad y gran impacto visual, haciendo notar su presencia en el entorno físico.

Tal como se refleja en las imágenes incluidas en el adjunto como **Fig Nº 31 y 32**, se hace uso del logotipo en diferentes soportes: marquesinas, posters, indicadores, accesos, escenario, entre otros, manteniendo los lineamientos para su aplicación que son utilizados en soportes gráficos.

□ Análisis de las herramientas de comunicación de la institución:

La comunicación institucional abarca la totalidad de las comunicaciones de la empresa.

Enunciamos a continuación las herramientas utilizadas por la organización que, partiendo de los atributos de identidad, tienen el objetivo de provocar en el público -tanto interno como externo- una imagen positiva de ésta.



Llevamos a cabo un análisis de la Comunicación Interna, la Comunicación de Marketing y la Comunicación Corporativa. Para ello, consideramos que la comunicación corporativa se diferencia respecto a la comunicación interna en que la corporativa implica una gran proyección hacia el exterior, además de perseguir otros objetivos distintos a los de la comunicación interna. Por otra parte, la comunicación corporativa se distingue de la de marketing porque el referente de la primera es la empresa globalmente considerada, como un sujeto con una personalidad pública particular, mientras que la segunda, aunque implique a la imagen de la compañía se circunscribe a un ámbito más reducido, el de producto.

#### Comunicación Interna:

- Boletines Informativos: por ser el BAC una entidad dependiente de AACI, las novedades respecto a las actividades de la misma, están incluidas dentro del Newsletter (una hoja) mensual de la AACI (redactado en inglés). La Directora de la AACI y del BAC se ocupa de la edición de la misma. No mantiene un presupuesto específico y se imprime internamente. Los contenidos abarcan los acontecimientos más relevantes del quehacer institucional de ambas organizaciones.
- Paneles Informativos para Empleados (Carteleras): el panel informativo se encuentra en el Departamento de Alumnos de la AACI, punto de referencia para los empleados de la AACI y del BAC. La información que se vuelca en la misma comprende: información del Departamento de Recursos Humanos, información de otros departamentos, sociales, visitas institucionales, mensajes de la dirección, entre otros. La responsabilidad de la actualización recae en una de las asistentes del Departamento de Alumnos.
- Circulares del Director a los Empleados  
Las circulares de la Directora tienen una frecuencia mensual y están referidas a actividades cotidianas. Las mismas son enviadas por correo electrónico.
- Comunicaciones Individuales a los Empleados  
La Directora envía comunicaciones de agradecimiento por la colaboración y participación de los empleados con referencia a gestiones particulares (eventos, inauguraciones, exámenes, etc.)

También se reconocen mediante la entrega de un presente, la antigüedad en el empleo, graduación, nacimientos, días especiales (día del maestro, pascuas, día del niño, regalos de fin de año, entre otros.)

Existen comunicaciones formales para dar condolencias.

- Canales de Comunicación Ascendentes

La Dirección mantiene una política de puertas abiertas para con los empleados de AACI y del BAC. Se llevan a cabo reuniones y se posibilitan las consultas diarias con Jefes, Coordinadores y la Dirección, logrando de esta manera un alto grado de interactividad.

#### Comunicación de Marketing:

- Atención al Cliente

La atención al cliente está muy cuidada en el ámbito del BAC. Existe una recepción en la PB del Centro Cultural, donde se exhiben revistas, publicaciones extranjeras y colecciones relacionadas a las actividades del Centro. Allí se encuentra una asistente del BAC quien informa sobre todas las actividades que se desarrollan, entrega folletos informativos de cada obra, días de funciones, horarios, entrega entradas, atiende llamadas telefónicas, y asesora a cerca de la exhibición que esté en ese momento llevándose a cabo en el BAC.

Se lleva un registro también de la cantidad de gente que visita el BAC, los asistentes al Cine y demás espectáculos, para realizar al fin de cada ciclo cuadros de asistencia a las distintas actividades.

Existe un buzón de sugerencias donde el público de AACI y del BAC pueden expresar sus comentarios o manifestar algún inconveniente que hayan tenido.

- Promoción de Espectáculos:

Las actividades organizadas por el BAC cuentan con la difusión gratuita en los siguientes medios: Clarín, Página 12, Ámbito Financiero, La Nación, El Cronista, Revista Espectador, El Diario del Bolsillo, entre otros, teniendo columnas realizadas por críticos de cine, arte, música y teatro, además de la publicación en todas las carteleras de información de espectáculos.

Además, el BAC -junto a la AACI- asiste a Ferias y Exposiciones relacionadas al ámbito educativo y cultural donde promociona todos los servicios y actividades dirigidas al público en general.

Es también importante la promoción en la comunidad de la zona a través de la exhibición de afiches en vía pública en los distintos comercios y empresas de la zona.

- Publicidad

El BAC, por sus características de entidad civil sin fines de lucro, tiene un presupuesto muy acotado asignado a este rubro. Se han realizado algunas publicaciones exclusivamente bajo la modalidad de “canje”. Por ejemplo: con el Bs. As. Herald y con algunos diarios para su sección espectáculos (función gratuita para Club de Lectores de La Nación).

#### Comunicación Institucional:

- Medios de Comunicación

El BAC ha tenido una política de apertura hacia los medios de comunicación desde el momento de su creación, y esta actitud ligada a una relación fluida y constante con los medios ha llevado a que hoy, a 5 años de su inserción en el ámbito cultural, el BAC esté posicionado como un Centro Cultural reconocido, aceptado. y con amplia difusión de sus actividades en los diarios más importantes del país (Clarín, La Nación, Página 12) y sus respectivas revistas, teniendo columnas realizadas por críticos de cine, arte, música y teatro, además de la publicación en todas las carteleras de información de espectáculos. Cada vez que se realiza la inauguración de un nuevo ciclo, los periodistas y medios de comunicación son unos de los primeros públicos que reciben la información necesaria (gacetillas de prensa y folletos informativos) y la invitación a participar del mismo. Las vías utilizadas son múltiples y van desde un fax, gacetillas vía e-mail, correo con fotos para poder ilustrar las notas, llamados telefónicos, etc.

El BAC contrata los servicios de la agencia “Los diarios “, que cada 15 días le envía los recortes periodísticos extraídos de los distintos medios, de manera de tener un archivo muy completo de presencia en los medios.

Para ocasiones especiales, como ser inauguraciones o comienzos de temporada, se realizan conferencias de prensa y se convocan a agentes de prensa especializados en espectáculos a fin de lograr mayor convocatoria y presencia en los medios. En esas ocasiones la Directora del BAC realiza algunas entrevistas con radios, canales de arte (Ej.: Canal A) y agencias de noticias.

- Relaciones Públicas

La AACI, como el BAC generan y mantienen de forma continua buenas relaciones institucionales con distintos organismos. Un ejemplo de ello, es el Plan de búsqueda de “Socios Protectores del BAC”, para el cual se envía en primera instancia una carpeta Institucional con toda la historia y evolución del British Arts Centre, a modo de presentación, luego se concreta una entrevista y se visita la empresa, informando sobre la programación completa del año, la carpeta de prensa del año anterior, estadísticas de asistentes a los distintos espectáculos y se ofrece una serie de beneficios dirigidos a sponsors del BAC de acuerdo al monto de la contribución que realicen.

- Eventos sociales:

Se realizan actos de diversa índole; inauguraciones de ciclos de cine y video, de jazz, de fotografía, donde se convoca al espectáculo en sí y a una copa por la inauguración del ciclo.

- Actos en la Residencia De la Embajada Británica:

Con motivo del lanzamiento de programación de actividades del BAC, se han organizado este tipo de eventos, donde el Sr. Embajador de Gran Bretaña ha cedido su residencia, logrando así el marco ideal y un impacto importante en medios, críticos de arte, invitados VIPs y posibles sponsors.

- Relaciones con entidades análogas:

La Directora del BAC acepta en forma regular invitaciones y concurre a actos de Instituciones análogas, intercambiando de esta forma ideas y generando buenas relaciones interpersonales y laborales.

- Publicaciones Corporativas:  
El BAC realiza catálogos de arte con las distintas obras que expone. Estos son enviados a todos los socios protectores, personalidades VIPS y críticos de arte.
  
- Memoria y Balance general:  
La AACI elabora cada año su memoria y balance, para ser presentado ante Price Waterhouse . El BAC, al ser el área cultural de la AACI, figura dentro de éste documento.
  
- Viajes de Negocios:  
La Directora del BAC realiza viajes a distintos puntos dentro y fuera del país, participa de seminarios en instituciones de relevancia, participa de congresos nacionales e internacionales donde exhibe y presenta al BAC como centro cultural reconocido en el ambiente, para lo cual realiza presentaciones e informes de coyuntura.
  
- Internet:  
El BAC cuenta con su propia página en la Web: [www.britishartscentre.org.ar](http://www.britishartscentre.org.ar)  
Allí se publica información actualizada acerca de los diferentes espectáculos y actividades que se realizan en el Centro. El mismo contiene un link a la página de AACI desde la cual también se puede acceder a la del BAC. **(Fig N° 33)**

## 1.4 Imagen Institucional

La Imagen Institucional se define como el registro público de los atributos que identifican al sujeto social. Constituye la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad, o cada uno de sus grupos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo.

Llevamos a cabo en este capítulo el registro de los datos de imagen pública de la institución en general y por segmentos específicos, a través de los intérpretes internos y externos, y mediante tomas de datos directas e indirectas.

La técnica utilizada en el desarrollo de esta etapa, consistió en la implementación de entrevistas en profundidad y de encuestas a los siguientes públicos:

- Público Interno
  - o Empleados (encuesta)
  - o Directora BAC (entrevista)
- Público Externo
  - o Audiencia de Espectáculos (encuesta)
  - o Directores de Espectáculos / Coordinadores de Actividades (encuesta)
  - o Socios Protectores (encuesta)
  - o Representante BC (entrevista)

De esta manera, analizamos las siguientes dimensiones:

- la autoimagen, o imagen interna que se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma.
- la imagen pública, que es la percepción que el entorno tiene de la empresa.

Siguiendo el criterio de análisis cronológico de la vida de la organización, se planearon dos entrevistas en profundidad, la primera con un representante del BC y otra con la Directora del BAC.

La entrevista planeada con el BC no pudo concretarse en virtud de la negativa del Director de la institución, quien no consideró oportuno revelar públicamente información referente a la alianza que dio origen al BAC.

La segunda se realizó en las oficinas de la Directora del BAC quien se mostró interesada en el desarrollo del tema. Se extendió por un período de dos horas y la charla fue grabada y transcrita tal como figura en las páginas que siguen.

## **Transcripción de la Entrevista realizada a Ofelia Veltri, Directora del BAC** **Junio 20, 2001**

### Guía de Preguntas

1. ¿Cómo surgió la idea de crear el BAC?
2. Creación del BAC. Alianza BC-AACI: ¿Cuáles fueron los hechos relevantes acontecidos durante esta etapa? ¿Cómo se financiaba el BAC en sus comienzos?
3. Disolución de la Alianza. Motivos. Cambio organizacional.
4. ¿Cómo surge la idea de tomar a su cargo la dirección integral del BAC?
5. Oportunidades de aprendizaje y mejora.
6. Misión. ¿A qué se dedica el BAC? ¿Cuál es su objetivo principal?
7. Visión. ¿Cómo imagina al BAC en 5 años?
8. Valores. ¿Cuáles son los valores sobre los que se basa la gestión del BAC?
9. FODA. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

### **¿Cómo surgió la idea de crear el BAC y cómo nació la alianza BC-AACI?**

*Este es el 5to año del BAC. Dentro de los estatutos del año '27 figura el rol indiscutible de la AACI en todo lo que sea la promoción del arte y cultura.*

*Desde esa época y hasta hace 5 años, había una Comisión de Cultura que cumplió un rol muy importante, contaba con grandes figuras como Jorge Luis Borges, Victoria Ocampo, en épocas en que la cultura en BA era distinta. Era más elitista, reflejaba una posición en la sociedad muy fuerte.*

*Se hicieron cosas interesantes, aunque aisladas, traían figuras de renombre de Inglaterra, contribuían a traer inclusive grupos de teatro de Inglaterra.*

*La visión de la AACI y la cultura en Argentina y en BA han ido cambiando. En BA empezaron a surgir Centros Culturales. La Comisión de Cultura era desorganizada y no iba con la imagen actual de la institución, si bien se reconocen los méritos de 65 años de la Comisión. Pero el objetivo era tener un centro cultural que tuviese una programación anual y que pudiese competir en todo el mundo cultural de acuerdo a los programas organizados.*

*En esos momentos la organización tuvo, como tuvo históricamente toda la vida, alianzas con el Consejo Británico. Inclusive en la etapa luego de la Guerra de las Malvinas, el BC participó activamente, incluso con contribuciones financieras, con distintos proyectos pedagógicos. Yo lo propuse a la Comisión Directiva de AACI. El Director del BC era miembro de la Comisión Directiva de AACI, y el directorio tenía la misión de disolver la Comisión de Cultura para dar cabida a un centro cultural.*

*El Presidente del Directorio habló con la Comisión de Cultura y les dijo que las actividades culturales iban a responder a futuro a la creación de un Centro Cultural. Como el Director del BC era parte del Directorio, se integró el BC a la inquietud de formar un centro cultural.*

### **¿No se consultaron otras instituciones?**



No. El objetivo, la misión, del centro cultural es promover las artes y cultura británica y argentina para brindar al público un mayor conocimiento en todas las manifestaciones artísticas y culturales de ambos países. Y dar cabida a los artistas argentinos, porque somos una asociación argentina.

De hecho, el proyecto de este centro cultural, que lo elaboré en conjunto con el Director del BC, en su forma y estructura fue único.

Según el BC fue único en el mundo, en el sentido de que es un centro cultural que pertenece a una institución educativa y que promueve arte y cultura de ambos países.

En ese momento, el Coordinador de Cultura del BC era Oscar Moreno, quien era considerado una figura de renombre con muy buenos logros en el BC en la organización de programas luego de la Guerra de Malvinas cuando se reabrió el Consejo.

Entonces, el pacto primero fue la presentación del Centro Cultural. La idea era tener un área de artes plásticas, música, teatro, conferencias, cine, todo. Se le pidió al Coordinador del BC que actúe como Coordinador del BAC bajo mi dirección, pero con la coordinación de él para que sitúe al BAC desde el punto cultural de prestigio, nombre, buena programación. Objetivos que cumplió.

### **¿Cuáles son los hechos relevantes de esa etapa y cómo evolucionó el BAC hasta hoy?**

La etapa inicial abarcó artes plásticas. Se convocó a pintores y escultores locales. Ese era el fuerte de O. Moreno. Él es curador de arte y convocó a una escuela determinada, que es la escuela de la cual él es el experto. Durante tres años diseñó el programa de artes plásticas con patio de esculturas y todos los artistas que se convocaron fueron a criterio de él porque es su especialidad.

Entonces, mi rol como directora, era simplemente aprobar. Mi idea original fue que cada área debía tener su especialista. Pero no fue así, sino que O. Moreno asumió la coordinación integral. Ése fue uno de los problemas porque el fuerte de él es curaduría. Entonces teníamos un área de artes plásticas y escultura muy bien representado pero sin cobertura de prensa.

En Cine Británico, O. Moreno nos contactó con Luciano Monteagudo actual líder del área. El cine tuvo desde sus comienzos una programación excelente con gran aceptación del público y buena cobertura de prensa.

Después pasamos al teatro en castellano con alguna idas y venidas.

Esto pasó durante tres años donde la participación indirecta de la directora fue escasa. Y este fue el problema principal. Fue escasa porque en la temática yo no podía intervenir porque no era mi especialidad, era la primera vez que entrábamos en algo tan específico como la organización de un centro cultural. Se hacían cositas aisladas, una obra de teatro, una conferencia, un concierto, que eso cualquiera lo puede hacer, pero en un centro cultural no teníamos experiencia.

La problemática se fue manifestando en esos tres años. En la medida en que la Directora tomó fuerza en su rol fue evaluando mejor la problemática hasta tomar la decisión de que el Coordinador no era adecuado para este Centro Cultural.

*El motivo principal por el cual no consideré al Coordinador como adecuado, es porque se creó una división entre el BAC y la institución madre, porque el público y la prensa lo asociaban como un centro cultural del BC dado que compartíamos al Coordinador y porque él hacía todo desde las oficinas del BC; es decir, citaba a los artistas, ya que estaba tiempo completo en el BC y venía solo a las 6 de la tarde. Ni él estaba identificado con la institución madre ni el público lo identificaba como el aporte que hacía el BC. De hecho, la prensa estaba muy confundida porque lo mencionaba como el Centro Cultural del BC. Esto se dio dado que por sus características el Coordinador no comunicaba, era una persona que aislaba, no comunicaba ni a su asistente. Había un problema central de la forma de trabajo de él pero que la Directora no lo supo controlar, porque no conocía y otro poco porque no se dio cuenta. Fue un poco que lo deje actuar porque yo no sabía cómo coordinar, hasta que llegó un momento que lo tomé como un reto profesional y con cada año que pasaba fui conociendo y leyendo y empapándome más y los problemas con el coordinador surgieron en la etapa inicial.*

*Estos problemas eran compartidos con el Director del BC, porque esta problemática la veíamos tanto el Director del BC como yo, y el Directorio lo vio a través mío.*

### **¿Estos mismos fueron los motivos para que se disolviera la alianza BC-AACI?**

*Esto es un poco a nivel del Coordinador. Yo quiero rescatar cosas positivas de la gestión de Moreno.*

*Si él no hubiese estado en la primer etapa como Coordinador del BAC, el BAC no tendría el perfil correcto que tiene hoy, contactos por cine británico. Rescato los contactos que estableció Oscar Moreno.*

*Artes plásticas se fue definiendo porque cambiamos de curador, vino una curadora nueva, como representante del arte contemporáneo. No dio resultado y hoy tenemos la foto-galería.*

*Lo no rescatable es la falta de unificación con la institución madre, los problemas de personalidad, la falta de comunicación y la falta de la Directora de conocimiento del tema.*

*Paralelo a esto surgió un problema de financiamiento. Todo lo que es arte y cultura es caro y nadie contribuye. El tema de los auspiciantes creó un conflicto muy grande, porque toda esta confusión sobre quién era la institución madre se trasladaba a la prensa y a las empresas. Cuando el BC salía a buscar auspiciantes para sus programas de arte, que es un programa caro que trae de Inglaterra, y nosotros buscábamos para nuestros pequeños programas. La figura que pedía plata era la misma, el Coordinador del BC y el Coordinador del BAC, la misma persona. Entonces las Empresas decían que ya habían dado plata y había que explicarles que habían contribuido con el BAC y no con el BC. Así el BC pasó un año en que no consiguió fondos para su programa de arte.*

*Esto originó un problema entre las dos instituciones, pero no entre las Direcciones porque las Direcciones se llevaron siempre muy bien, sino entre el personal que ponía la cara.*

*El BC se reestructuró, le quitó poder al Coordinador y le dio poder a lo que llaman Culture Office, liderada por Cecilia Fernández. El BC dejó de aportar. Esto responde a un cambio de gobierno, ya que la política de Blair es totalmente distinta a la de Tacher. Entonces al cambiar la política de Blair, el BC que viene a ser el Ministerio de Educación y Cultura del Gobierno*

*Británico tomó la política de Blair. Donde el BC mundialmente deja de apoyar programas de cultura general y apoya programas de cultura que tengan un perfil social, de beneficio para los sectores carenciados.*

*Creó en sus momentos, cuando lo anunciaron, una desazón muy grande porque el BAC no iba a tener el apoyo del BC, pero fue un impacto inicial y después nos benefició porque ya el BAC no daba la imagen de pertenecer a dos dueños.*

*A partir de ese momento, limpiamos la maleza, nos convertimos en Coordinador y desde hace un año y medio el BAC entró con mucha más fuerza, con más presencia de público, libertad de acción, es un equipo el que está trabajando.*

### **¿Consideró en algún momento el cierre del BAC?**

*No, en ningún momento. Cuando me incorporé a la Institución, desde un comienzo, mi plan de reestructuración era tener un Centro Cultural que se demoró porque estaba la Comisión de Cultura.*

*Se pagó un derecho de piso, pero los resultados fueron buenos. Lo demás fueron problemas de cocina. Aunque ante el público hubo confusión, pero el centro era bueno.*

*Todo se fue gestando. Después del primer año del BAC, yo me di cuenta de que la relación con el Coordinador no iba. Pasaron dos años y la problemática fue incrementándose. El segundo año comenzamos a conversar con el BC sobre esta problemática. Al inicio del tercer año ya se tomó la decisión, en julio se decidió de cambiar la figura del Coordinador a fines de año.*

### **¿Como se financiaba en sus orígenes el BAC?**

*Los estatutos dicen que nos dirigimos a cultura, el monto dedicado a cultura lo decide el Directorio. El Directorio durante 65 años apoyaba a la Comisión de Cultura en función de las actividades que organizaban.*

*El concepto de presupuesto es relativamente moderno en las instituciones educativas.*

*Nosotros empezamos a trabajar con presupuestos recién desde el nombramiento de un Gerente Administrativo. Yo estoy hace nueve años como Directora.*

*Se hicieron muchas cosas. Ese fue un problema porque AACI solventaba todos los gastos del BAC. El BC era sólo el tiempo del Coordinador. Si bien en la etapa inicial, cuando asumimos un convenio verbal con el BC, el Director del BC se comprometió a contribuir con el 50% de los costos fijos, eso no se cumplió porque cuando él lo elevó en su presupuesto –ya con el gobierno de Tony Blair- le dijeron que no. Entonces el BAC estaba ya funcionando y ello trajo sus primeros roces.*

*Incluso para la inauguración del BAC vino el Director del BC, ante la prensa y el público estaba De La Rúa como jefe de Gobierno, estaba el Director General del BC y quedó ante todos que esto era un centro cultural conjunto que después se confundió como centro cultural del BC.*

*El tema del dinero siempre fue un tema complicado porque los montos que nosotros manejamos son montos más pequeños.*

### **¿Hoy tienen un presupuesto fijo?**

*Cuando se inició el BAC bajo la coordinación de Oscar Moreno, él como gente de arte y cultura tiene la característica de no saber manejar presupuestos, no sabe manejar dinero, y se generaron gastos muy grandes y debimos iniciar un control estricto.*

*Actualmente, tenemos un presupuesto anual acotado, que se aprueba al inicio del año.*

### **¿Cómo describiría el lazo entre el BC y AACI?**

*Era una alianza estratégica que no correspondía a lo que un manual de management define como tal porque en esos casos se siguen todos los pasos del contrato. Lo nuestro fue una alianza estratégica de buena voluntad con objetivos culturales.*

*De hecho, no respetó ninguno de las condiciones que debe tener una alianza estratégica, manejo de dinero, presupuesto, manejo de productos nuevos, entre otros.*

*Por eso digo una alianza estratégica de buena voluntad, donde se unieron dos entidades culturales, ambas sin fines de lucro, una, representante del gobierno inglés, la otra, autónoma, pero ligada a objetivos culturales británicos.*

*Además el BC no tiene el poder ni hace alianzas estratégicas con los países en los que están radicados.*

*Se firmó un "letter of agreement", es un acuerdo de buena voluntad. Esta es la forma en que hemos trabajado históricamente con el BC.*

### **¿Podría definir cuál es la misión y los valores de la Institución?**

*El BAC tiene su misión debemos considerarla como sub-misión porque la misión de AACI encapsula a la del BAC.*

*De hecho, la misión de AACI la estamos revisando porque su última revisión fue en el año 92. Figura la misión de promover artes y cultura británicas y argentinas, brindando al público como entidad sin fines de lucro, manifestaciones artísticas sin costo.*

*El BAC nació en el '96. Yo asumí como Directora en el '92. Me llevó cuatro años allanar el camino.*

*El concepto de valores, para mi, es una opinión personal. Considero que cuando uno habla de valores en una institución, en general hace una lista de los valores que tienen todas las instituciones, terminan siendo valores muy generales que son los que se aplican al individuo y terminamos diciendo los que nosotros respetamos como integridad y respeto. Termina siendo un cliché.*

*Los valores que tiene el BAC son similares a los de otras empresas en el mundo, integridad, respeto a la comunidad artística cultural, respeto al público, brindarles calidad e integridad hacia el personal que contribuye.*

*Considero que la teoría del valor en management hay que reverla, se llegó a un punto donde todas las empresas usan los mismos.*

### **¿Cómo considera que evolucionará el BAC en los próximos años?**

*Como toda institución joven, comparada con la historia de AACI, durante estos cinco años ha ido creciendo y desarrollándose. Ha ido cambiando. Hay espacios muy definidos, como cine británico; hoy se está definiendo también el espacio para jazz. Porque son dos líneas gratuitas y son dos líneas con mucho público.*

*El BAC como espacio para artes plásticas ha tenido altibajos y por ello es que lo hemos definido ahora como foto-galería, pero estamos en período de prueba. Yo no sé si vamos a seguir manteniendo la foto-galería, porque todavía no he evaluado los resultados en función de los costos que estamos teniendo este año y de la movida que crea. Porque tanto en artes plásticas, como ahora foto-galería, cuando uno piensa si es convocante, bueno convoca gente para el cóctel de inauguración, pero después ¿cuánta gente viene? ¿qué movida tiene?*

*Nosotros tenemos la ventaja que todos los que vienen al cine o teatro, ve la exposición, pero el público no viene exclusivamente para verlas. Estos espacios se visitan en la inauguración, pero si la prensa no vino al cóctel, se pierde. Esa es una desventaja. Entonces, no sabemos si el año que viene nos va a convenir seguir invirtiendo porque cada vez cuesta más conseguir sponsors. Quizás convenga dejar el espacio para otro tipo de exhibiciones que no tengan un curador, que sea un espacio abierto para gente que quiera exponer con un determinado criterio de calidad. Esta es un área que ha estado en constante cambio.*

*Para el caso de Teatro en Inglés, tenemos muchísimas propuestas que vamos seleccionando.*

### **¿Qué consideraciones se usaron al momento de decidir qué actividades llevarían un Bono Contribución?**

*Primero, las condiciones de trabajo.*

*Por ejemplo el cine. El cine es un cine arte con un Coordinador fijo, y el ciclo comenzó con un bono de \$2; pero ese monto no representaba nada a la institución y el hecho de cobrar una entrada nos cerraba las puertas a la prensa, porque prensa, al cine arte, pagando entrada, no lo difunde. Entonces, decidimos dejarlo como espacio libre y gratuito y de esa forma obtener difusión.*

*En cuanto al jazz, no existe en Buenos Aires hasta ahora otra sala de conciertos. Lo que existe en jazz, son cafés o bares. Por eso, es que convocamos a todos los grupos de jazz y el Coordinador no es un Coordinador a sueldo, sino que es un muchacho que organiza porque la gente del jazz, lo ama y tiene un espíritu de convocatoria especial. El coordinador aglutina a todos los grupos y los grupos vienen. Lo único que cubrimos son los gastos de traslado de los equipos.*

*Distinto es el caso del teatro, porque el teatro en castellano es teatro profesional. Se trata de artistas profesionales que trabajan en cooperativas y se trabaja a borderaux.*

*El teatro en inglés no es profesional, es amateur y se trabaja también a un porcentaje. Con el teatro en inglés somos más exquisitos con la selección porque prima la calidad en el idioma.*

### **¿En cuanto a prensa, cómo se manejaba en la primer etapa?**

*Hasta el día de hoy la prensa responde a la calidad de los programas, nosotros no pagamos por cobertura. Nosotros enviamos gacetillas y todo, y al principio la prensa, el primer año estaba más expectante.*

*El contacto desde la institución desde sus comienzos se sigue manejando igual, pero el espacio se va ganando a partir de la calidad de los programas.*

*El esfuerzo desde la organización es grande, bombardeamos.*

*Hoy para nosotros el BAC es un departamento más de la organización, es el departamento Cultural. Entonces hay mucha calidad, pero hay más movida. En un año y medio las actividades se triplicaron, pero pasó por etapas muy marcadas.*

*Deben ser las mismas etapas por las que pasó la institución madre cuando se creó, porque en sus orígenes, el Director de Cultura Inglesa era el Director del BC.*

*El BC en Argentina se fundó en el '27 y El Consejo Británico se fundó en el mundo en el '42, siguiendo el modelo nuestro como promotor de cultura.*

*Allí empezaron los nexos porque a AACI la fundó la Embajada. Entonces fue un triángulo. Cuando surgió el BC en el mundo en las culturas inglesas de Sudamérica se nombraba al Director del BC como director de la cultura británica. Hasta que se independizan.*

### **¿Cómo cree que puede afectar el contexto económico-político de aquí en adelante?**

*Yo prefiero hablar a nivel macro. Está afectando a la cultura en todo el país. En Buenos Aires es menos visible porque se manejan grandes empresas y el presupuesto que tiene la ciudad de Buenos Aires es enorme y difiere mucho del presupuesto que tiene el Gobierno para cultura en el resto del país. Igual, están cerrando muchos Centros Culturales en estos últimos dos años. Hay una crisis muy grande porque no tienen sponsors. Nosotros tenemos el respaldo justamente porque estamos conectados con la cultura británica y por el prestigio que tenemos podemos conseguir sponsors.*

### **¿Cómo es la relación con entidades análogas?**

*Nosotros con la AF tenemos una relación indirecta muy fuerte, nos invitamos, vienen y vamos, pero no compartimos estrategias.*

*En el caso de los centros culturales que representan a dos países, como el nuestro, es único. El caso de los franceses, alemanes o italianos, pertenecen al gobierno. Ellos están en la época en que estábamos nosotros hace 30 años cuando el Director del centro era el Director del BC.*

### **¿Podría identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del BAC?**

*El FODA también pienso que está obsoleto.*

*Las oportunidades son relativas porque el centro cultural cambia siguiendo la cultura de un país, por lo que las oportunidades que les pueda decir hoy no van a ser las de mañana.*

*El FODA está mas definido cuando hay finanzas definidas. Acá la situación es diferente.*

*Las fortalezas, no son las mismas que otros años. Las presentes podrían ser:*

- *gran presencia*
- *un perfil bien definido*
- *prestigio*
- *la calidad de los programas*

*Las oportunidades, las dejaría de lado porque la cultura varía mucho. Yo no estoy buscando un nuevo mercado, porque la cultura se abre a quien está ávido de cultura. Yo no me dirijo a un nicho. Por ejemplo, el cine tiene un público que cambia de acuerdo al ciclo. (Cita los ejemplos de convocatoria que tuvo La Naranja Mecánica y la participación de un Colegio de la Villa 31 –ya que es el único cine gratuito de la zona).*

*Las debilidades, diría que están definidas por el país. Hoy está dada por la dificultad de conseguir sponsors. Son cambiantes con nuestra cultura.*

*Puedo decir que Artes Plásticas no fue una debilidad, pero pasó a serlo. Foto-galería, no se.*

### **¿De qué manera afectan los cambios impositivos a la institución?**

*Hoy no afectan, pero si en algún momento los gravámenes se extienden a la educación, allí si. Porque la institución está involucrada con un monto muy grande.*

### **¿Cómo es hoy la relación con el BC y la Embajada?**

*Con el BC, son buenas; porque sus objetivos no corresponden con los nuestros.*

*Con la Embajada, también. Colaboran en la difusión, pero nunca aportan dinero. Simplemente, contribuyen con su presencia y aval.*

Las encuestas dirigidas al Público Interno fueron distribuidas el 17 de julio y la devolución se programó para los siguientes 10 días. Las mismas fueron auto-administradas y entregadas a la totalidad del universo de empleados del BAC y de AACI involucrados en la gestión administrativa del Centro Cultural (ej: Dto. Contable, Dto. Sistemas, etc). La devolución se realizó dentro de los plazos estimados oportunamente. Se distribuyeron un total de 8 (ocho) encuestas. Se obtuvieron 6 (seis) respuestas. **(Fig. Nº 34)**

En lo que respecta a la encuestas dirigidas a Audiencia de Espectáculos, las mismas se realizaron al inicio y finalización de las funciones de cine, video, jazz y teatro. Los encuestados fueron elegidos al azar con la condición de que hubieran asistido anteriormente a alguna otra actividad organizada por el BAC. El trabajo de campo fue llevado a cabo entre los días 2 y 13 de julio. El método utilizado para administrar las encuestas fue combinado, ya que se realizaron encuestas auto-administradas y dirigidas según la elección del encuestado. **(Fig. Nº 35)**

Para considerar la cantidad de encuestas a llevar a cabo en las distintas áreas se calculó el promedio de asistentes por función a los ciclos de video, cine, teatro y jazz que resultó en 80 (ochenta) personas promedio por función. Se completaron en total 58 (cincuenta y ocho) encuestas entre los espectadores de las mencionadas actividades. **(Fig. Nº 36 y 37)**

A la hora de encuestar a los Directores de Espectáculos y Coordinadores de Actividad vinculados a los espectáculos organizados por el BAC, se emplearon también encuestas auto-administradas. En este caso, se distribuyeron por correo electrónico y personalmente 7 (siete) encuestas, que alcanzaron a todos los Directores y a todos los Coordinadores –excepto al responsable de Fotografía quien se incorporó al BAC recientemente. Se obtuvieron 7 (siete) respuestas. **(Fig.Nº 38)**

Con referencia a las encuestas dirigidas a Socios Protectores, las mismas se enviaron por fax y/o correo electrónico durante los días 10 y 11 de julio. Se distribuyeron 8 (ocho) encuestas auto-administradas sobre un universo de 9 (nueve) socios protectores, considerando la antigüedad del vínculo con la institución, puesto que era necesario que los encuestados tuvieran un conocimiento cabal del BAC. Se obtuvieron 4 (cuatro) respuestas. **(Fig.Nº 39)**



<b>Encuesta dirigida a</b>	<b>Encuestas Distribuidas</b>	<b>Respuestas Reunidas</b>	<b>Índice de Respuesta</b>
Público Interno	8	6	75%
Audiencia Espectáculos	80	58	72.5%
Directores de Espectáculos	7	7	100%
Socios Protectores	8	4	50%

Se incluye a continuación un modelo de cada encuesta y luego se prosigue a analizar los resultados de las mismas.

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PÚBLICO INTERNO DEL BAC**

n=6

Los valores están expresados en porcentaje (%)

**1) Indique la fecha de creación del British Arts Centre (BAC)**

Hace 1 / 2 años	Hace 3 / 4 años	Más de 5 años	ns/nc
[ ]	33.33	66.67	[ ]

**2) ¿Conoce Ud. la Misión del BAC? (qué es, qué pretende hacer, qué metas tiene).**

No la conozco	La conozco algo	La conozco bien	ns/nc
[ ]	66.67	33.33	[ ]

**Por favor, describa cuáles considera que son los objetivos del BAC:**

- \* "La difusión de la cultura británica en Argentina y generar un espacio para el arte en general"
- \* "Difusión de la cultura británica (a través del arte)"
- \* "Difundir y promover el arte británico y otros"
- \* "Difusión de arte y diferentes actividades culturales"
- \* "Difusión y transmisión de la cultura inglesa. Espacio para que se desarrollen actividades representativas del arte"
- \* "Difundir la cultura británica a través del arte, teatro, etc, de artistas argentinos y británicos."

**3) ¿Conoce Ud. las actividades que más caracterizan al BAC?**

Ninguna	Algunas	Todas	ns/nc
[ ]	16.67	83.33	[ ]

**Mencione cuáles son -a su entender- las actividades más importantes que organiza el BAC.**

Teatro	100.00
Conciertos	100.00
Cine	83.33
Muestras/Exposiciones	66.67
Video	33.33
Talleres	16.67
Congresos	16.67
Información	16.67
Eventos Institucionales	16.67
Seminarios	16.67

**4) Califique el grado de fortaleza de los siguientes aspectos del BAC:**

	Poco fuerte	Fuerte	Muy fuerte	ns/nc
Recursos Humanos	[ ]	66.67	33.33	[ ]
Política Financiera	50.00	33.33	[ ]	16.67
Management	[ ]	50.00	50.00	[ ]
Imagen	16.67	66.67	16.67	[ ]
Actividades	[ ]	83.33	16.67	[ ]
Otro (especifique):.....	[ ]	[ ]	[ ]	100.00

5) Independientemente de su antigüedad en el BAC, ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes desde su fundación?

No sé destacarlos	Dudo si sabría destacarlos	Puedo destacarlos con certeza	Ns/nc
	50	33.3333	16.6667

Por favor, mencione cuáles considera que son esos valores:

Calidad	33.33
Difusión del arte y la cultura	16.67
Acceso a todo tipo de público	16.67
Nivel cultural	16.67
Tratar de mantener el buen nivel	16.67
Déficit financiero	16.67
Compañerismo	16.67
Responsabilidad por las tareas	16.67
Profesionalismo	16.67
Cálido ambiente laboral	16.67

6) A su juicio, ¿cómo cree que es el estado financiero del BAC?

Malo / Regular	Bueno	Muy Bueno	ns/nc
83.33	16.67		

7) ¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por el BAC?

Si, la recuerdo.	He oído hablar de ella	No la recuerdo	ns/nc
33.33	33.33	16.67	16.67

Por favor, mencione en qué consistió esta crisis:

\* "Considero que hubo un cambio importante a fines del 99, pero a mi como empleada me llegó como un cambio, no crisis"

\* "Cambio de coordinación"

\* "Problemas: la toma de decisiones de Oscar Moreno y Alina Tortosa."

\* "Crisis en la conducción. (Alejamiento Coordinador)"

\* "Desvinculación del BC de la AACI y del Coordinador"

8) Valore los siguientes conceptos según se manifiesten en el BAC:

	Existe	Existe en ocasiones	No Existe	ns/nc
Competencia interna	16.67	66.67		16.67
Comunicación interna	50.00	50.00		
Participación en las decisiones	33.33	50.00	16.67	
Seguridad en el empleo	83.33	16.67		
Adicción al trabajo	16.67	66.67	16.67	
Compañerismo	83.33	16.67		
Burocracia		66.67	33.33	
Otro: (especifique) .....				100.00

9) ¿Qué imagen cree Ud. que ofrece el British Arts Centre al exterior?

Mala / Regular	Buena	Muy Buena	ns/nc
	66.67	33.33	

10) ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?

No	A veces	Si	ns/nc
	16.67	83.33	

11) En su opinión, el British Arts Centre en su conjunto, en los últimos tiempos...

Ha mejorado	Se ha mantenido constante	Ha empeorado	ns/nc
83.33	16.67		

12) En los próximos años, piensa que...

Mejorará	Se mantendrá constante	Empeorará	ns/nc
66.67	33.33		

Sobre la base de la información recabada en las encuestas, destacamos los siguientes aspectos:

- ☺ El 100 % de las personas entrevistadas afirma conocer la misión del BAC.
- ☺ El 83% conoce todas las actividades que más caracterizan al BAC.
- ☹ El 50% reconoce a la política financiera como un aspecto poco fuerte del BAC.
- ☺ El 50% destaca como muy fuerte el management.
- ☺ El 83% menciona las fortaleza de las actividades.
- ☹ El 50% duda a acerca de los valores que se han mantenido constantes en el BAC.
- ☺ El 83% destaca la calidad como un valor de la Institución.
- ☺ El 83% tiene conocimiento del estado financiero de la Institución.
- ☹ El 66% reconocen el alejamiento del coordinador como un hito importante en la historia del BAC , algunos la manifiestan como una crisis, otros simplemente como un cambio.
- ☹ El 83% afirma que al menos en ocasiones existe competencia interna.
- ☺ El 100% opina que existe, al menos en ocasiones, comunicación interna.
- ☺ El 83% afirma que existe seguridad en el empleo.

- 😊 El 83% reconoce que existe compañerismo.
- 😞 El 66 % destaca que existe burocracia en ocasiones.
- 😊 El 100% menciona que la imagen del BAC al exterior es buena / muy buena.
- 😊 El 83% afirma que esa imagen se corresponde con la realidad.
- 😊 El 83 % opina que el BAC en los últimos tiempos ha mejorado.
- 😊 El 66 % piensa que en los próximos años el BAC mejorará.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LA AUDIENCIA DE ACTIVIDADES DEL BAC**

n=58

Los valores están expresados en porcentaje (%)

1) Es la primera vez que asiste a un espectáculo del BAC?

Si	No	ns/nc
8.62	91.38	

2) ¿Conoce Ud. la fecha de creación del British Arts Centre?

Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	5 años	ns/nc
5.17	18.97	43.10	32.76

3) ¿Conoce Ud. a qué se dedica el BAC? (¿Qué es? ¿Cuáles son sus objetivos?)

No lo conozco	Lo conozco algo	Lo conozco bien	ns/nc
8.62	65.52	10.34	15.52

Por favor, expréselo con sus propias palabras

* "Difusión de la cultura británica"	13.79
* "Actividades culturales"	12.06
* "Difundir la cultura y el idioma inglés"	5.17
* "Espectáculos"	3.45
* "Centro cultural"	3.45
* "Espacio cultural de la AACI"	1.72
* "Intercambio de culturas"	1.72

4) ¿Conoce Ud. las actividades que más caracterizan al BAC?

Ninguna	Algunas	Todas	ns/nc
8.621	77.59	1.72	12.07

Por favor, mencione las que recuerde:

Cine	68.97
Teatro	60.34
Conciertos / Música / Jazz	39.66
Exposiciones (fotografía, pintura, escultura)	24.03
Video	20.69
Enseñanza de inglés	18.97
Conferencias	6.90
Biblioteca	5.17
Eventos culturales	3.45
Talleres de teatro	1.72
Esmaltes	1.72
Literatura	1.72

5) ¿Cuáles son -a su juicio- los puntos fuertes de la Institución?

Muy Fuerte	Fuerte	Poco Fuerte	ns/nc
------------	--------	-------------	-------

Variedad Actividades	29.31	41.38	1.72	27.59
Actividades Gratuitas	62.07	24.14	1.72	12.07
Calidad de Actividades	48.28	39.66	1.72	10.34
Infraestructura	32.76	36.21	5.17	25.86
Organización de Actividades	29.31	34.48	3.45	32.76
Información sobre Actividades	24.14	24.14	27.59	24.14
<b>6) En general ¿Qué imagen tiene Usted del British Arts Centre?</b>				
	Mala / Regular	Buena	Muy Buena	ns/nc
	1.72	27.59	68.97	1.72

El mayor porcentaje de encuestados son asiduos concurrentes a espectáculos del BAC.

- ☺ El 43 % conoce la fecha de creación del BAC con precisión.
- ☹ El 32% no conoce la fecha de creación del BAC.
- ☺ El 76% de los encuestados conoce a qué se dedica el BAC.
- ☺ El 79% de los encuestados conocen las actividades más características del BAC (se destacan cine y teatro superando el 60%).
- ☺ El 70% de los encuestados destacan la variedad de actividades.
- ☹ Un 29% de los encuestados manifiesta no conocer la variedad de actividades.
- ☺ El 88% de los encuestados valora que las actividades sean gratuitas.
- ☺ El 88% reconoce la calidad de las actividades que se llevan a cabo.
- ☺ El 69% considera que la infraestructura es adecuada.
- ☹ El 30 % no se manifiesta respecto de la infraestructura.
- ☺ El 65 % se encuentra conforme con la organización de las actividades.
- ☹ El 33 % no se manifiesta respecto de la organización de las actividades.
- ☺ El 58 % está conforme con la información que obtiene sobre actividades.
- ☹ El 28% no está conforme y el 24 % no se expide respecto de la información que obtiene.

**ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE ACTIVIDADES**

n=5

Los valores están expresados en porcentaje (%)

**1) Indique la fecha de creación del British Arts Centre (BAC)**

Hace aprox. 1 / 2 años	Hace aprox. 3 / 4 años	Más de 5 años	ns/nc
[ ]	[ 20 ]	[ 80 ]	[ ]

**2) ¿Conoce Ud. la Misión del BAC? (qué es, qué pretende hacer, qué metas tiene).**

No la conozco	La conozco algo	La conozco bien	ns/nc
[ ]	[ 40 ]	[ 60 ]	[ ]

**Por favor, describa cuáles considera que son los objetivos del BAC:**

- \* "Promover las artes priorizando las relacionadas con el Reino Unido y países de habla inglesa."
- \* "Difusión de actividades culturales en general"
- \* "Difundir y promover las diferentes expresiones artísticas, en particular, las británicas."
- \* "Difundir la cultura en todas sus manifestaciones, con especial énfasis, en la inglesa."

**3) ¿Conoce Ud. las actividades que más caracterizan al BAC?**

Ninguna	Algunas	Todas	ns/nc
[ ]	[ 60 ]	[ 40 ]	[ ]

**Mencione cuáles son -a su entender- las actividades más importantes que organiza el BAC.**

Teatro	80
Cine	80
Conciertos / Música	60
Video	40
Conferencias	40
Fotografía	20
Pintura	20
Cursos	20
Talleres	20

**4) Califique el grado de fortaleza de los siguientes aspectos del BAC:**

	Poco fuerte	Fuerte	Muy fuerte	ns/nc
Variedad Actividades	[ ]	[ 100 ]	[ ]	[ ]
Actividades Gratuitas	[ ]	[ 40 ]	[ 60 ]	[ ]
Calidad de Actividades	[ ]	[ 40 ]	[ 60 ]	[ ]
Infraestructura	[ 20 ]	[ 60 ]	[ 20 ]	[ ]
Organización de Actividades	[ ]	[ 100 ]	[ ]	[ ]
Información sobre Actividades	[ 20 ]	[ 80 ]	[ ]	[ ]
Otros (especifique).....	[ ]	[ ]	[ ]	[ ]
Imagen	[ 20 ]	[ ]	[ ]	[ 80 ]

**5) ¿Qué imagen tiene Usted del British Arts Centre?**



	Mala / Regular	Buena	Muy Buena	ns/nc
	<input type="text"/>	<input type="text" value="40"/>	<input type="text" value="60"/>	<input type="text"/>
<b>6) ¿Considera que el BAC es reconocido entre los Centros Culturales más importantes del ambiente artístico y cultural?</b>				
	No <input type="text" value="40"/>	Según la actividad <input type="text" value="40"/>	Si <input type="text" value="20"/>	ns/nc <input type="text"/>
<b>7) Evalúe las condiciones que le brinda el BAC para el desarrollo de su actividad:</b>				
	Mala / Regular	Buena	Muy Buena	ns/nc
Alcances del Contrato	<input type="text"/>	<input type="text" value="100"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fechas y lugares de ensayos	<input type="text"/>	<input type="text" value="60"/>	<input type="text" value="20"/>	<input type="text" value="20"/>
Atención recibida por parte del BAC	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="100"/>	<input type="text"/>
Promoción del espectáculo	<input type="text" value="60"/>	<input type="text" value="40"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Condiciones de Borderaux	<input type="text"/>	<input type="text" value="60"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="40"/>
Otras (Especifique):.....	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gráfica	<input type="text" value="20"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="80"/>
Marquesina para que se visualice el edificio	<input type="text" value="20"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="80"/>
<b>8) En su opinión, el British Arts Centre en su conjunto, en los últimos tiempos...</b>				
	Ha mejorado <input type="text" value="60"/>	Se ha mantenido constante <input type="text" value="40"/>	Ha empeorado <input type="text"/>	ns/nc <input type="text"/>
<b>9) En los próximos años, piensa que...</b>				
	Mejorará <input type="text" value="60"/>	Se mantendrá constante <input type="text" value="40"/>	Empeorará <input type="text"/>	ns/nc <input type="text"/>
<b>10) ¿Recomendaría a colegas el llevar a cabo actividades de forma conjunta con el BAC?</b>				
	Si <input type="text" value="100"/>	Según la Actividad <input type="text"/>	No <input type="text"/>	ns/nc <input type="text"/>
<b>11) ¿Recomendaría que el BAC incorpore alguna nueva actividad? Por favor, mencione cuál / cuáles:</b>				
* "Talleres de teatro en inglés los sábados a la mañana"				
* "Comedias musicales (chicas)"				
* "Ampliar el horario de atención"				
* "Exposiciones de artes plásticas"				
* "No, debe mejorar las existentes."				
* "No, debe promocionar más las existentes"				

De los resultados obtenidos a partir de esta encuesta, destacamos las siguientes apreciaciones:

- ☺ El 80% de los encuestados recuerda la fecha de creación del BAC.
- ☺ El 100% manifiesta conocer algo o bien la misión del BAC.
- ☺ El 100% afirma conocer algunas o todas las actividades.
- ☺ El 100% de la población encuestada considera fuerte / muy fuerte la variedad de actividades, el que las mismas sean gratuitas, su calidad y organización.
- ☺ El 100% opina que la imagen del BAC es buena / muy buena.
- ☹ El 80% considera que el BAC no es reconocido entre los centros culturales más importantes del ambiente artístico y cultural. El 50 % aclara que esto también depende de la actividad.
- ☺ El 100% evalúa como buena / muy buena el alcance del contrato, las fechas y lugares de ensayo y la atención recibida por parte del BAC.
- ☹ El 60% define como mala o regular la promoción de los espectáculos.
- ☺ El 100% opina que el BAC en los últimos tiempos ha mejorado o se ha mantenido constante. Esta premisa adquiere relevancia al considerar que el 100% opina que la imagen es buena / muy buena.
- ☺ El 100% piensa que en los próximos años mejorará o se mantendrá constante.
- ☺ El 100 % recomendaría a colegas el llevar a cabo actividades de forma conjunta con el BAC.
- ☹ El 40 % de los encuestados recomienda que el BAC mejore y promocioe las actividades existentes , en lugar de incorporar nuevas actividades.

**ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS PROTECTORES**

n=4

Los valores están expresados en porcentaje (%)

**1) Indique la fecha de creación del British Arts Centre (BAC)**

Hace aprox. 1 / 2 años	Hace aprox. 3 / 4 años	Más de 5 años	ns/nc
[ ]	[ 25 ]	[ 75 ]	[ ]

**2) ¿Conoce Ud. la Misión del BAC? (qué es, qué pretende hacer, qué metas tiene).**

No la conozco	La conozco algo	La conozco bien	ns/nc
[ 25 ]	[ 50 ]	[ 25 ]	[ ]

**Por favor, describa cuáles considera que son los objetivos del BAC:**

- \* "Promover la cultura británica y los lazos con Argentina"
- \* "Promover la cultura y el arte británico en la Argentina"
- \* "Promover y difundir el arte y la cultura británica"
- \* "Trabajan hacia el progreso de las relaciones amistosas entre la Gran Bretaña y la República Argentina"

**3) ¿Conoce Ud. las actividades que más caracterizan al BAC?**

Ninguna	Algunas	Todas	ns/nc
[ ]	[ 100 ]	[ ]	[ ]

**Mencione cuáles son -a su entender- las actividades más importantes que organiza el BAC.**

Teatro	100
Cine	75
Exposiciones	75
Conferencias	50
Seminarios	25
Conciertos	25
Presentaciones de TV	25
Uso de las instalaciones para actos de interés hacia la comunidad educativo argentina	25

**4) Califique el grado de fortaleza de los siguientes aspectos del BAC:**

	Poco fuerte	Fuerte	Muy fuerte	ns/nc
Variedad Actividades	[ ]	[ 75 ]	[ ]	[ 25 ]
Actividades Gratuitas	[ ]	[ 75 ]	[ ]	[ 25 ]
Calidad de Actividades	[ ]	[ 25 ]	[ 25 ]	[ 50 ]
Infraestructura	[ ]	[ 25 ]	[ 50 ]	[ 25 ]
Organización de Actividades	[ ]	[ 75 ]	[ ]	[ 25 ]
Información sobre Actividades	[ ]	[ 25 ]	[ 50 ]	[ 25 ]
Otros (especifique)	[ ]	[ ]	[ ]	[ 100 ]

**5) ¿Qué imagen tiene Usted del British Arts Centre?**

Mala / Regular	Buena	Muy Buena	ns/nc
[ ]	[ 25 ]	[ 75 ]	[ ]

**6) ¿Cuáles son los valores y/o beneficios que lo motivaron en la decisión de ser Socio Protector del BAC?**

	Sin Importancia	De Importancia Relativa	Muy Importante	ns/nc
Publicidad Institucional	25	25	25	25
Promoción	25	25	25	25
Invitaciones a Estrenos	75			25
Disponibilidad del Auditorio	25	50		25
Otros (Especifique)				
Dar una mano hacia la integración de comunidades			25	75
Apoyar los principios de la Institución			25	75

**7) En su opinión, el British Arts Centre en su conjunto, en los últimos tiempos...**

	Ha mejorado	Se ha mantenido constante	Ha empeorado	ns/nc
	25	50		25

**8) En los próximos años, piensa que...**

	Mejorará	Se mantendrá constante	Empeorará	ns/nc
	50	50		

**9) ¿Recomendaría a empresas/instituciones amigas el auspicio de actividades del BAC?**

	Si	Depende de la Actividad	No	ns/nc
	50	50		

**10) ¿Le gustaría que el BAC incorpore alguna nueva actividad que sea de su interés? Por favor, mencione cuál/cuáles:**

\* "Más talleres de teatro en inglés"

\* "Cultura Pop Rock"

\* "Exhibiciones de Arte Joven"

Del relevamiento de los datos anteriores se destacan los siguientes aspectos:

- ☺ El 75% reconoce la fecha de creación del BAC.
- ☺ El 50% afirma conocer algo la misión del BAC, un 25% no la conoce y el 25% restante la conoce bien. Igualmente, al momento de describir la misma lo hacen sin inconvenientes.
- ☺ El 100% destaca conocer algunas de las actividades.
- ☺ El 75% considera fuerte / muy fuerte la variedad de actividades, el que sean gratuitas, la organización e información sobre actividades y la infraestructura.
- ☺ El 100 % tiene una imagen buena / muy buena del BAC.

- ☺ Al relevar los motivos de ser socio protector del BAC, las respuestas son variadas. El 75% encuentra sin importancia las invitaciones a estrenos, el 75 % considera de importancia relativa y sin importancia la disponibilidad del auditorio. Se observa una polaridad en las respuestas respecto de: la publicidad Institucional y la promoción , las opiniones están distribuidas en forma equitativa .El 50% manifiesta espontáneamente que el interés principal radica en compartir los objetivos institucionales.
- ☺ El 75% manifiesta que el BAC en los últimos tiempos ha mejorado o se ha mantenido constante.
- ☺ El 100% manifiesta que en los próximos años mejorará o se mantendrá constante.
- ☺ El 100% recomendaría a instituciones amigas el auspicio de actividades del BAC. El 50% dependiendo de la actividad en sí misma.

Con la conclusión de esta fase queda constituido el input informativo del proceso.

---

## Identificación

La formalización del desarrollo que llevamos a cabo durante este capítulo tiene por objeto lograr el “texto de identidad” óptimo de la institución. El “texto de identidad” involucra al repertorio de rasgos y valores estables que hacen al discurso explícito de la personalidad y carácter de la institución.

Para llevar a cabo este análisis, se trabaja sobre la información recabada en el capítulo anterior sobre la identidad interna y la identificación pública, y se procede a formular el discurso de identidad que se desea instaurar en la opinión pública.

La fase de Identificación contribuye a determinar no sólo lo que la entidad es, sino más precisamente, lo que se debe comunicar. Implica seleccionar la información para evitar que los mensajes intrascendentes produzcan ruido y actúen negativamente sobre la comunicación deteriorando su eficacia.

## 2.1 Constitución del Discurso de Identidad Base

Se determinan en este punto los contenidos ideológicos que constituyen la forma de auto-representación conciente de la institución. El material documental sobre el que basamos el análisis, proviene del input informativo global producido en la fase de Investigación.

Se extraen aquellos atributos que obran como factor dinámico para el cumplimiento de sus objetivos . Los mismos presentan una base ideológica amplia, la cual debe ser completada con los valores ausentes o débilmente asumidos a modo de completar el discurso de identidad.

Los atributos básicos identificados son los siguientes:

- Organización civil sin fines de lucro
- Único centro cultural que difunde la cultura británica
- Estructura edilicia propia con ubicación estratégica
- Coordinadores especializados, altamente reconocidos en su ambiente
- Dirección reconocida por la Realeza Británica
- Prestigio por la relación con la AACI
- Actividades avaladas por el Ministerio de Cultura
- Actividades de entrada libre y gratuita
- Variedad y calidad de las actividades
- Espacio abierto para la promoción de emprendimientos artísticos
- Cultura organizacional joven y dinámica

## 2.2 Personalización del Discurso de Identidad

La identidad se produce en el entrecruzamiento de dos procesos: la clasificación y la individualización.

Entendemos por clasificación la detección de atributos que permitan reconocer a la institución como integrante de un tipo y no de otro, y a la individualización como la identificación de los atributos más particulares que permitan distinguirla de instituciones similares.

Los atributos más representativos son:

- Organización civil sin fines de lucro
- Único centro cultural que difunde la cultura británica
- Prestigio por la relación con la AACI
- Actividades de entrada libre y gratuita
- Variedad y calidad de las actividades



## 2.3 Funcionalización del Discurso de Identidad

Una vez identificada la serie de atributos de identidad emanados de la propia realidad interna de la institución, y habiéndolos jerarquizados mediante la contrastación con su contexto institucional, los ponderamos en función de las prioridades y necesidades provenientes de la relación concreta con el público objetivo.

De este modo, se determina no sólo “lo que la entidad es” sino también “lo que debe comunicar”, considerando que no todos los atributos de identidad tienen la misma jerarquía comunicacional y -en tal sentido- hay que seleccionar la información para evitar que los mensajes intrascendentes produzcan “ruido” en la comunicación.

Siguiendo estos pasos, llegamos a la redacción final del texto de identidad, que debería constituir el contenido invariable de todos los mensajes identificatorios de la institución:

“El British Arts Centre es un centro cultural dedicado a la difusión de la cultura británica en la Argentina mediante el desarrollo de actividades artísticas. El mismo es una organización civil sin fines de lucro dependiente de la Asociación Argentina de Cultura Inglesa. Sus actividades son reconocidas por su variedad y calidad, y se caracterizan por ser -en su mayoría- de entrada libre y gratuita.”

La finalización de esta fase nos permite determinar, a continuación, los recursos de imagen a explotar; y, posteriormente, elaborar un diagnóstico específico en función de atributos particulares y diferenciadores de la institución.

---

## Sistematización

La etapa de sistematización consiste en definir un sistema óptimo de emisión del discurso de la identidad institucional que se desarrolla básicamente en tres pasos:

- 1) La formulación explícita del repertorio completo de recursos de identificación de la institución.
- 2) La formulación del repertorio de parámetros clasificatorios pertinentes.
- 3) La aplicación de dichos parámetros al repertorio de recursos y conformar así la matriz de comunicación.

### 3.1 Elaboración del Repertorio de Recursos de Emisión

Este primer paso consiste en la recolección exhaustiva de los recursos con que la institución transmitirá su discursos de identidad a su audiencia.

Las fuentes de las cuales se extraerán los componentes del repertorio serán las siguientes :

- La observación directa del campo comunicacional de la institución
- La consideración de los recursos desplegados por entidades análogas
- La conjetura de alternativas superadoras de los recursos en uso y sus tendencias innovadoras.

Al finalizar este primer paso obtendremos un repertorio teórico , excesivo y asistemático; es decir, una enumeración de los elementos existentes y susceptibles de ser instrumentados como recursos de emisión de la identidad de la institución analizada.

Siguiendo los lineamientos establecidos en la fase de Investigación, agrupamos dichos recursos en Comunicación Interna, Comunicación de Marketing y Comunicación Institucional, como sigue:

Comunicación Interna:

- Revista de Empresa
- Boletines Informativos
- Paneles Informativos para Empleados
- Circulares del Director a los Empleados
- Comunicaciones Individuales a los Empleados (Cumpleaños, Aniversarios de Acogida, Memorandos, etc)
- Canales de Comunicación Ascendentes (Buzones de sugerencias, Gestión de Entrevistas, etc)
- Sondeos de Opinión entre los Empleados
- Planes de formación

### Comunicación de Marketing:

- Atención al Cliente (“Oficina de información” especializada para la atención del público, “Servicio de reclamos”, “Buzón de sugerencias”, etc.)
- Promoción de Espectáculos (ruedas de prensa, notas de prensa, reuniones de los directivos de la empresa con periodistas, participación del portavoz en programas de medios de comunicación, presencia en ferias profesionales, display, catálogos de espectáculos, afiches en comercios.
- Publicidad (TV, radio, prensa diaria, revistas de información general, revistas especializadas, vía pública, cine, mailing, telemarketing, etc)

### Comunicación Institucional:

- Medios de comunicación (Internet, TV, radio, prensa diaria, revistas de información general, revistas especializadas, vía pública, cine, etc)
- Comunicación del Presidente
  - o Acciones hacia el interior (carta de la Dirección enviada periódicamente a los cuadros de la empresa para fijar objetivos estratégicos, inserciones en la revista de empresa, presencia en videos de empresa, felicitaciones individuales, acogidas, etc., desayunos con cuadros, trabajadores, etc, participación en seminarios técnicos de formación, anuncio de actuaciones de patrocinio, etc)
  - o Acciones hacia el exterior (medios políticos y financieros, principales clientes y proveedores, medios universitarios, medios de comunicación, etc)
- Comunicación de Crisis
- Publicaciones Corporativas (Catálogo de prestigio, memorias y anuarios, informes de coyuntura, videos corporativos, etc)
- Patrocinio
- Relaciones Públicas (visitas a la empresa, participación en congresos profesionales, presentaciones, actos sociales, relaciones con entidades análogas, viajes de negocios, etc)

## 3.2 Formulación de los Parámetros Clasificatorios

Un programa integral de identificación institucional debe partir del supuesto que el órgano comunicador de la identidad de la institución es la institución en su totalidad (su infraestructura física, los recursos materiales, técnicos y de conocimiento, su equipo humano, sus mecanismos operativos, etc).

Para intervenir sobre este órgano complejo será indispensable ordenarlo en sistemas relativamente autónomos, garantizando simultáneamente aplicabilidad práctica y rigor conceptual.

Los parámetros que se utilizarán serán la tipología de niveles de comunicación y la tipología de áreas de identificación.

A - La tipología de niveles de comunicación

Cada nivel del discurso surge de una especial combinación del tipo de emisor, tipo de receptor, contenido del mensaje, funciones del mensaje, y circunstancia de emisión y recepción, en síntesis, del tipo de relación que se establece entre el emisor y receptor.

Nos detendremos a analizar estos niveles:

- Nivel externo específico: en este nivel se incluyen el conjunto de relaciones donde se llevan a cabo las acciones regulares concretas, entabladas con los destinatarios directos de la actividad de la institución, en su más alto grado de especificidad.
- Nivel interno: este nivel de comunicación es el que se materializa entre los propios agentes de la institución: sus áreas, departamentos y los miembros que los integran.
- Nivel interinstitucional: comprende a todas las relaciones mantenidas con otras instituciones.

B – Las áreas de identificación:

Para la elaboración de la matriz se llevará a cabo un análisis de los siguientes sistemas:

- El Sistema de las Comunicaciones: este sistema constituye el universo de la comunicaciones en sentido estricto, formado por el conjunto de piezas que dan soporte a mensajes explícitos (verbales) notas y documentos escritos, piezas visuales, etc.
- El Sistema del Entorno: está integrado por un conjunto de unidades materiales y espaciales relacionadas entre sí y con los sujetos de las actuaciones, con el objeto de denotar el contexto socio técnico y cultural en que se desarrollan dichas actuaciones. Lo integran entonces, los elementos que conforman la estructura física edilicia.
- El sistema de las Actuaciones: este sistema está integrado por los sujetos agentes, sus propios rasgos significativos en tanto entidades reales, los rasgos significativos de sus conductas , o sea el propio sujeto actuante de la identidad institucional.

### 3.3 Producción de la Matriz

La aplicación cruzada de los parámetros anteriores, permite construir una matriz de doble entrada en la cual la totalidad de los mensajes de la institución queda ordenada por áreas de identificación y niveles de comunicación.

Se incluye a continuación una lista de las herramientas de comunicación que se encuentran al alcance del BAC . De su operación e interés particular dependerá la implementación en cada caso.

#### 1) Comunicación Interna:

- a) Revista de Empresa
- b) Boletines Informativos
- c) Paneles Informativos para Empleados
- d) Circulares del Director a los Empleados
- e) Comunicaciones Individuales a los Empleados (Cumpleaños, Aniversarios de Acogida, Memorandos, etc.)
- f) Canales de Comunicación Ascendentes (Buzones de sugerencias, Gestión de Entrevistas, etc.)
- g) Sondeos de Opinión entre los Empleados
- h) Planes de formación

#### 2) Comunicación de Marketing:

- a) Atención al Cliente (“Oficina de información” especializada para la atención del público, “Servicio de reclamos”, “Buzón de sugerencias”, etc.)
- b) Promoción de Espectáculos
  - i) Contactos con medios (ruedas de prensa, notas de prensa, reuniones de los directivos de la empresa con periodistas, participación del portavoz en programas de medios de comunicación)
  - ii) Presencia en ferias profesionales,

- iii) Gráfica (display, catálogos de espectáculos, afiches en comercios)
- c) Publicidad (TV, radio, prensa diaria, revistas de información general, revistas especializadas, vía pública, cine, mailing, telemarketing, etc.)

3) Comunicación Institucional:

- a) Medios de comunicación (Internet, TV, radio, prensa diaria, revistas de información general, revistas especializadas, vía pública, cine, etc.)
- b) Comunicación del Presidente
  - i) Acciones hacia el interior (carta de la Dirección enviada periódicamente a los cuadros de la empresa para fijar objetivos estratégicos, inserciones en la revista de empresa, presencia en videos de empresa, felicitaciones individuales, acogidas, etc., desayunos con cuadros, trabajadores, etc, participación en seminarios técnicos de formación, anuncio de actuaciones de patrocinio, etc.)
  - ii) Acciones hacia el exterior (medios políticos y financieros, principales clientes y proveedores, medios universitarios, medios de comunicación, etc.)
- c) Comunicación de Crisis
- d) Publicaciones Corporativas (Catálogo de prestigio, memorias y anuarios, informes de coyuntura, videos corporativos, etc.)
- e) Patrocinio
- f) Relaciones Públicas (visitas a la empresa, participación en congresos profesionales, presentaciones, actos sociales, relaciones con entidades análogas, viajes de negocios, etc.)



		NIVEL		
		EXTERNO	INTERNO	INTERINSTITUCIONAL
AREA	COMUNICACIONES	1b, 2a, 2bi, 2biii, 2c, 3a, 3bii, 3c, 3d, 3e, 3f	1a, 1b, 1c, 1d, 1e, 1f, 1g, 3a,3bi, 3c, 3d, 3f	2biii, 2c, 3a , 3bii, 3c, 3d, 3e, 3f
	ENTORNO	2a, 2bii, 2biii, 2c, 3a, 3e	1b, 1c, 1d, 1e, 1f, 3a	2bii, 2biii, 2c, 3a, 3e
	ACTUACIONES	2a, 2bi, 2bii, 3bii, 3c, 3e, 3f	1e, 1f, 3bi, 3c, 3f	2bii, 3bii, 3c, 3e, 3f

## Diagnóstico

Disponiendo del texto de identidad y de la matriz de comunicación, procedemos a elaborar a continuación un diagnóstico de la situación. Consideramos, no sólo parámetros universales, sino también los óptimos de identidad y comunicación específicos del British Arts Centre.

Este diagnóstico consiste en la aplicación de los instrumentos producidos en los Capítulos 2 y 3 a la materia documental generada en el Capítulo 1 para medir el grado de “desajuste” entre los óptimos y la realidad observada.

Desdoblaremos el análisis en tres niveles:

- El Diagnóstico General en las cuatro instancias en que se ha subdividido al hecho institucional: Realidad, Identidad, Comunicación e Imagen.
- El Diagnóstico Particular del área comunicacional en cada uno de sus sistemas: de las Comunicaciones, del Entorno y de las Actuaciones.
- El Diagnóstico Final que orientará las conclusiones y sugerencias del trabajo.

## 4.1 Diagnóstico General

Como se mencionó anteriormente, el presente diagnóstico pretende abarcar la totalidad de la Institución en las cuatro esferas en que ésta se analizó en el Capítulo 1: Realidad Institucional, Identidad Institucional, Comunicación Institucional e Imagen Institucional.

El Diagnóstico General rastrea la problemática de la identificación institucional a través de los distintos niveles de cara a conectar la sintomatología con sus causas y determinar así no sólo el tipo de acción idóneo, sino, incluso, la propia factibilidad de la intervención.

El diagnóstico de cada una de las cuatro instancias por separado y su inmediato análisis conjunto conducirá a unas conclusiones diagnósticas generales que señalarán la localización de las zonas neurálgicas de la situación institucional en lo que incide directa o indirectamente sobre los aspectos de la imagen y comunicación.

### ❖ La Realidad Institucional

Oportunamente definimos como Realidad Institucional al conjunto de características objetivas de la institución, al margen de toda forma de conciencia o representación interna o externa de las mismas. Son los hechos institucionales concretos.

En este nivel, el diagnóstico tiene por finalidad detectar aquellas características objetivas de la institución que puedan incidir en la imagen, tanto positiva como negativamente; de modo que queden explicitadas las bases reales sobre las cuales se debe apoyar el programa de imagen y comunicación.

Asimismo, este nivel de diagnóstico permitirá señalar los elementos inmodificables –positivos y/o negativos- que habrán de ser inevitablemente asumidos, y aquellos que requieran y permitan una intervención –no de imagen, sino operativa- de cara a reforzar los argumentos favorables en una comunicación persuasiva.

- Una de las primeras observaciones consiste en un hecho positivo y radica en que el objetivo general del BAC permaneció inalterable desde su creación hasta la actualidad. Sin embargo, los objetivos particulares se fueron adaptando a las necesidades y exigencias de los diferentes públicos.
- Consideramos que podría haber resultado más acertado la redacción y firma de un acuerdo formal entre las partes que dieron origen al BAC, a modo de definir obligaciones y derechos de ambas. Igualmente hubiera sido apropiado establecer el rol, las responsabilidades y alcance de la gestión del Coordinador. Estas medidas podrían haber minimizado los conflictos en la dirección del Centro.
- En cuanto al financiamiento del BAC y de sus actividades en sus inicios no se cumplieron obligaciones asumidas verbalmente por las partes. Principalmente por parte del BC, quien en función de la nueva política asumida por el gobierno británico se vio impedido de realizar aportes en efectivo y se responsabilizó exclusivamente por los honorarios correspondientes al Coordinador del BAC, capacitación del personal a cargo del centro de información y material informativo para dicho centro. En consecuencia, la AACI debió afrontar la totalidad de los gastos inherentes al funcionamiento del Centro y al resto de las actividades organizadas por el mismo.
- Otro tema importante en lo que hizo al financiamiento del BAC, fue la búsqueda de sponsors para las actividades organizadas por el Centro. El hecho de que ambas instituciones realizaran simultáneamente esta búsqueda mediante una sola figura, la del Coordinador del BAC -a su vez representante de las artes británicas del BC-, llevó a sembrar confusión entre las empresas y los medios, y, a la vez, el BC se vio perjudicado en la búsqueda de auspiciantes para la financiación de sus actividades independientes cuya realización era más costosa.  
 En la actualidad, la financiación del BAC se da principalmente a través de los recursos financieros que reserva la AACI específicamente para la gestión del mismo, y en segunda instancia mediante las contribuciones de los sponsors.  
 La complicada situación económica por la que atraviesa el país dificulta ambos mecanismos de obtención de fondos.

- En cuanto al mapa de públicos a los que el BAC se dirige consideramos que el mismo es amplio y diversificado, lo que dificulta la llegada a todos ellos y se requiere de la utilización de diversas herramientas y medios para alcanzarlos. Esta situación se planteó desde los orígenes del Centro y, si bien en la actualidad, el mapa de públicos se amplió aún más, esto se compensa por la amplia cobertura de prensa lograda.
- Al momento de la creación del BAC, los programas culturales respondían estrictamente al criterio del Coordinador y, en lo referente a artes plásticas y esculturas, se seguía a una determinada escuela artística a la que el propio Coordinador pertenecía.

A partir de la desvinculación del BC, se estableció una nueva estrategia que implica responder y adaptarse a las inquietudes e intereses de los diversos públicos. Esto implicó incorporar la figura de Coordinadores Especializados en las distintas áreas y garantizar una amplitud de criterios al momento de la definición del Programa General del BAC.

- Otra problemática que surgió en ocasión de la finalización del acuerdo AACI-BC fue el cierre del Centro de Información en el ámbito del BAC , puesto que se trataba de una actividad provista y financiada en cuanto al material de exhibición por parte del BC. La consecuencia principal radicó en la merma de circulación de público , ya que constituía un servicio de valor agregado que ofrecía el BAC.
- Un factor a destacar y que distingue al BAC de entidades análogas es el hecho de que el mismo es el único Centro Cultural no financiado por entidades gubernamentales, sino exclusivamente por la entidad madre y sus socios protectores.

#### ❖ La Identidad Institucional

La Identidad Institucional constituye el conjunto de valores y atributos –asumidos o no- que configuran el perfil óptimo a comunicar socialmente, congruente con las estrategias y políticas de la institución.

Es importante llevar a cabo un diagnóstico en este nivel puesto que no todo organismo suele poseer una imagen de sí enteramente compatible con los atributos óptimos para su propio desarrollo. Rara vez, las instituciones poseen una identidad absolutamente homogénea, debido a las distintas lecturas que hacen de ella los diferentes sectores que la integran.

El presente diagnóstico, tiene por objetivo señalar la relación entre el discurso óptimo de identidad de la institución y el tipo de representaciones que ésta posee acerca de sí misma, a modo de detectar la existencia o no de obstáculos internos para el cumplimiento eficaz de un programa de imagen y comunicación.

- Una primera observación en cuanto a la Identidad Institucional consiste en la permanencia de la misión del BAC a través del tiempo. Es importante destacar que, una vez consultada la Directora, considera que la misión del BAC debería considerarse una sub-misión de la AACI
- La visión y los valores no se encuentran definidos formalmente. Entendemos que esto puede deberse a un estilo particular de liderazgo que emana de la Dirección. Si bien la visión y los valores no están enunciados, inferimos que los mismos se encuentran perfectamente identificados por la Dirección, tal como lo pudimos comprobar durante la entrevista. Este aspecto constituye una desventaja si consideramos que al compartirlos el efecto multiplicador contribuiría al fortalecimiento y cohesión de la Institución. Esto mismo ocurre con el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

#### ❖ La Comunicación Institucional

Por Comunicación Institucional entendemos al conjunto de actuaciones y medios implementados para vehicular directa o indirectamente los mensajes de identificación de la institución de cara a constituir una imagen válida en su medio.

La misión del diagnóstico en este campo es la de detectar el estado del aparato comunicacional global de la institución y su grado de funcionalidad.

Este campo, merece dos tratamientos por separado: uno global, inscrito en el Diagnóstico General, y otro específico que corresponde al que denominaremos Diagnóstico Particular.

Dentro de este nivel general, el diagnóstico atenderá al fenómeno comunicacional en su conjunto, sus mecanismos y criterios de gestión básicos, dejando para el Diagnóstico Particular el análisis de cada uno de los sistemas que integran la esfera de la Comunicación Institucional.

En primera instancia procedemos a analizar el nombre de la Institución: “British Arts Centre”.

- Desde su creación y hasta la actualidad, el BAC se denominó de esta manera.
- Respecto del nombre propiamente dicho, hemos detectado que se presentan algunas dificultades al momento de escribirlo y pronunciarlo. La dificultad se da en el caso de aquellas personas que no tienen conocimiento del idioma inglés e incluso, quienes teniendo conocimiento del inglés, no distinguen el británico del americano (“Centre vs Center”). Por otra parte, el hecho de que esté en inglés hace presuponer que las actividades que se realizan en el centro son exclusivamente en ese idioma, cuando no es así.
- Analizando las características generales del logotipo, observamos que mantiene la misma línea en cuanto a tipografía y colores del correspondiente al de la AACI, aún en el momento de la creación del centro, cuando estaba formalizada la alianza de la AACI y el BC.
- En cuanto al Sistema de Identificación Visual, hemos detectado que no existe un manual de identidad visual que defina las aplicaciones de los mismos en los diferentes soportes gráficos, para-gráficos y herramientas de comunicación.
- La diferencia fundamental entre la aplicación de los signos identificadores básicos en el momento de la creación del BAC y la actualidad, radica en que durante los primeros años no existía una figura entendida en las temáticas inherentes a la comunicaciones que controlara el buen uso de los logotipos. Esto derivó en la incorrecta aplicación de los mismos. En consecuencia, podemos inferir que estos errores pudieron haber ocasionado algún daño en la identificación de la Institución.

- Al analizar la Comunicación Interna dentro del BAC, observamos que la Dirección mantiene un fluido contacto, formal e informal, con quienes lo integran. Esto contribuye a mantener informado al personal, al vez que permite el acceso directo a quien dirige la Institución.
- Con referencia a la Comunicación de Marketing, relevamos que al momento de la creación del BAC, la oficina de atención al cliente estaba integrada por una asistente especialmente dedicada al asesoramiento acerca del uso del material disponible en el Centro de Información (bibliografía, Internet, etc) y una asistente del BAC quien brindaba información acerca de las diversas actividades que se llevaban a cabo en el centro. Además, existía la figura del Coordinador quien se dedicaba a recibir a Directores, Artistas y propuestas de actividades por desarrollarse en el BAC.

Actualmente, la atención al cliente se encuentra centralizada en la figura de la Asistente, quien brinda información referente a las distintas actividades organizadas por el BAC.

- La difusión de los espectáculos organizados por el BAC en la prensa fue evolucionando con el tiempo. En sus comienzos, la difusión estaba ligada al prestigio de la figura del Coordinador (Oscar Moreno – reconocido curador en el ambiente del arte y la cultura) y a sus contactos. El BAC no era en ese momento reconocido como Centro Cultural. Con el transcurso del tiempo y ante el cambio en la estrategia respecto de la comunicación con la prensa, el BAC logró posicionarse tanto en los medios como en el circuito cultural.
- Actualmente no se realiza publicidad paga en medios. En ocasiones, se realiza publicidad por canje. Sin embargo, durante el primer año de la institución -cuando ésta aún no era reconocida- se optó por realizar publicidades de bajo costo para promocionar los primeros estrenos teatrales.
- A nivel de Comunicación Institucional y analizando la comunicación con los medios, observamos que en sus comienzo la AACI y el BC, entidades madres del BAC, debían presentar al BAC y respaldar las actividades que organizaba. Actualmente, el BAC es



reconocido por sí mismo; sin dejar de lado el respaldo de la entidad madre. El contacto con los medios fue creciendo junto con la institución.

- Las distintas actividades de relaciones públicas han manifestado cambios. Mencionamos en primera instancia la metodología para la búsqueda de Socios Protectores del BAC. En un principio, la búsqueda la realizaba la AACI y el BC de forma conjunta. La AACI requería la contribución de instituciones y empresas que desearan patrocinar las actividades del BAC, mientras que el BC requería patrocinadores para las actividades del BAC, aunque también para sus propias actividades. Esta metodología creaba confusión entre los posibles Socios Protectores y respecto del destino de sus aportes.

Esta situación hoy se ha revertido totalmente debido a que hoy es la AACI quien organiza integralmente la búsqueda de Socios Protectores para las distintas actividades.

- Se han fortalecido también las relaciones inter-institucionales, por ejemplo con el Teatro Colón y el Museo de Bellas Artes, entre otros.
- En los comienzos del BAC, el diseño de las publicaciones corporativas estaba a cargo de un diseñador particular que era contratado por el BC. Una vez disuelta la alianza, esta responsabilidad fue asignada a una agencia de publicidad. Esto generó un rediseño en dichas publicaciones.
- Por otra parte, y consecuentemente con el avance de la tecnología, el BAC ha desarrollado su propio sitio web.

#### ❖ La Imagen Institucional

Recordamos que por Imagen Institucional se entiende el fenómeno de opinión pública consistente en la lectura social de los atributos y valores de la institución, resultante del tipo de comunicación entablada entre ambos.

El diagnóstico en este campo tiene la misión de detectar y medir las variantes e intensidades de las coincidencias y/o falta de coincidencias entre la lectura pública de la institución y la identidad que ésta aspira a comunicar e instalar en su audiencia.

- No contamos con material que nos permita llevar a cabo un diagnóstico sobre la imagen proyectada por el BAC durante los dos primeros de años de gestión. Basamos esta afirmación en dos motivos: en primer lugar, durante ese período no se realizaron encuestas de opinión , y no consideramos objetivo elaborar conjeturas al respecto; en segundo lugar, dado que el representante del BC no accedió a una entrevista, contamos sólo con la opinión de una de las partes involucradas en la alianza, la Directora del BAC, Sra. Ofelia Veltri.

Para llevar a cabo el análisis de la imagen actual, es necesario retrotraernos al discurso de identidad base que la Institución desea transmitir y contrastarlo con las opiniones vertidas en las encuestas por los diferentes públicos que participan de las actividades del BAC.

Discurso de Identidad base:

*“ El British Arts Centre” (BAC) es un centro cultural dedicado a la difusión de la cultura británica en la Argentina mediante el desarrollo de actividades artísticas. Es una organización civil sin fines de lucro dependiente de la Asociación Argentina de Cultura Inglesa (AACI). Sus actividades son reconocidas por su variedad y calidad, y se caracterizan por ser –en su mayoría- de entrada libre y gratuita.”*

o Público interno:

Aspectos positivos:

- Hay un alto reconocimiento de la misión y actividades del BAC.
- Se aprecia altamente la calidad de las actividades.
- Se valora la comunicación interna y el compañerismo.
- Se destaca que la imagen del BAC hacia el exterior es positiva y que esa apreciación se corresponde con la realidad.
- Se manifiesta que la Institución ha mejorado en los últimos años.
- El alejamiento del BC del BAC se vivió como un cambio y no como una crisis organizacional

Aspectos negativos:

- Se reconoce que el aspecto financiero del BAC no es óptimo.
- Se duda a cerca de la constancia de los valores de la Institución.
- Se menciona que en ocasiones existe competencia interna y burocracia.

De este análisis se desprende que el público interno reconoce los atributos básicos que se pretenden transmitir mediante el discurso de identidad base.

o Público Audiencia:

Aspectos positivos:

- Se reconoce la misión y las actividades del BAC
- Se destaca la variedad , la calidad de actividades y el acceso libre y gratuito a las mismas.

Aspectos a considerar:

- Existen tres aspectos que despiertan inquietudes, ellos son: infraestructura, organización de actividades e información sobre las mismas. Si bien se manifiestan altos porcentajes a favor de estos conceptos, también existe una gran proporción de no respuesta.

Verificamos que el Público Audiencia reconoce los atributos básicos que se pretenden transmitir mediante el discurso de identidad base.

o Público Directores:

Aspectos positivos:

- Se reconoce altamente la misión y actividades del BAC, a la vez que se distinguen la variedad, la calidad y la organización de actividades, así como también que las mismas sean gratuitas .

- Se manifiesta que la imagen del BAC es positiva y que la institución ha mejorado en los últimos años y continuará haciéndolo.
- Las condiciones de contratación son consideradas adecuadas y la totalidad de los encuestados recomendaría a colegas generar proyectos conjuntos con el BAC.

#### Aspectos negativos:

- Se considera que el BAC no es reconocido entre los centros culturales más importantes del ambiente , aunque se aclara que esto depende de la actividad que se desarrolle.
- No se considera suficiente la promoción de los espectáculos.

Nuevamente identificamos que el público directores reconoce los atributos básicos que se pretenden transmitir mediante el discurso de identidad base.

#### o Público socio protectores:

##### Aspectos Positivos:

- Se reconoce la misión y actividades del BAC.
- Se distinguen la información, la infraestructura del BAC, la variedad y la calidad de las actividades y el hecho de que las mismas sean gratuitas.
- Se manifiesta que la imagen del BAC es positiva, y que la institución ha mejorado en los últimos años y continuará haciéndolo.

##### Aspectos a considerar:

- Se manifiesta que el motivo principal que se considera al momento de decidir la participación como Socio Protector es el de compartir los objetivos institucionales. Se considera de importancia relativa al resto de los beneficios que el BAC ofrece.
- Los encuestados recomendarían a instituciones amigas el auspicio de actividades del BAC, aunque se aclara que esto dependería de la actividad que se desarrolle.

Identificamos que el público socios protectores reconoce los atributos básicos que se pretenden transmitir mediante el discurso de identidad base.

- Habiendo realizado un análisis de las percepciones acerca de la imagen de la Institución por parte de los diferentes públicos, y habiéndola comparado con la identidad que ésta aspira a comunicar, concluimos que el discurso de identidad se encuentra instaurado en la audiencia del BAC.
- Se ha detectado que los cuatro públicos encuestados manifiestan conocer la misión y las actividades del BAC. Asimismo, destacan la calidad y variedad de las mismas, y reconocen la importancia de que las mismas sean gratuitas.
- Sin embargo, hemos detectado aspectos que requerirían un abordaje independiente con el fin de optimizarlos.

Con estas conclusiones, se accede al análisis detallado del campo estrictamente comunicacional de cara a la elaboración del que denominamos Diagnóstico Particular.

## 4.2 Diagnóstico Particular

El Diagnóstico Particular constituye el desarrollo en detalle del tercer campo de diagnóstico: La Comunicación Institucional.

Posee las siguientes características diferenciales:

- ❖ Ya no se articula con los otros tres elementos integrantes del cuadro general de la institución, sino que se concentra en el análisis pormenorizado de la esfera comunicacional.
- ❖ Constituye un diagnóstico más técnico, consistente en el análisis de los recursos de identificación.
- ❖ Se subdivide conforme a la matriz clasificatoria general de los medios de comunicación e identificación, en tres partes:
  - El Sistema de las Comunicaciones
  - El Sistema del Entorno
  - El Sistema de las Actuaciones

Se procederá a analizar las tres áreas y a efectuar un cotejamiento de éstas de cara a extraer una lectura crítica global del sistema general de emisión de la identidad institucional. Esto permitirá detectar las zonas más críticas de los problemas y las causas de fondo.

- Diagnóstico del Sistema de las Comunicaciones

El sistema está integrado por elementos específicamente comunicacionales –mensajes en sentido estricto- en todos los tipos de canales y en todos los medios utilizados. A continuación, realizamos un análisis cronológico de las piezas comunicacionales.

- 1998

Al analizar la folletería diseñada durante este año, observamos que la aplicación de los logotipos se realiza ubicando el logotipo del BAC en primer plano y los logotipos de AACI y BC en un segundo plano y con tamaño menor respecto del logotipo del BAC e igual tamaño entre sí. Se ubica a la izquierda del folleto el logotipo de AACI y a la derecha el del BC. Esta distribución se aplica a la mayoría de las piezas de comunicación. Sin embargo, observamos que en algunos casos, como por ejemplo, Catálogos de Muestras de Arte, esto no se ha respetado, puesto que aparece sólo el del BAC.

En el caso particular de las Invitaciones, se aplica únicamente el logotipo del BAC.

Asimismo, hemos observado otras publicaciones que fueron realizadas en forma conjunta con el objetivo de buscar auspiciantes para el Programa de Artes Británicas en la Argentina, donde se promocionaban las actividades del BAC y el propio programa del BC. El programa de actividades para ambas instituciones estaba detallado en una misma hoja. El hecho de que el programa de actividades del BC fuera más oneroso, llevó a que los auspiciantes optaran por los programas del BAC a un costo menor. En cuanto al diseño de esta pieza en particular, observamos que no se siguen los lineamientos generales que se utilizaba para las piezas del BAC.

Con el fin de promocionar las actividades del Centro se decidió utilizar el frente vidriado del edificio, cubriéndolo con afiches denominados internamente: "Puerta BAC". Cada afiche está dedicado a una actividad en particular. La estética se destaca por hacer hincapié en las imágenes y la información más sobresaliente de las estas actividades que difunde. El diseño estaba a cargo del diseñador contratado por el British Council .

- 1999

Durante este año, se observa que las hojas correspondientes a los programas de actividades del BAC continúan aplicando el logotipo del BAC en primer plano y los logotipos de AACI y BC

en un segundo plano, con un menor tamaño respecto del logotipo del BAC e igual tamaño entre sí.

Al Catálogo de Muestras de Arte, se incorpora el logotipo de AACI junto al del BAC.

Las Invitaciones a eventos muestran exclusivamente el logotipo del BAC.

Respecto del Programa de las Artes Británicas, observamos que se modificó la distribución de los logotipos. Figura el logotipo del BAC de forma más próxima al de la AACI. Asimismo, observamos que tanto en la diagramación del texto y de los logotipos, ambas instituciones madres comienzan a tomar distancia. El ejemplo más concreto fue la elaboración de dos folletos independientes, aunque de diseño similar, para la difusión de los programas de actividades propios de cada entidad para la búsqueda de auspiciantes. Destacamos que se incorporan las frases “El British Arts Centre de la Asociación Argentina de Cultura Inglesa” y “The British Council en el British Arts Centre de la Asociación Argentina de Cultura Inglesa”.

Los cambios realizados en la aplicación de los logotipos respecto del año anterior en las programas de espectáculos y catálogos de muestras de arte no responden a una estrategia, sino a una falta de control hacia el responsable del diseño.

Los cambios realizados en la aplicación de los logotipos respecto del año anterior en el Programa de las Artes Británicas responde a una estrategia de diferenciación de las programaciones de cada entidad.

Los afiches del BAC (“Puertas BAC”) conservan las mismas características del año anterior.

- o 2000

Las piezas cambian completamente debido a la disolución de la alianza entre la AACI y el BC. La AACI encarga la producción de las piezas de comunicación a una agencia de publicidad y la aplicación de los nuevos lineamientos generales queda a cargo de un responsable de controlarlos.



Los programas de actividades incorporan un encabezado específico que permite identificar de forma más clara las actividades. El logotipo del BAC se incorpora al encabezado y el logotipo de AACI acompaña al pie. Se incorporó la frase “entidad civil sin fines de lucro” ligada a la institución madre. La dirección y teléfonos pasan a ubicarse como pie de página y se incorpora un correo electrónico para el BAC. Se incorporan, además, los logotipos de los auspiciantes.

Las invitaciones continúan llevando el logotipo del BAC, pero ahora lo acompaña el logotipo de la AACI al pie.

El Catálogo de Muestras de Arte queda a cargo de cada artista, por lo que la creatividad queda a su propio criterio. El BAC controla la aplicación de los logotipos e información institucional.

El Programa Anual de Actividades que se utiliza para la búsqueda de auspiciantes, adquirió un nuevo formato. Se trata ahora de una carpeta que incluye informes estadísticos y de prensa sobre las actividades realizadas durante el año inmediato anterior. Se incluye una carta de presentación institucional, una lista de los beneficios para los auspiciantes y un programa tentativo de actividades.

La papelería institucional sigue los nuevos lineamientos generales.

Los afiches (“puertas”) pasaron a ser diseñados también por la agencia de publicidad y se adaptaron a los nuevos lineamientos establecidos para la totalidad de las piezas comunicacionales. Se establece una ubicación fija para cada una de ellas, basándose en la actividad que se promueve.

- 2001

Los lineamientos generales establecidos durante el año 2000 permanecen sin cambios. Hemos observado que no se cuenta con ninguna publicación corporativa.

Se incorpora a las herramientas de comunicación, el desarrollo del sitio en Internet. Se trata de [www.britishartscentre.org.ar](http://www.britishartscentre.org.ar), el mismo contiene información institucional acerca del Centro, una bienvenida de la Dirección, una cartelera de actividades que describe los espectáculos que se

están desarrollando. Asimismo, cada actividad cuenta con su área especial donde se brinda mayor detalle sobre las mismas. A este sitio se puede acceder de forma independiente, ingresando a la dirección mencionada, o desde la Página Web de la AACI ( [www.aaci.org.ar](http://www.aaci.org.ar))

- Diagnóstico del Sistema del Entorno

El Sistema del Entorno está integrado por elementos no específicamente comunicacionales, cuya capacidad identificadora es de naturaleza predominantemente no verbal y connotativa.

El diagnóstico en este campo mide la coherencia de lenguajes entre diversos elementos y su compatibilidad con el discurso de identidad óptimo.

- 1998

El BAC desde sus orígenes está ubicado en una zona céntrica y de fácil acceso.

La infraestructura edilicia respondía adecuadamente a las necesidades de espacio y tecnología para cada actividad. A modo de ofrecer un mejor servicio a la audiencia de los espectáculos se abrió un bar donde se ofrecía una copa de cortesía a los concurrentes.

El edificio cuenta con áreas comunes espaciosas y bien iluminadas, con mobiliario adecuado a los requerimientos de cada actividad.

Respecto de la señalética, además de contar con las señalizaciones reglamentarias de seguridad, se cuenta con carteles indicadores en cada uno de los descansos de la escalera. Los mismos indican la ubicación de cada una de las áreas.

Al momento de la inauguración se colocó una marquesina luminosa con el logotipo del BAC ubicada en el frente del edificio.

- 1999

Con el fin de responder a las necesidades del público, se instaló un ascensor y una rampa de acceso para discapacitados.

Se decidió proceder al cierre del Bar por no cumplir con los objetivos presupuestarios. Este espacio cedió su lugar a una Sala de Conferencias donde hoy se proyectan los Videos BAC.

Las Asistentes del BAC utilizan el mismo uniforme que las Asistentes de AACI. El mismo consiste en un traje azul con camisa blanca y un pañuelo al tono en el cuello. Esto logra una mejor presencia y una fácil identificación de la persona a cargo de atención al público.

- 2000

Durante este año se procede al cierre del Centro de Información, se retiran las computadoras y se reasigna este espacio a la exhibición de publicaciones del mundo artístico y cultural.

El BAC realiza tareas de mantenimiento en el Centro con el objeto de brindar un adecuado confort a los visitantes.

Se colocó una marquesina luminosa adicional sobre la calle Suipacha con el logotipo del BAC y de AACI, indicando la existencia de un Teatro.

- 2001

En el año 2001 se rediseña el espacio destinado a artes plásticas y se lo transforma en una galería de fotografía.

Si observamos los cambios ocurridos en la estructura edilicia del BAC con el correr del tiempo, entendemos que estos responden a una adaptación a las inquietudes de la audiencia y de los coordinadores de cada actividad.

Durante este año, se ha producido un notable incremento en la afluencia de público para la mayoría de las actividades. En ocasiones, se ha debido recurrir al uso de aulas de la AACI para la proyección del ciclo de Video. Asimismo, el Auditorio se ha visto colmado en más de una oportunidad, y en consecuencia se implementó un sistema de distribución de números con el objetivo de organizar el ingreso a la sala.

Se conserva la señalética con las modificaciones correspondientes a los cambios realizados en las áreas.

El uniforme fue variando algunos de sus componentes y accesorios, pero responde a la misma línea. El resultado de su utilización por parte de la Asistente, continúa siendo positivo en función de la atención al público.

Para mayor seguridad, tanto del Centro como de sus espectadores, el BAC cuenta desde su creación con personal de seguridad que controla el ingreso, la permanencia y egreso del público durante su horario de atención.

- Diagnóstico del Sistema de las Actuaciones

El sistema de las Actuaciones está integrado por los sujetos agentes, sus propios rasgos significativos y sus conductas y desplazamientos.

En este campo, el diagnóstico contribuye a detectar el grado de coincidencia entre los estilos y hábitos de conducta del equipo humano y los contenidos de identidad a comunicar .

En los comienzos del BAC no existían normativas que regularan los procedimientos organizacionales formales, los mismos quedaban a criterio del Coordinador (Sr. Oscar Moreno) y bajo la supervisión de la Directora (Sra. Ofelia Veltri).

El que estos procedimientos fueran informales, condujo a algunas irregularidades en la comunicación, accionar y toma de decisiones.

Ante la disolución de la alianza, la Dirección detectó la necesidad de formalizar estos procedimientos a efectos de lograr una mejor organización .

La Dirección imprime un estilo personal de conducción, se muestra accesible y fomenta el compromiso involucrándose personalmente en las distintas áreas con el auxilio de herramientas mencionadas en capítulos anteriores. Hemos observado que la mayoría de las comunicaciones horizontales se manejan a nivel informal; entendemos que esto se debe a la reducida cantidad de personal que está a cargo de las distintas actividades del BAC.

Hemos observado que no se han realizado sondeos de opinión a nivel interno ni externo.

Del análisis realizado entre el relevamiento de la etapa de investigación y la matriz de comunicaciones, se desprende que la Organización no cuenta con un plan de crisis, pero sí cuenta con las demás herramientas de comunicaciones recomendadas en dicha matriz.

Con respecto a las comunicaciones dirigidas hacia la audiencia, es destacable la difusión de prensa lograda con el transcurso de los años. Más allá del esfuerzo de la Institución en difundir sus espectáculos, y de generar una estrecha relación con los medios, esta situación se ha visto beneficiada por el aumento de las actividades culturales y por la demanda de espectáculos de entrada libre y gratuita.

Otro aspecto a destacar es que el BAC durante los últimos años, ha comenzado a hacerse un lugar dentro del ambiente artístico cultural. Esto se evidencia por el requerimiento que de su sala han hecho otras Instituciones dedicadas a la difusión de la cultura.

En cuanto a la atención de visitantes al BAC, y basándonos en la observación participativa realizada en ocasión de distintas visitas, consideramos que ante el incremento de audiencia podrían generarse situaciones donde se vea afectada la buena atención y dedicación en el área de recepción al público.

El contacto con los Directores de Espectáculos se inicia a través de la presentación de proyectos artísticos por su parte. Una vez aprobados los mismos por el BAC, es fundamental la

firma de un contrato que regula, entre otros conceptos, el uso las instalaciones del centro. Esto es así puesto que en ocasiones se ha detectado un mal uso de las mismas, lo que generó inconvenientes en la organización integral de ese mismo espectáculo y de actividades paralelas. Una vez concluida la presentación de la obra, el BAC continúa en contacto con los Directores mediante invitaciones a diferentes eventos y se los convoca al finalizar el año para un brindis.

El rol de los Coordinadores es fundamental para la calidad de los eventos que se llevan a cabo en el BAC. Debido a cuestiones presupuestarias además de motivos estratégicos, el BAC ha decidido –en general- no contratarlos en relación de dependencia sino convocarlos para proyectos específicos y por no más de un año. Los mencionados motivos estratégicos consisten en la fácil adaptación a los cambiantes intereses del público, al surgimiento de nuevas tendencias artísticas y culturales, entre otros. Los Coordinadores mantienen una fluida relación y comunicación con la Dirección del BAC, a pesar de no estar permanentemente en la Institución. Trabajan de forma individual por especialidad, con la Coordinación General del BAC. Llevan reuniones individuales con la Dirección y se los convoca al finalizar el año para un brindis.

Hemos observado que si bien los Socios Protectores manifiestan en la encuesta el no valorar los beneficios a los que acceden por contribuir con el BAC (Ej.: uso de la sala) y destacan que únicamente los motiva el apoyar los principios de la institución, los beneficios son utilizados con frecuencia. Se mantiene informados a los mismos acerca de las diferentes actividades que se organizan en el BAC a través del mailing institucional. No se realizan reuniones especiales con ellos.

### 4.3 Diagnóstico Final

Disponiéndose de las conclusiones diagnósticas básicas tanto a nivel de Diagnóstico General como a nivel del Diagnóstico Particular, corresponderá realizar una síntesis final ya orientada a la formulación de sugerencias y recomendaciones ajustadas a las características del problema.

Esta síntesis está basada en el análisis de la evolución en el transcurso del tiempo en las cuatro esferas institucionales: realidad, identidad, comunicación e imagen.

- Hemos detectado que la misión y el objetivo general del BAC se han mantenido inalterables desde su creación hasta la actualidad y los cambios que se han producido en los objetivos particulares responden una necesidad de adaptación al entorno y a los intereses del público.  
Sin embargo, hemos observado que la visión y los valores no están definidos formalmente.
- Analizando el nombre y logotipo del BAC, es importante destacar que se hayan conservado a pesar de la disolución de la alianza que dio origen a la Institución. Igualmente hemos detectado que, si bien las siglas BAC son fáciles de pronunciar, recordar y escribir, el nombre “British Arts Centre” presenta algunas dificultades al momento de escribirlo.
- Hemos observado que si bien no existe un manual de identidad visual, la aplicación de los logotipos en las distintas herramientas utilizadas ha ido adquiriendo uniformidad con el transcurso del tiempo.
- Es evidente que un área crítica radica en el financiamiento del BAC. Más allá de ser una entidad sin fines de lucro, el BAC necesita auto-solventarse. En consecuencia, desde sus orígenes ha demostrado una preocupación por conseguir el financiamiento adecuado. Esto queda demostrado mediante los distintos planes de búsqueda de

auspiciantes que se implementaron y en la preocupación por hacerlos cada vez más efectivos.

- Otra realidad que el BAC enfrenta es la alta diversidad de sus públicos que, además, ha ido aumentando con el transcurso del tiempo. Consciente de esta situación, ha buscado permanentemente medios y herramientas para llegar a ellos.
- En cuanto a la variedad de programas culturales, se observa que han presentado una marcada evolución, respondiendo a los cambios de estrategias que surgieron durante las distintas gestiones.
- No podemos omitir en esta etapa, nuevamente destacar que, a diferencia de entidades análogas, el BAC es el único centro cultural que no recibe financiación de entidades gubernamentales.
- Respecto de la Imagen Institucional y en función de los resultados de las encuestas, destacamos tres puntos positivos en los cuales los públicos encuestados coincidieron. Ellos son: conocimientos de la misión y actividades del BAC , variedad y calidad de las actividades y acceso libre y gratuito a las mismas, y que la imagen del BAC es positiva, que la Institución ha mejorado en los últimos años y continuará haciéndolo.
- Los mismos públicos encuestados mencionaron algunos puntos a tener en cuenta: El público interno ha manifestado que el aspecto financiero del BAC no es el óptimo y se manifiestan dudas acerca de los valores del BAC. Según Directores el BAC no es un Centro Cultural reconocido como tal en el ambiente aunque destacan que esto depende de la actividad que se trate y por otra parte consideran que la publicidad para la promoción de espectáculos no es suficiente.
- Surgen de estas encuestas algunos aspectos que requerirían un análisis particular para poder diagnosticar sobre ellos, ya que han surgido ambigüedades en las respuestas. Se trata por un lado, de las opiniones de la audiencia acerca de la infraestructura, la organización de actividades y la información sobre las mismas; y por otro lado las motivaciones de los Socios Protectores para decidir su participación como tales, y la importancia que le asignan a los beneficios que obtienen por hacerlo.



- Al analizar el Sistema de las Comunicaciones hemos observado que en los comienzos del Centro existía una disfunción que radicaba en la incorporación de piezas de comunicación a un repertorio preexistente no normalizado. Actualmente, si bien la Institución no cuenta con un manual de Normas de Identidad Visual, las herramientas de comunicación han adquirido homogeneidad y entendemos que esto responde a una estrategia de comunicación y a un mayor seguimiento y control para su cumplimiento . La difusión de los espectáculos organizados por el BAC en la prensa ha ido logrando mayor número de apariciones con el tiempo. De esta manera el BAC ha logrado ser reconocido por sí mismo más allá de la entidad madre que lo respalda. Esta situación no se daba en sus comienzos.
- Respecto al Sistema del Entorno entendemos que la infraestructura física del Organismo ha ido adaptándose de forma congruente con los requerimientos edilicios para el desarrollo de cada actividad. Igualmente, los aspectos relativos a la señalética, diseño de interiores, indumentaria, entre otros, es adecuada a la identidad de la Institución.
- Luego de analizar el Sistema de las Actuaciones, identificamos que uno de los síntomas más evidentes radicó en la incongruencia entre el perfil de identidad del Coordinador del BAC en los comienzos y el perfil de la Institución. Este inconveniente se resolvió al momento de tomar la AACI la dirección total del Centro.
- La comunicación interna es principalmente formal, vertical y descendente. La comunicación horizontal, por su parte se desarrolla de manera informal. Entendemos que esto es así debido al reducido número de personas que integran el BAC.
- El BAC no cuenta con un plan de crisis que cruce los tres sistemas de Comunicación; Entorno y Actuaciones.
- En cuanto a la atención al público del BAC, hemos observado que se encuentra centralizada en una sola persona, por lo que en los momentos de mayor afluencia de público, la calidad de atención se ve afectada.

- La relación con los Directores de espectáculos no demuestra inconvenientes. Igualmente la firma del contrato es imprescindible para una adecuada organización.
- Se ha logrado un fortalecimiento de las relaciones inter-institucionales. Esto se debe, por un lado, a la gestión personal de la Dirección, los esfuerzos Institucionales en la comunicación, y, por el otro, al reconocimiento del público, la prensa y prestigiosas Instituciones del ambiente artístico cultural. De esta manera, se inaugura un círculo virtuoso que es congruente con las opiniones vertidas en las encuestas por los diferentes públicos con respecto al próspero futuro del BAC.
- La relación con los Coordinadores del BAC se da de manera adecuada y conforme a la estrategia del BAC. Es decir, la flexibilidad de la contratación es tal, que permite que la Institución se adapte a los cambios en los intereses de la audiencia y pueda atender nuevas demandas.
- Los Socios Protectores cumplen un rol fundamental a la hora de planear las actividades del BAC y existe una muy buena relación con ellos que tiene sus orígenes en el vínculo con la entidad madre (AACI).

Con la fase de Diagnóstico concluye la labor de producción del conocimiento racional de la Institución, lo que sienta las bases para dar forma a las recomendaciones del Capítulo siguiente.

## Recomendaciones

Los productos de las fases Identificación, Sistematización y Diagnóstico permiten dar forma explícita a nuestras recomendaciones acerca de la Imagen y Comunicación óptimas para la institución, en función de los óptimos descriptos en las fases de Identificación y Sistematización.

En este punto, cabe aclarar que no efectuaremos recomendaciones sobre acontecimientos que tuvieron lugar en el pasado, puesto que no es posible accionar sobre el mismo. En consecuencia basaremos nuestras recomendaciones sobre temáticas actuales que afectan el devenir de la Organización.

Con el objeto de explicitar la articulación óptima entre la esfera estrictamente comunicacional y la esfera operativa general, adoptamos una estrategia de intervención mixta. Esta contempla que las modificaciones en el área comunicacional se vean respaldadas por cambios en la realidad Institucional.

La segmentación del volumen total de recursos de emisión de la identidad, producida en la fase de Sistematización, permite constituir campos o “ áreas de identificación “ internamente homogéneas y con autonomía relativa.

La primer tarea consiste en la elaboración del repertorio completo de programas, que integrarán cada uno de los tres grandes campos: el Sistema de las Comunicaciones, el Sistema del Entorno y el Sistema de las Actuaciones.

## 5.1 Intervención sobre el Sistema de Comunicaciones.

Este sistema incluye en universo de las comunicaciones en sentido estricto y reúne, en consecuencia, a la totalidad de mensajes “puros” de cualquier tipo: orales, gráficos, visuales, etc.

- Signos Identificadores Básicos
  - Fortalecer la relación entre el nombre “British Arts Centre” y sus siglas “BAC”. Mantener el nombre de la institución, más allá de las dificultades en cuanto a la escritura y su pronunciación detectadas en el diagnóstico.
  - Diseñar un logotipo que integre ambas instituciones (AACI-BAC) a efectos de utilizarlo en las ocasiones que exijan la utilización de un único logotipo, lo que a su vez contribuiría a lograr una mayor identificación del BAC con la entidad madre (AACI).
- Sistema de identificadores visuales
  - Elaborar un Manual de Identidad Visual que defina las normas para la aplicación del logotipo en los diferentes soportes.
- Sistema de soportes gráfico identificados
  - Mantener las herramientas actuales y actualizarlas aplicando las normas definidas en el Manual de Identidad Visual, siempre considerando la transmisión del Discurso de Identidad Base.
  - Incorporar una herramienta bimestral que presente en forma agrupada todas las actividades que se desarrollan en ese período. Podría denominarse “Programa de Actividades BAC”.
  - Modificar el criterio de distribución de los programas específicos por actividad, empleándolos sólo al momento de la realización de cada espectáculo, y reemplazar su distribución diaria por el programa bimestral mencionado en el párrafo anterior.

- Incorporar a la batería de herramientas comunicacionales un folleto institucional de presentación del BAC.
  
- Sistema de piezas seriada de comunicación gráfica
  - Jerarquizar la información inherente al BAC en el newsletter interno de la AACI.
  
- Sistema de señalización del entorno
  - Mantener actualizada la señalética conforme a las reformas edilicias que se realicen
  
- Sistema de comunicaciones de espectáculos, prensa y relaciones públicas
  - Mantener y fomentar las relaciones con la prensa especializada considerando que es la herramienta fundamental para la promoción de las actividades del Centro.
  - Continuar la política de apertura respecto de las relaciones inter-institucionales encarada por la Dirección.
  - Establecer un régimen de implementación de encuestas de opinión dirigidas a los diferentes públicos respecto de las actividades organizadas por el BAC; que permitan, además, relevar aspectos como la infraestructura, la organización e información, entre otros.

## 5.2 Intervención sobre el Sistema del Entorno.

Este sistema está integrado por un conjunto de unidades materiales y espaciales, relacionadas entre sí y con los sujetos de las actuaciones institucionales concretas, con la función de denotar el contexto socio-técnico y cultural en que se inscriben dichas actuaciones. (arquitectura, diseño de interiores, etc.)

- Infraestructura arquitectónica
  - Continuar con el mantenimiento adecuado de las instalaciones.
  
- Ambientación interior y exterior
  - Acondicionar con mobiliario adecuado el área de recepción, con el objeto de organizar el material de trabajo y equipamiento.
  
- Equipamiento ligero
  - Instalar un nuevo soporte donde colocar los distintos programas de actividades BAC a modo de agilizar el acceso a la información por parte del público y descongestionar la mesa de recepción.
  
- Equipamiento técnico
  - Evaluar las necesidades y proveer de las herramientas y recursos necesarios para el cumplimiento de las múltiples actividades que se realizan en el BAC.
  
- Indumentaria Institucional
  - Asegurar la utilización del uniforme que identifica al personal con la Institución.

### 5.3 Intervención sobre el Sistema de las Actuaciones

Este sistema está integrado por los sujetos agentes de la Institución, sus propios rasgos significativos, en tanto entidades reales, y los rasgos significativos de sus conductas y actitudes: (servicios y actividades tales como: la capacitación , relaciones públicas, protocolo, etc).

- Normativización de la comunicación verbal
  - Sostener en el tiempo la difusión de la Misión y Objetivos del BAC, tal como se lo hace en la actualidad.
  - Compartir la Visión y los Valores del BAC, en primera instancia, con el público interno de la organización a efectos de lograr una adecuada cohesión, que luego pueda ser transmitida hacia el resto de los públicos.
  - Mantener la fluidez de los canales informales de comunicación interna.
  
- Normativas de gestión del Sistema de las Comunicaciones y del Sistema del Entorno
  - Tener en cuenta el Discurso de Identidad Base al momento de elaborar la estrategia de comunicación integral.
  - Elaborar el procedimiento de relación con cada uno de los públicos del BAC. (En proceso. Finalización: fines Noviembre 2001)
  - Considerar el fortalecimiento de las relaciones con las Entidades Análogas mediante la realización de actividades conjuntas a modo de fortalecer la imagen pública del BAC. Igualmente, habrá que tener en cuenta la inversión requerida dado que –a diferencia del resto de las entidades análogas- el BAC no recibe financiamiento del gobierno británico.
  - Mantener el sistema formal de comunicación interna, mediante correo electrónico y documentos impresos.
  - Continuar con la medición de audiencia a las distintas actividades del BAC con el fin de realizar un adecuado seguimiento y control de los resultados de las mismas, y la definición de las futuras actividades.

- Asegurar la cohesión de las distintas herramientas dirigidas a cada uno de los públicos en un Programa Integral de Comunicaciones.
  - Permanecer actualizada respecto de las nuevas tecnologías al servicio de las comunicaciones para su aplicación en el desarrollo de nuevas herramientas.
  - Desarrollar una buena relación con los Directores y Artistas de los espectáculos que se llevan a cabo en el BAC a modo de generar un buen clima de trabajo y crear nuevas oportunidades de encarar trabajos conjuntos.
  - Fomentar la creación de convenios entre Compañías de espectáculos y los distintos medios de comunicación a efectos de lograr canjes publicitarios que contribuyan a difundir las actividades del BAC
  - Elaborar un Plan de Crisis que evalúe posibles contingencias y la manera en que el BAC debería resolverlas.
  - Mantener y mejorar la imagen positiva del BAC tal como los públicos encuestados reconocieron durante el sondeo de opinión .
- Entrenamiento y actualización en normas operativas
- Mantener la alta calidad y amplia variedad de actividades, y la característica de que las mismas sean gratuitas.
  - Definir lineamientos y criterios de gestión para la intervención de los Coordinadores, a modo de lograr un mayor compromiso de los mismos hacia la Institución y permitan a la Dirección una mayor delegación de responsabilidades y tareas.
  - Formalizar, diversificar e intensificar el procedimiento de búsqueda de Socios Protectores.
  - Implementar un evento de reconocimiento hacia los Socios Protectores que contribuyeron al desarrollo de los programas del BAC durante el año, a efectos de lograr la fidelización de los mismos y agradecer su participación al cierre del ciclo.
  - Diseñar estrategias que involucren la participación de los alumnos de AACI en las actividades del BAC, incluyendo la revisión de los programas de estudio.
  - Rever que el volumen de tareas a cargo de la función de Asistente del BAC sea adecuada a la carga horaria establecida para tal función.
  - Analizar posibles estrategias para dar una adecuada acogida al público en ocasiones que se exceda la capacidad de las salas.



- Formación y capacitación en relaciones humanas
  - Capacitar al personal que se encuentra en contacto con el público en tareas de atención y manejo de objeciones.

Formulados los tres repertorios de programas anteriores, que marcan los contenidos concretos de la intervención global, podrán perfilarse entonces y a exclusivo criterio de la Institución las características específicamente técnicas de su puesta en práctica.

Cabe aclarar que las recomendaciones efectuadas son enunciativas y podrán ser incluidas en la planificación del BAC según objetivos a corto, mediano y largo plazo, dependiendo del presupuesto disponible.

## Conclusiones

### 6.1. Conclusiones Generales

Al remitirnos al Planteo del Problema que dio origen a la elaboración de este trabajo, debemos considerar que más allá de los resultados, diagnósticos o conclusiones que se hayan elaborado, se hace necesario destacar positivamente el objetivo que poseyeron en común dos instituciones –la Asociación Argentina de Cultura Inglesa y el British Council- las cuales se unieron para dar forma a una nueva entidad dedicada al bien común de la sociedad en la que está inmersa; se trata del British Arts Centre, organización dedicada a difundir la cultura británica en la Argentina.

Abocadas ya a elaborar las conclusiones del presente trabajo, comenzaremos refiriéndonos en primera instancia a la manera que las comunicaciones institucionales del BAC reflejaron el devenir de la Alianza Estratégica, para luego continuar con las conclusiones acerca de la manifestación de las Comunicaciones Institucionales respecto del Cambio Organizacional que se produjo al momento de disolverse la Alianza mencionada en primer término.

Desde su creación, el BAC estuvo signado –como toda alianza estratégica- por la necesidad de delinear estrategias conjuntas, integrando diferentes personalidades, culturas e identidades corporativas, que brindaran un adecuado principio de gestión. Este principio de gestión debía abarcar todas las capacidades competitivas de la empresa en un sistema corporativo global, compatibilizando las políticas funcionales (financiera, administrativa, etc) con las políticas de identidad, cultura y comunicación corporativas.

Entendemos que las dificultades en esta etapa surgieron principalmente debido a un choque de culturas organizacionales, pese a que ambas instituciones compartían la misión y objetivos generales de la nueva institución.

El choque que se produjo a nivel de culturas organizacionales, trajo aparejado algunos inconvenientes en la identidad ante la falta de compatibilidad entre los perfiles de quienes dirigían la institución, el Coordinador por parte del BC y la Directora por parte de la AACI.

Como resultado de esta incompatibilidad se produjeron ruidos en la comunicación que se manifestaron a nivel interno y externo. Internamente, provocó la necesidad de enfrentar una crisis en la dirección del BAC; y a nivel externo, el público no lograba identificar al BAC con la AACI sino que lo hacía exclusivamente con el BC.

Paralelamente, se produjo un cambio en la política financiera del BC a nivel mundial, que se vio reflejado en el apoyo que la Institución brindaba a entidades culturales y artísticas como el BAC. Esto ocasionó que el BC se viera forzado a desvincularse de la administración y gestión del BAC.

De esta manera, y si bien el análisis previo a la alianza indicó que las organizaciones poseían valores congruentes, no lograron salvar los escollos financieros y organizacionales que se sucedieron y se llegó a la disolución de la Alianza Estratégica que las vinculaba.

Se produce, entonces, un nuevo hito en la vida de la Organización, lo cual ocasiona -como todo Cambio Organizacional- una nueva realidad.

Sobre la base de lo analizado durante el desarrollo del trabajo, podemos concluir que el BAC ha afrontado exitosamente la etapa de Cambio Organizacional, incluyendo la disolución de la alianza, los cambios en la estructura formal y la difícil situación económica que se planteó en ese momento.

Esto tiene su explicación fundamentalmente al conocer a quien dirige la Institución, quien pudo afrontar el cambio y, más aún, seguir adelante con éxito en su gestión del BAC.

La Directora del BAC constituye el motor que mueve a la institución, tanto a la AACI como al BAC. Entendemos que conoce perfectamente la Visión del BAC, aunque formalmente no la comunique a sus seguidores, y genera un espíritu participativo que contagia obteniendo adeptos a seguirla en todo nuevo proyecto que encara. De esta manera, se hace comprensible cómo tanto la Misión como el Objetivo General del BAC permanecen inalterables desde su creación hasta la actualidad.

Igualmente, consideramos apropiado plantear una estrategia que involucre mayor delegación de tareas y poder de gestión, que a su vez genere una mayor confianza, motivación y creatividad entre los miembros que integran el BAC y la AACI.

A modo de comentario final para el presente trabajo, debemos destacar que las Comunicaciones Institucionales del British Arts Centre durante la Alianza Estratégica y el Cambio Organizacional, reflejaron la realidad que atravesaba la organización en cada momento sin constituir una crisis trascendental.

En la actualidad, una nueva realidad más estable a nivel organizacional, le permite al BAC manifestarse mediante Comunicaciones Institucionales encaradas estratégicamente y de manera más organizada y global, lo que lleva a avalar la coincidencia de absolutamente todos los públicos encuestados, en que la imagen del BAC continuará mejorando en los próximos años.

## 6.2 Conclusiones Personales – María Florencia Noya

Al momento en que me fue requerida la elección del tema que abordaría durante el desarrollo de la Tesis para concluir el Master, no dudé acerca de la Institución donde llevaría a cabo el trabajo: El British Arts Centre (BAC). El objetivo fue contribuir con los conocimientos adquiridos durante la realización de la maestría al crecimiento de la organización donde me desempeñé como profesional de Comunicaciones Institucionales.

Por estar vinculada personalmente a la Institución objeto de estudio, una de mis mayores preocupaciones fue el cómo abordar el tema de la “objetividad” al emitir mis pensamientos y opiniones, analizar datos, encuestas de opinión y distintos documentos acerca de la Institución.

En reiterados casos, me permití expresar juicios de valor, a modo anecdótico, pero cuidando especialmente no incluirlos en el presente trabajo. Para ser consecuente con esta postura, fue indispensable además, la figura de mi compañera de tesis quien me hizo notar cuando mis opiniones estaban cargadas emocionalmente y perturbaban el análisis objetivo y profesional en el que nos encontrábamos.

Personalmente, considero que el haber trabajado en equipo enriqueció el análisis de la tesis, debido a que continuamente se presentaban situaciones donde cada una expresaba distintas opiniones acerca de un mismo tema, generando espacios para discusiones profesionales e intercambio de ideas a lo largo de todo el trabajo.

Puedo concluir que he cumplido y, en algunos casos, superado las expectativas planteadas al inicio del planteo del problema. Aún así, han surgido a lo largo del desarrollo distintas inquietudes y nuevas situaciones a considerar, que por razones de tiempo y por la necesidad de limitar el contexto de la investigación, debieron ser dejadas de lado. Seguramente, éstas situaciones hubieran generado nuevas investigaciones con sus respectivos análisis, que formarían parte de un nuevo objeto de estudio.

Por otra parte, una de las dificultades más importantes que tuve que afrontar fue el factor tiempo, ya que debí administrarlo adecuadamente en función del trabajo y otras obligaciones diarias que ocupan la mayor parte de mi tiempo.

Concluyendo mis comentarios personales, puedo decir que la presente tesis de estudio, ha sido un importante desafío personal que hoy agradezco haber afrontado; y que me he dedicado a ella con entusiasmo, responsabilidad y profesionalismo en cada uno de los temas abordados inherentes a las Comunicaciones Institucionales, que fuera el objeto de estudio del Master realizado.

### 6.3 Conclusiones Personales – María Fernanda Sassone

La elaboración del presente trabajo final clausura una etapa de crecimiento profesional y personal.

Al momento de iniciar el Master, consideraba que lograría adquirir la teoría necesaria para una adecuada y exitosa gestión en el área de las Comunicaciones Institucionales. Hoy puedo afirmar que mi aprendizaje fue aún más allá, puesto que comprendí que el factor de mayor importancia lo constituye la forma en que uno aplica la teoría para abordar la realidad. Esta “teoría aplicada”, exige voluntad en la recopilación de información, objetividad en el análisis de los diferentes ejes que atraviesan a la organización, capacidad para la reformulación y amplitud de criterio al momento de analizar las alternativas más adecuadas para cada Institución.

Estos factores se hicieron evidentes durante las diferentes etapas de desarrollo de la Tesis.

En primera instancia, y haciendo referencia a la fase de recopilación de información - específicamente la etapa de Investigación- encontré que debí realizar una gran inversión de tiempo –recurso escaso en la actualidad- lo que implicó un mayor compromiso, esfuerzo y dedicación.

Respecto de la objetividad en el análisis de los diferentes ejes que atraviesa a la organización, en la práctica surgió un inconveniente puesto que, mi compañera y yo, debimos ser capaces de establecer el límite entre objetividad y subjetividad; de forma tal que este continuo vaivén enriqueciera el trabajo en lugar de dificultarlo. Durante el desarrollo de los diferentes capítulos, debimos enfrentar, por un lado, la contaminación del día a día profesional ocasionado por la vinculación de mi compañera con la Institución objeto de estudio y, por el otro –en mi caso particular-, la distancia y el desconocimiento de la organización. El dominio de estas variables nos permitió abordar las temáticas con puntos de vista sumamente diferentes; dando lugar a numerosas y acaloradas, pero enriquecedoras, discusiones.

Un factor que no puedo evitar considerar al momento de realizar esta conclusión personal, es mi satisfacción respecto del tema desarrollado.

El mismo me resultó apasionante en lo que tiene de reto con el momento social que estamos viviendo y en el que, a mi juicio, urge reforzar el concepto y la misión de las organizaciones, sean éstas organizaciones comerciales como sin fines de lucro.

Por otra parte, y con la certeza de que una organización sin fines de lucro requiere para su desenvolvimiento del apoyo de entidades amigas, otro de los motivos que me llevó a considerar la participación en este trabajo, fue la posibilidad de estudiar la manera en que la Institución enfrenta la necesidad de atraer a sus auspiciantes, lo que a priori yo entendía que requeriría de una fuerte estrategia más semejante a una estrategia comercial que a la tradicional búsqueda de mecenas.

Finalmente, debo destacar mi satisfacción respecto del resultado final del trabajo realizado. En el sentido de haber tenido la posibilidad de finalizar esta etapa profesional, abordando un tema de mi absoluto interés, que además me permitió aplicar los conocimientos adquiridos y herramientas aprendidas durante el desarrollo de la maestría, y –a la vez- generar valor agregado para una entidad dedicada al bien común; es decir, darle al trabajo un sentido social.



# Lista De Ilustraciones

---

<b>Número</b>	<b>Descripción</b>
Figura 1	Sitio Web del Goethe Institut Buenos Aires
Figura 2	Sitio Web de la Alianza Francesa de Buenos Aires
Figura 3	Sitio Web de la Dante Alighieri de Buenos Aires
Figura 4	Sitio Web de la Fundación Centro de Estudios Brasileiros
Figura 5	1997/8 – Papel membrete
Figura 6	1997/8 – Sobre
Figura 7	1997/8 – Programa Institucional
Figura 8	1997/8 – Programa de Actividades por Año
Figura 9	1997/8 – Invitaciones
Figura 10	1997/8 – Programa de Espectáculos
Figura 11	1997/8 – Catálogo de Artes Plásticas
Figura 12	1999 – Programa Institucional
Figura 13	1999 – Programa de Actividades por Área (1 de 2)
Figura 14	1999 – Programa de Actividades por Área (2 de 2)
Figura 15	1999 – Invitaciones
Figura 16	1999 – Programa de Espectáculos
Figura 17	1999 – Catálogo de Artes Plásticas
Figura 18	2000 – Folleto Institucional
Figura 19	2000 – Programa de Actividades por Área (1 de 2)
Figura 20	2000 – Programa de Actividades por Área (2 de 2)
Figura 21	2000 – Invitaciones
Figura 22	2000 – Programa de Espectáculos
Figura 23	2000 – Catálogo de Artes Plásticas
Figura 24	2001 – Folleto Institucional
Figura 25	2001 – Programa de Actividades por Área (1 de 2)
Figura 26	2001 – Programa de Actividades por Área (2 de 2)
Figura 27	2001 - Invitaciones
Figura 28	2001 – Programa de Espectáculos

- Figura 29 2001 – Postales de Espectáculos
- Figura 30 2001 – Cuadernillo de Actividades y Prensa (Búsqueda de Socios Protectores)
- Figura 31 2001 – Fotografías de Soportes Paragráficos (1 de 2)
- Figura 32 2001 – Fotografías de Soportes Paragráficos (2 de 2)
- Figura 33 2001 – Sitio Web del British Arts Centre
- Figura 34 2001 – Encuestas dirigidas al Público Interno del BAC (Respuestas)
- Figura 35 2001 – Encuestas dirigidas a la Audiencia de Actividades del BAC (Respuestas)
- Figura 36 2001 – Estadísticas de Audiencia a las Actividades del BAC – Video y Cine
- Figura 37 2001 – Estadísticas de Audiencia a las Actividades del BAC – Teatro y Jazz
- Figura 38 2001 – Encuestas dirigidas a Directores de Actividades del BAC (Respuestas)
- Figura 39 2001 – Encuestas dirigidas a Socios Protectores (Respuestas)

# Glosario

---

- **Comunicación Corporativa** Comunicación con gran proyección hacia el exterior de la Organización.
- **Comunicación de Marketing** Comunicación circunscripta al ámbito de productos y/o servicios.
- **Comunicación Institucional** Medios y herramientas utilizados por la organización a efectos de transmitir su discurso de identidad base.
- **Comunicación Institucional** Conjunto de mensajes efectivamente emitidos -consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente- que toda entidad social, con sólo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno.
- **Comunicación Interna** Comunicación proyecta hacia el los agentes internos de la Institución.
- **Diagnóstico Final** Síntesis orientada a la formulación de sugerencias y recomendaciones ajustadas a las características del problema, sobre la base de las conclusiones diagnósticas a nivel de Diagnóstico General y Particular.
- **Diagnóstico General** Determinación de la problemática de la identificación institucional a través de los niveles de realidad, identidad, comunicación e imagen institucionales, de cara a conectar la sintomatología con sus causas y permitir la decisión acerca del tipo de acción y factibilidad de intervención.
- **Diagnóstico Particular** Constituye el análisis de las problemáticas específicas acerca de la comunicación institucional.
- **El sistema de las Actuaciones** Sistema integrado por los sujetos agentes, sus propios rasgos significativos en tanto entidades reales, los rasgos significativos de sus conductas , o sea el propio sujeto actuante de la identidad institucional.
- **FODA** Herramienta de análisis que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- **Identidad Institucional** Concepción de la identidad de la Organización por parte de los miembros que la integran, su situación inmediata y sus perspectivas.
- **Identidad Institucional** La lectura de la identidad de la institución por parte de sus agentes internos. Conjunto de atributos asumidos como propios por la institución.
- **Identidad Visual** Variable dentro de la comunicación corporativa de la empresa que expresa, explícita y simbólicamente, la identidad global de ésta.
- **Identificación** Fase en la que se determina no sólo lo que la entidad es, sino más precisamente, lo que se debe comunicar.
- **Imagen Institucional** Imagen pública de la Institución a partir de los conceptos que sobre la misma tienen sus referentes internos y externos.
- **Imagen Institucional** Registro público de los atributos que identifican al sujeto social. Constituye la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad, o cada uno de sus grupos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo.
- **Investigación** Recopilación de información acerca de la Organización y su contexto, en cada uno de los cuatro niveles de análisis siguientes: realidad, identidad, comunicación e imagen institucionales.
- **Mapa de Públicos** Listado exhaustivo de la audiencia objetivo hacia los cuales la Institución dirige su comunicación.
- **Matriz de Comunicación** Herramienta de doble entrada en la cual la totalidad de los mensajes de la institución queda ordenada por áreas de identificación y niveles de comunicación.
- **Misión** Enunciado acerca de la esencia y objetivo de la Institución. Su razón de ser.
- **Nivel externo de comunicación** en este nivel se incluyen el conjunto de relaciones donde se llevan a cabo las acciones regulares concretas, entabladas con los destinatarios directos de la actividad de la institución, en su más alto grado de especificidad.
- **Nivel interinstitucional de comunicación** comprende a todas las relaciones mantenidas con otras instituciones.

- **Nivel interno de comunicación** este nivel de comunicación es el que se materializa entre los propios agentes de la institución: sus áreas, departamentos y los miembros que los integran.
- **Parámetros Identificatorios** Variables que se utilizan para definir un programa integral de identificación institucional.
- **Realidad Institucional** Conjunto de condiciones empíricas en que se plasma la existencia real como agente social de la Organización, abarcando datos objetivos y hechos reales.
- **Repertorio de Recursos de Emisión** Recolección exhaustiva de los recursos con que una Institución puede transmitir su discursos de identidad a su audiencia.
- **Signos Identificadores Básicos** Recursos de identificación institucional (nombres, logotipos e imagotipos)
- **Sistema de Identificación Visual** Normas de aplicación de los Signos Identificadores Básicos en los sistemas de soportes gráficos y para-gráficos.
- **Sistema de las Comunicaciones:** Constituye el universo de las comunicaciones en sentido estricto, formado por el conjunto de piezas que dan soporte a mensajes explícitos (verbales) notas y documentos escritos, piezas visuales, etc.
- **Sistema de Soportes Gráficos de Identificación** Conjunto de herramientas de comunicación gráfica (papelería, ediciones, etc)
- **Sistema de Soportes Para-Gráficos de Identificación Visual** Conjunto de herramientas de comunicación para-gráficas (arquitectura, indumentaria, etc)
- **Sistema del Entorno** Conjunto de unidades materiales y espaciales relacionadas entre sí y con los sujetos de las actuaciones, con el objeto de denotar el contexto socio técnico y cultural en que se desarrollan dichas actuaciones. Lo integran entonces, los elementos que conforman la estructura física edilicia.
- **Sistematización** etapa que involucra el definir un sistema óptimo de emisión del discurso de la identidad institucional

- **Texto de identidad** Discurso que debe constituir el contenido invariable de todos los mensajes identificatorios de la institución.
- **Valores** Creencias esenciales y permanentes que una Institución mantiene a través del tiempo.
- **Visión** Enunciado positivo e inspirador que refleja la imagen soñada sobre el futuro de una Institución

# Bibliografía

---

- ❖ Botkin, James y otro. **Ganando en las combinaciones.** Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1992.
- ❖ Chaves, Norberto. **La imagen corporativa.** México, Ediciones G. Gili S.A. de C.V., 1994.
- ❖ Illescas, Washington Dante. **Cómo planear las relaciones públicas.** Buenos Aires, Macchi Grupo Editor S.A., 1995.
- ❖ Illescas, Washington Dante. **Cómo se practican las relaciones públicas.** Buenos Aires, Editorial Librería Mitre, 1977.
- ❖ Schein, Edgar y otros. **Fusiones y adquisiciones: Aspectos culturales y organizativos.** Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1990.
- ❖ Sleight, Steve. **Patrocinadores.** Madrid, Mc Graw Hill, 1992
- ❖ Trigo, Joaquín y Drudis, Antoni. **Alianzas Estratégicas.** Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1999.
- ❖ Villafañe, Justo. **Imagen Positiva.** Madrid, Ediciones Pirámide S.A., 1993.

## Información Adicional

---

- Alianza Francesa

Córdoba 946  
Tel. 4322-0068  
[www.afbuenosaires.com](http://www.afbuenosaires.com)

- Dante Alighieri

Tucumán 1646  
Tel. 4371-2480  
[www.dante.edu.ar](http://www.dante.edu.ar)

- Goethe Institut

Corrientes 319  
Tel. 4311-8964  
[www.goethe.de/buenosaires](http://www.goethe.de/buenosaires)

- Fundación Centro de Estudios Brasileiros

Esmeralda 965  
Tel. 4313-5222  
Web en desarrollo.



# Agradecimientos

---

En primer lugar, deseamos agradecer a la Sra. Ofelia Veltri, Directora del BAC, quien nos abrió la puerta de la Institución que dirige brindándonos todo el apoyo y la información que fue requerida para la elaboración del presente trabajo.

Al Personal, Coordinadores, Directores, Socios Protectores y al Público, agradecemos su excelente predisposición, amabilidad y el tiempo dedicado a responder las encuestas dirigidas a cada uno de ellos.

Asimismo, hacemos extensivo este agradecimiento a quienes se desempeñan en los Centros de Información de la Alianza Francesa, el Instituto Goethe, la Dante Alighieri y el Centro de Estudios Brasileiros, por la atención brindada y la información que nos proveyeron.

A Judith Ikonicoff, nuestra compañera y tutora, por sus consejos y aliento.

Finalmente, un agradecimiento muy especial a los familiares y amigos que nos acompañaron y apoyaron desde el inicio del Master que concluye con la elaboración de la presente Tesis.