



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE CANALES DE MARKETING
DIGITAL PARA FORTALECER LA DIFUSIÓN CULTURAL DE LA UTM**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

PRESENTA:

RUBÉN HERNÁNDEZ CARRASCO

DIRECTOR DE TESIS

DR. CONRADO AGUILAR CRUZ

CODIRECTORA

DRA. CECILIA IBARRA CANTÚ

ASESORA

DRA. LILIA ALEJANDRA FLORES CASTILLO

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, MÉXICO, JUNIO DE 2022

Reconocimientos

A la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM) como institución formadora.

A la Coordinación de Difusión Cultural de la UTM como espacio para realizar la investigación.

A los participantes de este estudio que compartieron su tiempo, experiencias y conocimientos, mostrando una gran apertura y disposición para llevar a cabo entrevistas.

Así mismo a las instituciones de donde provienen:

Secretaría de las Culturas y Artes de Oaxaca (SECULTA).

Centro Nacional de las Artes (CENART).

Museo Nacional de Arte (MUNAL).

Festival Papirolas/Universidad de Guadalajara.

Al director de tesis por su acertada conducción, paciencia y profesionalismo.

A la codirectora de tesis por sus valiosas observaciones y recomendaciones.

A la asesora de tesis por sus aportaciones, observaciones y apoyo.

A los sinodales revisores por el tiempo dedicado a la revisión y a sus comentarios oportunos.

A mis profesores de la licenciatura por el acompañamiento en mi formación y por haber compartido sus experiencias y conocimientos.

Agradecimientos

A mi familia, en especial a mi mamá y a mi papá que los quiero tanto, tanto, tanto, tanto...

A Dios y al universo que han conspirado ayudándome a mantenerme firme en mi trayecto y no decaer en momentos de dificultad o debilidad.

A mis amigos y compañeros del salón por las risas, el apoyo y los momentos de aprendizaje que vivimos en todo este tiempo.

A todas las personas, que hasta la fecha han contribuido a mi desarrollo físico, espiritual, emocional e intelectual.

¡Gracias!

Rubén Hernández Carrasco

*Esto que es complejo para el que no sabe,
es sencillo para aquel que ya aprendió;
empieza con una lista, planifica,
toma acción y mejora.*

(Recordatorio personal)

Índice de contenido

Índice de figuras	6
Índice de tablas	6
Glosario de abreviaturas	7
Glosario de términos	8
Resumen	10
Introducción	11
Capítulo 1. Generalidades de la investigación	13
1.1. Descripción del Problema	13
1.2. Propósito del estudio	15
1.3. Preguntas de investigación	16
1.4. Objetivos	16
1.5. Descripción general del diseño de investigación	17
1.6. Justificación e importancia del estudio	18
1.7. Alcances y limitaciones de la investigación	19
Capítulo 2. Revisión de la literatura	20
2.1. La cultura en la sociedad actual	20
2.2. Difusión cultural en tiempos de pandemia	24
2.3. La cadena de valor cultural	30
2.4. Las TIC, tecnologías digitales e Internet en las organizaciones	36
2.5. Marketing - Marketing cultural - Marketing digital y otros conceptos	41
2.6. Planeación y estrategia	46
2.7. Síntesis	49
Capítulo 3. Metodología y enfoque de investigación	51
3.1. Justificación del diseño de la investigación	51
3.2. Entorno y contexto de la investigación	52
3.3. Participantes y fuentes de datos	54
3.4. Métodos de recolección de datos	56
3.5. Método de análisis de información	57

Capítulo 4. Resultados del análisis temático	61
4.1. Descripción de las entrevistas	61
4.2. Barreras, beneficios y retos registrados	62
4.2.1. Barreras y situaciones enfrentadas	62
4.2.2. Beneficios y demás aspectos positivos aprovechados	67
4.2.3. Retos planteados	69
4.3. Etapas del modelo de la cadena de valor cultural	72
4.3.1. Fase de planeación	73
4.3.2. Fase de producción	77
4.3.3. Fase de difusión	79
4.3.4. Evidencia de nueva fase: contenidos	82
4.3.5. Evidencia de una segunda nueva fase: personas	88
4.3.6. Restricciones del modelo tradicional	91
4.3.7. Propuesta de un nuevo modelo: El Modelo Caracol	93
4.4. Discusión	95
Capítulo 5. Propuesta de estrategia de comunicación	98
5.1. Etapas de la estrategia de comunicación	98
5.2. Formulación de objetivos de la estrategia de comunicación	99
5.3. Acciones para lograr los objetivos de la estrategia de comunicación	103
5.3.1. Acciones generales	103
5.3.2. Acciones por objetivo	105
5.4. Políticas	107
5.5. Programa	108
Conclusiones	109
Referencias	115
Anexos	122
Anexo A. Búsqueda de temas	122
Anexo B. Revisión de temas	127
Anexo C. Ejemplo de transcripción de una entrevista	132
Anexo D. Estrategia digital: Cédula de funciones y responsabilidades	137
Anexo E. Productor audiovisual: Cédula de funciones y responsabilidades	140

Índice de figuras

Figura 1. Influencia cultural en la sociedad	22
Figura 2. Adaptación de las instituciones culturales a las condiciones de pandemia	26
Figura 3. Cadena de valor cultural	32
Figura 4. Iteración en el análisis temático	58
Figura 5. Proceso enriquecido de adaptación de las instituciones culturales	72
Figura 6. Objetivos e indicadores de desempeño de los contenidos	87
Figura 7. Restricciones en el modelo en red	91
Figura 8. Propuesta Modelo caracol de la cadena de valor cultural	94
Figura 9. Evolución de la cadena de valor cultural	94
Figura 10. Modelo de planeación adaptado de Marston (1963)	99
Figura 11. Nuevos puestos propuestos para la CDC en organigrama específico	104

Índice de tablas

Tabla 1. Formas en que se expresa el marketing digital	44
Tabla 2. Entrevistados y carácter de preguntas	55
Tabla 3. Ejemplos de codificación inicial	59
Tabla 4. Datos de entrevistas	62
Tabla 5. Conocimientos y habilidades identificadas	90
Tabla 6. Objetivos e indicadores de la estrategia	102
Tabla 7. Programa de acciones	108

Glosario de abreviaturas

CDC: Coordinación de Difusión Cultural

CDC de la UTM: Coordinación de Difusión Cultural de la UTM.

MUNAL: Museo nacional de arte (museo en la CDMX).

OMS: Organización Mundial de la Salud.

RACE: *Research, Action, Communication and Evaluation* [Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación], etapas del modelo de planeación estratégica de comunicación aportado por Marston (1963).

RRSS: Redes sociales en Internet (por ejemplo, Facebook, YouTube, Instagram, entre otros), también referidas como social media.

SUNEO: Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca.

TIC: Tecnologías de la información y de la comunicación.

UDG: Universidad de Guadalajara.

UTM: Universidad Tecnológica de la Mixteca.

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Glosario de términos

Auspicios: Ayuda económica o en especie que recibe la institución de difusión cultural, para propiciar sus actividades o eventos. Para este estudio, se refiere al proveniente del sector público.

Banner: Pieza digital compuesta de imágenes, textos, sonidos y/o demás elementos, utilizada para la publicidad, es decir, para dar visibilidad a un evento, actividad, programa, marca, instituciones públicas, empresas, etc.

Copys: Texto o conjunto de textos que acompañan o forman parte de una publicación, anuncio o contenido digital, son redactados para ayudar a cumplir algún fin específico establecido en una campaña de marketing digital.

Copywriter (copy): Es la persona que redacta los copys, con la intención de llevar al lector a tomar alguna acción.

COVID-19: Enfermedad ocasionada por el virus SARS Cov 2.

CRM: Herramientas de gestión o administración de relaciones con el cliente.

Curaduría: Persona o equipo de personas especialistas, encargadas de la exhibición de objetos culturales, son quienes escriben los textos de sala, catálogos y demás información basándose en la investigación documental que hay detrás e interpretación de la pieza o piezas de una colección. También se refiere a una selección de piezas artísticas/culturales, valuación, preservación y administración de las mismas.

Earned media: Cuando se llega a la audiencia a través del contenido propio, los comentarios, interacciones que se generan y el hecho de que el contenido es compartido con otras personas online.

Economías creativas: Referidas en este estudio como las personas, grupos o familias que generan ingresos a través de actividades, proyectos o productos artístico culturales o artesanales.

Flyers: Volante, cartel o folleto, usualmente impreso que se distribuye para anunciar, pedir, cuestionar o hacer constancia de algo.

Freelance, freelancer o trabajador autónomo: Persona que ejerce su profesión de manera autónoma e independiente, que no trabaja para una empresa en específico.

Hashtag: Conjunto o cadena de caracteres precedidos por una almohadilla o numeral (#) que sirve para identificar o etiquetar un mensaje, una imagen u otro contenido digital en Internet.

Marketing cultural: “Marketing en instituciones culturales públicas... una herramienta para lograr un concepto organizacional y creativo que busca construir relaciones con la audiencia” (Krajnović et al., 2020, p.341).

Marketing digital: “Lo que hace una compañía para dar a conocer, promover, y vender productos y servicios por Internet” (Kotler y Armstrong, 2008. p. 438).

Marketing: “Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio valor de los clientes” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 5)

Owned media: Los medios en línea que controla la empresa como sus sitios web, blogs, listas de correo electrónico, redes sociales, entre otras.

Patrocinios: Ayuda económica o en especie que recibe la institución de difusión cultural, para propiciar sus actividades o eventos. Para este estudio, se refiere al proveniente del sector privado.

Post: Publicación realizada en Internet (por ejemplo, en una red social) que contiene texto, imágenes, audios o cualquier otro formato de archivo digital.

Reels: Videos cortos en formato vertical, usualmente de corta duración, a los que se les puede agregar filtros, efectos visuales y sonoros. Es un formato popularizado por la red social TikTok, ahora extendido a otras redes como Instagram.

SARS Cov 2: Síndrome respiratorio agudo severo coronavirus 2.

Spotify: Plataforma en Internet de música y podcast.

Resumen

El objetivo de esta investigación es formular una estrategia de comunicación basada en canales de marketing digital para fortalecer la difusión cultural de la CDC de la UTM. Dicho objetivo se plantea a partir de una situación problemática, que resulta de la paralización las actividades “no esenciales”, entre ellas, la realización de eventos y actividades culturales presenciales, como medida sanitaria y de distanciamiento social implementada a raíz de la pandemia de COVID-19. En las instituciones que difunden la cultura como el caso de la CDC, se encontraron con barreras y retos relacionados con la falta de experiencias, conocimientos y habilidades en la implementación y manejo de las TIC. La falta de estrategias deliberadas de comunicación a través de canales de marketing digital, que permitan una mayor presencia en Internet, llevó a la CDC a adoptar estrategias emergentes con resultados poco claros. Dicha problemática, se abordó siguiendo un diseño de investigación cualitativo, mediante una revisión documental y utilizando la entrevista en profundidad como herramientas de recolección de datos, y el análisis temático como el método de análisis y procesamiento de información. En el desarrollo de la investigación se encontraron constructos, elementos y factores que no se habían tomado en cuenta de manera teórica y que, aquí se integran en lo que se llamó el modelo de caracol. Se concluye que es posible fortalecer la difusión cultural de la CDC de la UTM, a través de atender una serie de indicadores de desempeño agrupados en objetivos de interacción, alcance y consumo de la estrategia de comunicación propuesta. Su implementación puede contribuir al mejoramiento de los servicios y la calidad de la oferta cultural digital de la CDC, controlar los procesos de planeación, producción y difusión e incrementar la interacción que tiene con su audiencia, ampliando su alcance regional, nacional e internacional, así como aumentar el nivel de consumo de los contenidos que se difunden.

Introducción

El desarrollo humano que promueve y genera disciplina, conocimiento, sentido de identidad y pensamiento crítico, tiene relación con la difusión de las prácticas artísticas y culturales, dado su aporte a la salud mental y la preservación de valores esenciales que le dan identidad a un pueblo, incluso a toda una nación. La Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM), a través de la Coordinación de Difusión Cultural (CDC), tienen como finalidad “promover y difundir la cultura de la región de la Mixteca, así como apoyar a la población mediante cursos y conferencias” (UTM, 2021), comprometida con la sociedad como institución pública de educación de nivel superior.

Tener una estrategia de comunicación deliberada (planeada) que permita expandir las posibilidades de difusión, especialmente en condiciones de pandemia y pos pandemia, es un tema pendiente entre las organizaciones del sector cultural, dado que, los eventos artísticos y culturales fueron catalogados literalmente como “no esenciales” lo que ocasionó que todos los eventos fueran cancelados o pospuestos.

Una investigación como la que aquí se presenta utiliza conocimientos del campo de la administración estratégica relacionada con el marketing digital con el propósito de implementar soluciones que satisfagan necesidades concretas en el sector de la cultura. El objetivo de esta investigación es, formular una estrategia de comunicación basada en canales de marketing digital para fortalecer la difusión cultural de la CDC de la UTM. El problema que busca resolver esta investigación mediante la propuesta, es la falta de una estrategia deliberada de comunicación utilizando canales de marketing digital. La situación problemática se agudizó con el distanciamiento social a causa de la pandemia ocasionada por el virus SARS Cov 2, que ocasiona la enfermedad COVID-19. Para lograr dicho objetivo, se siguió un diseño de investigación cualitativo, con una revisión documental y entrevistas en profundidad como herramientas de recolección de datos, así como el análisis temático para el procesamiento e interpretación de los datos.

Se concluye que, en el sector cultural, el uso de canales de marketing digital es incipiente, acotado a los recursos y capacidades de cada institución. En la CDC se desconoce las

métricas utilizadas en medios digitales relacionadas con los contenidos difundidos, que atienden una serie de indicadores de desempeño agrupados en los objetivos de interacción, alcance y consumo de la estrategia de comunicación. Los canales de marketing digital que fortalecen la difusión de la cultura para el público objetivo de la CDC son el marketing de contenidos y el marketing de redes sociales, utilizando Facebook, Instagram, Twitter, TikTok y YouTube.

La estructura del documento está basada en la propuesta por Bloomberg y Volpe (2018), propuesta a partir de la cual se realiza una adaptación dando como resultado el siguiente orden de capítulos: las generalidades de la investigación, en el capítulo 1, se describen el problema, el propósito del estudio, las preguntas de investigación, los objetivos de investigación (general y específicos), una descripción general del diseño de investigación utilizado, la justificación e importancia del estudio. En el capítulo 2 se examina el estado del arte del sector de interés, la cultura, su importancia en la sociedad actual, la relevancia de la difusión cultural y el impacto que ha tenido en tiempos de pandemia. Se aborda también el tema de la cadena de valor cultural, que nos muestra la interacción de las etapas de producción, distribución y consumo de contenidos culturales. Además, se explora la implementación de las TIC, de las tecnologías digitales e Internet en las organizaciones. En el capítulo 3 se exponen la justificación del diseño de la investigación, la Coordinación de Difusión Cultural (CDC) de la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM) como la unidad de aplicación del estudio, así como una breve descripción del contexto en que se lleva a cabo, los participantes y fuentes de datos utilizadas, los métodos de recolección de datos y los métodos de análisis de información implementados en este estudio. El capítulo 4 presenta los resultados del análisis temático de la información recolectada a partir del desarrollo de una serie de entrevistas en profundidad y la revisión documental como fuentes de información primaria y secundaria respectivamente. En el capítulo 5 se formula la propuesta de estrategia de comunicación a través de canales de marketing digital para fortalecer la difusión cultural de la UTM. Finalmente se presentan las conclusiones de la investigación y algunos temas sugeridos para futuras investigaciones.

Capítulo 1. Generalidades de la investigación

Este capítulo muestra una descripción del problema, el propósito del estudio, las preguntas de investigación, los objetivos de investigación (general y específicos), una descripción general del diseño de investigación utilizado y la justificación e importancia del estudio.

1.1. Descripción del Problema

La UTM a través de la CDC, difunde la cultura como una de sus funciones sustantivas como institución de educación superior. Actualmente lo hace a través de medios de difusión oficial como, tableros informativos ubicados en las instalaciones del campus universitario, correo electrónico, voz a voz y una página de Facebook. En el año 2021, se realizó la XX Semana de la Cultura Mixteca únicamente en formato virtual. Fue una experiencia que marcó un punto de inflexión para la CDC y su forma de difundir la cultura entre su público objetivo, dado que, para el cumplimiento de sus funciones fue necesario, por vez primera, utilizar exclusivamente canales digitales.

La pandemia del síndrome respiratorio agudo severo coronavirus 2, mejor conocido por sus siglas en inglés SARS Cov 2, que ocasiona la enfermedad denominada COVID-19, cuya propagación inicia desde finales del año 2019 y principios del 2020, obligó a los gobiernos de todo el mundo a implementar medidas sanitarias y de distanciamiento social provocando, entre otras cosas, la paralización de actividades de diversa índole catalogadas como “no esenciales”, entre ellas la realización de eventos sociales masivos tales como actividades culturales presenciales. Siguiendo a Krajnović (2021), la pandemia ha sido un impulsor del cambio, que viene a acelerar el uso de formatos digitales, por ejemplo, las organizaciones de diversos sectores que han probado estos formatos, intensificaron el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), sin embargo, la falta de experiencia, conocimientos y habilidades o competencias digitales, hace que aún en condiciones de pandemia, el uso de canales de *marketing* digital no sea una práctica común entre las empresas ni entre las instituciones públicas

como la UTM, por lo tanto, muchas de ellas todavía no cuentan con una estrategia deliberada de comunicación que utilicen dichos canales.

La falta de una estrategia proactiva de comunicación, en la CDC, que utilice canales de marketing digital, constituye el punto de partida y el problema central que esta investigación busca atender porque, al no contar con una estrategia planeada, la UTM a través de la CDC, en tiempos de distanciamiento social, deja de cumplir una de sus funciones sustantivas: la difusión de la cultura. Además, en la literatura se reconoce que cada vez más personas están conectadas en Internet, la interacción que tenemos como sociedad día con día en el entorno físico está acompañada de una interacción en un entorno virtual, por lo tanto, es posible establecer que, si una empresa o institución pública no utiliza canales de marketing digital, de alguna manera estará omitiendo que su público objetivo también se encuentra en medios digitales, poniendo en riesgo todo intento de comunicación. Adicionalmente, vale la pena destacar que el entorno virtual ofrece amplias oportunidades de interacción humana con actividades de aprendizaje, de organización, de investigación, de divulgación, de ocio, de comercio y por supuesto, con actividades artístico culturales. En comparación con otras, las actividades artístico culturales fueron las más afectadas por el distanciamiento social, necesario para evitar el incremento en el número de contagios, por ejemplo, las autoridades sanitarias mexicanas implementaron un sistema denominado por el Gobierno de México (2021): semáforo de riesgo epidemiológico, con el cual se buscó controlar el aforo y realización de eventos culturales, apertura de negocios y las actividades presenciales en general.

Después de poco más de un año desde el inicio de la pandemia, las instituciones de difusión de las artes y la cultura, comienzan a utilizar medios digitales, pero como en toda etapa de transición se encuentran con barreras y retos que dificultan su labor. Por ejemplo, respecto a las barreras destacan la falta de experiencia en el uso de canales de marketing digital, desconocimiento de las herramientas digitales disponibles y sus funcionalidades, etc., Quero (2018) agrega que el desarrollo de una estrategia de comunicación no tiene que ser algo complejo, pero que se requiere de planeación, conocimiento de los públicos y de su comportamiento en los medios digitales. En cuanto

a los retos que enfrentan las instituciones culturales, Chic (2018) señala que los principales son: tener una mayor presencia y una buena comunicación en el mundo digital, entre otros.

1.2. Propósito del estudio

El propósito del estudio, es formular una estrategia proactiva de comunicación porque con su ausencia en la CDC, se deja de cumplir una de sus funciones sustantivas establecidas desde su decreto de creación de la universidad: la difusión de la cultura, especialmente en tiempos de distanciamiento social. Con la estrategia propuesta se pretende contribuir a mejorar la difusión cultural de la CDC.

En este contexto, la importancia de contar con estrategias de comunicación deliberadas (planeadas) que fortalezcan la difusión de contenidos culturales en un momento de la historia en la que, el ser humano busca conservar un ánimo social positivo, desarrollar su creatividad, construir su identidad y cultivar su educación. Se resalta que uno de los principales desafíos que enfrentan las instituciones culturales es, lograr tener una mayor presencia a través de una mejor comunicación en el mundo digital. Así que, al ser un tema pendiente en las organizaciones tanto públicas como privadas, constituye una oportunidad de aprendizaje organizacional, en la que se requieren de experiencias relacionadas con técnicas, conocimientos e incluso actitudes directivas respecto al cambio.

Por lo tanto, en el contexto actual de distanciamiento social y en concordancia con el propósito del presente estudio, contar con una estrategia de comunicación basada en el uso de canales de *marketing* digital es indispensable para todo tipo de empresas e instituciones, especialmente para aquellas que conforman el sector cultural, ya que, durante la pandemia, como afirman Lozada, et al. (2020) la comunicación virtual es la base de la realización de actividades y eventos artísticos y culturales.

1.3. Preguntas de investigación

De lo antes descrito surgen de manera natural una serie de preguntas, las cuales se dividen en una pregunta general (PG) y cuatro preguntas específicas (PE):

- (PG): ¿Cuáles son los canales de marketing digital y las características de los contenidos culturales digitales que debe contener una estrategia de comunicación efectiva que permita fortalecer la difusión cultural de la UTM?
- (PE1) ¿Qué estrategias de marketing digital otorgan mejores resultados a las instituciones públicas de cultura analizadas?
- (PE2) ¿Qué barreras, dificultades o retos, en cuanto a conocimientos y competencias digitales, enfrenta la cadena de valor cultural de la CDC de la UTM?
- (PE3) ¿Cuáles son los canales de marketing digital más adecuados para fortalecer la difusión de la cultura en la Coordinación?
- (PE4) ¿Cuáles son las características que deben reunir los contenidos culturales digitales para aprovechar las funcionalidades de las herramientas o plataformas digitales?

1.4. Objetivos

Objetivo general:

Formular una estrategia de comunicación basada en canales de *marketing* digital para fortalecer la difusión cultural de la CDC de la UTM.

Objetivos específicos:

01. Identificar las estrategias de marketing digital con mejores resultados en las instituciones públicas estudiadas.
02. Registrar las barreras, dificultades o retos relacionados al conocimiento y competencias digitales presentes en la cadena de valor cultural de la CDC de la UTM.

03. Proponer los canales de marketing digital más adecuados para fortalecer la difusión de la cultura de la UTM a través de la CDC.

04. Especificar las características que deben reunir los contenidos culturales digitales acordes con las herramientas o plataformas digitales.

1.5. Descripción general del diseño de investigación

Para alcanzar el objetivo de investigación, se plantea un diseño cualitativo puesto que, para responder las preguntas de investigación planteadas es necesario un estudio a profundidad que, como lo indican Quecedo y Castaño (2002), logre la recolección de datos empíricos sobre interacciones, comportamientos, pensamientos y acciones conducentes al desarrollo de categorías para construir una propuesta de estrategia de comunicación basada en el uso de canales de marketing digital.

Además, se emplean las tres fases de la investigación cualitativa que consideran Quecedo y Castaño (2002), las cuales son:

- Definición del estudio,
- Recolección de datos (mediante entrevistas en profundidad y revisión documental), y
- Análisis e interpretación de datos cualitativos.

Para la fase de recolección se realizan, una revisión documental (fuente secundaria) y entrevistas en profundidad (fuentes primarias). El material que surge de esta etapa, fruto de las entrevistas en profundidad, se analiza y procesa utilizando el método denominado análisis temático que, como lo indican Braun y Clarke (2006) es un método para identificar, analizar y generar patrones o temas, a partir de datos. Se opta por dicho método de análisis por sus ventajas que, de acuerdo con estos mismos autores, son:

- Flexibilidad, aspecto requerido en la investigación cualitativa.
- Utilidad para ser aplicado a la información obtenida de herramientas que involucren participantes clave, como las entrevistas.
- Ayuda a resaltar similitudes y diferencias a través de conjuntos de datos.

1.6. Justificación e importancia del estudio

La relevancia de realizar este estudio radica también en la importancia que tienen las actividades culturales y su difusión para la sociedad. Entre las razones más importantes, especialmente en el contexto de pandemia, de acuerdo con Kantor y Kubiczek (2021) la participación en dichos eventos y actividades ayuda a mantener la salud mental, ya que la continua sensación de estar en peligro provocada por la pandemia contribuye a la disfunción cognitiva y al desarrollo de enfermedades mentales. Además, recalcan que gracias a las actividades artísticas y culturales es posible pasar el tiempo de manera activa y mantener relaciones sociales, cuestiones importantes para alcanzar la satisfacción y altos niveles de vida.

El contexto de pandemia es la oportunidad para impulsar el desarrollo de una estrategia de comunicación utilizando canales de marketing digital que posibilite e incremente el alcance de la difusión artística y cultural de la Región Mixteca a nivel global. Incluso en un contexto post pandemia, los beneficios se mantendrían debido a la tendencia que existe hacia una digitalización de las actividades de la sociedad lo cual sucede gracias a la evolución de Internet que, como lo indican Buendía et al., (2018), no se podría considerar como un espacio físico, si es un lugar de encuentro que permite la realización de prácticas sociales y culturales. Por lo tanto, dada la importancia de la cultura para la sociedad, es necesaria la implementación de las TIC en las instituciones culturales y el uso de canales de *marketing* digital que ayuden al desarrollo de dinámicas sociales para fortalecer la difusión artística y cultural en tiempos de pandemia. Como ya se mencionó, es una oportunidad para que, con un mayor alcance y precisión, la Universidad Tecnológica de la Mixteca siga cumpliendo su compromiso de difusión de la cultura.

En síntesis, la importancia de proponer una estrategia de comunicación utilizando los canales de marketing digital se debe a que, la interacción social en el entorno físico está fuertemente acompañada de una interacción en un entorno virtual. Es sabido que, justamente en el entorno virtual, hoy en día se realizan multiplicidad de actividades de aprendizaje, de organización, de investigación, de divulgación, de ocio, de comercio y por supuesto, actividades artístico culturales. Si una empresa o institución pública no utiliza

canales de *marketing* digital, de alguna manera estará omitiendo y desconociendo que su público objetivo al que se dirige se encuentra en el entorno virtual. Además, tras realizar la revisión documental se encuentra que, los estudios sobre la implementación de estrategias de comunicación mediante canales de marketing digital son escasos a nivel nacional.

1.7. Alcances y limitaciones de la investigación

El presente trabajo de investigación se centra en la formulación de una estrategia de comunicación basada en canales de marketing digital para la CDC de la UTM, lo que significa que las acciones y recomendaciones sólo son válidas para la CDC. Queda fuera de este estudio, la elaboración de herramientas, metodologías, manuales y de formatos, que pueden derivarse de las acciones propuestas, con excepción de lo ya propuesto en el capítulo 5 y en los anexos.

Capítulo 2. Revisión de la literatura

En este capítulo se observa el sector de interés, la cultura, su importancia en la sociedad actual, la relevancia de la difusión cultural y el impacto que ha tenido en tiempos de pandemia. Se presenta también el tema de la cadena de valor cultural, que nos muestra la interacción de las etapas de producción, distribución y consumo de contenidos culturales. Además, se explora la implementación de las TIC, de las tecnologías digitales e Internet en las organizaciones. Finalmente se muestran definiciones de marketing, marketing cultural, marketing digital y demás conceptos de utilidad para esta investigación, con la finalidad de identificar factores y variables relevantes para formular una estrategia de comunicación basada en el marketing digital.

2.1. La cultura en la sociedad actual

Para adentrarnos en el sector de interés de este estudio, en este apartado se presenta la importancia de la cultura, las áreas de influencia en el individuo y por ende en la sociedad, la relevancia de la difusión cultural en el contexto actual de pandemia y de Internet como lugar de encuentro digital.

El término cultura involucra elementos distintivos de los seres humanos, rasgos que evolucionan con el paso del tiempo alterando y redefiniendo su significado a lo largo de la existencia de la humanidad. Pero para fines prácticos, en este estudio se considera la siguiente definición:

La cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2021, párr.4).

Castellanos (2020) recalca el hecho de que la cultura es exclusiva del ser humano al ser manifestada con elementos tangibles e intangibles y que es ubicada en un periodo y en un lugar específico. Además de resaltar que son dichas manifestaciones y expresiones en las que el ser humano genera convivencia, un sentido de pertenencia, momentos de ocio y esparcimiento.

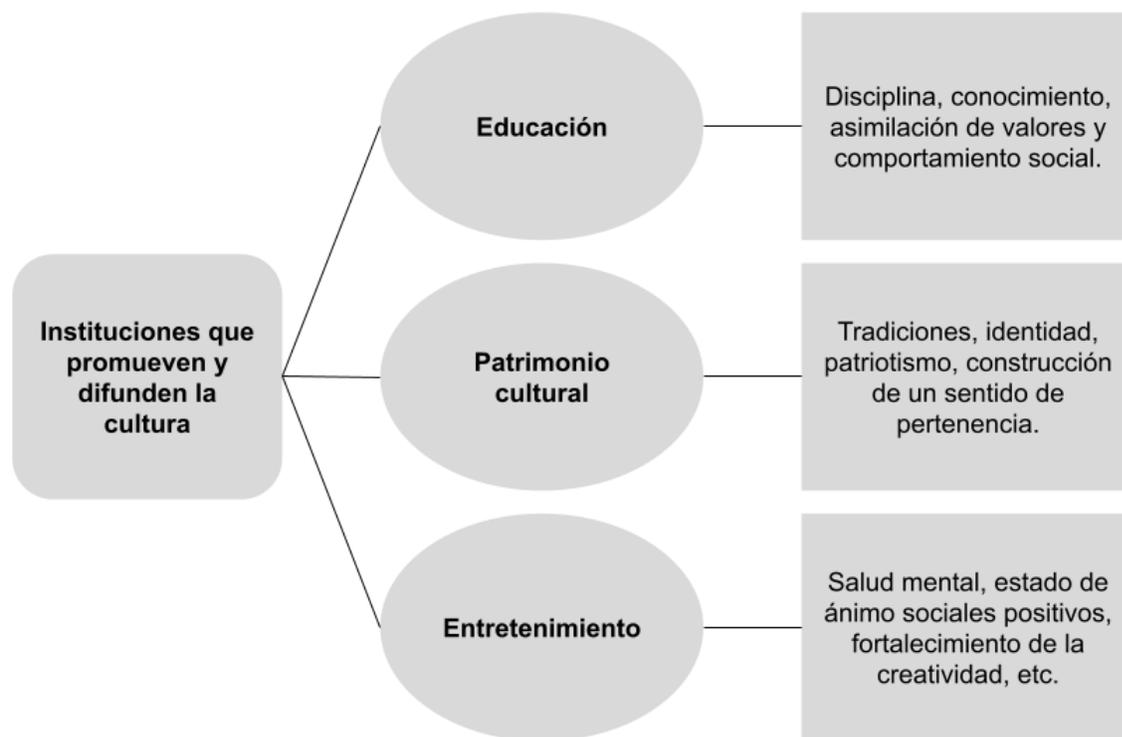
De lo anterior podemos comenzar a vislumbrar la importancia de la existencia de instituciones u organizaciones que en sus labores se encuentran la promoción y difusión artística y cultural en el mundo.

Como lo plantean Kantor y Kubiczek (2021) las instituciones culturales, desde la perspectiva de la economía del sector público, influyen positivamente en la comunidad local. Esto dado que, al generar una mayor conciencia y sensibilidad social, se fomenta la participación en la solución de problemas tanto locales y regionales como a nivel nacional e internacional. Al afectar áreas en la vida social, las instituciones culturales al mismo tiempo afectan los valores importantes en los grupos sociales.

En concreto, en la Figura 1 son identificadas 3 grandes áreas en las que las actividades culturales tienen un mayor impacto: en la educación, en el patrimonio cultural y en el entretenimiento, dejando más que claro que la difusión cultural es de gran relevancia para el desarrollo del individuo y la sociedad en su conjunto.

Figura 1.

Influencia cultural en la sociedad



Nota: Adaptado de Kantor y Kubiczek (2021, p.4)

Ahora bien, en el contexto de pandemia actual, de acuerdo con Kantor y Kubiczek (2021) el desarrollo de actividades y el funcionamiento de las entidades culturales es particularmente importante, destacando por ejemplo que gracias a teatros, cines y conciertos es posible mantener la salud mental, pasar el tiempo de manera activa y mantener relaciones sociales, cuestiones necesarias para alcanzar la satisfacción y altos niveles de vida. Otro de los mayores argumentos señalados por estos autores es que, la continua sensación de estar en peligro provocada por la pandemia contribuye a la disfunción cognitiva y al desarrollo de enfermedades mentales, por lo tanto, señalan que el entretenimiento influye en el comportamiento de la población para olvidar los problemas cotidianos, algo que es de gran importancia durante una pandemia como la actual.

Finalmente reiteran que la participación en actividades y eventos culturales ayuda a mantener la salud mental.

En este panorama, para Lozada, et al. (2020) “es importante recalcar que la vida virtual también está ocurriendo en un espacio cibernético, el cual hoy en día es un punto clave para que los gestores culturales enfrenten este nuevo escenario que se está viviendo” (p.81). Como se menciona al inicio de este capítulo, las TIC y los dispositivos conectados a Internet hoy se utilizan para actividades de diversa índole y con tal complejidad que permite a las personas el desarrollo de una vida virtual, complementaria a la vida análoga, por decirlo de alguna manera.

“En la actualidad, los sujetos —y las organizaciones— se relacionan y socializan por medio de espacios digitales y soportes tecnológicos, haciendo de la comunicación digital una práctica cotidiana” (Buendía, Ruano y Gómez, 2018, p.80).

Dada la naturaleza del ser humano como ser social, es entendible que se utilicen herramientas digitales para mantenerse conectados con los demás, herramientas que hoy son usadas para más que solo trabajar, sino también para la educación, el entretenimiento y por su puesto para la preservación y construcción de la cultura.

Así, si bien la Internet no se la puede considerar como un espacio físico concreto, sí la podemos asumir como un “lugar” de encuentro digital que convoca y que permite ciertas prácticas sociales y culturales que son propiciadas por determinadas dinámicas comunicativas facilitadas por la tecnología (Buendía et al., 2018, p.80).

Ya que las personas encuentran en Internet un lugar o lugares de encuentro social y cultural, es posible el desarrollo de actividades y eventos que ayuden a que la cultura no se detenga. Por lo tanto, dada la importancia de la cultura para con la sociedad, es necesaria la implementación de las TIC en las instituciones culturales y el uso de canales de marketing digital que ayuden al desarrollo de dinámicas sociales para la difusión artística y cultural en tiempos de pandemia.

2.2. Difusión cultural en tiempos de pandemia

En este apartado se aborda el impacto de la pandemia de COVID-19 en el sector cultural, sobre las entidades culturales y la digitalización, los medios digitales como herramientas de comunicación de *marketing* digital y de difusión cultural, además sobre lo que hay que tener claro sobre las redes sociales (RRSS) y sobre la labor de las personas detrás del perfil institucional.

Lo que a finales del año 2019 se había detectado como un brote de una extraña gripe en Wuhan (China), más temprano que tarde en el año 2020 se convirtió en un parteaguas en la historia de la humanidad, de acuerdo con Stojićević (2020), la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró oficialmente ante el mundo la pandemia de COVID-19 el 11 de marzo de ese mismo año.

Ha pasado ya poco más de 1 año desde entonces y bajo la influencia de la pandemia, Krajnović (2021) afirma que, los festivales y otros eventos culturales se están transformando, que la pandemia de COVID-19 ha servido de catalizador del cambio para el futuro, enfatizando la importancia de la cultura en la vida de los individuos.

En un inicio, tal como describen Kantor y Kubiczek (2021) las restricciones gubernamentales impuestas a las instituciones culturales han dificultado la labor de sus administradores dando una especie de ultimátum de 2 opciones: cesar sus operaciones o digitalizar su oferta.

Como señala Stojićević (2020) las instituciones de cultura se han visto obligadas a cerrar sus puertas físicas al público, pero al mismo tiempo aprovechan para abrir sus puertas digitales o virtuales, además considera que la pandemia de COVID-19 ha cambiado nuestras vidas pero también la forma de pensar acerca de la digitalización y su importancia, sostiene que en tiempos de cuarentenas-*lockdowns*-encierros masivos se hace aún más importante tener acceso a Internet pero el mismo tiempo tener contenido al que acceder.

Lo anterior es de cierta manera esperable dado que, como describen Lozada et al. (2020) “una de las formas de comunicación que ha estado muy presente durante esta pandemia es la virtual, pues ha sido una forma de mantenerse en el espacio público de manera no presencial” (p.75). La comunicación virtual está permitiendo la continuidad de actividades en sectores de diversa índole como el sector educativo, empresarial y tecnológico, el sector cultural no es la excepción.

Ante esta situación, como explican Buendía et al. (2018), “los productores culturales tienden a concentrar sus esfuerzos en la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación, para lograr una relación cercana con sus públicos” (p.81). Además, citando a Lozada et al. (2020) “los gestores culturales se han visto en la necesidad de realizar sus actividades de manera virtual, creando así nuevas estrategias de difusión del contenido cultural” (p.75).

Para este proceso de digitalización de la comunicación y difusión que llevan a cabo las organizaciones culturales, Buendía et al. (2018) ya vislumbraban dos grandes usos o maneras de desarrollar la comunicación digital con sus públicos, la primera se trata del desarrollo de una agenda cultural más atractiva y la segunda hacer que su presencia en ambientes digitales sea la de una presencia viva que dé visibilidad a su quehacer como organización cultural. Para ello, es preciso entablar una comunicación más efectiva que considere el uso diversificado de herramientas digitales disponibles, dicho con palabras de Krajnovic et al. (2020) la comunicación de calidad con el público no se puede lograr sin el uso de los canales de comunicación digital.

Lo anterior es posible, dado que ya se está llevando a cabo en diversas latitudes del mundo. En el Anexo 1 se recolectan 5 ejemplos del uso de herramientas digitales para la difusión artística y cultural.

“La alianza de la experiencia artístico cultural y la tecnología ha ido en aumento y ha permitido nuevas formas de conocer, aprender y experimentar las artes visuales, la danza y la música” (Castellanos, 2020, p.83).

Lozada, et al. (2020) describe que “las actividades se han realizado a través de transmisiones en vivo, videos, conferencias, posteos en blogs, entre otros” (p.75). Además, afirma que “si ya la comunicación virtual era una herramienta muy útil para la difusión de los eventos culturales presenciales, ahora es la base fundamental de la realización de estos” (p.76). Del mismo modo comparte en su estudio que “Facebook es la principal herramienta de difusión utilizada para la realización de sus actividades y el segundo lugar se lo lleva YouTube ambos permiten la interacción a través de videos ya sean en vivo o pregrabados” (p.77), de lo cual se explora un poco más adelante sobre lo que sucede en ese tipo de plataformas digitales como lo son las redes sociales.

Con todo lo visto hasta ahora, es posible observar una especie de patrón y similitudes en las organizaciones e instituciones de difusión artística y cultural. En la Figura 2 se muestra el proceso de adaptación de las instituciones culturales a las condiciones de pandemia que se siguen viviendo hoy en día. En ese proceso de 3 etapas, comienza con lo que ya se ha experimentado que es la digitalización de actividades existentes, luego el surgimiento de nuevas iniciativas de actividades virtuales, nuevos formatos, formas de interacción y participación cultural y finalmente se proyectan que se vuelvan a realizar actividades presenciales, pero con una versión digital que incorpore todo lo nuevo de las etapas anteriores.

Figura 2.

Adaptación de las instituciones culturales a las condiciones de pandemia



Nota: Adaptado de Kantor y Kubiczek (2021)

A pesar de las resistencias iniciales, las organizaciones ya han visto el potencial y los beneficios de las nuevas tecnologías en el campo de la cultura y de las artes (Chic, 2021, p.143). El sector cultural evoluciona, aprende y recuerda que la digitalización permite también comunicar manifestaciones culturales y artísticas a través de diferentes medios y recursos convirtiéndose en una forma de divulgar y dar a conocer el patrimonio cultural (Walls, 2020, p.53), como ejemplo se tiene a las redes sociales (también conocidas con sus siglas RRSS) que ahora consideran como un lugar más de encuentro para la realización y difusión de actividades culturales.

Siguiendo a García, Ortega y Pérez (2021) las oportunidades comunicativas y educativas que se van descubriendo para los espacios virtuales que apertura las instituciones culturales son muchas, ya que atienden a una audiencia global cada vez más ávida de entretenimiento y contenido cultural.

Además, los beneficiados también son los públicos a los que se dirigen las instituciones de difusión cultural, debido al valor, significado y satisfacción que les puede brindar el hecho de compartir y participar activamente en una comunidad. Se identifican beneficios como el hecho de que, según Haro (2021), las audiencias sin necesidad de trasladarse o pagar una cantidad de dinero específica para acceder a la cultura, puede ser partícipe de hechos culturales (p.198), “el tiempo y la distancia ya no son una limitante sino una oportunidad” (Walls, 2020, p.51). Siguiendo a este mismo autor, el uso de distintos canales y diversos formatos como los sitios web, videos, imágenes, videojuegos, recorridos virtuales, aplicaciones móviles, etc. Invitan a la audiencia a vivir la experiencia de interactuar con otras personas, con otras comunidades, con diversas tradiciones y costumbres, ya que no sólo se encontrarían en un ambiente local son uno internacional.

Toda forma de participación e interacción, usando medios de comunicación... con un modo tradicional o virtual, genera un sentimiento de pertenencia e identidad, creándose un vínculo afectivo entre ese bien cultural y el público, por su significado por lo que representa, por su simbología o por lo que se recuerda (Walls, 2020, p.54)

Regresando a cómo las organizaciones culturales pueden aprovechar la digitalización, Chic (2018) señala que al utilizar canales como las RRSS, los organismos culturales pueden generar un compromiso entre el usuario y la institución

Lo anterior es posible pues según Castellanos (2020) “las redes sociales permiten que las instituciones culturales interactúen con sus seguidores por medio de compartir comentarios y experiencias, creando un contenido cultural entre usuarios que beneficia la difusión de la institución” (p.88).

Otro elemento que se ha de tener en cuenta respecto a las redes sociales es que estas no han de ser tratadas meramente como un medio de comunicación, sino que también se deben entender como un procedimiento para ampliar la experiencia que se vive dentro de las entidades (Chic, 2018, p.24).

Por una parte, esto muestra el por qué las redes sociales representan un medio o un canal de marketing digital controlado por las organizaciones en las que pueden mostrar tanto contenido como se decida hacia el mercado, es decir, un *owned media* (medio propio), pero por otro lado puede ser un *earned media* (medio ganado) en el momento en el que existe la libertad y se incentiva la participación activa de los seguidores de la organización y se generen interacciones directas entre las instituciones y sus públicos.

“Vemos entonces que redes sociales y comunicación digital se constituyen en un fenómeno comunicativo que implica nuevas dinámicas sociales que apenas estamos vislumbrando” (Buendía et al., 2018, p.90).

Dichas dinámicas sociales pueden ser aprovechadas para la difusión y promoción de contenido relacionado a las artes y la cultura.

Hammou, et al. (2020) verifican lo anterior y destacan en su estudio una fuerte relación entre la promoción de las artesanías marroquí y el uso de las redes sociales.

Como lo plantean Krajnović, et al., (2020) para que puedan ser aprovechadas las redes sociales al máximo, las instituciones culturales deben de mantenerlas activas, definir su

público objetivo, crear contenido promocional en consecuencia y, además, escuchar las preferencias de sus consumidores. Además, destacan que el monitoreo de tendencias y la publicación de contenido en las redes sociales requiere de compromiso y creatividad.

Para lograrlo se encargan las personas detrás de los perfiles institucionales en las redes sociales, en el *marketing* digital, en específico en el *marketing* de redes sociales, surge la figura del administrador de la comunidad (mejor conocido por su nombre en inglés *community manager*), según Chic (2018) es necesaria para la comprensión de la demanda de los usuarios ya que estas personas deben estar formadas en el tema, aportar ideas, trabajar de acuerdo a los valores de la institución, atrayendo al público generando un diálogo que implique algo más que una visita física.

Una vez más, el talento humano es de vital importancia ya que, sin importar la variedad de herramientas que se puedan utilizar, las automatizaciones que se puedan programar, etc., ha de existir al menos una persona detrás que se encargue de llevar a la vida un perfil institucional en las redes sociales, que motive a más personas a interactuar con los contenidos estableciendo una fuerte comunicación y hacerles saber a sus audiencias que son individuos relevantes para la organización y no son sólo números.

Las redes de las instituciones culturales deberán [dejar] de ser una fuente estática y mostrarse activos en ellas. El responsable de estas, el *Community Manager*, deberá interactuar, mostrando una presencia dinámica y convertir a los usuarios en figuras relevantes para la institución. Esta transfiguración, la de pasar de una comunicación online más basada en la información a otra fundamentada en la interacción, es el gran reto que han de ejecutar gran parte de las instituciones culturales (Chic, 2018, p.25).

Como bien se ha mencionado, la pandemia ha acelerado los procesos de adopción de herramientas digitales y las entidades culturales han encontrado en ellas la forma de llevar a cabo sus actividades de manera virtual usando canales de marketing digital como los sitios *web* y las RRSS. Además, abren la posibilidad del surgimiento de nuevas iniciativas y dinámicas que enriquezcan la oferta cultural de las instituciones al mismo

tiempo que, se piensa, servirán de complemento o extensión de las actividades presenciales una vez se permitan las actividades culturales presenciales y los eventos masivos. En cuanto a las RRSS se refiere, parecen ser las plataformas que se perfilan como los espacios de encuentro virtual de los que las instituciones culturales han puesto el ojo para llegar hasta sus públicos, al igual que para la captación o creación de nuevos públicos. Para lo cual, será necesaria una presencia dinámica, generada por el talento humano de la entidad, basada en el nivel de interactividad de sus comunidades.

2.3. La cadena de valor cultural

En este apartado, se habla sobre la digitalización que se vive actualmente de la cadena de valor cultural, es decir, la producción de contenido digital y realización de eventos virtuales, la difusión de contenido cultural digital, el consumo del contenido cultural e interacción para la creación de públicos en Internet y los retos a enfrentar.

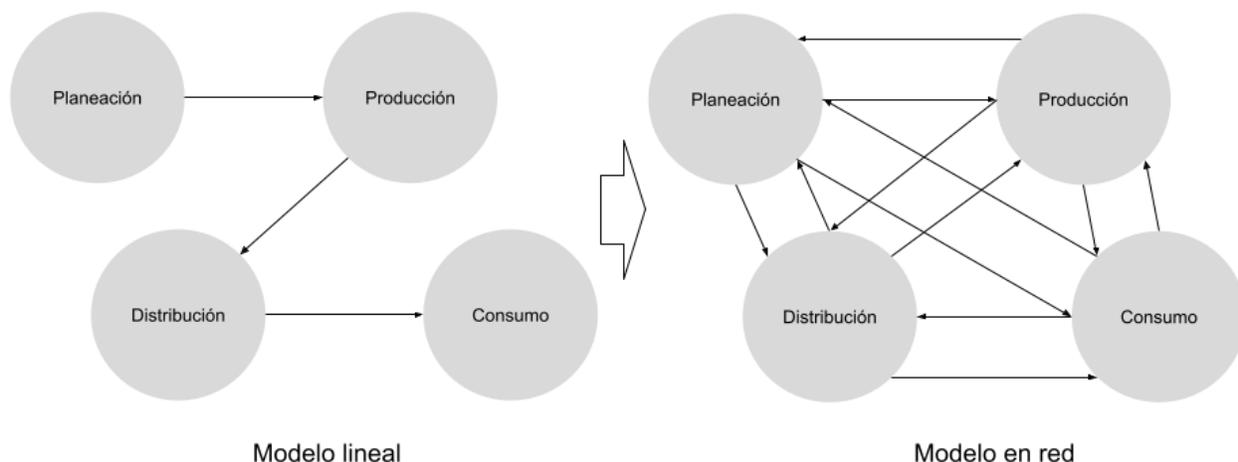
“La alianza entre arte y tecnología ha ido en aumento, ha permitido nuevas formas de conocer, aprender y experimentar las artes visuales, la danza y la música y compartir con artistas, conferencistas y expertos nacionales e internacionales” (Castellanos, 2020, p.97). Tal como expresa Krajnović (2021), el desarrollo de las TIC es aplicable en casi todos los ámbitos de la actividad humana, así como en el *marketing* de las instituciones públicas de cultura. Además, enfatiza el papel de los medios digitales, representados por su interactividad y capacidad de realizar una comunicación en tiempo real, como una herramienta de comunicación de *marketing* importante para las instituciones culturales actuales, especialmente al tratarse de atraer a nuevas personas y a crear lazos de lealtad con los participantes ya existentes de una institución cultural.

Como se comentó más arriba, en estos tiempos de pandemia la difusión cultural se está adaptando llevando a cabo un proceso de digitalización de sus actividades y el surgimiento de nuevas dinámicas que involucren la participación de las personas desde diversas plataformas, fomentando las artes y la cultura tan necesarias en momentos de una crisis sanitaria a nivel mundial.

Las redes sociales y las plataformas digitales, son escenarios para actividades artísticas y han transformado la cadena de valor cultural, concepto introducido en el mundo empresarial desde 1985, que ahora se emplea en muchos sectores, como una herramienta de análisis y gestión, pues contribuye a determinar procedimientos vitales integrales, que funcionan como eslabones operativos, al reforzar y otorgar valores a las actividades culturales (Castellanos, 2020, p.85).

La perspectiva del mundo empresarial a la que se refiere el punto anterior es a la que Porter (2002) hace referencia al destacar que “para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor de la empresa que permita competir en un sector” (p.44). “Las actividades de valor deberían asignarse a las categorías que mejor representan su aportación a la ventaja competitiva” (p.45). Resaltando que “la cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes sino un sistema de actividades interdependientes” (p.48).

Ahora bien, en la Figura 3 se observa el esquema de la cadena de valor que, de manera general, contempla 4 etapas: creación, producción, distribución y consumo. Dicho esquema muestra el cambio provocado por la implementación de las TIC y los medios digitales actuales, cambio que posibilita que la interacción entre las distintas etapas ya no sea un proceso forzosamente lineal, si no que exista una interacción entre las 4 etapas. En otras palabras, significa una mayor comunicación entre los usuarios finales y cada una de las etapas, lo que incrementa el valor de los contenidos culturales, así que al hablar de difusión o distribución cultural de forma aislada no es del todo conveniente si no que se ha de considerar toda la cadena de valor.

Figura 3.*Cadena de valor cultural*

Nota: Tomado de Informe de la UNESCO (2020), Frente Creativo, Respuestas al COVID-19.

A continuación, se explora un poco sobre las etapas de producción, distribución o difusión y la etapa de acceso o consumo.

Respecto a la producción, Krajnović et al. (2020) señalan que, con el fin de mejorar la experiencia del usuario, las instituciones culturales invierten en el desarrollo de contenidos interactivos a través de los cuales los visitantes obtienen exposición a contenidos culturales creando experiencias personales y personalizadas. Aunado a esto, Chic (2018) reconoce que “se deberá ofrecer un material original para cada plataforma que permita la interacción y la edición de los usuarios, creando de esta forma una comunidad fuerte con unos contenidos de valor” (p.25), lo que significa que al producir contenido cultural se debe considerar una serie de formatos adecuados y aprovechar las funcionalidades de las herramientas a utilizar, es decir, considerar en qué plataformas digitales o redes sociales se utilizarán para la distribución y en ellas, cómo es que se accede o se consume dicho contenido y qué dinámicas sociales pueden ser implementadas para fomentar una mayor participación.

Respecto a la distribución, dado que en lo virtual el ser humano puede socializar y generar comunidades, de igual manera surgen nuevas dinámicas virtuales de difusión cultural.

Como lo hacen notar Kantor y Kubiczek (2021), los factores como la ubicación y el tiempo necesario para llegar a la audiencia no importan en el mundo virtual. Ahora para crear su ventaja competitiva no sólo es aumentar la calidad de su oferta sino también su diversificación, esto debido a que la digitalización de la oferta abre nuevos segmentos de mercado que antes estaban fuera de alcance o que pasaban desapercibidos.

Estos meses de confinamiento han mostrado que muchas actividades no tienen que estar ligadas a un espacio físico. Es imposible prever lo que viene en el futuro y garantizar si la virtualidad dará respuesta a todo el universo de actividades artísticas y culturales, pues la revolución digital se ha transformado en una evolución digital. Esta parada obligatoria inducida por COVID-19, es una oportunidad para replantear y buscar nuevas formas de transmitir el arte y la cultura (Castellanos, 2020, p.98).

En primera instancia, las redes sociales como lugar de encuentro, son un lugar atractivo para la distribución del contenido cultural, pero referente a esto, Chic (2018) recomienda que no hace falta estar, por ejemplo, en todas las redes sociales, y sólo enfocarse en aquellas en las que se encuentre la mayor parte de los usuarios objetivo, para así tener mayor precisión a la hora de la etapa de la distribución.

Y si bien como dice Castellanos (2020), “la tecnología otorga una dinámica de cambio permanente, que las redes sociales son un recurso adicional multiplicador y que, empleadas adecuadamente, aportan beneficios y utilidades a las instituciones culturales” (p.86), se hace importante la labor de monitorización de la audiencia para conocer si existe una tendencia hacia el uso de otra red social específica, movimientos culturales sucediendo en el momento, el nivel de interés respecto a ciertas áreas artísticas o culturales, etc..

Respecto al consumo de contenido cultural digital e interacción para la creación de públicos:

Las nuevas tecnologías abren un espacio amplio de oportunidades para lograr la interacción entre el contenido cultural y el público consumidor, tienen bajo costo, mayor alcance, un ciclo de vida de largo tiempo y transmisión, que complementa las experiencias culturales, sin embargo, nunca podrán suplir la experiencia vivencial y física (Castellanos, 2020, p.97)

Relacionado a lo anterior, de que la experiencia virtual no puede suplir por completo a la experiencia presencial, Kuźelewska y Tomaszuk (2020) recalcan que para la cultura es crucial mantener contacto con la audiencia, ya que sin ella la cultura no puede existir pues la audiencia misma es lo que la genera.

“En los últimos años, el contenido digital ha impulsado el consumo cultural, provocando actividades múltiples y complementarias, que movilizan diferentes actores y permiten una interacción más amplia entre participantes y contenido” (Castellanos, 2020, p.85).

Son dichas actividades las que permiten mantener el contacto que genera, según Kuźelewska y Tomaszuk (2020), una memoria positiva que después del final de la pandemia ayudaría a que más personas, o por lo menos una cantidad habitual sin pérdidas en el público, asistan después de reabrir las puertas físicas de los lugares culturales.

“Es necesario considerar cómo mantener a los públicos, y formar nuevos a través de plataformas de comunicación virtual” (Lozada et al., 2020, p.76).

En el caso de las organizaciones privadas de cultura, para Spiliopoulou, Mahony, Routsis y Kamposiori (2017) la inversión en equipos responsables de la presencia en los medios sociales, puede equilibrarse con los beneficios de hacerse llegar de nuevas audiencias y relaciones más fuertes con sus miembros existentes de sus comunidades culturales.

Finalmente, sobre los retos a los que se enfrentan las entidades culturales, Quero (2018) sostiene que “desarrollar una adecuada estrategia de comunicación no es complejo, pero requiere un conocimiento en profundidad de los públicos y su comportamiento en consumo de medios, además de una rigurosa planificación” (p.131).

Desde el punto de vista de Krajnović et al. (2020) las herramientas de comunicación no se están utilizando en la medida suficiente dadas las oportunidades que brindan. Además, expresa que las instituciones culturales se enfrentan a un público cada vez más exigente, que sabe lo que quiere pero que cada vez tiene menos tiempo para los contenidos culturales.

De acuerdo con Chic (2018) “tener una mayor presencia y una buena comunicación en el mundo digital se ha convertido en uno de los principales retos que deben afrontar las instituciones culturales” (p.20). Además, aclara que “cuando una entidad cultural decide transmutar o instaurar una comunicación online, es significativo que se realice un estudio previo y seguir una metodología de trabajo concreta para cada medio en el que se tendrá presencia” (p.22). Y si bien se puede establecer una metodología de trabajo sencilla, asegura que “este procedimiento de control es dejado de lado por muchas organizaciones a causa del tiempo y recursos que requiere” (p.23).

Lo anterior ocurre especialmente al inicio, si la experiencia que se tiene en las redes sociales y demás plataformas virtuales es poca o si el cambio es forzado y acelerado como el provocado por la pandemia. Sin embargo, tal como lo expresa Chic (2018) “esta remodelación se presenta lenta y llena de ensayos y de errores, pero si se realiza de forma persistente y atrayente, se puede convertir en un gran paso hacia una nueva gestión y comunicación cultural” (p.27).

Kuźelewska y Tomaszuk (2020) consideran que una parte de la audiencia permanecerá en línea considerándola como una experiencia suficiente y no volvería a las actividades presenciales y otro parte de la audiencia haría lo contrario, abandonar la participación en línea y volver a la presencial, también consideran que para ambos supuestos actualmente es difícil determinarlo y que eso se vería con el tiempo.

La perspectiva de Spiliopoulou et al. (2017) es que las estrategias en redes sociales se encuentran en una etapa de desarrollo y son moldeadas por los datos recopilados a través de su uso y las herramientas que ofrecen.

Para lograr el desarrollo de nuevas dinámicas interactivas de comunicación virtual, es importante que, primero exista una producción de material original y diversa, acorde las tendencias e intereses de la audiencia por parte de las instituciones de cultura y que esos contenidos tengan características particulares que permitan aprovechar las funcionalidades de cada herramienta digital a utilizar, es decir, que al producir contenidos culturales virtuales, se consideren al mismo tiempo la forma en que plataformas o formatos se van a difundir y cómo y quién los van a consumir. A la hora de la difusión y el consumo será importante aprovechar el comportamiento de las herramientas y canales digitales, para fomentar la interacción de la audiencia con el contenido aprovechando nuevamente las funcionalidades ofrecidas por cada plataforma. La complejidad de todo lo anterior dependerá del estratega que se encuentre detrás, en estos casos dado que hay pocas investigaciones al respecto y en especial por que en el *marketing* difícilmente hay recetas fijas a seguir, la experiencia de lo que funciona y de lo que no, se obtendría mediante la prueba y el error empezando por metodologías sencillas.

2.4. Las TIC, tecnologías digitales e Internet en las organizaciones

Para establecer el punto de partida que permita entender la relación entre el *marketing* digital y las instituciones de difusión cultural, es necesario explorar el mundo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC), las tecnologías digitales e Internet, que se ven involucradas en el desempeño de las organizaciones culturales. En este apartado, se observa el impacto de Internet y la evolución digital, las barreras de implementación tecnológica que existen en las organizaciones, se argumenta que, la sola implementación de tecnología no basta, se recalca la necesidad de desarrollar competencias digitales orientadas hacia el uso de las TIC y de la apertura al cambio.

Siguiendo a Sunkel (2006), las TIC son todas las “herramientas y procesos para acceder, recuperar, guardar, organizar, manipular, producir, intercambiar y presentar información

por medios electrónicos. Estos incluyen *hardware*, *software* y telecomunicaciones en la forma de computadores y programas tales como aplicaciones multimedia y sistemas de bases de datos” (p. 8). Dicha definición abre un mundo de dispositivos a los que hoy tiene acceso un porcentaje importante de la sociedad actual, pero antes esto no era así.

Anteriormente, el acceso a la tecnología era limitada e incluso era considerado un lujo, en la actualidad es prácticamente una necesidad básica, y en cualquier hogar se puede observar la presencia de algún tipo de TIC, sean estos *smartphones*, *tablets* o computadoras portátiles o de escritorio con acceso a internet. (Arteaga, Coronel y Acosta, 2018, p.1)

En un inicio, entre 1969 y el año 2005, sólo las personas con el mayor poder adquisitivo o las que trabajaran en un entorno militar o de investigación especial, eran las que podían permitirse el uso de artefactos con la tecnología ya mencionada. Hoy en día, la adopción de las TIC se ha profundizado en el diario vivir, incluso en la vida laboral y social.

Las TIC han transformado la manera de trabajar y gestionar los recursos en la empresa, además se han convertido en un elemento clave del desarrollo empresarial, permitiéndole agilizar sus procesos a la par que mejora la comunicación de la empresa con su entorno. (Sánchez, Coello, Manosalvas, y Miranda, 2019, p. 2)

Sin duda, las TIC juegan un papel importante en la sociedad actual, su evolución ha sido acelerada con el paso de los años, por mencionar algunos ejemplos de ello se tiene el incremento en la capacidad de almacenamiento y procesamiento de los dispositivos que tienen acceso a Internet.

Ahora, si bien la llegada de Internet al mundo actual es relativamente reciente, su impacto y evolución ha sido tal que hoy es posible acceder a una cantidad inimaginable de datos e información desde dispositivos de todas formas y tamaños, desde grandes pantallas a dispositivos de bolsillo, información actualizada en tiempo real sobre las elecciones de un país, la ubicación y el tiempo de llegada de la paquetería, pedir transporte, comprar y

vender acciones y otros instrumentos cotizados en la bolsa de valores, ordenar el desayuno-comida-cena de toda la semana, aprender un nuevo idioma, etc.. Lo anterior desde la perspectiva de las empresas y organizaciones, abre nuevos frentes por los que puede existir una peculiar interacción con los clientes.

La evolución digital ha modificado la forma de comunicación del público, obligando a las empresas a evolucionar y entender en un nuevo entorno la relación con el público donde se hace evidente el poder de la *web* para explotar la inteligencia colectiva y la interactividad con los usuarios. (Sánchez et al. p.3)

La interacción e intercambio de bienes e información que se da cada segundo, es originada principalmente por la misma sociedad, ya que sus integrantes utilizan Internet como una herramienta más para satisfacer necesidades de todo tipo.

La mayoría de las personas utilizan las plataformas *web*, cuentan con una cuenta de correo electrónico, pertenecen a una red social y acceden en cualquier sitio y momento, desde su computador, tableta o celular, a las herramientas que deseen para una variedad de actividades: informar, comunicar, entretener, reclamar, comprar, vender, pagar impuestos y facturas o simplemente socializar; y, estas interacciones se dan tanto a nivel personal como empresarial. (Striedinger, 2018, p.2)

Todo esto sin duda representa áreas de oportunidad en el funcionamiento de las empresas y organizaciones, pero para su oportuna implementación es posible encontrarse con ciertas barreras. En un inicio se podría pensar en que, como empresa u organización, se debe contar con ciertas características para la implementación de tecnologías de la información y de la comunicación, pero hoy en día la realidad es otra.

Respecto al tamaño de la empresa y al sector económico al que pertenecen, en su estudio, Barrientos (2018) asegura que: “el tamaño de la empresa no interesa, lo importante es qué tan lejos se quiere llegar” (p.47) y además que “las empresas, sin

distinción del sector económico, pueden impulsar sus negocios aprovechando lo que ofrece internet, de manera que refuercen su competitividad” (p. 53).

Entonces, ¿qué barreras pueden existir? para responder a esta pregunta, hay que tener en cuenta que la tecnología evoluciona rápidamente, un avance mejorando o sustituyendo al anterior, esto por una parte resulta un problema, según Buenrostro y Hernández (2019) las diferencias que existen en las organizaciones, en cuanto a la incorporación de las TIC, se deben a los conocimientos y capacidades de los trabajadores y directivos y al equipamiento especializado (p. 101).

Destinar grandes cantidades de dinero sin un plan, una estrategia, una idea de las herramientas que facilitarán el logro de los objetivos es un salto de fe, un lujo que no se pueden permitir los tomadores de decisiones.

La evidencia sugiere que la cantidad de recursos monetarios dedicada a la adquisición y mantenimiento de las TIC no es condición suficiente por sí misma, para avanzar hacia etapas más complejas de uso. Por lo que debe estar acompañada de una estrategia de corto, mediano y largo plazo, destinada a estimular la capacitación de los trabajadores en el uso de herramientas especializadas para las actividades de la empresa. (Buenrostro y Hernández, 2019, p.120)

Incluso si se tuviera una relativa abundancia en recursos económicos, la falta de conocimientos, competencias o habilidades tecnológicas puede llegar a comprometer la prevalencia en el tiempo de las empresas e instituciones públicas pues resultan ser factores clave y no bastaría con sólo implementar tecnología.

La tecnología por sí sola no basta, sino que es necesario un cambio de mentalidad, un reordenamiento del trabajo, y por supuesto un desarrollo de habilidades, lo que implica transformaciones importantes en la cultura organizacional y en las maneras de trabajar para responder a la evolución y dinamización de la industria (Meriño, 2020, p. 351).

Más adelante se examina la existencia de múltiples canales, herramientas de todo tipo que facilitan y agilizan el logro de objetivos con eficiencia, pero para saber elegir las e implementarlas en los procesos de las instituciones, es importante no dejar de lado la constante actualización y capacitación del personal.

Se necesita el desarrollo de competencias digitales -entendidas como el conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes- en los trabajadores de las empresas, para el proceso de actividades relacionadas con el dominio de las TIC y la implementación de las tecnologías sociales en las organizaciones, a fin de mejorar la comercialización de los productos a través de la web. ... Las competencias digitales brindan habilidades en el manejo de las TIC a los trabajadores para desempeñarse de manera eficiente en sus funciones, utilizando las redes sociales como canal de comunicación y de comercialización con los usuarios o consumidores, permitiéndoles a las empresas alcanzar la ventaja competitiva. (Guzmán y Rojas, 2018, págs.18, 24)

Actualmente, el conocimiento y habilidades de las personas en el dominio de las TIC son sinónimos de ventajas competitivas a explotar por los tomadores de decisiones en las organizaciones, es algo que no se debe olvidar, pero para poder aprovechar dichas ventajas, en primera instancia debe haber una apertura al cambio del cómo y con qué se hacen las cosas, sobre todo en el mundo digital.

Se requiere de un cambio profundo en la gestión y desarrollo de talento, sobre todo, porque el éxito del negocio digital no descansa en simplemente incorporar tecnología, sino más bien, del desarrollo del capital humano, pues la innovación comienza con las personas (Meriño, 2020, p.350).

Todo lo anterior sugiere que la adopción tecnológica y la implementación de herramientas digitales relacionadas a Internet, cada día avanzan más en sectores o ámbitos que hoy se consideran cotidianos pero que antes se trataban como algún lujo o algo de ciencia ficción. Con respecto al mundo corporativo e incluso al institucional, esta revisión documental hace ver que las únicas barreras aparentes para la implementación de las

TIC se relacionan a la gestión del talento y de los conocimientos, capacidades, habilidades o competencias digitales de las personas. Por lo tanto, para responder al entorno competitivo y cambiante actual, las empresas e instituciones públicas requieren de un manejo del conocimiento estratégico, fomentar la creatividad y la apertura al cambio para lograr responder al quehacer de las organizaciones y proponer un nuevo cómo que involucre el uso herramientas digitales.

2.5. Marketing - Marketing cultural - Marketing digital y otros conceptos

Conociendo el papel y la importancia de las TIC en las empresas y en las instituciones públicas, dentro de la digitalización de las operaciones y funcionamiento de las mismas, ahora es primordial conocer algunos conceptos básicos relacionados al *marketing*, *marketing* cultural y al *marketing* digital, los cuales ayudarán a comprender principalmente, cómo satisfacer las necesidades digitales de una empresa o institución pública y las necesidades de su mercado meta o público objetivo en Internet, lo cual es crucial para la correcta toma de decisiones en el momento adecuado para el logro de objetivos en toda entidad.

Primero lo primero, el *marketing* y hacia qué suele orientarse.

Marketing. “Proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio valor de los clientes” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 5).

Orientación del marketing. “La orientación al marketing se centró inicialmente exclusivamente en las entidades comerciales y se concentró en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes en el sector empresarial” (Krajnović, Perković y Rajko, 2020, p.342).

Dentro del *marketing*, existe el aplicado al sector de las instituciones y organizaciones culturales, el *marketing* cultural o el *marketing* en instituciones públicas de cultura.

Marketing cultural. “El marketing en instituciones culturales públicas puede definirse como una herramienta para lograr un concepto organizacional y creativo que busca construir relaciones con la audiencia” (Krajnović et al., 2020, p.341).

Esta acepción engloba los esfuerzos de las organizaciones culturales dirigidos a sus audiencias, no necesariamente con fines lucrativos, sino que, según Krajnović et al. (2020) involucra acciones de responsabilidad social y la presentación de contenidos culturales como características y peculiaridades básicas de este tipo de *marketing* (p.343).

Orientación del marketing cultural. “En lugar de orientarse a objetos o productos, la implementación del marketing cultural logra la armonía entre las preferencias del cliente y las instituciones culturales” (Krajnović et al., 2020, p.342).

En el centro de esta orientación de marketing en particular, se encuentra según Krajnović et al. (2020) el cómo retener a los visitantes ya existentes y cómo atraer a otros nuevos a los servicios culturales, además de la comprensión de las necesidades y deseos de los diferentes destinatarios finales de los contenidos culturales.

Ahora bien, en un mundo en el que las TIC se han implementado en el día a día de la sociedad, es inevitable pensar que puedan ser utilizadas para la promoción y difusión cultural, por ejemplo, a través de Internet mediante el *marketing* digital. Pero antes de llegar a ese concepto, vale la pena explorar otros 2 con los que suele haber confusión, la publicidad en línea y el comercio electrónico.

Publicidad en línea. “Anuncios que aparecen mientras los consumidores están navegando en la *web*, e incluyen *banners*, intersticiales, ventanas emergentes y otras formas” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 450).

Comercio electrónico. “Procesos de compraventa apoyados por medios electrónicos, primordialmente por Internet” (Kotler y Armstrong, 2008 p. 438).

Ambos conceptos son usados con mayor frecuencia en la cotidianidad actual, puesto que la publicidad en línea hace presencia en casi todo dispositivo conectado a Internet y desde una computadora o un teléfono inteligente conectado a Internet y respecto al comercio electrónico, hoy en día las personas pueden realizar diversas transacciones de compraventa de múltiples bienes y servicios. Por otra parte, la familiaridad de los siguientes conceptos de interés para el estudio, recae en gran parte a los especialistas o profesionales de *marketing*, agencias de *marketing*, *freelancers*, emprendedores en Internet y en los tomadores de decisiones en las organizaciones actuales.

Marketing digital. “Es el lado de venta electrónica del comercio electrónico: lo que hace una compañía para dar a conocer, promover, y vender productos y servicios por Internet” (Kotler y Armstrong, 2008. p. 438).

Para la Asociación Americana de Marketing (AMA, *American Marketing Association*) (2021) el *marketing* digital se refiere a cualquier método de *marketing* realizado a través de dispositivos electrónicos.

Son esfuerzos de *marketing*, pero en Internet, como coinciden y recalcan Krajnović, Vrdoljak y Perković (2021) al definir al *marketing* digital como un proceso en el que se identifican y satisfacen los deseos y necesidades de los clientes potenciales haciendo uso de tecnologías de la información y comunicación, particularmente de Internet.

Cabe resaltar que el *marketing* digital no está pensado para sustituir por completo el *marketing* tradicional, sino para que entre ambos se complementen. De acuerdo a Chaffey y Chadwick (2019) el *marketing* digital es la aplicación de Internet y tecnologías digitales relacionadas, junto con las comunicaciones tradicionales, enfocados al logro de objetivos de marketing. En este sentido, es lógico hablar del uso de varios canales de marketing, tanto de *marketing* tradicional como del digital, lo que da pie al concepto de:

Marketing multicanal. La combinación de canales digitales y tradicionales que respaldan la comunicación con los clientes y la distribución de productos en diferentes momentos del ciclo de compra (Chaffey y Chadwick, 2019).

En específico para este estudio, es de interés conocer los canales de *marketing* digital más comunes, las formas de implementación o los medios más utilizados, para lo cual a continuación en la Tabla 1, son enlistados los considerados por 4 autores.

Tabla 1.

Formas en que se expresa el marketing digital

(AMA, 2021)	(Striedinger, 2018)	(Marín y López, 2020)	(Sánchez et al., 2019)
-Optimización de motores de búsqueda (SEO, por sus siglas en inglés)	-Redes sociales -Sitio <i>Web</i>	-Página <i>Web</i> informativa	-Redes sociales o SMM
-Marketing de motores de búsqueda (SEM)	-Blog (para <i>Marketing</i> de Contenidos)	-SMM orgánico (<i>Social Media Marketing</i> o Redes Sociales)	- <i>Marketing</i> de Contenidos
-Pago por Clic (PPC)	-Posicionamiento en buscadores (SEO y SEM)		-SEM
-Marketing de Redes Sociales (SMM)		- <i>Marketing</i> de Contenidos	
-Marketing por correo electrónico	-Publicidad <i>Online</i>		-Alianzas estratégicas (<i>Marketing</i> de Relaciones)
- <i>Marketing</i> de afiliados	-Marketing por correo electrónico	-Marketing por correo electrónico	
- <i>Marketing</i> de Contenidos		- SMM de pago	
-Publicidad Nativa	-Influenciadores o <i>Social Influence Marketing</i>		

Nota: Elaboración propia, basado en los autores nombrados en el encabezado.

Utilizar una o más de esas formas de implementar *marketing* digital implica considerar el siguiente concepto, la presencia en línea de la empresa u organización.

Online company presence. “Diferentes formas de medios en línea controlados por una empresa, incluyendo su sitio *web*, blogs, lista de correo electrónico y presencia en las redes sociales” (Chaffey y Chadwick, 2019, p. 11).

Existen plataformas y herramientas que permiten la gestión de la presencia en Internet de una entidad. Por mencionar algunas, se tienen herramientas como MailChimp (para crear campañas por correo electrónico), Google Ads (para anuncios *online*), Squarespace (para crear un sitio *web*), Hootsuite (para la gestión de diversas redes sociales desde un sólo sitio) y un largo etcétera. Al uso de herramientas especializadas como las mencionadas se le conoce con el nombre de Gestión o Administración de Relaciones con el Cliente, popularmente conocidas por sus siglas en inglés CRM. En el siguiente concepto se hace énfasis en aquellas que se utilizan en el *marketing* digital.

Electronic customer relationship management (E-CRM). “Uso de tecnologías de comunicación digital para maximizar las ventas a clientes existentes y fomentar el uso continuo de servicios en línea a través de técnicas como bases de datos, mensajes web personalizados, servicios al cliente, marketing por correo electrónico y marketing en redes sociales” (Chaffey y Chadwick, 2019, p. 11).

Dado que existe una variedad de herramientas y medios de comunicación en línea que puede utilizar una organización, Chaffey y Chadwick (2019) realizan una clasificación según el origen de su aplicación: medios comprados (*paid media*), medios propios (*owned media*) y medios ganados (*earned media*).

Paid media. Cuando se realiza un pago a un tercero, al propietario de un sitio o una red publicitaria ya sea, por ejemplo, un anuncio, un patrocinio, pago por clic, venta generada, entre otras.

Owned media. Los medios en línea que controla la empresa como sus sitios web, blogs, listas de correo electrónico, redes sociales, entre otras.

Earned media. Cuando se llega a la audiencia a través del contenido propio, los comentarios, interacciones que se generan y el hecho de que el contenido es compartido con otras personas *online*.

De dicha clasificación son de interés a este estudio los últimos 2, los medios propios y los medios ganados.

Hoy hablar de esta estrecha relación que se forja con los consumidores, es posible gracias a la variedad de canales directos que conecta a las organizaciones con sus clientes o consumidores finales.

“Las herramientas web transformaron la comunicación de unidireccional a bidireccional, en donde el público opina y se comunica con las empresas, es decir se convierte en un generador de contenidos” (Sánchez et al., 2019, p. 4).

Los conceptos ya mencionados, frutos de la evolución y de la implementación de las TIC en el diario vivir, reflejan que hay formas de hacer las cosas en el mundo digital. Las organizaciones que hacen uso de canales de marketing digital han de potencializar, tanto los beneficios como las repercusiones que puedan generarse, al gestionar o no, su presencia en Internet. Por lo tanto, se resalta la importancia del desarrollo de competencias digitales orientadas hacia el uso de las TIC, relacionadas a la implementación de canales de marketing digital en las organizaciones.

2.6. Planeación y estrategia

Como parte final de la revisión documental, se abordan brevemente los temas de estrategia de comunicación, planeación, estrategia y planeación estratégica, los cuales son sustentos teóricos del capítulo 5 del presente documento.

La planeación estratégica en el presente caso de estudio, busca generar una estrategia de comunicación dirigida a fortalecer la difusión cultural dado que hoy en día, como lo indica Walls (2020) “las estrategias comunicacionales son fundamentales para la promoción y difusión... del patrimonio cultural” (p.52).

De acuerdo con Madroñero y Capriotti (2018), existen múltiples concepciones de lo que es una estrategia de comunicación, pero no detallan los pasos o las decisiones implicadas.

Sin embargo, el modelo de planeación estratégica de la comunicación más aceptado es el de Marston (1963) denominado RACE (siglas en inglés), que comprende las etapas

de: investigación, acción, comunicación y evaluación. En palabras de Matilla (2018) se trata de uno de los modelos “más utilizados en el desarrollo de la gestión profesional de la función de comunicación en las organizaciones y es, asimismo, uno de los más citados en el ámbito académico, ya que constituye un punto de referencia capital” (p.40).

Para comprender cómo es que, a través de una estrategia de comunicación se logra fortalecer la difusión cultural, basta considerar la interrelación de las palabras información, comunicación y conocimiento, explicada por Walls (2020): “se difunde una información usando canales y medios de comunicación para que sea del conocimiento público o privado” (p.50). Además de que, como lo resalta Robles (2021), “comunicar es, aparte de establecer una conversación entre mensaje y receptor, saber qué necesita quien nos está viendo, leyendo o escuchando, qué canales utiliza y qué gustos tiene, entre otros. Y en estos aspectos se centra el marketing digital” (p.155), razón fundamental por la que la estrategia de comunicación propuesta en el capítulo 5 emplea canales de marketing digital.

La planeación es, siguiendo a Aguilar (2000), el proceso por el que se identifican oportunidades de mejora con base en técnicas y diseño de planes para su aprovechamiento, cuya necesidad de llevarse a cabo resulta del hecho de que el entorno de toda organización se encuentra en un constante cambio.

De acuerdo con Reyes (2007) “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las terminaciones de tiempos y de número necesarias para su realización” (p.244).

Vale la pena resaltar lo que indica Steiner (1983), al señalar que no existe un plan específico por el que una organización deba optar, si no que ha de ser diseñado según las características de cada entidad, identificando elementos pasados, presentes o futuros, relevantes para su crecimiento, desarrollo y prosperidad.

Ahora bien, de acuerdo con Mintzberg y Quinn (1991) “la estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o serie de guías) para abordar una situación específica” (p.14) y en el campo de la administración, una estrategia integra las principales metas y políticas de una organización, estableciendo una secuencia coherente de las acciones a realizar (p.5).

García y Valencia (2012) recalcan que “los resultados de las estrategias no se dan a corto plazo, por lo que cuando afectan los resultados operativos, ya es demasiado tarde para cambiarla” (p.142). Dicho esto, es importante tener en mente lo que indican Chiavenato y Sapiro (2011), que la estrategia no solo se trata de pensar antes de actuar, sino pensar para actuar, definir la estructura y los procesos internos de la organización con la intención de producir efectos positivos en su desempeño.

Se entiende entonces que, aquel que elabora un plan, busca y encuentra oportunidades identificando las acciones necesarias y agrupándolas en estrategias para cumplir metas y objetivos, ordenando su ejecución, tomando en cuenta los elementos indispensables y únicos con los que cuenta la organización, para aprovechar dichas oportunidades y poder así hacer frente a los cambios que se presenten en el medio en el que se desenvuelve.

La planeación estratégica es, de acuerdo con Steiner (1983), un enfoque de sistemas que guía a una organización durante un tiempo determinado a través de su medio ambiente, para lograr las metas establecidas. Aclarando a su vez que se trata de una planeación sistémica en el sentido en que se organiza y conduce con base en una realidad específica.

Según Chiavenato y Sapiro (2011), “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p.27).

2.7. Síntesis

La revisión de los fundamentos teóricos permite identificar las siguientes ideas:

- La difusión artística y cultural es realmente importante para el individuo y para la sociedad actual, ya que promueven y generan disciplina, conocimiento, un sentido de identidad, fortalece la creatividad y tiene un impacto positivo en la salud mental.
- Dado que las personas encuentran en Internet un lugar de encuentro social y cultural, es posible el desarrollo de dinámicas sociales que promuevan la difusión artística y cultural mediante la implementación de las TIC en las instituciones culturales y el uso de canales de *marketing* digital, especialmente en tiempos de una pandemia en la que el contacto físico compromete la salud de los individuos y la economía del país.
- Es indispensable el desarrollo de competencias digitales orientadas hacia el uso de las TIC, relacionadas a la implementación de canales de *marketing* digital en las organizaciones, dado que su ausencia no permite aprovechar oportunidades que permitan el desarrollo de ventajas competitivas.
- La comunicación virtual, especialmente la realizada mediante las RRSS, suponen todo un campo de estudio en el que suceden procesos sociales y de interacción.
- El monitorear el comportamiento, los intereses de las audiencias digitales y conocer las funcionalidades de las herramientas disponibles son factores clave a la hora de planear, crear, y distribuir valor, incluso en el sector cultural.

Lo anterior sirve como base teórica de este trabajo de investigación, por las siguientes razones:

- Comprender el impacto e importancia de la difusión de actividades culturales en la actualidad (parte de la justificación de este trabajo).
- Ayuda a identificar la base del proceso de adaptación, de las instituciones dedicadas a la difusión cultural, a las condiciones de pandemia (parte del objetivo específico 01).

- Determinar el tipo de barreras o retos que se han enfrentado las instituciones culturales en esta etapa de adopción tecnológica (parte del objetivo específico 02).
- Conocer las etapas de la cadena de valor cultural e identificar la necesidad de la creación y difusión de contenidos culturales que permitan y promuevan la interacción y edición por parte de la audiencia, aprovechando a las herramientas que proporcionan las plataformas o canales de marketing digital (parte del objetivo específico 04).
- Comprender la importancia del uso de las TIC (parte de la descripción del problema y su formulación).
- Conocer los canales de marketing digital que existen y que han sido utilizados por otras entidades culturales en el mundo (parte del objetivo específico 03 y 01).

Capítulo 3. Metodología y enfoque de investigación

De acuerdo con Quecedo y Castaño (2002), “el término metodología hace referencia al modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas, a la manera de realizar la investigación” (p.7). Dicho lo anterior, en este capítulo se presenta la justificación del diseño de la investigación, la Coordinación de Difusión Cultural (CDC) de la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM) como la unidad de aplicación del presente estudio, así como una breve descripción del contexto en que se lleva a cabo, los participantes y fuentes de datos utilizadas, los métodos de recolección de datos y los métodos de análisis de información implementados en este estudio.

3.1. Justificación del diseño de la investigación

Vale la pena mencionar que existen dos principales corrientes teóricas o tipologías de investigación, como lo indican Quecedo y Castaño (2002):

- El positivismo o investigación cuantitativa (utiliza técnicas que originan datos susceptibles de análisis estadísticos, como los cuestionarios).
- Fenomenológica o investigación cualitativa (utiliza técnicas que originan datos descriptivos, como la observación, entrevistas en profundidad, entre otras).

El diseño cualitativo, siguiendo a Quecedo y Castaño (2002) “facilita una recogida de datos empíricos que ofrecen descripciones complejas de acontecimientos, interacciones, comportamientos, pensamientos... que conducen al desarrollo o aplicaciones de categorías y relaciones que permiten la interpretación de los datos” (p.12).

Dicho lo anterior, se resalta que el presente trabajo se trata de una investigación cualitativa, ya que dicho enfoque permite conocer a profundidad y con mayor entendimiento el fenómeno bajo estudio, lo que ayuda a responder las preguntas de investigación ofreciendo mejores resultados que los que se obtendrían si se utilizara otro enfoque (como el cuantitativo o una mezcla de ambos).

3.2. Entorno y contexto de la investigación

Como se anticipa en la introducción a este capítulo, la unidad de aplicación la constituye la CDC de la UTM, por lo que a continuación se describe a nivel organizacional, se mencionan antecedentes históricos, tipos de actividades, medios de difusión y el público objetivo al que dirige sus esfuerzos.

La UTM es una institución pública de educación de nivel superior que forma parte del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO). Cuenta con la CDC cuya labor sirve de complemento a la “educación académica de sus participantes... enriqueciendo su horizonte cultural, potenciando su visión y campo de acción en sociedad, y desarrollando sus habilidades artísticas” (UTM, 2021).

Según el manual de organización (2016) de la UTM, la adscripción del puesto coordinador de difusión cultural es designado directamente por la rectoría de la Universidad en línea directa.

De acuerdo con lo descrito en el apartado de la historia de la UTM en la página web (2021), las funciones de la institución son “la enseñanza, la investigación, la difusión de la cultura y la promoción del desarrollo”. Como antecedentes de sus actividades respecto con al fortalecimiento cultural, en esa misma página se tienen registrados los siguientes acontecimientos:

- En 1993 (dos años después de la inauguración oficial de la universidad en 1991) abrió sus puertas la librería de la universidad en el zócalo de la ciudad de Huajuapán, en ese mismo año, inició la publicación de la revista Quantum (hoy de nombre TEMAS de ciencia y tecnología).
- Desde 1995 (excepto en el año 2020) cada diciembre se realiza la posada universitaria en la que participa el alumnado, el personal y la comunidad huajuapeña.

- En el 2001, se lleva a cabo la primera Semana de la Cultura Mixteca, la cual se celebra cada año desde entonces (a excepción del 2020, que se canceló por la emergencia sanitaria provocada por la pandemia de la enfermedad COVID-19).
- En el 2021, se realiza la XX Semana de la Cultura Mixteca, que por primera vez se lleva a cabo únicamente en formato virtual.

Entre otros acontecimientos y eventos, gracias a la página web de la institución, es posible saber que la CDC de la UTM lleva a cabo talleres artísticos, culturales y deportivos con fines no lucrativos. Además, organiza conferencias, conciertos, actividades del club de cine, del coro, danza folklórica, artes marciales, música, concursos, exposiciones de fotografía, escultura y pintura, entre otras actividades (UTM, 2021). Actualmente, gracias a la experiencia del tesista como alumno parte de la comunidad universitaria, se rescata que los medios de difusión oficiales con los que cuenta el CDC son: tableros informativos instalados en las instalaciones del campus universitario, correo electrónico, voz a voz y una página de Facebook. Además, la UTM cuenta con un canal de YouTube llamado Universidad Tecnológica de la Mixteca y el SUNEEO cuenta con su propio canal llamado SUNEEO Oaxaca. Cabe resaltar que el uso de ambos canales es en general, para la difusión de contenidos académicos, pero eso no significa que no se puedan utilizar para la difusión cultural (UTM, 2021).

De acuerdo con las experiencias vividas en los más recientes eventos culturales, es posible observar de manera personal que, el público objetivo (audiencia) de la CDC de la UTM, además de los integrantes de la comunidad universitaria (alumnos, profesores y demás personal que labora en la institución) está compuesto por: estudiantes de educación básica, media superior y superior, organizaciones de artesanos, autoridades municipales, público invitado (conferencistas, artistas, grupos folklóricos, etc.) y público en general.

3.3. Participantes y fuentes de datos

Tal como lo indican Quecedo y Castaño (2002), “en los estudios cualitativos se eligen a los participantes por su relevancia para el estudio” (p.18), por lo que se opta por seleccionar y contactar en primer lugar, a personas con un perfil activo y de colaboración en la CDC de la UTM (unidad de aplicación del estudio) denominados tal y como se muestra en la Tabla 2, como especialistas internos.

En segundo lugar, se contacta vía correo electrónico a los directivos y colaboradores de centros culturales e instituciones que entre sus funciones se encuentra la difusión de las artes y la cultura a lo largo y ancho de la república mexicana (especialistas externos), esto con el fin de complementar la información recabada desde el enfoque y experiencia de otras instituciones o instancias culturales. Sin embargo, para la selección de especialistas externos, su disponibilidad para tomar la entrevista fue otro factor a considerar (además de su relevancia y experiencia en el sector), ya que se contactó a 7 personas de perfil externo de las cuales 4 aceptaron realizar la entrevista a profundidad, en otras palabras la tasa de respuesta de participantes externos es de 57.14%, específicamente aceptaron las personas provenientes de las siguientes instituciones: Secretaría de las Culturas y Artes de Oaxaca (SECULTA), Centro Nacional de las Artes (CENART), Museo Nacional de Arte (MUNAL), Festival Papirolas (programa cultural de la CDC de la UDG). En conjunto suman un total de 8 participantes clave.

Tabla 2.*Entrevistados y carácter de preguntas*

Perfil del entrevistado respecto a la UTM	Cargo	Participante	Preguntas de carácter...		
			De gestión cultural	Técnico (producción)	Técnico (difusión)
Interno	Coordinadora de Difusión Cultural de la UTM	Participante 1			
Interno	Secretaria de la CDC	Participante 2			
Interno	Técnico en la UTM	Participante 3			
Interno	Técnico encargado del laboratorio de medios digitales de la UTM	Participante 4			
Externo	Colaborador en el área de difusión cultural de la SECULTA	Participante 5			
Externo	Directora del centro Multimedia del CENART	Participante 6			
Externo	Encargado del departamento de estrategia digital del MUNAL	Participante 7			
Externo	Directora del Festival Papirolas	Participante 8			

Nota: Elaboración propia.

Como fuente primaria de información de este estudio, se tienen entrevistas en profundidad aplicadas por el investigador a los participantes previamente descritos.

Las fuentes secundarias de información se derivan de la revisión documental de publicaciones, libros, artículos científicos y bases de datos disponibles en Internet. Respecto a estas últimas, se exploran las de la página de Facebook de la CDC, para comparar los datos con la información obtenida de las entrevistas aplicadas a los

participantes internos, en específico se analizan las estadísticas del pasado evento de la XX Semana de la Cultura Mixteca, organizado por la CDC de la UTM. Dicho evento fue transmitido en vivo y publicado en las plataformas de Facebook y YouTube del 22 al 27 de agosto del 2021, resaltando el hecho de que se llevó a cabo solamente y por primera vez, en formato virtual. Vale la pena aclarar que, las bases de datos de las RRSS de las instituciones de donde proceden los participantes externos no fueron analizadas, ya que sólo será en la CDC de la UTM la unidad de aplicación de presente estudio y hacia la cual están dirigidos los esfuerzos y objetivos.

3.4. Métodos de recolección de datos

Como se indica previamente, al ser un estudio de carácter cualitativo, se opta por emplear entrevistas en profundidad como procedimiento principal de recolección de datos cualitativos, Quecedo y Castaño (2002) mencionan que son entrevistas flexibles y dinámicas, caracterizadas por ser: no directivas, no estructuradas y abiertas. Como método de recolección secundario se empleó la revisión documental.

En síntesis, se utilizan los siguientes métodos con sus respectivos materiales:

- Entrevistas en profundidad
 - Guía de preguntas
 - Grabaciones
 - Notas y transcripciones
- Revisión documental
 - Artículos publicados en Internet
 - Libros especializados
 - Bases de datos de la página de Facebook de la CDC de la UTM

Siguiendo con la segunda fase de la investigación cualitativa propuesta por Quecedo y Castaño (2002) y mencionada en el subtema 1.5 de esta tesis, a continuación, se describen los pasos de recolección de datos:

Paso 1. Se procede a realizar la revisión de bases de datos de la página oficial de la CDC en el UTM en Facebook, lo cual sirve para detectar características de los contenidos culturales digitales y las funcionalidades de las herramientas de publicación que ofrece la red social Facebook, es decir, el cumplimiento del objetivo específico 04.

Paso 2. Para finalizar esta etapa de recolección, se lleva a cabo las entrevistas en profundidad, las fuentes primarias de este estudio, con el fin de identificar estrategias de marketing digital que han dado los mejores resultados a las instituciones dedicadas a la difusión cultural en las condiciones de pandemia actuales, registrar las barreras y retos existentes dentro de la cadena de valor relacionados con competencias digitales y a especificar las características que deben reunir los contenidos culturales digitales a producir y a difundir.

3.5. Método de análisis de información

La información que se obtiene de la recolección de datos, especialmente de las entrevistas en profundidad (las fuentes primarias de este estudio) se analizan y procesan utilizando el método denominado análisis temático, aportado por Braun y Clarke (2006).

El análisis temático es, como lo indican Braun y Clarke (2006), un método para identificar, analizar y generar informes de patrones (temas) dentro de datos. Organiza y describe de forma mínima el conjunto de datos con detalles (enriquecidos).

Se decide optar por dicho método de análisis debido a sus ventajas que, de acuerdo con Braun y Clarke (2006) algunas de ellas son:

- Flexibilidad, aspecto requerido en la investigación cualitativa
- Utilidad para ser aplicado a la información obtenida de herramientas que involucren participantes clave, como las entrevistas
- Puede resaltar similitudes y diferencias a través de conjuntos de datos.
- Permite interpretaciones sociales y psicológicas de los datos.

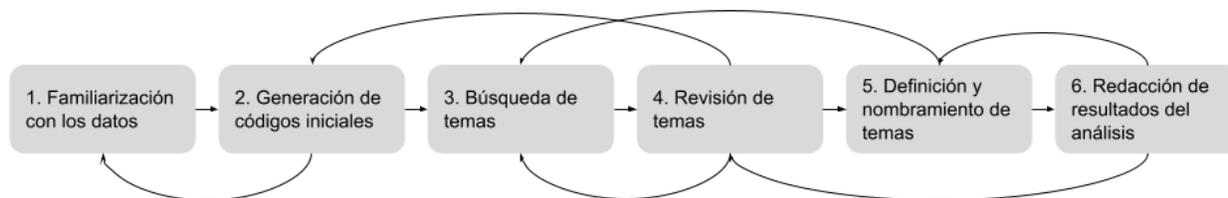
Siguiendo estos mismos autores, para aplicar el método de análisis temático se llevan a cabo las siguientes 6 etapas:

1. Familiarización con los datos
2. Generación de códigos iniciales
3. Búsqueda de temas
4. Revisión de temas
5. Definición y nombramiento de temas
6. Redacción de resultados del análisis

Vale la pena señalar que, el análisis temático no se trata de una metodología completamente lineal, sino que, en la práctica como se muestra en la Figura 4, en más de una etapa el investigador regresa a etapas anteriores con el objetivo de mejorar y perfeccionar la interpretación y análisis de la información.

Figura 4.

Iteración en el análisis temático



Nota: Elaboración propia.

Para comenzar con la familiarización con los datos, se transcribe el audio de las grabaciones de las entrevistas y se realiza una lectura profunda de cada transcripción.

Después, la generación de códigos iniciales se consigue a partir de la selección de extractos de cada entrevista, en los que se identifican posibles temas. En la Tabla 3 se muestran ejemplos en donde se analizan extractos de las entrevistas 2, 6 y 7.

Tabla 3.

Ejemplos de codificación inicial

Ejemplo de:	Extracto	Palabras clave	Códigos iniciales
Entrevista 2	Entrevistador: Y cuando mencionaba contenidos profesionales, más profesionales ¿A qué se refiere? que tenga ¿Qué?...	-cámaras -luces especiales	Requerimientos de producción
	Participante 2: Simple y sencillamente a tener cámaras, este y una persona capacitada para la captación de esas imágenes, audio profesional no de... no del celular, algunas luces especiales, es decir, un equipo un poquito más este... más avanzado, pero también una persona capacitada para que pueda realizar toda esta captación de imágenes, porque lo que ahorita hacemos, es de alguna manera casera, ¿no? la voluntad la hay...	-una persona capacitada -captación de imágenes y audio profesional	Personas capacitadas Habilidades técnicas
Entrevista 6	Entrevistador: Y qué tal la participación, han notado que las personas que ya participaban de manera presencial, eh... ¿Siguen participando en las virtuales?	-público cautivo -nuevos públicos en el país el mundo	Nuevos públicos Mayor alcance (nacional e internacional)
	Participante 6: Sí, sí, sí, claro, hay público cautivo y como te decía muchos nuevos públicos, gente que está en otras latitudes de México, de América que se fue interesando también por nuestras actividades, el tema internacional tiene también que ver con... con que se hizo mucho énfasis desde la Secretaría de Cultura en compartir con las distintas embajadas de México en el mundo las actividades, por ahí hacían difusión y la gente se va enterando, pero también por las propias redes sociales.	Beneficios de las alianzas estratégicas y la colaboración interinstitucional incremento del alcance a nivel local, regional, nacional e internacional	Colaboración inter-institucional Tácticas en la planeación
Entrevista 7	Entrevistador: Eh... ¿Cómo... ¿Cómo mide el consumo de sus contenidos digitales que se están difundiendo?	métricas diseñadas por el equipo de RRSS	Planeación en el proceso de difusión
	Participante 7: Pues mira, eh, las métricas las diseñamos también el equipo de redes sociales, tenemos un formato en el que estamos diseñando la cantidad de productos digitales que ponemos, las publicaciones, el impacto que tienen tanto en visitas como el número de <i>likes</i> , por ejemplo, las conferencias, cápsulas, etcétera, revisamos el número de visualizaciones, que eso es como un parámetro bastante importante para nosotros, eh... también por publicaciones nos podemos, eh, dar como una idea por el alcance más por el número de <i>likes</i> , también en alcance, cuántas veces se comparte, a cuántas personas llega, y claro, cuántos <i>likes</i> , cuantos me enoja, cuantos me asombra, por ejemplo en Facebook.	-cantidad de productos digitales [contenidos culturales digitales] -publicaciones realizadas -visitas -likes -visualizaciones -alcance -las veces que se comparte -la cantidad de reacciones (me enoja, me asombra, etc.)	Indicadores de desempeño de los contenidos culturales digitales

Nota: Elaboración propia.

Para continuar con la búsqueda de temas, al finalizar la codificación inicial de todas las entrevistas, se enlistan todos los códigos y son agrupados con códigos similares (ver Anexo 1).

Una vez estructurado dicho listado, se procede a la revisión de temas en la que se lleva a cabo una simplificación y agrupación, de manera que se comienzan a notar los temas principales y los subtemas por los que se componen. (ver Anexo 2).

Por último, en la definición y nombramiento de temas se lleva a cabo una nueva simplificación en la que, de una manera más refinada, como el nombre de esta etapa lo indica, se definen y nombran los temas resultantes del análisis.

Con base en el análisis temático desarrollado se adelanta que surge como propuesta, una evolución del modelo de la cadena de valor cultural abordado y detallado en el siguiente capítulo.

Capítulo 4. Resultados del análisis temático

En el presente capítulo, se presentan los resultados de investigación. La sección inicia con una descripción de las entrevistas, las barreras, los beneficios y retos que supone la digitalización de la oferta cultural en el periodo de pandemia; continuando con el desarrollo y descripción de los elementos que componen al mapa temático y propuesta de nuevo modelo de cadena de valor cultural como resultado principal del análisis y, por último, se discuten los hallazgos.

4.1. Descripción de las entrevistas

Antes de cada entrevista se presentó el propósito de la misma, la dinámica a seguir entre entrevistado y entrevistador, se analizaron las estrategias y canales empleados para mantener contacto con la audiencia, barreras, dificultades y retos percibidos en la creación de contenidos culturales digitales y sus características.

La tabla 4 muestra, la duración de la entrevista en minutos y la cantidad de palabras transcritas. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 42 minutos, siendo la más larga de 60 minutos y la más corta de 24 minutos. La cantidad de palabras transcritas promedio de las entrevistas se encuentra en 5,418 siendo la entrevista 8 la más larga y la entrevista 7 la más corta con 7,456 y 3,280 palabras respectivamente. Cabe resaltar que, conforme se entrevistaba a más participantes la duración de la sesión disminuyó, puesto que las preguntas y respuestas se vuelven más concretas, llegando a un punto de saturación, incluso con la última entrevista, cuya duración se debió a problemas de conectividad por parte del participante y a que, durante la entrevista, mostró ejemplos desde su computadora para ilustrar algunas de sus experiencias.

Tabla 4.*Datos de entrevistas*

Número de Entrevista	Duración (minutos)	Palabras transcritas	Fecha
1	47	6,233	12/01/2022
2	50	5,996	12/01/2022
3	52	6,358	17/01/2022
4	41	6,145	14/01/2022
5	33	4,461	26/01/2022
6	29	3,418	15/02/2022
7	24	3,280	16/02/2022
8	60	7,456	25/02/2022

Nota: Elaboración propia.

En cuanto a fechas, las entrevistas se realizaron en enero y febrero del 2022, meses en que, debido a la pandemia, la mayor actividad cultural de las instituciones de donde proceden los participantes se mantiene en formato virtual y/o presencial con aforo controlado.

4.2. Barreras, beneficios y retos registrados

Para comprender el proceso de digitalización o transformación y expansión de la oferta cultural en el entorno de pandemia, se describen las barreras y retos que enfrentaron las instituciones culturales.

4.2.1. Barreras y situaciones enfrentadas

Aquí se relatan las desventajas del trabajo remoto, el efecto en las economías creativas, la duración de los contenidos culturales digitales difundidos, la necesidad de contar con personal con una mayor preparación en competencias digitales, los requerimientos, la gestión de la imagen digital institucional, entre otras situaciones.

Cuando cesaron las actividades presenciales, el no poder acceder a las instalaciones representó, en sí mismo, una gran barrera, el Encargado del departamento de estrategia digital del MUNAL reveló: *“al no poder venir [...] a trabajar en oficinas, desde que comenzó la pandemia, [...] en nuestras casas hacíamos lo que podíamos, no teníamos herramientas para grabar o para hacer grandes ediciones, [...] esa es una de las primeras barreras, [otra] por ejemplo, la conexión a internet también creo, que esa fue la barrera más complicada para todos, porque todas esas estrategias fueron pensadas y diseñadas y ejecutadas en conjunto, no fue solamente un departamento, no fue solamente una persona”*.

Durante las entrevistas se identificó el uso de la palabra economías creativas¹ para referirse a personas, grupos o familias que generan ingresos a través de actividades, proyectos o productos artístico culturales o artesanales, afirmando que el cese de las actividades culturales presenciales afectó a las economías creativas ya que provocó que también perdieran contacto con el público, al respecto la Coordinadora de Difusión Cultural de la UTM Comentó: *“definitivamente si se perdió mucho contacto con mucha población que acudía físicamente [...] no podían vender directamente esos productos”*.

En cuanto al tema presupuestal, los participantes reconocen que la pandemia ha sido un periodo difícil, que han tenido que operar con presupuestos bajos, por ejemplo, la Coordinadora de Difusión Cultural de la UTM señaló: *“hay que gestionar mucho para que vengan [artistas, entre otros] gratuitamente [...] a nuestra universidad, porque [...] el presupuesto es bajo para [llevar a cabo] los eventos [de] impacto en la sociedad”*. De la misma forma la Directora del Festival Papirolas de la UDG expresa: *“Los programas culturales... es de los ámbitos que más se recortan a nivel institucional, los programas*

¹ Las industrias que participan en las economías creativas, de acuerdo con la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2021) son “publicidad, la arquitectura, las artes y artesanía, el diseño, la moda, el cine, el video, la fotografía, la música, las artes escénicas, la publicación, la investigación y el desarrollo, el software, los juegos de computadora, la TV y la radio”.

dirigidos a niños y a jóvenes son los primeros en recortar [...] los ingresos por patrocinios y por auspicios, le decimos patrocinios al dinero privado y auspicios al dinero público, son los que nos permiten hacer el festival, el subsidio no nos alcanza, ni para los gastos fijos.

Además del escaso presupuesto, el personal que colabora con la CDC contaba con poca o nula experiencia en la creación y difusión de contenidos culturales por medios digitales. Respecto a esto, la Coordinadora de Difusión Cultural de la UTM recalca: *“no tenemos en la universidad un departamento propio de realización de medios audiovisuales y de realización de material didáctico y de producción audiovisual, para las carreras, para la difusión cultural, para información en general de nuestra propia universidad, no existe como tal un departamento, no existe”*.

Durante el proceso de adaptación y digitalización, las instituciones culturales observaron que el comportamiento, gustos y preferencias de las personas en canales digitales están en constante cambio y actualmente lo habitual es que consuman contenidos cortos. Desde su perspectiva, el Técnico en la UTM señala sobre los contenidos que se producen y difunden en la CDC: *“¡son muy largos!, creo que es uno de los problemas, ¡chútese un video de 1 hora, de 2 horas!, muy pocas personas lo van a hacer”*. El Colaborador en el área de difusión cultural de la SECULTA agrega: *“[al compartir la] Guelaguetza virtual [2021] pudimos darnos cuenta, que la gente [...] en las redes sociales, no ven contenidos largos [...] eso nos ha llevado a... [...] proponer formatos [...] que no rebasen [...] el minuto [...] las estadísticas dicen cosas a veces [...] preocupantes, desoladoras y tristes, tan solo decirte que en formatos de alguna actividad de presentaciones de libros por ejemplo, [...] se transmitieron en una hora, [...] las mediciones nos indicaron que [...] la gran mayoría de la gente no rebasó el minuto tres, y eso es... una alarma que nos lleva realmente a repensar los contenidos que estamos utilizando... ¿Qué es lo que la gente mejor recibe?, ¿Qué es lo que la gente prefiere?, ¿En qué formato lo desea?, dependiendo también de nuestras redes sociales”*.

El hecho de contar con una presencia *online* activa, implica al mismo tiempo una gestión de la imagen institucional por dichos canales, por lo que es importante contar con protocolos de actuación ante una crisis de imagen, ya que habrá ocasiones en que se tenga que hacer frente a alguna problemática como un mal entendido o para aclarar ciertas situaciones mediante un comunicado oficial de la institución. Como ejemplo, la Directora del Festival Papirolas de la UDG compartió su experiencia: *“una vez tuvimos un incidente [...] cuando Peña Nieto era candidato a presidente... el festival [Papirolas] se llevaba a cabo en un lugar que se llama Expo Guadalajara en el Centro de Exposiciones, [...] llegamos [...] y [la expo] estaba tomada por el Estado Mayor Presidencial, [...] el ingreso de los grupos escolares se complicó muchísimo porque [en] todos los accesos pusieron aros de seguridad, [...] los niños de kínder, por ejemplo de primaria, tenían que pasar por [ahí] y los revisaban, entonces maestras protestaron, se enojaron muchísimo y de repente, pues la red que más usaban era Facebook [...] el viernes a las 11 de la mañana, el Facebook de Papirola estaba que estallaba de quejas, [...] ellos sentían que era un maltrato pasar por el aro de seguridad como si estuvieran los niños armados y además que se les revisara, entonces el coordinador de escuela él era amigo de muchas de las maestras... ¡Martín cómo es posible...!, ¡como estas permitiendo que esto suceda...en el Festival Papirola!, ¡imagina, él estaba impactado!, y quería contestar personalmente, [...] hicimos una junta urgente y vimos que lo más sano era sacar un comunicado institucional, que no [nadie podía] contestar a nombre del festival [...], se contestó que Expo Guadalajara tenía un evento con candidatos a presidentes de la república y que el Estado Mayor Presidencial [...] tuvo que controlar [...] los accesos, incluidos los del festival Papirolas y eso excedió nuestro control interno, [...] nos disculpábamos [...] ni siquiera nos habían avisado, [...] el sábado todo iba a volver a la normalidad [...]. A partir de eso, hicimos una regla en que nadie podía contestar y que nada más había un vocero, que era la coordinadora de difusión y yo como directora [...] cuando procediera [usaríamos] un comunicado institucional”.*

Sobre las barreras a las que se enfrenta la CDC, destacan la carencia de personal especializado y equipo de trabajo para la producción y difusión de contenidos. No se

cuenta con equipo de grabación o producción propio provocando que se necesite pedir ayuda y favores a personal de otras áreas, además de que el equipo de difusión que se tiene está desactualizado lo que ocasiona retrasos en la subida de contenidos. La Coordinadora de Difusión Cultural de la UTM lo expresa: *“no tenemos [...] un departamento especializado para grabar, para editar videos ni audios, [lo que] presentamos en la Semana de la Cultura Mixteca es [...] robándoles tiempo al encargado del auditorio, al encargado de medios, a otra persona por allí que apoya la vicerrectoría, es decir, [...] no son sus actividades. [...] Ya es urgente que [tengamos un departamento] que esté especializado en guion, en toma de imágenes, [...] en audios, en edición, en producción general de material audiovisual”*.

Aunado a lo anterior, si bien la CDC tiene la responsabilidad de la difusión cultural, no cuenta con la autoridad para utilizar ciertos canales de la organización, como el sitio web o los canales de YouTube del SUNEО y de la UTM, lo que ocasiona la existencia de filtros para la autorización de la subida de contenidos en dichos canales digitales, la Coordinadora de Difusión Cultural de la UTM lo dijo así: *“Solamente tenemos abierto el Facebook que nosotros nos atrevimos abrir, [...] para [en la] difusión del SUNEО hay mucho filtro, [...] no hay un camino [...] accesible y directo, me pasó cuando queríamos este abrir nuestra página web [exclusiva de la CDC] nunca me supieron decir quién era el responsable [...] hay más barreras [...] de tipo logístico para [...] difundir los eventos de una manera más rápida”*.

Recapitulando, la problemática inicial sobre el trabajo remoto como la falta de acceso a los materiales en la oficina, fue necesaria una mayor planeación y definición de plataformas de trabajo, designación de nuevos roles y el respeto del horario de oficina; las economías creativas se vieron afectadas al perderse el contacto directo de la audiencia con los expertos, estudiosos o artistas, se pospusieron y cancelaron eventos y en general, disminuyó el contacto con la audiencia al suspenderse actividades presenciales y por contar con pocos contenidos digitales; se identificó una baja o nula experiencia en la creación y difusión de contenidos por medios digitales; se resaltó el

hecho de que las personas no suelen consumir contenidos largos (como conferencias o pláticas de una hora), sino que prefieren contenidos cortos (que duren menos de tres o un minuto); se descubre la importancia de contar con protocolos de actuación ante posibles crisis de imagen digital institucional así como de un constante monitoreo y gestión de imagen en los medios virtuales; específicamente en la CDC de la UTM se detectó la carencia de personal especializado y equipo de trabajo para la producción y difusión de contenidos digitales, así como falta de autoridad para ejercer ciertas responsabilidades de difusión de la CDC; todo lo anterior se enfrentó con bajos presupuestos.

Sin embargo, a continuación, se presenta la otra cara de la moneda de la pandemia y digitalización.

4.2.2. Beneficios y demás aspectos positivos aprovechados

En esta parte se plasman los beneficios, así como otros aspectos positivos aprovechados de la digitalización y la pandemia.

Para las instituciones culturales fue una etapa de aprendizaje, con la posibilidad de incrementar su alcance a nivel nacional e internacional manteniendo y fortaleciendo el contacto con su audiencia. El Encargado del departamento de estrategia digital del MUNAL platicó *“recuerdo [...] varios comentarios de gente que decía... es que yo [...] como ya no vivo en México [...] es [...] una forma de acercarme al MUNAL [Museo Nacional de Arte] y eso se agradece mucho. Hemos [...] crecido en audiencia en Estados Unidos, en España y en parte en Sudamérica, en Colombia, parte de Argentina un poco también”*.

Definitivamente utilizar medios digitales, significa tener un mayor alcance, lo que ha propiciado el descubrimiento de nuevos públicos dentro y fuera del país. Lo anterior se refuerza con lo que la Directora del centro Multimedia del CENART contó: *“hay público cautivo y [...] muchos nuevos públicos, gente que está en otras latitudes de México [...] tiene también que ver [...] con que se hizo mucho énfasis desde la Secretaria de Cultura*

en compartir con las [...] embajadas de México en el mundo, [...] pero también por las propias redes sociales. Por ejemplo, había un curso que nos pidió la Embajada de México en Japón para... niños mexicanos que están en Japón, son lugares... públicos, en los que no llegamos normalmente”.

La digitalización de los contenidos culturales favorece el acceso a contenidos artísticos y culturales, así como el conocimiento de diversas disciplinas artísticas, por lo que los medios digitales representan canales directos de comunicación oficiales para la institución con su audiencia, el Encargado del departamento de estrategia digital del MUNAL dijo *“es otra forma en la que... [...] podemos seguir en contacto con [...] personas que [...] interesadas en el arte, en los museos, en las piezas que resguardamos y las exposiciones que creamos, que por alguna razón no pueden acceder físicamente, [así como de] incrementar el impacto y la visibilidad de todo el trabajo que llevamos a cabo en estos recintos culturales”.*

Los canales digitales también pueden ser utilizados para el crecimiento y el desarrollo de las economías creativas mediante el *e-commerce*, sobre esto la Directora del centro Multimedia del CENART comparte: *“Una iniciativa importante del taller de cultura [...] fue [una] reunión de artesanos, de textiles que ocurrió en noviembre [y] diciembre [del 2021] para abrir un gran mercado [...] en línea, [...] para capacitarlos [y] para que pudieran vender en línea [...] sus productos, [...] fue un punto bien interesante, no solo por la reunión tan extraordinaria de gente que vino [de] todo el país con sus productos, sino por la capacitación que recibieron”.*

Se observa una mayor colaboración interinstitucional mediante esfuerzos para expandir la oferta cultural digital, utilizando más formatos, ampliando la variedad en las formas de transmitir y difundir la cultura. Sobre esto, el Encargado del departamento de estrategia digital del MUNAL dijo: *“el museo [(MUNAL), junto con el] Instituto Nacional de Bellas Artes y [...] la Secretaría de Cultura [formularon] todas las estrategias. [...] La Secretaría de Cultura [...] diseñó una plataforma y una campaña llamada “Contigo en la distancia”*

[...] en la que buscamos... acercar productos culturales, [de] todos los recintos, museos, compañías de teatro, danza, música, etc., [...] para seguir en contacto con nuestros públicos virtuales”.

Referente al trabajo interinstitucional, la Directora del centro Multimedia del CENART expresó *“creo que algo lindo que dejó este periodo fue una colaboración mucho más estrecha entre las mismas direcciones, y con otras instituciones [por ejemplo] productos muy lindos con la colaboración con la Compañía Nacional de Teatro, de música, de danza, por ejemplo, temas de video y animación que fuimos interviniendo varios, hubo otro proyecto muy lindo... para hacer pequeños videoclips con canciones de lenguas indígenas que fue muy interesante experiencia entre varias instituciones también”.*

Sintetizando lo anterior, los beneficios y demás aspectos positivos aprovechados fueron un incremento del alcance a nivel nacional e internacional; proporcionar mayor acceso a contenidos artísticos y culturales; el crecimiento y desarrollo de economías creativas mediante el *e-commerce*; así como una mayor colaboración interinstitucional para expandir la oferta cultural digital.

4.2.3. Retos planteados

En este apartado se recolectan los mayores retos de las instituciones analizadas como, generar interés y retener a la audiencia; contenidos culturales digitales atractivos, la capacitación del personal en planeación, control y monitoreo de la producción y difusión de los contenidos, entre otros.

Generar y mantener el interés de su audiencia, mediante nuevos contenidos visualmente atractivos y de calidad, así como con dinámicas sociales a través de RRSS fomentadas con sus contenidos es una de sus prioridades. El Colaborador en el área de difusión cultural de la SECULTA lo expresó así: *“La primera actividad que tiene la SECULTA es generar el interés [...] tenemos que presentar contenidos culturales en formatos pequeños, si tú logras el interés en la audiencia, pues ya la ganaste, eso los va a obligar*

a investigar un poco más, [...] interés como tal". El Técnico encargado del laboratorio de medios digitales de la UTM argumentó: *"Lo que te da curiosidad es lo que más te aporta [...] alguien que tenga esa habilidad [creatividad para generar contenido visualmente atractivo] y [...] con [...] equipo podría hacer una infinidad de cosas mucho más interesantes [...] que logren capturar un público más grande"*.

La Directora del Festival Papirolas de la UDG, la Coordinadora de Difusión Cultural de la UTM, el Técnico encargado del laboratorio de medios digitales de la UTM, el Técnico en la UTM, la Secretaria de la CDC y el Colaborador en el área de difusión cultural de la SECULTA coinciden que convertir materiales físicos y eventos culturales presenciales a contenidos culturales digitales es otro de los retos más relevantes ya que, no sólo deben ser visualmente atractivos sino también llevar mensajes claros y digeribles en contenidos de corta duración, lo cual exige un mayor trabajo intelectual y experiencia en planeación, grabación y edición del material para RRSS, la Directora del Festival Papirolas de la UDG dijo: *"nos dimos cuenta que las actividades tenían que ser cortitas, [...] el parámetro es hacer videos de un minuto máximo, porque ¿más de un minuto quien aguanta?, ¡nadie aguanta!, [...] otro gran reto fue [...] encontrar alguien que hiciera video bien, foto bien, otro [...] reto fue que los talleristas [...] son muy buenos en presencial, pero cuando les pones una cámara enfrente, muchos [...] ¡se paniquean!, [...] tuvimos que encontrar aquellos que [...] pudieran desenvolverse más o menos bien frente a una cámara"*.

Un reto más, es la capacitación de su personal en la planeación y control o monitoreo de la producción y difusión de contenidos en RRSS y otros canales digitales. Sobre esto el Técnico en la UTM dijo que: *"No había una experiencia previa, nadie [...] había hecho este tipo de trabajos y de hecho esto se empezó hacer después [del inicio de] la pandemia"*.

Además, ahora que comienzan a normalizarse las actividades, la coordinación y complemento de eventos y contenidos virtuales a la par de las actividades presenciales, se vuelve un reto ya que se necesita adecuar y agilizar la planeación de producción y

difusión de contenidos culturales digitales. La Directora del centro Multimedia del CENART de comentó *“creo que vamos a tener que reacomodarnos todos cuando volvamos a la presencialidad, quiero decir, [...] los que estaban en línea tomando clases, tenían otros tiempos libres, [...] iremos aprendiendo [...] los horarios y espacios para poder seguir con estos públicos que nos han acompañado en este periodo extraño”*.

Repasando esta sección, generar interés y retener a la audiencia; la transformación de contenidos culturales digitales atractivos; generar conocimientos y habilidades en el personal, relacionadas a la planeación y control o monitoreo de la producción y difusión de contenidos mediante canales digitales; la agilización y adecuación de la planeación; así como generar interacción con la audiencia, son los mayores retos planteados en las instituciones que difunden la cultura.

Resumiendo lo ya mencionado en esta sección, en la Figura 5 se observan las etapas del proceso de adaptación de las instituciones culturales a las condiciones de pandemia identificadas por Kantor y Kubiczek (2021) a las que se les añaden, como una nueva contribución, los beneficios como fuerzas impulsoras, así como las barreras y retos como fuerzas restrictivas que se han identificado en el presente estudio en cada una de estas etapas. Dado lo encontrado en las entrevistas, se resalta que dichas barreras y retos se presentan en mayor o menor medida según la experiencia, recursos y capacidades con que cuenten las instituciones culturales.

Figura 5.*Proceso enriquecido de adaptación de las instituciones culturales*

Etapas	(1) Virtualización de actividades existentes	(2) Iniciativas digitales adicionales	(3) Iniciativas digitales adicionales + Actividades presenciales con extensión o versión digital
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor acceso a contenidos artísticos y culturales • Mayor alcance (nacional e internacional) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos públicos • Más colaboración interinstitucional • Expansión de la oferta cultural • Mayor alcance • Mayor accesibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance y accesibilidad • Nuevos públicos • Más colaboración • Expansión de la oferta cultural • Fortalecimiento de economías creativas • Canales directos de comunicación
Barreras y retos	<ul style="list-style-type: none"> • Organización (de trabajo remoto, responsabilidades, burocracia) • Presupuesto bajo • Recursos y capacidades (de personal, materiales y técnicas o tecnológicas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de contenidos para canales digitales • Monitoreo y control de difusión de contenidos • Recursos y capacidades (de personal, materiales y técnicas o tecnológicas) • Presupuesto bajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de campañas de comunicación • Interés, captación, interacción y retención de audiencia • Imagen institucional y protocolos de crisis de imagen • Presupuesto bajo

Nota: Contenido enriquecido a partir de Kantor y Kubiczek (2021)

4.3. Etapas del modelo de la cadena de valor cultural

Referente a los hallazgos sobre la cadena de valor cultural, efectivamente se ha encontrado que de manera general se siguen procesos de planeación, producción y difusión como el modelo lineal o el modelo en red ilustrados en la Figura 3 mostrada con anterioridad en el subtema 2.3. Sin embargo y como se desarrolla en este apartado, en la práctica, especialmente por la digitalización impulsada por la pandemia en el sector cultural, se encuentra que además de los procesos que integran a la cadena de valor cultural tradicional, los contenidos culturales digitales (a partir de ahora referidos sólo

como contenidos) y las personas, toman un rol de mayor importancia en el mundo actual en el que la audiencia encuentra en Internet y las RRSS, lugares o espacios de interacción y de consumo cultural, por lo tanto, se proponen estos elementos integrados en un nuevo modelo de cadena de valor cultural denominado Modelo Caracol, denominado así por su forma de espiral que dibuja la silueta de un caracol.

4.3.1. Fase de planeación

En este apartado se presentan hallazgos relacionados a la periodicidad de la planeación, los pasos actuales para la creación de un contenido, así como las mejores prácticas aplicadas en la planeación de la producción y a la difusión.

La fase de planeación en las instituciones culturales hace referencia a un conjunto de actividades que realizará la institución, usualmente considerando fechas o temporadas de festividades nacionales y regionales establecidas en un programa general, tal y como lo comentó el Colaborador en el área de difusión cultural de la SECULTA: *“hacemos una planeación [...] semanal [...] atendiendo al calendario de actividades [...] de algunas direcciones [...], atendiendo a las efemérides [...] a los hechos que marcaron a Oaxaca, [que] marcaron a la nación”*.

En la CDC de la UTM, los pasos que se siguen para la creación de un contenido, actualmente son los mismos que se emplearían al preparar un evento presencial, con el añadido de que son grabados para luego ser difundidos por RRSS, la Coordinadora de Difusión Cultural de la UTM platicó: *“Es [...] desde [...] ir a ver un evento para saber qué es, [...] ir a buscar artesanos y ver si el producto [es] bueno... traerlo, [...] planear eso, hacer el contacto con cada uno de ellos, después la logística para traerlos, [...] difundir el evento para que tuviéramos gente, ir abriendo espacios para que llegara [...] público a nuestros eventos, [...] efectuar el evento y darlo a conocer en los medios de comunicación”*. Más sobre este proceso, la Secretaria de la CDC reveló: *“La coordinadora [...] hace la planeación [de lo] que vamos a hacer, [por ejemplo] la demostración de lo que está realizando el coro, [...] le delega [...] la responsabilidad [al] profesor del coro de*

preparar la actividad... [...] para que estudiantes puedan exponer su trabajo. Posteriormente [...] se delega a [...] las personas que nos apoyan en las grabaciones de los videos, [...] y a mi persona para coordinar [...] que se graben, [luego] la persona que se encarga del audio y video, [...] edita nuestro video, le pone el contenido [...] referente a la universidad y... después de ese proceso [...] llega a mis manos [para] subir el contenido... así lo hemos venido trabajando desde hace mucho tiempo”.

Ahora bien, para hacer frente al reto de planeación de la producción y difusión de contenidos culturales digitales, entre las mejores prácticas que se han detectado se encuentra:

Apoyarse del uso de listas de asistencia, la Secretaria de la CDC platica: *“así hemos visto qué les gusta más a los alumnos”*. Un equivalente a lo anterior, es el uso de *likes* en las publicaciones como medida de expectación o participación, además de las preguntas y comentarios que realizan la audiencia y que se registran en los contenidos, la Directora del centro Multimedia del CENART comentó: *“los likes en Instagram han funcionado muy bien, no era algo que hacíamos, [...] ahora son muy habituales, [así] sabemos que va a tener público un evento, además [...] permite la cercanía, las preguntas, [...] ampliar expectativas de lo que va a ocurrir al día siguiente”*.

Innovar en el uso de una mezcla de elementos visuales y auditivos que mejoren la experiencia de la audiencia al consumir los contenidos, el Encargado del departamento de estrategia digital del MUNAL da un ejemplo: *“tenemos unos podcasts en Spotify y uno de ellos se llaman Postales Sonoras del MUNAL, [...] se trata de que [...] tú puedas ver una obra en una imagen en redes sociales, [...] el equipo de educación crea [...] una reproducción sonora de [...] ¿cómo se podría escuchar lo que se ve en la obra?... a la gente le gusta mucho”*.

Usar constantemente las herramientas de medición de las RRSS, identificando tendencias, cambios en los gustos o preferencias de la audiencia y evaluando el

desempeño de los contenidos publicados, el Colaborador en el área de difusión cultural de la SECULTA dijo esto: *“en las redes sociales, la gente cambia a diario, [...] hay que estar permanentemente [revisando lo] nuevo [...], viendo [...] nuevas herramientas, cómo [...] llegar [a la audiencia, etc.] es un análisis semanal, diario [...], no tuvimos alcance en esto [pues] ya no hay que hacerlo... esto funcionó muy bien, vamos a meterle más de este lado”*.

Usar fuentes alternativas de ingresos que complementen y hagan crecer el presupuesto disponible, la Directora del Festival Papirolas de la UDG lo compartió de la siguiente manera: *“conseguimos patrocinios de diferentes empresas y de [...] instituciones de gobierno [...] para poder [...] seguir en contacto con nuestro público [...] con contenidos de excelencia”*.

Gracias a Internet, se ha sobrellevado la falta de experiencia en la planeación, producción y difusión de contenidos, la Directora del Festival Papirolas de la UDG reveló: *“nos pusimos a capacitarnos, a tomar cursos [para] valorar, cuáles contenidos [...] realmente eran atractivos para el público”*. Y como otra opción me compartió que se vale apoyarse de agencias de publicidad: *“hacemos un concurso de agencias de publicidad para elegir la imagen del festival”*.

Otras prácticas para la planeación, tienen que ver con tomar en cuenta más elementos como el formato, temática, duración, RRSS o canales virtuales a utilizar, las personas involucradas, los textos que acompañan a las publicaciones, etc. En palabras del Encargado del departamento de estrategia digital del MUNAL: *“es un proceso bastante largo, primero es la idealización de los programas que queremos publicar, si vamos hacer videos, si vamos hacer cápsulas, si vamos a hacer PDF, si vamos a hacer audios, [...] decimos qué es lo que queremos hacer, de qué queremos hablar, o con quién lo vamos a fusionar, [...] primero es [...] la concepción, la idea y en eso viene incluido el formato, [...] la duración y empezamos a planear las fechas en las que vamos a pasar todos los programas [...] decidimos los días y las horas en las que iban a salir”*. El Encargado del

departamento de estrategia digital del MUNAL continúa: *“pedimos al área de diseño [...] los banners [...], el equipo de redes sociales, armamos los copys, todos los textos con los que vamos a hacer difusión, ya que está [...] en un planeador que se nos pide desde la Secretaría de Cultura, lo mandamos a aprobación [...] ya que [...] tenemos el visto bueno [comenzamos a] publicar y promocionar”*.

El Técnico en la UTM recomienda el uso de la red social TikTok, más de un sólo formato para un contenido y aprovechar los recursos que están ya al alcance de la institución como los son el propio campus y la interacción espontánea de la comunidad cuando realizan sus actividades, recursos que deben tomarse en cuenta a la hora de generar contenidos pues pueden llegar a ser de gran utilidad para conectar con las personas y llegar a más audiencia, siempre cuidando la imagen organizacional: *“TikTok [...] puede servir mucho. [...] Yo creo que se podría llegar a más chicos [por ejemplo] una entrevista [larga] de unos [...] 5 minutos [...] ya sea [en] Instagram [o] TikTok, subirías este pequeño pedacito [uno de 15 segundos], le pones el link para que te lleve a ver la entrevista completa. La universidad tiene [...] instalaciones [...] muy padres [...] siempre se puede seguir generando material, [...] no limitarse a los eventos, a las exposiciones [...] aquí están [...] las actividades extra, [...] Taekwondo, [...] coro, [...] en el caso de los de coro por ejemplo, un concierto, a lo mejor en algún ensayo [...] a veces puede llegar hacer más atractivo ver lo detrás, ver como se están divirtiéndose, [que] solamente le presentas un concierto donde están cantando... puedes llegar a conectar más con las personas [...] sin que sea algo que pueda dañar la imagen en la universidad, sino es como que se están divirtiéndose están disfrutando la actividad”*.

Se encuentra en la fase de planeación, el punto de partida básico no solo para realizar las actividades culturales, sino también para la elaboración de los contenidos digitales que los acompañan o que sirven como medio para llevarlas a cabo, tomando en cuenta un calendario o programa general. Con esto en mente, se recalca que en la CDC de la UTM sólo se había tomado en cuenta la grabación de los contenidos como algo secundario a su realización, sin embargo, dadas las barreras y retos enunciados con

anterioridad (como el constante y rápido cambio de los gustos de las audiencias en RRSS, así como la mezcla de elementos que sumen a un atractivo visual del contenido), hacen que desde la fase de planeación se consideren más factores como la duración, el formato, las personas involucradas en la producción y edición, los textos que los acompañarán u otros archivos complementarios, así como distintas versiones para diversificar el contenido en distintas RRSS, tácticas que se utilizarán para generar interacciones, expectación, mejorar la experiencia de la audiencia al consumir los contenidos, entre otros. También se reconoce que al usar las herramientas de medición es posible identificar tendencias, cambios en los gustos o preferencias de la audiencia, además de permitir la evaluación del desempeño de los contenidos publicados. Respecto al poco presupuesto disponible, los entrevistados recomiendan gestionar patrocinios. Sobre la falta de experiencias, en Internet se han tomado referentes para la creación de contenidos, así como capacitaciones gratuitas en el manejo de las herramientas y plataformas digitales. TikTok se propone como canal a utilizar por la característica de que ahí se difunden contenidos de corta duración. Finalmente, para conectar y llegar a más personas, se sugiere aprovechar recursos como el campus universitario y mostrar la interacción de la comunidad cuando realizan actividades sociales, además de las artísticas y culturales, sin olvidar mantener la imagen institucional.

4.3.2. Fase de producción

En este apartado se plasman los pasos que se siguen en la fase de producción, el equipo y software requerido para la producción y postproducción, así como mejoras y sugerencias para agilizar la producción desde planeación.

La producción como otra etapa básica del proceso, en la CDC los pasos que se siguen de acuerdo con el Técnico encargado del laboratorio de medios digitales de la UTM, son los siguientes: *“primero, [...] hay un encargo por parte de la jefatura [...] me pongo en comunicación con [la CDC], me entregan información, [...] hago la grabación y [...] la edición [...] lo trabajo aquí en el laboratorio y una vez que lo finalizo lo entrego a la CDC y espero [...]indicaciones, dependiendo de lo que me diga hacemos [...]modificaciones,*

para el producto final". Referente al equipo requerido para la producción y postproducción de contenidos el Técnico encargado del laboratorio de medios digitales de la UTM dijo: *"hay [...] monopies, [trípodes], estabilizadores, [...] diferentes tipos de cámaras, también hay diferentes tipos de lentes... o los drones también"*. En cuando al software básico: *"Illustrator, Photoshop [para imagen] y Adobe Audition para la edición del audio y también [Adobe] Premiere [video y audio]... [Adobe] After Effects para animaciones [entre otros]"*.

Sin embargo, el Técnico en la UTM, el Colaborador en el área de difusión cultural de la SECULTA, la Secretaria de la CDC y la Directora del centro Multimedia del CENART coinciden en que actualmente con la disponibilidad de herramientas de poca tecnología, es suficiente para producir contenidos atractivos y de calidad, en particular el Colaborador en el área de difusión cultural de la SECULTA dijo: *"los celulares, que ya tienen buenas cámaras, [...] permiten que se puedan desarrollar contenidos realmente muy sencillos [...] hay páginas muy exitosas de jóvenes que [...] con el celular y un micrófono y logran contenidos muy bonitos que reflejan la esencia de Oaxaca... programas, que llegan a tener tanto éxito y que no tienen muchísima producción, aquí prácticamente [...] tiene que ver con la creatividad"*.

Resulta especialmente importante contar con una buena comunicación interna, es decir, entre las personas que se encuentran en todas las etapas de la cadena de valor cultural que en conjunto generan los contenidos, así como también conocer qué es lo que sucede en cada una de las etapas para tener una mayor coordinación, el Técnico encargado del laboratorio de medios digitales de la UTM expresa: *"[se necesita de] esa sintonía [para] encontrar la mejor manera de llevar a cabo el producto a [desde la planeación a] la producción, [...] Ah, [y además tener] conocimiento de las redes sociales, [...] me tengo que empapar de todo eso, [se requiere de] comunicación y confianza de decir qué es lo que [se] necesita... así proponer ideas [...] ingeniárselas"*.

El Técnico en la UTM agrega otras sugerencias: *"Puedes tomar fotos, ¿quién dice que tienes que ser siempre videos?, [...] le pones alguna música [...] texto [...] de lo que es y*

ya de ahí poner... si quieres ver la exposición completa, entra en la página de Facebook, [...] ahí pones ya todas las imágenes”.

En la producción de los contenidos, las personas con creatividad son fundamentales, además de contar con herramientas de producción y postproducción como las cámaras, micrófonos, lentes, estabilizadores o el software de edición. En su caso, es posible elaborar contenidos con tecnología de fácil acceso como un celular inteligente, aplicaciones de edición y un micrófono. Otro elemento a tomar en cuenta en esta etapa y en las demás, es que la comunicación interna es crucial para generar alternativas, proponer ideas de contenidos, así como la solución de problemas de coordinación, lo que puede ayudar a la reducción errores, cumplir con los tiempos establecidos y en general crear valor para las audiencias. Finalmente, se sugiere emplear más de un solo formato en los contenidos a producir, además de preparar contenidos “gancho” que actúen como llamado a la acción para quienes estén interesados en consumir las versiones completas, ya sea en ese preciso momento en que los vean o más tarde.

4.3.3. Fase de difusión

En este apartado se mencionan los canales que mejores resultados han aportado, así como las mejores prácticas empleadas.

En cuanto a la difusión se encontró que, los canales de difusión que han aportado más resultados a las instituciones culturales han sido las RRSS, en concreto Facebook, Instagram, Twitter, YouTube y TikTok, sin embargo, también utilizan otros canales como el correo electrónico, los sitios web y medios tradicionales como la televisión, radio, periódicos y gacetas. Al hablar de esto, la Coordinadora de Difusión Cultural de la UTM dijo: *“Ganamos mucho contacto con público de las redes [también] les avisamos a los correos institucionales [...] para invitarlos a conectarse a nuestros medios”*. El Colaborador en el área de difusión cultural de la SECULTA comparte *“estamos trabajando con Facebook, con Twitter y con Instagram. Estamos haciendo una propuesta ya de poder abrir TikTok... [...] Facebook que es la plataforma más fuerte que tenemos y con*

un fuerte crecimiento en Instagram en los últimos 6 meses". Además de las RRSS ya señaladas, la Directora del centro Multimedia del CENART señala: *"el Centro Nacional de las Artes tiene el canal de Interfaz Cenart [sitio web] que se ha dedicado desde hace muchos años a tener distintos eventos en línea"*. El Encargado del departamento de estrategia digital del MUNAL añadió a los canales ya mencionados: *"en google también tenemos constante comunicación con nuestro público, [...] también a nuestro equipo de difusión y prensa, [...] se ha encargado de estar en contacto con periódicos, con revistas, con postales para poder darle difusión a todas las actividades"*. Aunado a todos estos y coincidiendo en los medios tradicionales, la Directora del Festival Papirolas de la UDG dijo: *"nuestra campaña de medios tradicionales incluye: televisión, radio, periódicos, [también] hay una Gaceta Universitaria [...] que ya es totalmente virtual"*.

Respecto a las mejores prácticas que han integrado las estrategias de difusión, la Secretaria de la CDC destaca el comprimir los contenidos en formato de video para agilizar su difusión y resguardo (sin perder calidad): *"en caso de video, por ejemplo, lo comprime... hace que su peso [...] sea menor pero no le quita la calidad"*.

La programación de contenidos con las herramientas que ofrece Facebook es otra buena práctica, en palabras de la Secretaria de la CDC: *"Facebook [...] permite, [...] subir la información... programarla para que... se publique [...] a las 5 de la tarde, [...] hora que nosotros queremos que se visualice [por ejemplo], [una vez] teníamos el material programábamos para que se publicara [en una fecha] siguiente"*.

El Colaborador en el área de difusión cultural de la SECULTA comentó, como parte de sus estrategias con medios digitales, una combinación de acciones como: *"en lugar de salir como una institución salir como el artesano, [...] nos hemos dado cuenta que llega más [...] cuando los compartimos... con los artistas y los artistas se encargan de difundir [...]nos ha funcionado muy bien"*.

Además, la Directora del Festival Papirolas de la UDG reveló algunas de sus mejores estrategias: *“cuando hacemos una publicación... etiquetamos a las empresas o [...] a los funcionarios, [...] un Hashtag que tienen que ver con Papirolas y con algún patrocinador y ahí nos damos cuenta quien atiende eso y quién no, los que atienden son los de fútbol, por ejemplo, ellos [...] nos replican [...] y por eso nos hacemos expansivos, [...] tenemos algunas guías... para tener muchísima presencia en redes. El año del confinamiento, el 2020 cumplíamos 25 años, una estrategia que hicimos fue invitar artistas famosos, a deportistas que habían estado en el festival, a gente muy conocida, a que nos hiciera un pequeño video de felicitación, [nos felicitaron] desde el gobernador del Estado, los presidentes municipales, hasta gente como [...] Isaac Hernández, el bailarín que estaba en Europa, [...] a los jugadores de Chivas, los jugadores de los Leones Negros, [...] nos hacían vídeos de ¡ah, felicidades Festival Papirola que cumple 25 años, no se lo vayan a perder!, soy fulanito de tal”.*

La Directora del Festival Papirolas de la UDG continúa: *“Otra fue que [...], hicimos una convocatoria, [...] la publicamos en redes y sí la pusimos internacionalmente, donde pedíamos a niñas, niños y jóvenes, nos mandaron una pieza artística como un dibujo, [...] una foto o un collage con un texto donde nos decían cómo se sintieron en el confinamiento y la pieza tenía que hablar de eso, [...] de ahí [...] decía en la convocatoria que íbamos a hacer una curaduría, una selección y [que se publicaría] un libro, [...] al principio nos llegaron muchos materiales de jóvenes de 16, 17, 18, 19 [y] 20 años, [...] nuestro público es de 0 a 16 años, ¡pues nos llega más de 18 años!... como que tenían una necesidad tremenda [...] por expresarse, [...] nos llegaron materiales [...] de Canadá, de Estados Unidos, todo México, de Suramérica, de España [...] ¡hubo gente de Sudáfrica que yo no sé cómo! [...], entonces eso nos [...] hizo internacionales [...]ah!!!!... y luego [...] yo se lo regalé a Carmen Aristegui y Carmen Aristegui hizo una nota [...] sobre el libro que también [tuvo] muchísima difusión. [...] hacemos un chorro de cosas para tener la presencia que tenemos, la difusión que tenemos y el alcance que tenemos”.*

En la etapa de difusión, las instituciones culturales han explorado más de una RRSS (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, y YouTube), en las que han encontrado distintas formas de estar en contacto con sus públicos, además de mantener el uso de otros canales como un sitio web, periódicos, revistas y gacetas. Entre las mejores prácticas implementadas en las instituciones de donde provienen los participantes, se encuentran comprimir los contenidos sin perder calidad para agilizar la publicación y el resguardo de los contenidos, programar su publicación, el uso de hashtags, realizar colaboraciones con personas con un cargo público, personajes famosos, *influencers*, la propia audiencia y autores de diversos medios de comunicación.

A continuación, se presentan a manera de contribución nueva, la evidencia que indica la existencia de dos fases que el modelo tradicional no había contemplado, los contenidos y las personas.

4.3.4. Evidencia de nueva fase: contenidos

Entre los hallazgos, el contenido toma relevancia y en este estudio se propone como una etapa que se suma al modelo en red tradicional de la creación de valor. En este apartado se identifican los tipos de contenidos que crean las instituciones que promueven la cultura, las características de un contenido profesional y un contenido que es visualmente atractivo, los formatos de contenidos que pueden emplearse, la segmentación y adecuación de contenidos como parte fundamental, así como los indicadores de interacción, alcance y consumo a valorar para conocer el desempeño lo que se difunda en canales digitales. Para empezar a comprender cómo son dichos contenidos, de acuerdo a la información que comparten todos los entrevistados, se identifican cuatro tipos de contenidos:

- 1) *Contenidos de educación artística y cultural*: Actividades, cursos y talleres culturales que ofrece la institución, así como cápsulas de información para el aprendizaje.

- 2) *Contenidos para mostrar y preservar el patrimonio y herencia cultural:* Promoción de la cultura nacional y/o regional, además de, entretenimiento cultural (de tipo informativo) y la labor de investigación, por ejemplo, la publicación de libros, artísticos de difusión de la cultura, entre otros.
- 3) *Contenidos para el entretenimiento y disfrute:* Promoción de la cultura y las artes en general, y entretenimiento cultural (del tipo contemplativo), por ejemplo, una exposición de pinturas o esculturas.
- 4) *Contenidos de publicidad:* Dar a conocer la institución y su oferta, proporcionar exposición e impulso a las economías creativas, por ejemplo, la oferta de actividades dirigidas al público en general, presentación de artesanos y artistas.

La Directora del centro Multimedia del CENART realiza una clara distinción: *“los cursos y talleres te invitan a adquirir conocimientos, ampliar las habilidades, [...] luego tienes la otra parte más de disfrute artístico, puede ser el tema de video-arte, el tema de conciertos o en el tema incluso de exposiciones virtuales”.*

Respecto a la preservación del patrimonio cultural, así como la exposición e impulso de las economías creativas, la Coordinadora de Difusión Cultural de la UTM platicó: *“por ejemplo, traer [...] a Lila Down [...] era muy poco conocida, [...] y de pronto es una mujer súper reconocida [...], así... gente que compuso muchas canciones, [por ejemplo] la última persona que tocaba banyo en la Mixteca... haber traído a ceramistas, pintores, escultores [...] orfebres, [...] fotógrafos... entrevistar a [...] grandes cineastas, [...] artesanos [...] los grabadores... [...] traer el teatro, [...] filarmónicas, [...] la Universidad ha sido parteaguas en el conocimiento y en la preservación de la Cultura Mixteca, [...] ellos me lo dijeron [...] los mismos sociólogos”.*

Ahora bien, la Secretaria de la CDC, el Colaborador en el área de difusión cultural de la SECULTA y la Directora del Festival Papirolas de la UDG recalcan el deber que tienen, con respecto a la calidad profesional de los contenidos que se generan para la difusión y preservación de la cultura. En palabras de la Secretaria de la CDC: *“es un requerimiento de que tenemos por parte de nuestra institución de tener, [...] material de calidad, [...]*

sabemos que la red social que se maneja es internacional [...] justo por eso tenemos [...] el deber de publicar el contenido de calidad”. De acuerdo con el Colaborador en el área de difusión cultural de la SECULTA: *“que vea la gente [...] con la mejor calidad, el mejor audio... lo que queremos que vean de Oaxaca, [...] Oaxaca es maravilloso y no podemos presentarlo... menor a lo que es... procuramos desde el inicio una investigación concreta e investigación profesional de lo que queremos decir, después por supuesto lo de la producción, buen equipo, buenos audios y también la posproducción”.*

Adicional a la calidad como característica requerida, el Técnico encargado del laboratorio de medios digitales de la UTM menciona la importancia de que los contenidos sean visualmente atractivos, en un formato cómodo (adaptado al canal donde se visualizará) y sobre todo que hagan referencia a temas actuales o de tendencia: *“El espectador [...] deslizando su pantalla, [...] lo vea ahí, [...] le llame la atención, [porque] si hablamos de calidad en cuanto a [...] la capacidad de atraer al público si necesitas [...] un contenido visualmente atractivo... animaciones, animaciones fluidas... [...] o algunos arreglos [...] en posproducción... [...] las paletas de colores, [...] también, el formato [...] vídeos [...], puedes hacerlo [...] en un formato vertical, [...] mucha gente por eso ve TikTok, porque es más fácil tener el teléfono de manera vertical, [...] es más cómodo y [también que hablen de temas] actuales o de tendencias”.*

Respecto a los formatos de contenidos, de acuerdo con los entrevistados pasamos de videos e imágenes a una lista extensa:

- Videos (conferencias, conversatorios, cápsulas, pláticas, cursos grabados, etc.).
- Transmisiones en vivo.
- Imágenes (fotografías, carteles, flyers, anuncios, etc.).
- Texto (anuncios, comunicados, ligas de acceso o *links*).
- Animaciones (gifs, o en videos).
- Audios (podcast, historias, cuentos, mitos, entrevistas, conversatorios, tertulias).
- Libros descargables (en .pdf y en .epub).
- Juegos (rompecabezas, visitas 360, imágenes en 3D y realidad aumentada).

Los primeros cuatro formatos de contenido más comunes son: videos, transmisiones en vivo, imágenes y texto. Sin embargo, se reconocen el uso de otros formatos: el Encargado del departamento de estrategia digital del MUNAL platicó sobre el uso de algunos otros como los audios, libros descargables y juegos, como diferentes maneras de acercar llevar los contenidos históricos, culturales y artísticos a sus audiencias, además de preparar herramientas de inclusión: *“PDF descargables para que la gente pueda tener [...] más cerca las exposiciones que tenemos. También desde el equipo de redes sociales, diseñamos, [...] por ejemplo las imágenes en 3D en Facebook, los [...] rompecabezas digitales en los que nos apoyamos con otra plataforma”*.

Otro aspecto a considerar es que, los contenidos deben ser específicos según el segmento o perfil de audiencia a la que va dirigida, el Colaborador en el área de difusión cultural de la SECULTA dijo: *“definitivamente los contenidos que se presentan en Instagram no pueden ser los mismos que se presentan en Twitter, son diferentes... [...] sectores de la población... para Twitter nos encontramos con personas muy institucionales, empresarios, políticos, sociedad con un formato más formal, tenemos que usar un formato más formal muy directo, sobre todo dirigido a una parte institucional; por otro lado, Facebook [...], con más posibilidades, más abiertos y donde [ponemos] todo tipo de contenidos, [...] y el Instagram que tiene un rango del 70% que siguen están entre los 20 y los 45 años de edad, entonces la producción tiene que ir en función de [eso] tenemos desde para niños sus conciertos, [...] los musicales con la Banda de Música del Estado [...] pequeños conciertos de cuatro o cinco piezas de Cri-Cri y hasta cosas tan formales como alguna serie radiofónica de músicos”*.

La Directora del Festival Papirolas de la UDG señaló que: *“la mayor parte [...]de la gente que toma la decisión de ir a Papirolas, que son mujeres que están en los 25 y los 45 años, están en Facebook, son nuestras usuarias de Facebook y esas son más de alto nivel educativo las tenemos muy bien ubicadas, este... las que tienen menos estudios tienen preparatoria, pero tenemos muchas mamás de licenciatura, maestría, doctorado, de*

licenciatura [...] y también tenemos muchas maestras mujeres [...] que deciden llevar a sus alumnos o decide llevar a sus hijos a Papirolas son estas mujeres [...] que tienen una expectativa alta del Festival, que interactúan con nosotros en redes, que si [...] tuvimos un error y no le pusimos una palabra nos lo dicen, son súper exigentes, [...] ese segmento lo atendemos básicamente en Facebook... Instagram se nos hace más para influencers, [...] hay que escogerlos bien, escogimos a Niñas, niños que fueran influencer y que tuvieran un discurso pues que más o menos, eh fuera acorde al festival o sea que hablen de cosas pues o de la vida cotidiana o de la escuela o de que tengan una imagen positiva [...], ellos visitaron el festival, [...] nos hicieron Reels”.

Para conocer el éxito de los contenidos que permita verificar el consumo, alcance e interacción se encontraron indicadores que miden el desempeño y que deben tenerse muy en cuenta a la hora de realizar evaluaciones que lleven a tomar acciones correctivas sobre su estrategia de comunicación.

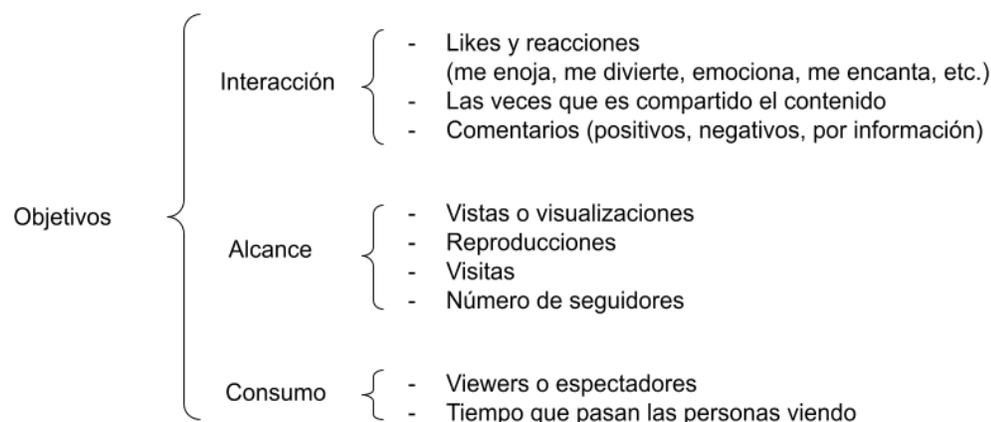
Respecto lo anterior, la Secretaria de la CDC, el Colaborador en el área de difusión cultural de la SECULTA, el Encargado del departamento de estrategia digital del MUNAL, la Directora del centro Multimedia del CENART y la Directora del Festival Papirolas de la UDG cuentan que utilizan las métricas que proporcionan las mismas RRSS, revelan que con base en los datos que se encuentran en las estadísticas de cada RRSS diseñan su propio formato para evaluar el desempeño de los contenidos publicados. En palabras del Colaborador en el área de difusión cultural de la SECULTA: *“lo que todo el mundo quiere siempre son visitas, interacciones y likes y... que compartan tu contenido, es decir queremos [...] llegar a [...] la mayor cantidad de gente posible, [...] las estadísticas del Facebook... su herramienta para hacer las mediciones es bastante completa... [...] ahí arrojan [datos e información] de cada una de publicaciones que [se] realizan, [...] de cuánto tiempo las personas se quedan a verte, cuantas veces las compartieron, [...] es una herramienta de medición que funciona para ser un excelente análisis”.* Además, el Encargado del departamento de estrategia digital del MUNAL platicó: *“las métricas las diseñamos [...] tenemos un formato en el que [mostramos] la cantidad de productos*

digitales, las publicaciones, el impacto que tienen en visitas, el número de likes, [...] el número de visualizaciones, [algo] importante para nosotros, [...] cuántas veces se comparte, a cuántas personas llega, [...] cuantos me enoja, cuantos me asombra”.

En la Figura 6 se presentan los indicadores de desempeño de los contenidos culturales digitales, los cuales son dirigidos de manera específica a tres objetivos: nivel de interacción, alcance y consumo, con ellos se evalúa la estrategia de comunicación y nos permite comprender el crecimiento general de la RRSS.

Figura 6.

Objetivos e indicadores de desempeño de los contenidos



Nota: Elaboración propia

Recapitulando, se encuentran 4 tipos de contenidos: los que son de educación artística y cultura, los que son para mostrar y preservar el patrimonio cultural, los que son para el entretenimiento y disfrute y los contenidos publicitarios de la propia institución. Esta tipología ayuda a realizar una distinción en las líneas de trabajo que se seguirán a la hora de planear, producir y difundir los contenidos culturales digitales ya que, a partir de ello, desde la planeación se determinan los formatos que tendrán los contenidos, la audiencia a la que se dirigen, los canales por los que se les harán llegar y los objetivos a cumplir, así como los indicadores de interacción, alcance y consumo que se utilizarán para medir su desempeño.

4.3.5. Evidencia de una segunda nueva fase: personas

El otro elemento que se agrega a la cadena de valor cultural son las personas, aquellas que participan y hacen funcionar las etapas del proceso de creación de valor y, por lo tanto, constituyen un elemento esencial a la hora de mantener vivos los canales digitales. En este apartado se presentan las habilidades y capacidades generales con que deben contar las personas que colaboren en una institución que difunde la cultura, las habilidades identificadas para la producción y postproducción, así como los conocimientos necesarios para la difusión o distribución de los contenidos en canales virtuales.

Todas las personas involucradas que añaden valor a los contenidos y por ende añaden valor a la institución, cuentan con habilidades generales como la creatividad para la solución de problemas y competencias tecnológicas, además de tener conocimientos en el sector cultural. La Coordinadora de Difusión Cultural de la UTM dijo: *“definitivamente conocimiento de [...] los eventos [...] del sector, de las áreas artísticas y también saber a qué público se quiere llegar”*. Respecto a las personas involucradas en el manejo de RRSS, la Directora del centro Multimedia del CENART dijo: *“operando las redes sociales son dos [...] su profesión es comunicación”*.

Respecto a las personas en producción y postproducción, la Coordinadora de Difusión Cultural de la UTM expresó que el personal podría provenir de diversas disciplinas: *“un trabajo multidisciplinario, con área de diseño, con áreas de empresariales, con áreas de electrónica, incluso sobre computación, [...] que [...] consigamos el material [...] y ellos lo puedan trabajar”*. Lo cual no se encuentra muy alejado de la realidad, como platicó la Directora del centro Multimedia del CENART: *“En el centro multimedia hay gente de muchas disciplinas distintas [...], hay quienes están en la programación, [...] artistas, fotógrafos, músicos, [...] programadores de videojuegos, [...] de plantas somos veinte y algo de personas entre los 22 y los 50 años [...] gente de video, de diseño y programación, digamos es el equipo creativo de todo el material”*.

La Directora del Festival Papirolas de la UDG por su parte reveló cómo se vería la estructura de una institución cultural fuertemente respaldada, en cuanto a su personal se refiere: *“una persona que hace relaciones públicas por todo lo que es el trabajo de dirección, tanto con oficinas de gobierno como con patrocinadores, [...] y aquí hay un auxiliar, que si hay dinero se contrata, si no hay dinero no [...], generalmente trabajamos con prestadores de servicios sociales que llegan [...] tres meses antes de la realización del Festival, este es el equipo básico: mil personas, de esos yo creo que unos cuatrocientos cincuenta son [...] de servicios sociales de diferentes carreras que nos ayudan en la operación, tenemos varias líneas estratégicas, quien está cargo de la línea estratégica de gestión, le toca todo esto, administración y finanzas, operaciones, montaje, servicio social, patrimonio y recursos humanos, [...] tengo un contador público que también hace logística [de] operaciones, es [...] la responsable de montaje [...] es una freelancer, [...] tiene un asistente que es [...] mercadólogo... pero que también sabe de montaje y luego acá tenemos una licenciada en recursos humanos [...], nosotros dependemos de una coordinación general de la Universidad de Guadalajara que trabaja junto con la coordinadora de Recursos Humanos de la coordinación de extensión”*.

La Directora del Festival Papirolas de la UDG continúa: *“tenemos dos áreas de contenido: Educación y Cultura [...] Proyectos Especiales. [A] Educación y Cultura le toca: talleres, [...] el área de capacitación para docentes y padres de familia y [...] módulos de información... cuál es el perfil de esta [señala en la pantalla] es comunicóloga también con especialidad en marketing y ella es licenciada en Bellas Artes, [...] es coordinadora de pabellones, de exposiciones, de espectáculos... Luego está el área de comunicación donde debe de haber una coordinadora [...] el web master y el community manager pues nos ha costado un trabajo espantoso y que todos los años cambia [...], luego está diseño, aquí necesitamos experto en tráfico, pero que sepa de diseñar, que entienda el lenguaje, aquí este tenemos tres equipos expertos de diseño que son agencias de publicidad, la agencia de difusión [...], parte del montaje administración de sitio etcétera, son mil personas trabajando”*.

De acuerdo con los entrevistados y lo descrito en este apartado, en la Tabla 5 se enlistan las habilidades y conocimientos identificados en las personas que se encuentran detrás de la producción y difusión de los contenidos culturales digitales.

Tabla 5.

Conocimientos y habilidades identificadas

Generales	Para la producción y postproducción	Para la difusión o distribución
Interés por mostrar la riqueza artística y cultural.	Pensamiento visual-espacial.	Conocimiento sobre el sector cultural, la cultura y las artes.
Conocimiento del sector cultural (de las áreas artísticas y culturales).	Experiencia en cuanto al manejo de equipo de grabación (cámaras fotográficas y de video, trípodes, cámara de teléfono celular, etc.).	Con estudios en comunicación, marketing digital o publicidad.
Conocimiento sobre el funcionamiento de las RRSS.	Experiencia en cuanto al manejo de equipo de edición (equipo de cómputo y software de edición).	Aprendizaje continuo.
Creatividad para la solución de problemas.	Conocimiento sobre el sector cultural, la cultura y las artes.	Manejo básico del sistema de cómputo.
Esmero por crear contenidos de alta calidad.	Lenguaje cinematográfico.	Manejo de RRSS básico: - Publicar contenidos. - Responder comentarios. - Responder mensajes. - Compartir contenidos.
Relaciones públicas.	Control del entorno.	Manejo de RRSS intermedio: - Programación y calendarización de contenidos. - Manejo de las herramientas estadísticas de Facebook e Instagram. - Elaboración y comunicación de reportes. - Identificación de tendencias, gustos y tópicos de interés actuales en RRSS.
Aprendizaje continuo.	Habilidades de comunicación y trabajo en equipo, para poder coordinarse con otras personas involucradas en el momento de la grabación de los contenidos (alumnos, maestros, traductores, etc.).	Manejo de RRSS avanzado: - Colaboraciones y alianzas. - Ideación de tácticas para hacer que el contenido sea compartido más veces (tácticas de <i>copywriters</i> , creación de dinámicas y difusión de contenidos atractivos que causen mayores interacciones). - Direccionar contenidos (que los contenidos se muestren primero a ciertas personas en específico). - Identificar cuando dejar de utilizar una red social y/o iniciar a utilizar otra.
	Habilidad de "hacer trazos".	
	Curiosidad.	
	Creatividad.	
	Ingenio y creatividad para la solución de problemas.	
	Conocimiento sobre el consumo de contenidos en RRSS.	

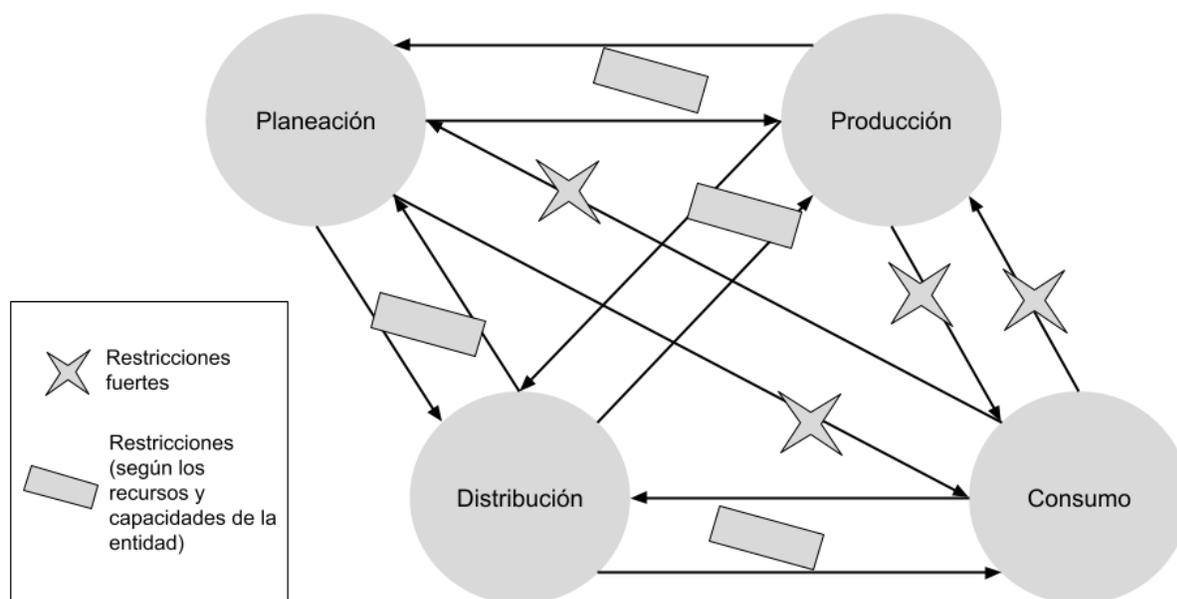
Nota: Elaboración propia.

4.3.6. Restricciones del modelo tradicional

En la Figura 7, se observa la cadena de valor cultural tradicional que, al pasar de un modelo lineal a un modelo en red se confirma que, efectivamente las etapas de planeación, producción, distribución y consumo se encuentran interrelacionadas. Sin embargo, durante la investigación se encontró que, en la práctica, dicha interrelación no es completamente directa. Se logran identificar dos tipos de restricciones, unas muy fuertes o que en la práctica resultaría algo ineficiente; así como restricciones según los recursos y capacidades disponibles.

Figura 7.

Restricciones en el modelo en red



Nota: Adaptada a partir del informe de la UNESCO (2020), Frente creativo, Respuestas al COVID-19.

Respecto a las restricciones fuertes:

- La comunicación que se establece entre la audiencia (fase de consumo) con la fase de planeación no se lleva a cabo de forma directa, sino a través de los contenidos culturales digitales que se difunden. Es decir, la interacción queda plasmada, en primera instancia, con comentarios o reacciones en los contenidos,

publicados por la audiencia y dirigidos a la institución. En segundo lugar, la interacción también se expresa con videos o imágenes. La tercera manera en que se da la interacción es mediante mensajes a los perfiles o páginas de la institución donde son recibidos por las personas que se encuentran gestionando directamente el canal de comunicación, por ejemplo, con los administradores de las RRSS.

- La interacción que se da entre la fase de planeación y la audiencia (fase de consumo) se lleva a cabo mediante los contenidos para todo el público (ya sea con un comunicado oficial o mediante un texto publicado) y no de manera individual a cada persona que se encuentra en la audiencia.
- La audiencia no se comunica directamente con las personas que se encuentran en la producción (por ejemplo, un espectador no suele hablar directamente con el camarógrafo o persona que arregla la iluminación), si no que nuevamente, los mensajes, peticiones, quejas o sugerencias se plasman en los contenidos que son difundidos con comentarios o reacciones.

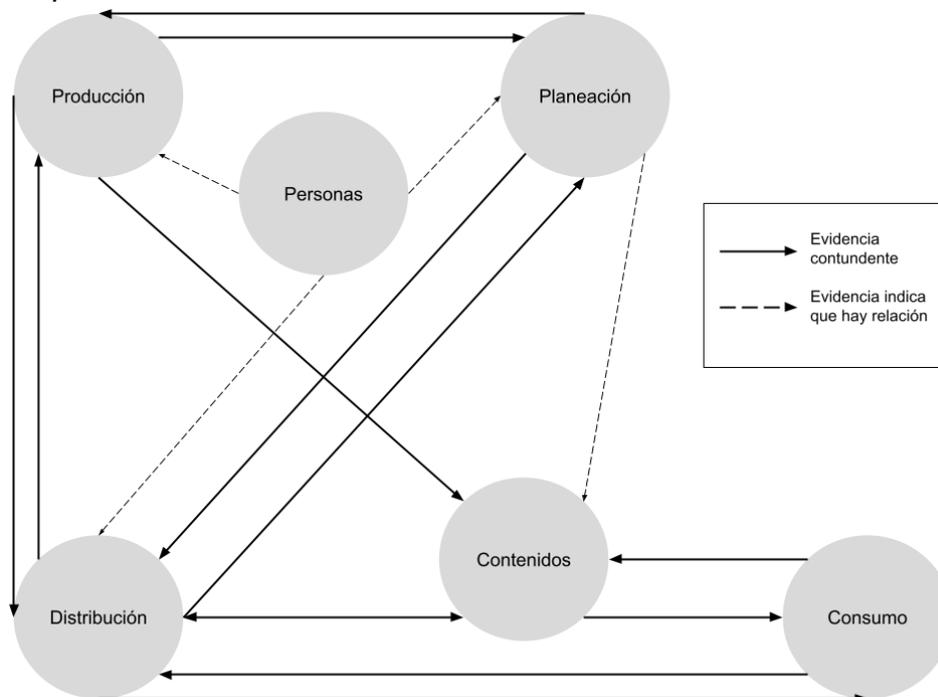
Al mismo tiempo se identificaron restricciones relacionadas con los recursos y capacidades de las instituciones:

- La planeación de la producción de los contenidos, está restringida por la capacidad de producción y postproducción de la institución, desde el equipo de grabación y edición hasta la disponibilidad de personal capacitado para llevar a cabo las actividades pertinentes a estos procesos de producción.
- La planeación de la distribución de los contenidos está limitada por los contenidos mismos para captar el interés y generar interacciones, por la capacidad de negociación de la institución para establecer alianzas que permitan ampliar el alcance, así como por la disponibilidad de personal capacitado con que cuente la institución para actividades de difusión mediante los canales digitales.
- El consumo de los contenidos está limitado al alcance e interés generado por los contenidos producidos que son distribuidos por las personas encargadas de gestionar los canales de difusión.

4.3.7. Propuesta de un nuevo modelo: El Modelo Caracol

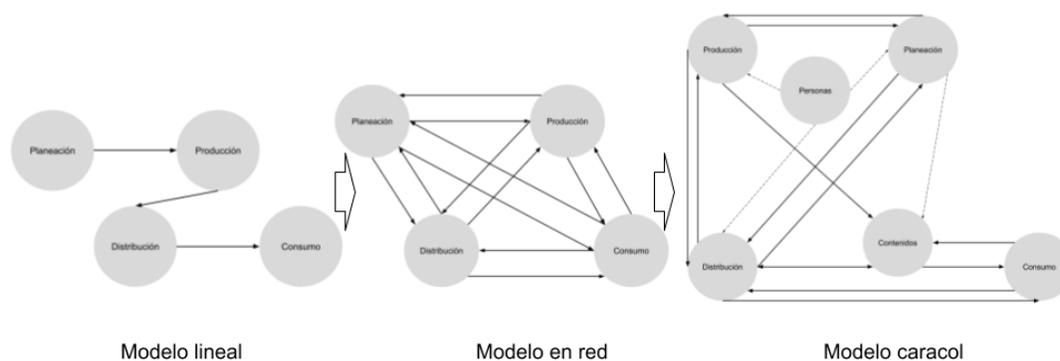
En este estudio se encontró que existen dos etapas muy importantes que el modelo tradicional no contempla, se descubrió que en la práctica existen una serie de aspectos que aquí se rescatan.

En la Figura 8 se propone el modelo caracol de la cadena de valor cultural, en el que se integran dos nuevos elementos (nuevas fases) que juegan un rol imprescindible para comprender la creación de valor en medios digitales: las personas y los contenidos. Se observa que se mantienen algunas interrelaciones como las que se presentan en las etapas del proceso base, como lo son la planeación, producción y difusión, añadiendo a cada una de ellas el capital humano que hace posible su funcionamiento. Los contenidos, productos del proceso de planificación y producción, son programados y difundidos por las personas que se encuentran en la etapa de distribución para hacer que lleguen a la audiencia meta y a la diversidad de públicos a los que se dirige y serán consumidos por los mismos. Estos contenidos culturales digitales, además de integrar mensajes con elementos creativos, atractivos, concretos y/o informativos sobre la cultura y las artes, una vez que ya han sido publicados se convierten en “contenedores” de datos e información sobre su alcance y su consumo, estadísticas registradas en las bases de datos de las RRSS que son susceptibles de ser analizadas para la elaboración de informes de desempeño que aporten conocimiento sobre el impacto o nivel de éxito logrado, en un programa o en las campañas y estrategias de comunicación y, al mismo tiempo, que faciliten la toma de decisiones que lleven a cabo las instituciones culturales respecto a los futuros esfuerzos de planeación de la producción y difusión de los contenidos.

Figura 8.*Propuesta Modelo Caracol de la cadena de valor cultural*

Nota: Elaboración propia.

Finalmente, en la Figura 9, se muestra la evolución del modelo de cadena de valor cultural, siendo el modelo de caracol, cuyo nombre se atribuye a la silueta orgánica que genera la distribución de sus componentes en forma de espiral o de un caracol.

Figura 9.*Evolución de la cadena de valor cultural*

Nota: Elaboración propia.

4.4. Discusión

Con el fin de formular una estrategia de comunicación que utilice canales de marketing digital para fortalecer la difusión cultural de la CDC de la UTM, el presente estudio examina los esfuerzos y estrategias de marketing digital empleadas por las instituciones culturales analizadas para hacer frente al proceso de adaptación a las condiciones de pandemia, registra los aspectos negativos y positivos de este proceso, los canales de comunicación digital que han utilizado para mantener contacto con su audiencia y se especifican las características que deben reunir los contenidos culturales digitales para aprovechar las funcionalidades de las herramientas o plataformas digitales.

Como primer punto, las estrategias de marketing digital que dieron los mejores resultados a las instituciones públicas examinadas, contienen el uso de redes sociales o SMM orgánico como canal principal de difusión, además del uso de marketing de contenidos, el marketing por correo electrónico mediante correos institucionales y el uso de sitios web. También se identifica que, el establecer alianzas estratégicas o aplicar marketing de relaciones, es decir, realizar proyectos en colaboración con otras instituciones públicas o entidades privadas (como *influencers* y equipos deportivos) para expandir su oferta cultural digital ha dado muy buenos resultados, entre ellos, contribuir a tener un mayor alcance, la captación de más audiencia y el descubrimiento de nuevos públicos. Sin embargo, el uso de medios tradicionales como la televisión y la radio sigue siendo importante, entrevistados de cuatro de las cinco instituciones estudiadas revelan que aún los utilizan para hacer contacto con sus públicos y líderes de opinión, por lo tanto, se registra también la presencia del marketing multicanal que habla sobre el uso de canales digitales y tradicionales. Cabe señalar que, dichos canales o formas en que se manifiesta el marketing digital, coinciden con los señalado por Marín y López (2020), Sánchez, et al., (2019), la AMA (2021), Striedinger (2018), Sánchez, et al., (2019) y Chaffey y Chadwick (2019).

Con respecto a las barreras y dificultades encontradas relacionadas con el conocimiento y competencias digitales que existen dentro de la cadena de valor cultural de la CDC de la UTM, no se cuenta con el personal suficiente y el que se tienen le falta capacitación y experiencia en la producción y postproducción de los contenidos culturales. De igual manera se detecta la necesidad de contar con competencias digitales orientadas hacia el uso de las TIC como de igual manera se señala en la literatura por Guzmán y Rojas (2018), pero en este caso en específico se requieren de las relacionadas a la implementación de canales de marketing digital para fortalecer la difusión cultural en dichos medios de comunicación, entre ellas el manejo de RRSS a un nivel intermedio o incluso un nivel avanzado, es decir, desde la programación y calendarización de contenidos, manejo de herramientas estadísticas de Facebook e Instagram, elaboración y comunicación de reportes hasta la realización de colaboraciones y creación de dinámicas sociales.

Como canales de marketing digital que forman parte de la estrategia de comunicación para la difusión de la cultura dirigida al público objetivo de la CDC que en este estudio se propone, se utiliza el marketing de redes sociales orgánico mediante Facebook, Instagram, TikTok y YouTube, así como el marketing de contenidos. Dichos canales se han elegido por lo descubierto en este trabajo ya que son los canales que mayores beneficios han traído al sector cultural, considerando la experiencia y oferta que actualmente tiene la CDC respecto al uso de los medios virtuales. De las redes sociales que se mencionan, se coincide con Lozada, Et al. (2020) al utilizar Facebook y YouTube.

Después de revisar múltiples variables que afectan los procesos de la creación de valor cultural, se establecen las características que deben reunir los contenidos culturales digitales para aprovechar las funcionalidades de las herramientas o plataformas digitales:

- *Contenido de calidad profesional:* Profesionalismo en información, guion y mensajes a comunicar, además de contar con buena definición de imagen y sonido.
- *Contenido visualmente atractivo:* Uso de ángulos, planos, reglas de composición y encuadres fotográficos), con escenarios adecuados, animaciones fluidas, inspirados en referentes, con colores y tipografía atractiva pero adecuado
- *Contenidos adecuados según la audiencia:* Adaptando el lenguaje e información que se muestra en el mensaje según el canal utilizado, al mismo tiempo utilizar elementos persuasivos según la audiencia a la que se dirige.
- *Deben contar con elementos específicos:* Que resalten una imagen institucional, con breve duración (min. 15 segundos, máximo 15 min o 40 min, dependiendo la plataforma), de contar con un formato cómodo para el usuario (vertical u horizontal según la plataforma). Además de incluir o hacer referencia a temas actuales o de tendencia.
- *Deben aprovechar distintos formatos:* Videos (conferencias, conversatorios, cápsulas, pláticas) o transmisiones en vivo, imágenes (fotografías, carteles, *flyers*, anuncios), animaciones (gifs, o en videos), audios (podcast, historias, cuentos, mitos, entrevistas, conversatorios, tertulias), textos (anuncios, ligas de acceso o links), libros descargables (en .pdf y en epub), entre otros.

Capítulo 5. Propuesta de estrategia de comunicación

La propuesta responde a la falta de una estrategia proactiva de comunicación en la CDC que utilice canales de marketing digital. En la literatura se reconoce que cada vez existe mayor interacción en un entorno virtual, de tal manera que una institución de difusión de la cultura que no utiliza canales de marketing digital, omite el potencial que representan los medios digitales.

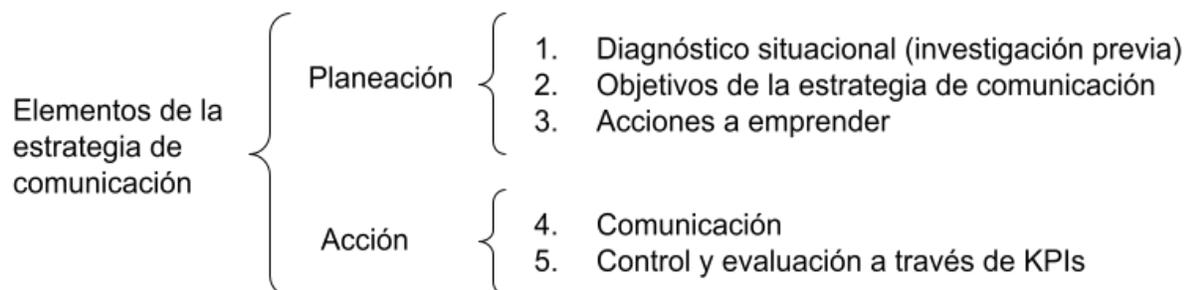
Dicha propuesta se encamina a fortalecer la difusión cultural de la CDC de la UTM, resulta del conocimiento de la situación actual, que toma en cuenta las estrategias efectivas identificadas a lo largo de la investigación, así como de las barreras y retos registrados, canales de marketing digital empleados, las características de los contenidos, habilidades personales o competencias digitales necesarias del acceso y uso de tecnología para incrementar las interacciones, el alcance, el consumo y el número de seguidores o de personas que integran a la audiencia de la CDC. En este capítulo, se muestran las etapas de la estrategia de comunicación, los objetivos que persigue, las acciones para lograrlos, las políticas y programas respectivos.

5.1. Etapas de la estrategia de comunicación

Para integrar la estrategia de comunicación, se parte del modelo de planeación estratégica de la comunicación RACE de Marston (1963) de cuatro etapas (investigación, acción, comunicación y evaluación). Se identifican dos fases, tal como se ilustra en la Figura 10, la primera fase es la de planeación compuesta por la investigación previa o diagnóstico situacional, así como la definición de objetivos y de la formulación de la estrategia de comunicación. La segunda es de ejecución, que consta de la comunicación en la práctica y su evaluación a través de una serie de indicadores de desempeño.

Figura 10.

Modelo de planeación adaptado de Marston (1963)



Nota: Adaptación a partir de Marston, 1963.

5.2. Formulación de objetivos de la estrategia de comunicación

Como resultado del análisis temático y la revisión documental (diagnóstico situacional), se establecen tres objetivos, los cuales se encuentran listados junto con sus respectivos indicadores y a continuación, se describe cada uno de ellos.

El primer objetivo es fomentar la interacción de la audiencia en los canales de marketing digital seleccionados (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok y YouTube): utilizando marketing de contenidos y marketing de redes sociales orgánico. Para medir dicho objetivo se proponen indicadores de desempeño de interacción: cantidad de *likes* y reacciones, las veces que se comparten y, por último, los comentarios recibidos sobre los contenidos. Los *likes* y reacciones, se entienden como la cantidad de “me gusta, me encanta, me importa, me divierte, me asombra, me entristece o me enoja” que la audiencia expresa en los contenidos publicados. Respecto a las veces que se comparten los contenidos, se refiere a las veces en que las personas le han dado clic en el botón “compartir” y efectivamente lo han compartido por alguna de las opciones que ofrece la plataforma por ejemplo en un mensaje, en una historia, en un grupo, en una página, en el perfil de un amigo, compartir el link de la publicación, entre otros. Los comentarios recibidos, son, como su nombre lo indica, comentarios que la audiencia hace sobre el contenido publicado.

El segundo objetivo es ampliar el alcance de los contenidos culturales, lo que se medirá mediante las visualizaciones o reproducciones, visitas generadas en el periodo y el número de nuevos seguidores o seguidores ganados en el periodo, es decir, sus respectivos indicadores de desempeño. Las visualizaciones se refieren al número de veces que se ha mostrado un contenido en la pantalla de los dispositivos de las personas en RRSS y las reproducciones son la cantidad de veces que es reproducido un contenido (para el caso de videos, transmisiones en vivo y audios). Las visitas, son la cantidad de personas que se ha dirigido al perfil o a la página oficial de la institución, luego de ver un contenido en específico, haber buscado la página u otras con contenido relacionado o bien, mediante un enlace externo. El número de seguidores, es el total de perfiles que siguen o están suscritos a las cuentas oficiales de la institución en cada red social.

El tercer objetivo que se propone es, incrementar la tasa de consumo de contenidos culturales digitales: en concreto los de formato de transmisiones en vivo, videos, audios, PDF y otros archivos descargables. Su medición se propone a través de la tasa de consumo y los espectadores promedio, así como el número de descargas respectivamente. Cuando se habla de la tasa de consumo promedio, se refiere a qué porcentaje de lo que duran los contenidos es realmente visto o escuchado por una persona en la audiencia. Los espectadores, son la cantidad de personas promedio que se encuentran viendo una transmisión en vivo o que vieron un video publicado. Las descargas, es el número de veces que un archivo ha sido descargado para ser visualizado, consultado o consumido más tarde.

Respecto a la periodicidad con que se miden los indicadores, se recomienda que dicha actividad se realice de manera trimestral o por campaña o evento de interés, por ejemplo, durante la “Semana de la Cultura Mixteca”, ante la apertura de un nuevo taller artístico cultural en específico o bien, para el seguimiento de los contenidos de un acontecimiento en particular.

El área responsable del seguimiento en el cumplimiento de los indicadores de desempeño será directamente la Coordinación de Difusión Cultural de la UTM, apoyándose de su personal que ejerce las funciones de distribución o difusión. En este punto, es importante señalar que, de acuerdo a los resultados del presente estudio, la coordinadora y la secretaria de la CDC para adaptarse a las condiciones de pandemia, al elaborar sus informes trimestrales indican que han realizado actividades y trabajos relacionados a la planeación, producción, difusión y seguimiento del desempeño de contenidos culturales digitales, las cuales no forman parte de sus funciones de acuerdo al manual de organización de la UTM (2016) y al manual de organización específico de la UTM (2006) y sin embargo sí las están llevando a cabo. Dada esta situación, de acuerdo a los hallazgos de la presente investigación y las acciones de la estrategia de comunicación que se proponen, se recomienda agregar este tipo de actividades como parte de las funciones de dos nuevos puestos para fortalecer a la CDC, explicados con más detalle en el primer punto del apartado *5.3.1 Acciones generales*.

En la Tabla 6 se muestran las cifras que se desean alcanzar como meta. Los datos de la columna de línea base fueron tomados de las bases de datos de la página oficial de Facebook de la CDC. Se consideró el periodo del 03 al 27 de agosto del 2021, que contempla un periodo de difusión para generar expectativa y el propio periodo de la duración de los eventos virtuales de la XX Semana de la Cultura Mixteca. Cabe resaltar que la CDC no tiene un canal de YouTube propio, no tiene una cuenta en Twitter, tampoco una cuenta en TikTok y la cuenta en Instagram se encuentra inactiva, por lo tanto, no se ha generado información en dichas redes sociales que permita establecer una línea base, sin embargo, sí se consideran en la presente estrategia ya que se propone su implementación de manera activa.

Tabla 6.

Objetivos e indicadores de la estrategia

Objetivo	Indicadores	Forma de medir	Línea base	Meta
1) Fomentar la interacción de la audiencia en los canales digitales seleccionados.	-Likes y reacciones	<u>En Facebook (Post, historias y reels):</u>	<u>En Facebook</u>	<u>En Facebook</u>
		-Likes y reacciones (Promedio)	28	35
		-Veces compartidos (Promedio)	14	20
	-Veces compartidos	-Comentarios recibidos (Promedio)	2	5
		<u>En Instagram:</u>	<u>En Instagram:</u>	<u>En Instagram:</u>
		-Likes (Promedio)	N/A	28
	-Comentarios recibidos	-Comentarios recibidos (Promedio)		14
		<u>En TikTok:</u>	<u>En TikTok:</u>	<u>En TikTok:</u>
		-Likes (Actual)	N/A	15
	-Veces compartidos (Actual)	-Veces compartidos (Actual)		10
		-Comentarios recibidos (Actual)		2
		<u>En YouTube:</u>	<u>En YouTube:</u>	<u>En YouTube:</u>
	-Likes (Promedio)	-Likes (Promedio)	N/A	28
		-Veces compartidos (Promedio)		5
		-Comentarios recibidos (Promedio)		2
-Veces compartidos (Promedio)	<u>En Twitter:</u>	<u>En Twitter:</u>	<u>En Twitter:</u>	
	-Likes (Promedio)	N/A	10	
	-Veces compartidos (Promedio)		5	
2) Ampliar el alcance de los contenidos culturales.	-Visualizaciones o reproducciones	<u>Visualizaciones o reproducciones promedio:</u>	<u>Visualizaciones o reproducciones:</u>	<u>Visualizaciones o reproducciones:</u>
		-En Facebook	2,317	3,500
		-En Instagram	N/A	2,000
	-Visitas generadas en el periodo	-En TikTok	N/A	2,000
		-En YouTube	N/A	200
		-En Twitter		
	- Seguidores ganados en el periodo	<u>Visitas generadas en el periodo</u>	<u>Visitas</u>	<u>Visitas</u>
		-En Facebook	971	1,942
		-En Instagram	N/A	971
	-En TikTok	-En Instagram	N/A	50
		-En YouTube	N/A	30
		-En Twitter		
	Seguidores ganados en el periodo (nuevos me gusta a la página de Facebook)	<u>Seguidores ganados</u>		<u>Número de nuevos seguidores</u>
		-En Facebook	116	232
		-En Instagram	N/A	116
-En TikTok	-En TikTok	N/A	116	
	-En YouTube	N/A	15	
	-En Twitter	N/A	12	
3) Incrementar la tasa de consumo de contenidos culturales digitales.	-Tasa de consumo promedio	<u>Tasa de consumo promedio:</u>	<u>Tasa de consumo:</u>	<u>Tasa de consumo:</u>
			1.57%	75%
	-Espectadores promedio	<u>Espectadores promedio:</u>	<u>Espectadores promedio:</u>	<u>Espectadores promedio:</u>
		-Videos (promedio)	228	400
		-Transmisiones en vivo (promedio)	18	20
	-Número de descargas	-Audios (promedio)	N/A	20
		<u>Número de descargas:</u>	<u>Número de descargas:</u>	<u>Número de descargas:</u>
		-PDFs y otros descargables (promedio)	N/A	23

Nota: N/A significa no aplica. Elaboración Propia.

5.3. Acciones para lograr los objetivos de la estrategia de comunicación

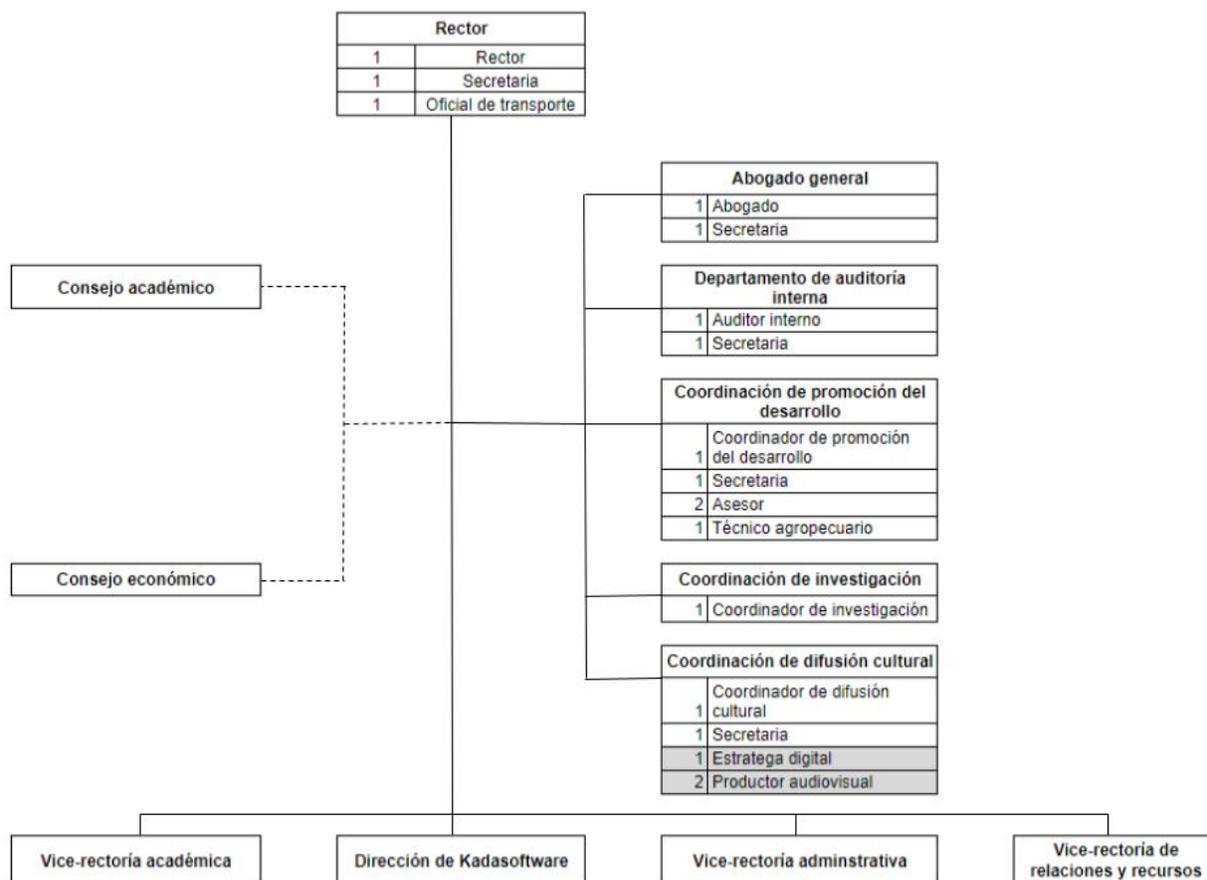
Se presentan acciones en dos secciones, la primera expone acciones de carácter general y la segunda presenta acciones de carácter particular. Se adelanta que, en la sección 5.5 se muestra el programa en donde se especifican las personas responsables de llevar a las acciones propuestas para lograr los objetivos de la estrategia de comunicación.

5.3.1. Acciones generales

- Conformar un equipo de personas con habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo funciones de planificación, producción y difusión de los contenidos culturales digitales que fortalezcan la CDC. En la Figura 11 se presenta, en un organigrama por integración de puestos del área de rectoría de la UTM, los nuevos puestos que se proponen de “Estratega digital” y de “Productor audiovisual” que los ocuparían una y dos personas respectivamente. De esta manera se integraría un equipo de 3 personas para llevar a cabo funciones de planeación, producción y difusión de los contenidos culturales digitales fortaleciendo así a la CDC. En el Anexo D y en el Anexo E, se desarrollan las cédulas de funciones y responsabilidades de cada uno de los nuevos puestos propuestos, las cuales incluyen información relevante como su objetivo, funciones y actividades específicas, relaciones laborales, perfil deseado del puesto y experiencia requerida para cada puesto, dicho lo cual, se integraría al manual de organización de la UTM (2016) y al manual de organización específico de la UTM (2006). Con la adición de estos dos nuevos puestos, la CDC quedaría conformado por un coordinador de difusión cultural, una secretaria, un estratega digital y dos productores audiovisuales, personal suficiente para llevar a cabo la estrategia de comunicación y continuar con el proceso de digitalización de su oferta cultural.

Figura 11.

Nuevos puestos propuestos para la CDC en organigrama específico



Nota: Adaptación de UTM (2016), Manual de organización, Organigramas específicos, Rectoría.

- Apertura de un canal de YouTube, una cuenta en TikTok y Twitter, para el uso exclusivo de la CDC.
- Diversificar y clasificar la oferta de contenidos según su tipo, ya sean contenidos de educación artística y cultural, contenidos para mostrar y preservar el patrimonio/herencia cultural, contenidos para el entretenimiento y disfrute, o en su caso, contenidos de publicidad institucional.
- Programar la publicación de los contenidos. Sólo en casos especiales, esperar a publicar de manera manual a cierta hora en específico.

- Crear alianzas estratégicas y registrar datos de contacto creando un listado de colaboradores externos.
- Elaborar reportes ordenados, en los que se incluya el análisis de los indicadores de desempeño, las preferencias e intereses de consumo de la audiencia y demás información que ayude a la toma de decisiones en la planeación, producción y difusión de los contenidos.
- A manera de retroalimentación, comunicar el contenido los reportes mencionados en el punto anterior, para resaltar los logros y áreas de oportunidad, con el fin de generar propuestas de mejora y fortalecer las buenas prácticas dentro del equipo de trabajo.
- Elaborar un reglamento para la difusión y resguardo de los contenidos culturales digitales.
- Preparar protocolos de actuación ante crisis de imagen institucional.

5.3.2. Acciones por objetivo

Para el objetivo 1 que es, fomentar la interacción de la audiencia en los canales digitales seleccionados (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok y YouTube), las acciones que se proponen son:

- En el contenido, incluir un llamado a la acción específico a la obtención de *likes*, por ejemplo: “si te ha gustado, dale *like*” “déjanos un me gusta, así crearemos más contenidos de este tipo para ti”.
- Establecer alianzas estratégicas a nivel regional, nacional o incluso internacional con otras instituciones públicas de arte y cultura, funcionarios públicos, deportistas o artistas famosos, asociaciones de músicos, escultores y artesanos, entre otras personas que tenga una audiencia y un discurso o mensaje referente al sector.
- Implementar dinámicas sociales en las que la audiencia misma se vea involucrada y, mediante un llamado a la acción, se le pida que responda, opine, de ejemplos o comparta sus experiencias mediante fotos o textos en la caja de comentarios.

Para el objetivo 2, Ampliar el alcance de los contenidos culturales digitales, se necesita:

- Segmentar los temas de los contenidos, de acuerdo a la audiencia a la que se dirige según cada canal utilizado, el tipo de contenido que consume, así como de su relación con la institución o su ubicación.
- Colocar el *link* a las RRSS de la CDC en diversas ubicaciones, por ejemplo, en la descripción de los contenidos, en donde se encuentra la información de la página o perfil, así como insertarlos en la publicidad que se lleva a cabo en lugares físicos concurridos (tableros informativos, pasillos, entrada de la institución, etc.).
- Invitar a la audiencia a seguir las RRSS nuevas, indicando qué tipo de contenido podrán encontrar ahí, así como implementar dinámicas que involucren como requisito, el hecho de seguir y compartir el contenido o directamente las RRSS de la CDC (un sorteo, concursos, exposiciones, etc.).

Para el objetivo 3, incrementar la tasa de consumo de contenidos culturales digitales, se debe:

- Planear y crear contenidos con formato de video con una duración reducida, mínimo a 15 segundos y máximo 4 min., de la misma manera, transmisiones en vivo de mínimo 15 min. y máximo 30 minutos.
- Crear y difundir contenidos visualmente atractivos con una combinación equilibrada de colores con el mensaje e información a comunicar, con diversidad en las tomas y planos utilizados, que tengan animaciones fluidas, que hablen o hagan referencia a temas relacionados a las tendencias actuales y que mantengan la calidad en audio e imagen.
- Utilizar contenidos en un formato descargable que sirva de complemento (si es necesario) al contenido principal, ya sea de una imagen, texto o video.

5.4. Políticas

En esta sección se establecen las políticas o directrices que se deben seguir a la hora de implementar la estrategia de comunicación.

1. Alentar en la comunidad universitaria, la participación en las actividades culturales virtuales.
2. Mostrar a la Coordinación de Difusión Cultural y a la Universidad Tecnológica de la Mixteca, a través de sus participantes y de su comunidad y no como una entidad aislada.
3. Producir contenidos atractivos, de calidad (visual y auditiva) y con un formato adecuado a la plataforma y dispositivos desde donde son consumidos por la audiencia.
4. Promover la confianza y una buena comunicación por parte de los miembros de la unidad de trabajo de la CDC.
5. Generar contenidos de manera sistemática, sin esperar temporadas o eventos específicos.
6. Cuidar la congruencia y continuidad en el contenido que se publica en RRSS y procurar siempre una imagen institucional profesional.
7. Generar distintos contenidos en cada red social, o en su caso, con un formato adaptado a cada canal y público al que se dirige.
8. Mantener actualizados los reglamentos y protocolos.

5.5. Programa

En la Tabla 7, se presenta un programa que incluye acciones generales y específicas, en orden secuencial y según su prioridad, así como la propuesta de las personas o áreas encargadas de ejecutar cada acción.

Tabla 7.

Programa de acciones

No.	Acciones	Responsables	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
1	Conformar equipo de planificación, producción y difusión de contenidos culturales digitales en la CDC.	Departamento de recursos humanos	■	■		
2	Apertura de nuevas RRSS (YouTube, TikTok, Twitter).	Estratega digital	■			
3	Elaborar reglamento de difusión y resguardo de los contenidos.	Coordinador de difusión cultural	■			
4	Preparar protocolos de actuación ante crisis de imagen institucional.	Estratega digital	■			
5	Diversificar y clasificar la oferta de contenidos.	Estratega digital	■	■		
6	Segmentar los contenidos (audiencia/canal/tipo de contenido que consume/su relación con la institución o su ubicación).	Estratega digital	■	■	■	
7	Planear y crear contenidos con una duración reducida, mínimo a 15 segundos y máximo 4 minutos.	Estratega digital	■	■	■	
8	Utilizar contenidos en un formato descargable que sirva de complemento.	Productor audiovisual	■	■	■	
9	Establecer alianzas estratégicas.	Coordinador de difusión cultural	■	■	■	
10	Crear un listado de aliados estratégicos y los recursos/capacidades que puedan aportar.	Coordinador de difusión cultural	■	■	■	
11	Colocar el link a las RRSS de la CDC en diversas ubicaciones.	Estratega digital	■	■	■	■
12	En el contenido, incluir un llamado a la acción específico a la obtención de likes.	Productor audiovisual	■	■	■	■
13	Programar la publicación de los contenidos.	Estratega digital	■	■	■	■
14	Promover las RRSS nuevas, implementar dinámicas para seguir y compartir el contenido o las RRSS de la CDC.	Estratega digital	■	■	■	■
15	Implementar dinámicas sociales en las que la audiencia misma se vea involucrada.	Estratega digital	■	■	■	■
16	Elaborar reportes de indicadores, preferencias e intereses de consumo de la audiencia y demás información relevante.	Estratega digital	■	■	■	■
17	Retroalimentar y comunicar el contenido de los reportes, resaltando los logros y áreas de oportunidad.	Coordinador de difusión cultural	■	■	■	■

Nota: Elaboración Propia.

Conclusiones

Este estudio permitió comprender como se genera valor en la difusión de la cultura y las artes en una época de pandemia, su importancia para el individuo y para la sociedad actual, los factores clave para la planeación, creación y distribución de valor con formato digital, como el monitoreo de los intereses de las audiencias digitales y el conocimiento de las funcionalidades de las herramientas de medición disponibles, por lo es indispensable el desarrollo de competencias digitales orientadas hacia el uso de las TIC para implementar canales de marketing digital desde el enfoque de la planeación estratégica. También contribuyó a identificar el modelo de la cadena de valor cultural para el cual, es preciso considerar que todos los elementos se encuentran interrelacionados y más aún con la utilización de medios digitales, la planeación (creación), producción, distribución (difusión) y el acceso (consumo).

La presente investigación logró enriquecer el conocimiento que se tiene sobre el proceso de adaptación de las instituciones culturales a las condiciones de pandemia mediante la identificación de barreras, retos y beneficios. Se interpretaron las estrategias y canales de marketing digital que han traído mayores resultados al sector cultural, los tipos de contenidos culturales digitales, las características de los contenidos a considerar, los formatos de contenido que se han implementado, la audiencia a la que se dirigen, los indicadores de desempeño, las habilidades y conocimientos requeridas en cada etapa de la cadena de valor, así como los canales y procesos involucrados para generar y difundir contenidos culturales digitales. Se identificaron los elementos de la cadena de valor en la práctica, sin embargo, especialmente por la digitalización impulsada en el sector, se encontró que los contenidos culturales digitales y las personas toman un rol de mayor importancia en el mundo actual en el que la audiencia se encuentra en Internet, en concreto en las RRSS, que se pueden considerar como lugares o espacios de interacción y de consumo cultural. Dichos elementos se agregan al Modelo en Red de la cadena de valor cultural y se propone como una evolución a un nuevo modelo (Modelo Caracol).

- En el sector cultural, el uso de canales de marketing digital es incipiente, acotado a los recursos y capacidades de cada institución: se identificaron barreras y retos, como la falta de experiencias, conocimientos y habilidades en la implementación de las TIC ocasionando que dichas instituciones no cuenten con alguna estrategia de comunicación en la que integren canales de marketing digital, que les permita contar con una mayor presencia y una buena comunicación a través de dichos canales, dando como resultado una presencia online y digitalización de oferta incipiente.
- En la CDC se desconocen las métricas utilizadas en medios digitales relacionadas con los contenidos difundidos que atienden una serie de indicadores de desempeño agrupados en los objetivos de interacción, alcance y consumo de la estrategia de comunicación. Además, en la CDC falta personal especializado en la planeación, producción y difusión de contenidos culturales digitales.
- Las personas y los contenidos forman parte de la cadena de valor cultural, sin embargo, el modelo tradicional “en red” no considera, por lo tanto, se propone un nuevo modelo “de caracol”.
- Se percibe un fuerte compromiso por parte de los directivos y del personal que labora en las instituciones que difunden la cultura por mejorar procesos de planeación, producción y difusión.
- Las estrategias de marketing digital que dieron mejor resultado a las instituciones públicas analizadas, destacan: a) Intensificar el marketing de redes sociales: publicando más seguido, respondiendo mensajes, realizando dinámicas en las que la audiencia comparte experiencias y opiniones. b) Establecer alianzas para incrementar la oferta de contenidos: realizar colaboraciones en la producción de contenidos, compartir, replicar, etiquetar o mencionar a otras instituciones, funcionarios públicos, artistas, deportistas y demás personajes influyentes con un mensaje similar al de la institución para así llegar a más personas. c) Mostrar a la institución a través de sus integrantes y participantes: a través de los artistas, artesanos, talleristas, alumnos y demás personas que las conforman y participan en diversas actividades. d) Programar y calendarizar la publicación de los

- contenidos: usar las herramientas de medición de las propias RRSS, utilizar hashtags, número de likes, encuestas y demás elementos para generar expectativa de los eventos y evaluar el desempeño de los contenidos publicados.
- En el sector cultural existen barreras y retos relacionadas con el conocimiento, capacidades digitales y de acceso a mayor presupuesto para implementar las TIC: Se identificaron y registraron las barreras, dificultades o retos relacionados al conocimiento y competencias digitales que existen dentro de la cadena de valor cultural de la CDC como la falta de recursos y capacidades para la planeación y producción de contenidos digitales visualmente atractivos, es decir, no se cuentan con herramientas, equipo de trabajo y personal capacitado y especializado en la grabación y edición de contenidos dedicado exclusivamente a la CDC, la planeación se encuentra enfocada en la producción de contenidos de larga duración, se tiene poca experiencia en el monitoreo y control de los contenidos que se difunden en canales digitales, se requiere una mayor interacción con la audiencia y publicación de contenidos propios para que se generen registros de la actividad e intereses de la audiencia, falta segmentar y categorizar los contenidos que se publican, entre otros.
 - Los canales de marketing digital para fortalecer la difusión de la cultura para el público objetivo del CDC: el marketing de contenidos y el marketing de redes sociales, utilizando Facebook, Instagram, Twitter, TikTok y YouTube.
 - Las características que deben reunir los contenidos culturales digitales para aprovechar las funcionalidades de las herramientas o plataformas digitales son: además de contar con buena definición de imagen y sonido, deben de tener calidad profesional en información, guion y mensajes a comunicar. Deben ser contenidos visualmente atractivos implementando diversos ángulos, planos, reglas de composición y encuadres fotográficos, escenarios adecuados, animaciones fluidas, inspirados en referentes, con colores y tipografía atractiva pero adecuada. Los contenidos se deben adecuar pensando en la audiencia a la que van dirigidos, es decir, adaptar el lenguaje e información que se muestra en el mensaje, tomando en cuenta el canal utilizado y al mismo tiempo emplear

elementos persuasivos según la audiencia a la que se dirige. También deben contar con otros elementos específicos que resalten o sea propios de la imagen institucional, una duración de mínimo 15 segundos y máximo 15 o 40 minutos, dependiendo la plataforma en la que se publique, así como contar con un formato cómodo para ser visualizado, es decir vertical u horizontal según la plataforma, además de incluir o hacer referencia a temas actuales o de tendencia. Finalmente, los contenidos han de aprovechar distintos formatos, si son videos, estos pueden presentarse como conferencias, conversatorios, cápsulas, pláticas, transmisiones en vivo, si son imágenes, pueden ser fotografías, carteles, flyers o anuncios, si son audios pueden presentarse en podcast, historias, cuentos, mitos, entrevistas, conversatorios, tertulias, si son textos van desde anuncios breves, comunicados, ligas de acceso o links, en cuanto a libros descargables estos pueden ser en formato .pdf y en .epub, entre otros.

- La reflexión final del estudio es que, es posible fortalecer la difusión cultural de la CDC de la UTM, a través de atender una serie de indicadores de desempeño agrupados en los objetivos de interacción, alcance y consumo de la estrategia de comunicación.

Recomendaciones

Se recomienda aplicar la estrategia de comunicación, siguiendo cada una de las fases del modelo de planeación RACE de Marston (1963), considerando cada una de las etapas que se identifican en el Modelo Caracol de la cadena de valor cultural propuesto.

El proceso de planeación tiene que ser un ejercicio sistemático y estructurado que permita, mediante el diagnóstico situacional, reconocer la posición actual e identificar brechas entre el estado actual y el estado deseada, con el propósito de formular objetivos y acciones estratégicas que contribuyan al desarrollo de la CDC de la UTM.

Formular objetivos de la estrategia de comunicación que atienda tres dimensiones: interacción, alcance y consumo de los contenidos.

- Para fomentar la interacción de la audiencia en los canales digitales seleccionados, los indicadores de desempeño de relevancia tienen que ver con los likes y reacciones, veces compartidos y comentarios recibidos.
- Sobre el alcance que se busca que tengan los contenidos, establecer indicadores relacionados con visualizaciones o reproducciones, visitas generadas en el periodo y seguidores ganados en el periodo.
- Finalmente, con la idea de incrementar la tasa de consumo de los contenidos, considerar indicadores relacionados con la tasa de consumo promedio, espectadores promedio y el número de descargas.

Sugerencias de investigaciones futuras

Finalmente, y a partir de lo analizado y descubierto en el presente trabajo, se enlistan temas sugeridos para futuros estudios:

- Estructura de un reporte de desempeño de los contenidos culturales digitales.
- Protocolo de crisis para la gestión de imagen institucional en RRSS.
- Planeación, ejecución y medición de campañas que incluyan dinámicas sociales en RRSS.
- Implicaciones de la difusión de contenido cultural en Internet de carácter efímero de inmediato acceso (de corta duración).
- Actualización del sistema de almacenaje y resguardo de los contenidos culturales digitales (formato, compresión, unidades de almacenamiento).
- Proyecto de inversión para un departamento especializado de producción audiovisual y/o comunicación en una institución de educación superior.
- Reestructuración operativa requerida tras la creación de un nuevo departamento en la institución.
- Tienda virtual (estantería virtual para que artesanos y artistas ofrezcan sus productos a la venta) y programa de capacitación sobre *e-commerce* para economías creativas.
- *E-commerce* en economías creativas de la región, impacto de la implementación de las TIC en su desarrollo y crecimiento.
- Programa de servicio social de actividades de apoyo en la producción y difusión de contenidos culturales virtuales, para el desarrollo de habilidades digitales.

Referencias

- Aguilar, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Revista TEMAS de ciencia y tecnología* 11, (4), 17-28. <https://bit.ly/3xMose6>
- Arteaga, J. P., Coronel, V. C. y Acosta, M.M. (2018). Influencia del marketing digital en el desarrollo de las MIPYME's en Ecuador. *Revista ESPACIOS*, 39(47)1. <https://bit.ly/3wd0AzL>
- Barrientos, P. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(1), 41 - 56. <http://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.1.3>
- Bloomberg, L.D. y Volpe, M.F. (2018) *Completing Your Qualitative Dissertation: A Road Map From Beginning to End* [Completa tu disertación cualitativa: Una hoja de ruta de principio a fin]. SAGE Publications.
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology [Uso del análisis temático en psicología: investigación cualitativa en psicología]. *Qualitative Research in Psychology* , 3(2), 77-101. <http://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Buendía Astudillo, A., Ruano, L. E., y Gómez Cerón, J. A. (2018). Agenda cultural y comunicación digital: Facebook, gestión cultural e Imaginarios urbanos. *Campo Abierto. Revista De Educación*, 37(1), 79-92. <https://bit.ly/3L3MshH>
- Buenrostro, H. E., y Hernández, M. C. (2019). La incorporación de las TIC en las empresas. Factores de la brecha digital en las Mipymes de Aguascalientes. *Economía: Teoría y práctica* (50),101-124. <http://doi.org/10.24275/etypuam/ne/502019/buenrostro>

- Castellanos Gutiérrez, M.E. (2020). Estrategias creativas e innovadoras para transmitir la cultura en momentos de COVID-19. Casa Ibargüen y Centro Cultural Municipal en el centro histórico de la ciudad de Guatemala. *Revista AVANCE*, 17(10), 82-101. <https://bit.ly/3kJOFUy>
- Chaffey, D. y Chadwick F. E. (2019). *Digital Marketing 6th Edition* [Marketing Digital sexta edición]. United Kingdom: Pearson Education.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones (3ra edición)*. México: McGrawHill.
- Chic, L. (2018). Los principales retos de las instituciones culturales con la comunicación online en la revolución 2.0. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*. 5(2), 20-28 <http://doi.org/10.4995/cs.2018.10793>
- Chic, L. (2021). Los usuarios, los contenidos y la inversión, elementos claves en la reformulación de la comunicación digital de las instituciones culturales. *Revista PH*, 102, 143-145. <http://doi.org/10.33349/2021.102.4793>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo [UNCTAD]. (2021). *La economía creativa tendrá su momento en el año 2021*. <https://bit.ly/3wbxHUm>
- García, E. y Valencia, M.L. (2012). *Planeación estratégica: teoría y práctica*. México: Editorial Trillas.
- García, I., Ortega, F. y Pérez, M.E. (2021). Comunicación y espacios culturales en tiempos de COVID-19. *Vivat Academia. Revista de comunicación*, 154, 21-43. <http://doi.org/10.15178/va.2021.154.e1261>
- Garduño, M., (2021). *Vacunas y variantes: Así vivimos la pandemia por Covid-19 durante 2021* <https://bit.ly/39I80TY> (Consultado en diciembre 2021)
- Gobierno de México, (2021). *Semáforo COVID-19* <https://bit.ly/3PdBd9E> (Consultado en septiembre 2021)

- Guzmán, A. P. y Gutiérrez Rojas, C. D. (2018). Las competencias digitales y el uso de las tecnologías sociales: el valor agregado en la comercialización en el sector calzado en Bucaramanga. *I+D Revista de Investigaciones*, 11(1), 17-26. <http://doi.org/10.33304/revinv.v11n1-2018002>
- Hammou, I., Aboudou, S. y Makloul, Y. (2020). Social Media and Intangible Cultural Heritage for Digital Marketing Communication: Case of Marrakech Crafts [Redes sociales y patrimonio cultural inmaterial para la comunicación de marketing digital: el caso de la artesanía de Marrakech]. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 121-127. <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.1-09>
- Haro, C. (2021). Reflexión sobre la comunicación y las redes sociales en instituciones culturales. *Revista PH*, 102, 198-199. <http://doi.org/10.33349/2021.102.4820>
- Kantor, A. y Kubiczek, J. (2021). Polish Culture in the Face of the COVID-19 Pandemic Crisis [La cultura polaca ante la crisis de la pandemia de COVID-19]. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4) 181. <http://doi.org/10.3390/jrfm14040181>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing 8va edición*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital* [Marketing 4.0: Pasar de lo tradicional a lo digital]. John Wiley y Sons.
- Krajnović, A., Perković, A. y Rajko, M. (2020). Digital Marketing in Cultural Institutions - Example of Cultural Institutions of the City of Zadar [Marketing Digital en Instituciones Culturales - ejemplo de instituciones culturales de la ciudad de Zadar]. *Croatia: ENTRENOVA Conference*, 6(1), 341–352. <https://bit.ly/3KTJwDY>

- Krajnović, A., Vrdoljak, I. y Perković, A. (2021). Strategic and Digital Marketing in Cultural Institutions and the Impact of the COVID-19 Pandemic: a Comparative Analysis of Two Case Studies [Marketing estratégico y digital en instituciones culturales y el impacto de la pandemia de COVID-19: un análisis comparativo de dos estudios de caso]. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 19(2), 257-280. <https://bit.ly/3w8S195>
- Kuźelewska, E. y Tomaszuk, M. (2020). European Human Rights Dimension of the Online Access to Cultural Heritage in Times of the COVID-19 Outbreak [Dimensión europea de derechos humanos del acceso en línea al patrimonio cultural en tiempos del brote de COVID-19]. *International Journal for the Semiotics of Law*, <http://doi.org/10.1007/s11196-020-09712-x>
- Lozada Andrade, Z. E., Betanzos Rodríguez, R.E., Andrade Sosa, P.G., Hernández Hernández, A.D., Ramos Garfias, M.R., Morales Reyes, M.C. y Martínez Morales, C.A. (2020). COVID-19: la oportunidad de las Políticas Culturales para digitalizar la cultura. *Revista electrónica de la Coordinación universitaria de Observatorios de la Universidad Veracruzana* (10), <http://doi.org/10.25009/uvserva.v0i10.2725>
- Madroñero, G. y Capriotti, P. (2018). La etapa de la Estrategia de Comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas. *Revista internacional de relaciones públicas*, 8(16), 171-186. <http://doi.org/10.5783/RIRP-16-2018-10-171-186>
- Marín, J. C., y López, M. (2020). Análisis de datos para el marketing digital emprendedor: Caso de estudio del Parque de Innovación Empresarial de Manizales. *Universidad y Empresa*, 22(38),65-78. <http://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7135>
- Marston, J. E. (1963). *The Nature of Public Relations* [La naturaleza de las relaciones públicas]. New York: McGraw-Hill.

- Matilla, K. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación, volumen I: Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Barcelona: Editorial UOC.
- Meriño, R. (2020). Competencias Digitales para la Transformación de las Empresas, las Claves, Gestión del Talento, Valores y Cultura: Organización que promueva la Educación Continua. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 15(1), 350-354. <https://bit.ly/3MY1Z3A>
- Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1991). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice hall hispanoamericana.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2020). *Frente creativo: Respuestas al COVID-19*. <https://bit.ly/3kJULEs>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2021). *Líneas Generales* <https://bit.ly/3MUuj71> (Consultado en septiembre 2021)
- Pandey, N. (2021). Digital Marketing Strategies for Firms in Post COVID-19 Era: Insights and Future Directions. En H. Chaturvedi y A. Kumar (1ra Ed.), *The New Normal: Challenges of Managing Business, Social and Ecological Systems in the Post COVID-19 Era* (pp.107-124). Bloomsbury India. <https://bit.ly/3w8emUe>
- Peralta, P., Salazar, E., Álvarez, Z.V., y Ortíz, J.(2019). Marketing digital, elementos de la cadena de valor generadores de competitividad del sector publicitario en Barranquilla, (Colombia) - ProQuest. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*, 27(11) 201–212. <https://bit.ly/3L0IE1J>
- Perdigón, R., Viltres, H. y Madrigal, I.R.(2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*. 12(3), 192–208. <https://bit.ly/3FvRi62>

- Porter, M.E. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental
- Quecedo, R. y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14, 5-39. <https://bit.ly/3P7VwVU>
- Quero, M. J. (2018). La comunicación cultural. *Periférica Internacional. Revista Para El análisis De La Cultura Y El Territorio*, (19), 130-142. <http://doi.org/10.25267/Periferica.2018.i19.14>
- Reyes, A., (2007). *Administración moderna*. Limusa
- Robles, L. (2021). Instagram y TikTok apuesta segura en cualquier comunicación cultural. *Revista PH*, 102, 155-157. <http://doi.org/10.33349/2021.102.4798>
- Sánchez, J., Coello M. F., Manosalvas, J.C. y Miranda, M.F.(2019). El marketing digital y su potencial aporte para el posicionamiento de marca. *Revista: Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://bit.ly/3FtL5Ya>
- Spiliopoulou, A., Mahony, S., Routsis, V. y Kamposiori, C., (2017). Cultural institutions in the digital age: British Museum's use of Facebook Insights [Instituciones culturales en la era digital: el uso de Facebook Insights por parte del Museo Británico]. *Participations: Journal of Audience & Reception Studies*, 11 (1), 286-303 <https://bit.ly/39Cy8PV>
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. Cecsá.
- Stojićević, M. (2020). Importance of cultural heritage digitization in the era of COVID-19 pandemic [Importancia de la digitalización del patrimonio cultural en la era de la pandemia de COVID-19]. *Review of the National Center for Digitization*, (36), 13-21. <https://bit.ly/3kWtIFX>

Striedinger, M. P. (2018). El Marketing Digital Transforma la Gestión de Pymes en Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 14 (27).

<https://bit.ly/3wdfciA>

Sunkel, G. (2006). *Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la educación en América Latina: una exploración de indicadores*. United Nations Publications.

<https://bit.ly/3yunMvU>

Taylor, S.J. y Bodgan, R. (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Editorial Paidós.

Universidad Tecnológica de la Mixteca, (2016). *Manual de organización*.

<https://bit.ly/38kC5bH>

Universidad Tecnológica de la Mixteca, (2016). *Manual de organización específico*.

<https://bit.ly/3NgQ94A>

Universidad Tecnológica de la Mixteca, (2021). *Actividades Educativas y Culturales*.

<https://bit.ly/3snLqXh> (Consultado en septiembre 2021)

Universidad Tecnológica de la Mixteca, (2021). *Centro de Actividades Culturales*.

<https://bit.ly/3L6svXy> (Consultado en septiembre 2021)

Universidad Tecnológica de la Mixteca, (2021). *Historia*. <https://bit.ly/3ypUVJb>

(Consultado en septiembre 2021)

Walls, M. (2020). Aportes de la comunicación para la difusión del patrimonio cultural.

Revista de ciencias de la comunicación e información, 25 (1), 49-55.

[http://doi.org/10.35742/rcci.2020.25\(1\).49-55](http://doi.org/10.35742/rcci.2020.25(1).49-55)

What is Digital Marketing? [¿Qué es el marketing digital?] (2021). American Marketing Association (AMA). <https://bit.ly/3P7W9yK> (Consultado en septiembre 2021)

Anexos

Anexo A. Búsqueda de temas

Cosas a considerar en las etapas de la cadena de valor

- Pasos en la producción y postproducción actual.
- Equipo y software
- Canales de difusión
- Comunicación con las otras etapas de la cadena de valor cultural
- Sugerencias de estrategias para la producción y la difusión
- Sugerencias de estrategias para la producción y la planeación
- -
- Planeación de eventos
- Canales de difusión
- Estrategias con medios digitales
- Requerimientos - Difusión
- Requerimientos - Producción
- -
- Canales de difusión
- Requerimientos - Difusión
- Proceso de planeación de cada actividad cultural - pasos
- Proceso de difusión
- Equipo o herramientas para difundir
- Políticas
- Tácticas de difusión
- -
- Políticas y recomendaciones en cuanto a la planeación
- Políticas para el Proceso de difusión
- Canales de difusión
- Reciclaje de contenidos
- Equipo y software para la producción y postproducción
- Tácticas de difusión
- Tácticas de producción (o planeación de contenidos)
- -
- Canales de difusión
- Equipo y software para la producción y postproducción
- políticas en la planeación de contenidos
- políticas en la producción de contenidos
- Tácticas en la planeación y/o difusión de contenidos culturales digitales
- Tácticas para la difusión
- Pasos en la etapa de producción
- -
- Canales de difusión
- Tácticas en la planeación
- Equipo y Software (poca tecnología)
- -
- Canales de difusión
- Tácticas de planeación y producción
- Proceso de planeación

- Proceso de producción
- Proceso de difusión
- -
- Tácticas en la planeación
- Canales de difusión
- Proceso de planeación

Eventos, talleres, libros y demás expresiones culturales digitalizadas

- Tipos de contenidos culturales digitales
- Características
- Contenido de calidad
- Contenido visualmente atractivo
- -
- Videos para promover cada tipo de actividad cultural que ofrece la institución (Tipos de contenidos culturales digitales)
- Videos para promover la cultura Mixteca (Tipos de contenidos culturales digitales)
- Características
- Contenido de calidad
- Contenido visualmente atractivo
- -
- Tipos de Contenidos
- Características
- Contenido profesional
- Contenido atractivo
- Eventos presenciales a virtuales
- -
- Tipos de contenidos
- Características de los contenidos
- Formatos
- Los contenidos de mayor interés
- La audiencia de la CDC
- -
- Características
- Tipos
- Formatos
- Audiencia
- Indicadores de desempeño de los contenidos culturales digitales
- -
- Características
- Tipos
- Formatos
- Indicadores de desempeño de los contenidos culturales digitales
- La audiencia en Twitter
- La audiencia en Instagram
- La audiencia en Facebook
- -
- Indicadores de desempeño de los contenidos culturales digitales
- Tipos
- características
- La audiencia
- -

- Tipos
- Formatos
- Audiencia
- indicadores de desempeño de los contenidos culturales digitales
- Beneficios de contenidos culturales digitales
- Características

Personas - Aspectos relacionados al conocimiento, a la experiencia y a las competencias digitales

- Personas en producción y postproducción
- Conocimientos y habilidades para la producción y postproducción
- -
- Departamento especializado
- Equipo en el departamento
- Personas capacitadas y dedicadas al CDC
- Habilidades Técnicas
- Personas creativas
- Sector cultural
- -
- Conocimientos y habilidades para la etapa de difusión
- Personas involucradas en el manejo de RRSS
- Personas que forman parte de la CDC (como participantes, no empleados directos)
- Requerimientos actuales de personal en la CDC
- -
- Cantidad de personas involucradas
- Conocimientos y habilidades para la etapa de difusión
- Conocimientos y habilidades para la etapa de producción
- Necesidad de un departamento especializado
- -
- Habilidades y conocimientos en general
- habilidades y conocimientos, para la difusión
- Equipo de la SECULTA (personas involucradas)
- -
- Personas que manejan las RRSS
- Los que crean los contenidos (producción, la parte gráfica, sonora, de video, animación) - El equipo creativo
- Los que imparten los talleres y cursos
- Personas que participan en colaboración - Proveedores - otros gestores, conferencistas, conciertos, etc.
- -
- áreas
- Formación
- Actividades

Retos y barreras

- Incrementar interacciones con la audiencia actual y con nuevos públicos que se generan en los contenidos culturales digitales.
- Generar y mantener el interés de la comunidad en la cultura y el arte mediante contenidos digitales, tanto en la audiencia actual y como en los nuevos públicos.
- Agilizar y adecuar la planeación de producción y difusión de contenidos culturales digitales con formatos atractivos para la audiencia.
- Coordinación con participantes de videos culturales

- Mantener actividades digitales y a los públicos ganados
- Creación y/o conversión de materiales y eventos culturales presenciales a contenidos culturales digitales o virtuales
- Coordinación y complementación de contenidos y eventos presenciales con los virtuales.
- Acoplar actividades presenciales y virtuales
- Aprender a usar las RRSS como medio de difusión cultural
- Aprender a cómo gestionar crisis de imagen y prestigio en RRSS
- No dejar que la institución deje de difundir la cultura en un escenario de distanciamiento o aislamiento social, como el de una pandemia
- Si se necesita implementar, respetar horarios de oficina durante el “trabajo en casa”.
- -
- El presupuesto para eventos culturales, usualmente es bajo.
- La planeación suele enfocarse a la generación de contenidos muy largos
- la institución no cuenta con departamento especializado en medios, producción audiovisual y comunicación, en la que los puestos de trabajo contemplen actividades y requerimientos específicos para dicha función en la organización.
- La CDC requiere de una persona que se encargue de la producción y postproducción de los contenidos culturales digitales.
- La CDC no tiene personal suficiente, se tiene que esperar un turno, pedir ayuda y tiempo a personas de otras áreas cuyas actividades no corresponden.
- El personal con el que se cuenta carece de experiencia y especialización suficiente en canales digitales, lo que ocasiona retrasos en los procesos, por ejemplo, la transmisión en vivo de contenidos en la etapa de difusión.
- Carencia de equipo de grabación o producción.
- Equipo de difusión desactualizado
- Disponibilidad actual del personal de apoyo
- Limitantes en reciclaje de materiales
- muchos filtros para la autorización de contenidos antes de ser subidos
- Se tiene la responsabilidad de la difusión cultural, pero no se tiene la autoridad para utilizar ciertos canales (como los canales de YouTube del SUNEQ y de la UTM)
- Al intentar abrir un nuevo canal (un sitio web) para la coordinación de difusión cultural, no se encontró a la persona que tuviera el control para la subida de materiales.
- El uso de materiales pregrabados, implica acatarse a ciertas características que son difíciles o imposibles de modificar (calidad de sonido, imagen, tomas, ángulos, textos, logotipos o marcas de agua, etc.).

Beneficios y desventajas

- Mayor alcance (nacional e internacional)
- Descubrimiento de públicos, dentro y fuera del país.
- colaboración inter-institucional
- esfuerzos de artistas y gestores culturales
- esfuerzos para apoyar economías creativas
- incremento en la audiencia a nivel nacional e internacional
- accesibilidad y contacto con el público
- Abundancia de información para la capacitación sobre la creación de contenidos digitales atractivos en Internet
- El uso de canales virtuales se convierte en una expansión de la oferta de las instituciones culturales
- Son canales oficiales de comunicación por parte de la institución con su público.

- Los canales digitales también pueden ser utilizados para el crecimiento y el desarrollo de las economías creativas y culturales, mediante el e-commerce.
- -
- Economías creativas afectadas
- El contacto de la audiencia con los expertos, estudiosos o artistas
- En RRSS, las personas no ven contenidos largos, si no que están acostumbradas a videos cortos.
- La rapidez del manejo del software para la postproducción, requiere práctica y experiencia, así como un constante aprendizaje y aplicación de nuevas herramientas.
- En RRSS, las personas tienen comportamientos en constante cambio (se requiere un monitoreo constante)
- Al inicio, descontrol por no poder acceder a instalaciones, definir plataformas y el respeto de horarios de oficina
- Se pospusieron eventos presenciales
- Difícil encontrar a un community manager (una sola persona) cuyos aportes sean significativos a la institución.
- Difícilmente se encuentran públicamente protocolos de crisis para la gestión de imagen institucional en RRSS, se debe de generar uno propio.
- Se depende de una conexión a internet para subir o visualizar los contenidos.
- Al inicio el contacto con la audiencia disminuyó al suspenderse las actividades presenciales y sólo contar con pocos contenidos digitales.
- Manejar archivos digitales pesados, como los videos, se requiere de un subproceso de compresión de archivos, espacio en unidades de almacenamiento y conexión a internet estable para la subida de los contenidos.

Anexo B. Revisión de temas

NOTA: El número que aparece entre paréntesis indica cuántos subtemas integran al tema, por ejemplo, el tema “Proceso (3)” se compone de 3 subtemas “Planeación”, “Producción” y “Difusión”.

Pandemia y digitalización (beneficios, desventajas, barreras y retos)

- Beneficios (7)
 - Mayor alcance y accesibilidad
 - Mayor alcance (nacional e internacional)
 - Incremento en la audiencia a nivel nacional e internacional
 - Se mantiene y fortalece el contacto con el público
 - Accesibilidad
 - Acceso a contenidos artísticos y culturales
 - Acceso al conocimiento de diversas disciplinas artísticas
 - Nuevos públicos
 - Descubrimiento de públicos, dentro y fuera del país.
 - Más colaboración
 - colaboración inter-institucional
 - esfuerzos de artistas y gestores culturales
 - Expansión de la oferta cultural
 - El uso de canales virtuales se convierte en una expansión de la oferta de las instituciones culturales (más formatos)
 - Variedad en las formas de transmitir y difundir la cultura
 - Fortalecimiento de economías creativas
 - Esfuerzos para apoyar economías creativas
 - Abundancia de información para la capacitación sobre la creación de contenidos digitales atractivos en Internet
 - Los canales digitales también pueden ser utilizados para el crecimiento y el desarrollo de las economías creativas y culturales, mediante *el e-commerce*.
 - Representan canales oficiales directos de comunicación por parte de la institución para público.
- Desventajas (7)
 - Del Trabajo remoto
 - No poder acceder a las instalaciones por material
 - Necesaria una mayor planeación y definición de plataformas, nuevos roles, etc.
 - El respeto de horarios de oficina
 - Economías creativas afectadas
 - El contacto de la audiencia con los expertos, estudiosos o artistas
 - Al inicio el contacto con la audiencia disminuyó al suspenderse las actividades presenciales y sólo contar con pocos contenidos digitales.
 - Se pospusieron eventos presenciales
 - Contenidos cortos
 - En RRSS, las personas no ven contenidos largos, si no que están acostumbradas a videos cortos.
 - Mayor preparación en competencias digitales
 - La rapidez del manejo del software para la postproducción, requiere práctica y experiencia, así como un constante aprendizaje y aplicación de nuevas herramientas.
 - Difícil encontrar a un *community manager* (una sola persona) cuyos aportes sean significativos a la institución.
 - Requerimientos físicos, técnicos y de software

- Manejar archivos digitales pesados, como los videos, se requiere de un subproceso de compresión de archivos, espacio en unidades de almacenamiento y conexión a internet estable para la subida de los contenidos.
 - Se depende de una conexión a internet para subir o visualizar los contenidos.
 - Se requiere un monitoreo constante
 - En RRSS, las personas tienen comportamientos en constante cambio (se requiere un monitoreo constante)
 - La imagen institucional debe cuidarse más
 - Difícilmente se encuentran públicamente protocolos de crisis para la gestión de imagen institucional en RRSS, se debe de generar uno propio.
 - Barreras (5)
 - Recurso monetario
 - El presupuesto para eventos culturales, usualmente es bajo.
 - Recurso humano
 - La CDC requiere de una persona que se encargue de la producción y postproducción de los contenidos culturales digitales.
 - La CDC no tiene personal suficiente, se tiene que esperar un turno, pedir ayuda y tiempo a personas de otras áreas cuyas actividades no corresponden.
 - El personal con el que se cuenta carece de experiencia y especialización suficiente en canales digitales, lo que ocasiona retrasos en los procesos, por ejemplo, la transmisión en vivo de contenidos en la etapa de difusión.
 - Herramientas, material y equipo de trabajo
 - Carencia de equipo de grabación o producción.
 - Equipo de difusión desactualizado
 - Limitantes en reciclaje de materiales
 - El uso de materiales pregrabados, implica acatarse a ciertas características que son difíciles o imposibles de modificar (calidad de sonido, imagen, tomas, ángulos, textos, logotipos o marcas de agua, etc.).
 - Organización
 - La institución no cuenta con departamento especializado en medios, producción audiovisual y comunicación, en la que los puestos de trabajo contemplen actividades y requerimientos específicos para dicha función en la organización.
 - Se tiene la responsabilidad de la difusión cultural, pero no se tiene la autoridad para utilizar ciertos canales (como los canales de YouTube del SUNEQ y de la UTM)
 - Al intentar abrir un nuevo canal (un sitio web) para la coordinación de difusión cultural, no se encontró a la persona que tuviera el control, responsabilidad o autoridad para la subida de materiales.
 - Planeación
 - La planeación suele enfocarse a la generación de contenidos muy largos
 - Burocracia
 - muchos filtros para la autorización de contenidos antes de ser subidos
 - Retos (4)
 - Interés y retención de audiencia
 - Generar y mantener el interés de la comunidad en la cultura y el arte mediante contenidos digitales, tanto en la audiencia actual como en los nuevos públicos.
 - Mantener actividades digitales y a los públicos ganados
 - Generar interacciones con la audiencia
 - Incrementar interacciones con la audiencia actual y con nuevos públicos que se generan en los contenidos culturales digitales.
 - Agilizar y adecuar la planeación
 - Agilizar y adecuar la planeación de producción y difusión de contenidos culturales digitales con formatos atractivos para la audiencia.

- Creación y/o conversión de materiales y eventos culturales presenciales a contenidos culturales digitales o virtuales
- Coordinación y complementación de contenidos y eventos presenciales con los virtuales.
- Acoplar actividades presenciales y virtuales
- No dejar que la institución deje de difundir la cultura en un escenario de distanciamiento o aislamiento social, como el de una pandemia
- Relacionados con el personal
 - Coordinación con participantes de videos culturales
 - Aprender a usar las RRSS como medio de difusión cultural
 - Si se necesita implementar el trabajo remoto, respetar horarios de oficina durante el “trabajo en casa”.
 - Aprender a cómo gestionar crisis de imagen y prestigio en RRSS

Proceso (3)

- Planeación
 - Pasos en la planeación de cada actividad cultural
 - Pasos en la planeación de contenidos culturales digitales
 - Políticas en la planeación de contenidos
 - Recomendaciones en la planeación
 - Tácticas en la planeación de contenidos
- Producción
 - Pasos en la producción y postproducción actual.
 - Equipo y software para la producción y postproducción
 - Equipo y Software (poca tecnología)
 - Comunicación con las otras etapas de la cadena de valor cultural
 - Sugerencias de estrategias para la producción y la planeación
 - Políticas en la producción de contenidos
- Difusión
 - Canales de difusión
 - Estrategias con medios digitales
 - Requerimientos - Difusión
 - Pasos en la difusión y generación de reportes
 - Software, equipo o herramientas para difundir
 - Políticas de difusión
 - Tácticas de difusión

Contenidos (5)

- Tipos o enfoque de Contenidos Culturales Digitales
 - Educación artística y cultural
 - Actividades, cursos y talleres culturales que ofrece la institución
 - Cápsulas de información para el aprendizaje
 - Para mostrar y preservar el patrimonio y herencia cultural
 - Promoción de la cultura Mixteca
 - Entretenimiento cultural (de tipo informativo)
 - Entretenimiento y disfrute
 - Promoción de la cultura y las artes en general
 - Entretenimiento cultural (del tipo contemplativo)
 - Publicidad
 - Dar a conocer la institución
 - Ofrecer exposición y promocionar a las economías creativas
- Características
 - Contenido de calidad profesional

- Información, guion y mensajes
 - Buena definición de imagen y sonido
 - Contenido visualmente atractivo
 - Uso de ángulos, planos, reglas de composición y encuadres fotográficos
 - Escenarios adecuados
 - Animaciones fluidas
 - Inspirado en referentes
 - Colores y tipografía
 - Contenidos adecuados según la audiencia
 - El mensaje (lenguaje e información) adaptado
 - Elementos persuasivos según la audiencia a la que se dirige
 - Elementos específicos
 - Imagen institucional
 - Duración
 - Comodidad del formato
 - Referencia a temas actuales o de tendencia
- Formatos
 - Videos (conferencias, conversatorios, cápsulas, pláticas)
 - Transmisiones en vivo
 - Imágenes (fotografías, carteles, *flyers*, anuncios)
 - Animaciones (*gifs*, o en videos)
 - Audios (podcast, historias, cuentos, mitos, entrevistas, conversatorios, tertulias)
 - Texto (anuncios, ligas de acceso o links)
 - Libros descargables (en .pdf y en epub)
 - Juegos (rompecabezas, visitas 360, realidad aumentada)
- La audiencia a la que se dirigen
 - Según cada canal utilizado
 - Audiencia en Facebook
 - Audiencia en Twitter
 - Audiencia en Instagram
 - Según el tipo de contenido que consume
 - Educación artística y cultural
 - Para mostrar y preservar el patrimonio y herencia cultural
 - Entretenimiento y disfrute
 - Publicidad (de la institución o de economías creativas)
 - Según su relación con la institución
 - Audiencia interna
 - Audiencia nueva
 - Según su ubicación
 - Nacional
 - Internacional
- Indicadores de desempeño de los contenidos culturales digitales
 - Interacciones
 - Likes y reacciones (me enoja, me divierte, emociona, me encanta, etc.)
 - Las veces que es compartido el contenido
 - Comentarios (positivos, negativos, por información)
 - Alcance
 - Vistas o visualizaciones
 - Reproducciones
 - Visitas
 - Consumo
 - Viewers o espectadores
 - Tiempo que pasan las personas viendo
 - Número de Seguidores

Personas (3)

- Por etapa de la cadena de valor (o áreas)
 - Personas en la planeación
 - Personas en producción y postproducción - Creación de contenidos
 - Personas involucradas en el manejo de RRSS - Comunicación y difusión
- Organización
 - Departamento especializado
 - Equipo en el departamento
 - Personas capacitadas y dedicadas al CDC
 - Personas que participan en la CDC (temporalmente o no empleados directos)
 - Cantidad mínima de base
- Otras personas involucradas
 - Personas que imparten talleres y cursos
 - Personas que participan en colaboración (otros gestores, alianzas, conferencistas, etc.)
- Conocimientos y habilidades
 - Para la producción y postproducción
 - Para la etapa de difusión
 - Conocimientos y habilidades En general
 - Habilidades técnicas
 - Personas creativas
 - Conocimiento y experiencia en el sector cultural

Anexo C. Ejemplo de transcripción de una entrevista

NOTA: Para distinguir los diálogos, se denota al entrevistador con la letra “Q” y al entrevistado con la letra “W”.

Q:

Bueno, pues eh... de antemano, le agradezco por tomar esta entrevista, eh... cómo le comentaba es acerca de la difusión cultural en estos tiempos de pandemia... eh, antes de empezar, eh... le parece bien si grabamos la entrevista, es decir, que yo pueda grabar el audio de la entrevista.

W:

Claro, adelante.

Q:

Ok, entonces comenzamos en tres, dos, uno... Buenas tardes. Estamos con comenzar, eh... una sesión de preguntas a profundidad, sobre estrategias de comunicación que utilizan el marketing digital para la difusión cultural, con el fin de presentar una tesis y obtener un título, la entrevista será grabada con fines académicos y el archivo resultante será confidencial, previamente el entrevistado está de acuerdo que se grabe la entrevista. Muy bien, buenas tardes, Elías eh... podemos empezar por hablar sobre usted de su nombre, cargo actual y experiencia.

W:

Claro Rubén pues mira, te cuento rapidísimo, eh... soy Elías Piña, trabajo en el departamento de estrategia digital del Museo Nacional de Arte y este... mi formación profesional, pues yo soy bibliotecólogo egresado de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, eh... me desempeñé como director de biblioteca especialista en arte en un museo y desde hace ya más de tres años laboro aquí en el Museo Nacional de Arte como encargado de estrategia digital.

Q:

Ok, eh... El Museo Nacional de Arte eh, en estos tiempos de pandemia, ¿Qué es lo que ha hecho para mantener el contacto con su público?

W:

Pues mira, eh... hemos tenido varias estrategias, eh... primero me gustaría comentarte que el Museo depende del Instituto Nacional de Bellas Artes y este a su vez depende de la Secretaría de Cultura General, entonces todas las estrategias son en conjunto con estas dos instituciones, eh... La Secretaría de Cultura te estoy contando esto porque esta Secretaría diseñó una plataforma y una campaña llamada “Contigo en la distancia” que es una plataforma en la que buscamos... buscamos todavía acercar productos culturales, que todos los recintos, museos, compañías de teatro, danza, música, etc., generamos constantemente pues para seguir en contacto con nuestros públicos virtuales, el museo Nacional de Arte eh... participó o bueno sigue participando más bien, en toda esta campaña a través de un montón de actividades virtuales como... empezaron siendo recorridos virtuales, por ejemplo grabados con los curadores de aquí del museo y el equipo de educación que es un departamento muy importante para pedirles cursos virtuales, talleres, pláticas, conversatorios sobre muchísimas temas, eh... el equipo de Educación también hace constantemente documentos digitales como PDF descargables, para que la gente pueda tener como más cerca las exposiciones que tenemos y por otro lado el equipo de Curaduría se encargó de hacer programas académicos también virtuales en los que se tocaban temas muy diversos, por ejemplo en la pandemia empezó en marzo en abril, ya estábamos hablando de los niños y las niñas en el arte, este... sobre las mujeres en el arte, sobre arte virreinal, sobre la conquista, eh... en el arte mexicano, sobre muchísimos temas que pueden revisar en el canal, principalmente Facebook, y también desde el equipo de redes sociales, diseñamos una cuestión como el que juegan muy populares, por ejemplo las imágenes en 3D en Facebook o los eh... rompecabezas digitales en los que nos apoyamos con otra plataforma. Entonces

tenemos como una especie de cartelera virtual muy abundante, muy rica también constantemente hemos tenido como salidas hacia el público y hacia todos los tipos de público porque eso para nosotros es muy importante, el equipo de curaduría con todos estos programas académicos que te he platicado, se dirige más evidentemente a las personas que ya conocen el arte, que ya están familiarizado con el museo, este... y que quieren ampliar sus conocimientos al respecto, mientras por otra parte el equipo de educación y además del equipo de redes sociales hace eh... publicaciones y hace materiales y hace actividades que están diseñadas para público en general, para niños, para adultos mayores inclusive, el equipo de Educación tiene un programa especial, para personas sordas, personas ciegas, personas como de diferentes comunidades para saber cuál es la mejor forma de acercarlos al arte y también darles herramientas para ellos.

Q:

Wow, pues por lo que comentas, ah, sí, han sido varias las estrategias, eh... ¿Han enfrentado alguna barrera al implementar estas estrategias?

W:

Si, creo que la barrera principal y la más importante es la barrera técnica y tecnológica, porque al no poder venir a oficinas, a trabajar en oficinas, desde que comenzó la pandemia ahorita ya nos estamos reincorporando escalonadamente, pero cuando empezó, pues estamos en nuestras casas y hacíamos lo que podíamos no teníamos las obras de arte, obviamente en nuestras casas no teníamos herramientas para grabar o para hacer grandes ediciones, entonces, esa es una de las primeras barreras, por ejemplo la conexión a internet también, creo que esa fue la barrera mas complicada para todos, porque todas esas estrategias fueron pensadas y diseñadas y ejecutadas en conjunto, no fue solamente un departamento, no fue solamente una persona , eh... si es cierto que yo coordino las redes sociales pero por ejemplo, todas las conferencias, todas las cápsulas, todos los talleres, todo eso se ha diseñado con todo el equipo del Museo, entonces todos han tenido barreras personales, eh... profesionales, tecnológicas que han tenido que sortear durante toda esta temporada.

Q:

Ok, mencionabas, eh... el uso de redes sociales y la plataforma de la Secretaría de Cultura eh ¿Qué otros canales de difusión han utilizado?

W:

Pues mira nuestros canales, por lo menos yo te hablo desde mi experiencia, de los canales principales de difusión del museo son sus propias redes sociales, tenemos más de un millón y medio de seguidores en Twitter, más los que tenemos en Facebook, en Instagram, acabamos de abrir hace un par de meses TikTok, este... en google también tenemos constante comunicación con nuestro público, eh... el público que viene directamente al museo también se les da como herramientas, por ejemplo códigos Qr, pequeñas fichas que tienen como para descargar, por ejemplo, ahorita tenemos una exposición que diseñamos con el Museo Nacional de Historia que es el Castillo de Chapultepec y el museo Soumaya que son dos museos distintos a MUNAL, nosotros, como te comentaba, somos del INBAL eh... el Castillo de Chapultepec es de LINA y el Museo Soumaya es un museo privado, son tres museos distintos que están uniendo sus colecciones y nosotros en MUNAL, eh... somos la sede de esta exposición y muchos de las obras, tienen, eh... realidad aumentada, entonces si tú vienes, descargas la aplicación y lo acercas a las obras, te van a contar algo, te van a dar más información etcétera, entonces son herramientas que... que damos además de... de las redes sociales propias del museo, eh... también a nuestro equipo de difusión y prensa, eh... se ha encargado de estar en contacto con periódicos, con revistas, con postales para poder darle difusión a todas las actividades, como al museo, como a las exposiciones presenciales que ya estamos teniendo.

Q:

Eh, a través... bueno, este... se están utilizando, pues muchos vías de comunicación, muchos canales para difundir, eh... ¿Cómo... cómo mide el consumo de sus contenidos digitales que se están difundiendo?

W:

Pues mira, eh, las métricas las diseñamos también el equipo de redes sociales, tenemos un formato en el que estamos diseñando la cantidad de productos digitales que ponemos, las publicaciones, el impacto que tienen tanto en visitas como el número de likes, por ejemplo, las conferencias, cápsulas, etcétera, revisamos el número de visualizaciones, que eso es como un parámetro bastante importante para nosotros, eh... también por publicaciones nos podemos, eh, dar como una idea por el alcance más por el número de likes, también en alcance, cuántas veces se comparte, a cuantas personas llega, y claro, cuántos likes, cuántos me enoja, cuántos me asombra, por ejemplo en Facebook.

Q:

Ok, eh... de los eventos, eh... de los eventos recientes que han sido difundidos por estos medios digitales, ¿Cuál ha sido el evento que ha tenido mayor mayores interacciones con su público?

W:

Pues déjame pensarlo, porque en realidad tenemos muchísimos... muchísimos este... contenidos, pero yo creo, pues es que por ejemplo a la gente le gusta mucho las este... tenemos unos podcast en Spotify y uno de ellos se llama "postales sonoras de Luna" que la gente disfruta mucho, de esto se trata de que ah... tú puedes ver una obra en el no sé o en una imagen en redes sociales, pero el equipo de Educación hace la pregunta de cómo sonaría esta obra y entonces ellos hacen como una reproducción sonora de que es lo que podría estar pasando, ¿cómo se podría escuchar lo que se ve en la obra?, entonces toda la gente le gusta mucho por ejemplo, pero por ejemplo académicamente, eh... Ciclo académico de estímulo fue muy exitoso porque fue... fueron conferencias con grandes investigadores que venían de muchas instituciones, del colegio de México, del Instituto de Investigaciones Estéticas de la UNAM etcétera, o sea de muchas instituciones que de verdad que gusta mucho y fue muy agradecido por el público.

Q:

Ok, en cuanto a los formatos de difusión de estos contenidos, pues ya has mencionado muchos que eh... bueno las estrategias, pero hablemos de los formatos, eh... ¿Que han utilizado más videos sonidos o imágenes?

W:

Yo creo que por cantidad podremos decir que el museo en redes sociales suben mayormente imágenes, entonces estas imágenes dan a conocer el Museo, las exposiciones, las actividades extraes que tenemos porque por ejemplo, si vamos a publicar una conferencia sobre el sistema siempre viene acompañada de un gráfico, nosotros le llamamos banner o i-card, este... entonces, pues hay muchas imágenes en las redes sociales, pero el concreto las actividades creo que mayormente están formato de vídeo porque por ejemplo, las conferencias, conversatorios, cápsulas, pláticas, etcétera todas están en video, eh... el equipo de Educación trabaja mucho con el PDF descargables que puedan utilizarse para mí sí, para este... actividades desde casa, etcétera, y también están los podcast que al final de cuentas son prácticamente el sonido, eh... aunque nosotros siempre lo acompañamos pues de una imagen porque realmente está relacionada a una hora de hacerlo este te comentaba también al principio de los eh... rompecabezas digitales y éstas pues prácticamente son virtuales totalmente, ¿no?, entonces ese es otra formato, la visita virtual al museo que ahí está en Internet, si buscas Museo Nacional de Arte visita 360 sitio virtual, te aparece, es otro formato totalmente distinto porque no es ni imagen ni es video, entonces... mayormente concreto te puedo decir que para las actividades es video.

Q:

Ok, ¿Qué es lo que hace atractivo a los contenidos culturales digitales?

W:

Pues lo hace atractivo que la gente no tiene que salir de casa para acceder a ellos y que están permanentes, cuando antes de que saliera toda esta cuestión de que teníamos que... no, a ver el último día, perdón, antes de que empezara la pandemia y nos viéramos obligados a recluirnos en casa, no salir y cerrar los museos, en aquel momento, eh... era muy común hacer por ejemplo, ciclos de conferencias

presenciales en los que era muy compleja la organización, tenía que venir la gente, eh... los invitados también teníamos que invitarlos y ellos tenían que venir desde el lugar donde estuviera al museo, así hasta ahora con el tráfico de la ciudad, etcétera y pues esa conferencia pasaba una vez en esta hora supongamos y se acaba, lo atractivo de todas estas actividades culturales digitales es que, eh, las podemos grabar desde cualquier punto de la ciudad o del mundo, se pueden transmitir en ese momento, se pueden transmitir en cualquier otro momento y el público las puede ver las veces que quiera y las veces que crea necesario, entonces tú tienes en nuestro canal de Facebook un archivo, si te metes a la parte de videos, vas a tener una cantidad inmensa de cápsulas, de videos, de conferencias etcétera, creo que eso es lo más atractivo que si tú no tienes tiempo a cierta hora que es cuando se transmite, tú puedes, eh... volver a ver en cualquier momento o si se te fue algún dato o algo de información puedes regresar a verlo otra vez y volver a analizarlo y volver a disfrutarlo.

Q:

Claro... en específico en los contenidos culturales que están en formato de vídeo, eh... ¿Cuál es su duración y qué otras características podríamos destacar de estos vídeos?

W:

Pues mira la duración es muy variada, porque por ejemplo conferencias la duración promedio es de 40 minutos a 1 hora, eh... llegamos a tener como escritorios, eh... especial del equipo de educación que llegaban a durar hora y media tal vez, que esos son como los formatos más grandes, pero también tenemos cápsulas muy chiquitas, estuvimos un ciclo que se llamaba... déjame recuerdo... se llamaba algo así como "Grandes piezas del MUNAL", voces de investigadores o de jóvenes investigadores, eran capsulas de no más de 5 minutos en las que se hablaban concretamente sobre obras, entonces la duración puede ser muy variada dependiendo de lo que queramos y de quien queramos invitar, porque por ejemplo, estas cápsulas de jóvenes estaban dirigidas a jóvenes y sabemos que el público joven tiene un poco menos de retención en cuestión de tiempo, las conferencias estaban pensadas en personas ya de verdad interesadas en un tema muy específico y muy amplio, por eso nos damos el permiso que duraran tanto, este... entonces por eso la variación puede durar tanto.

Q:

Y a cerca de los contenidos que se dirigen a un público general que mencionabas que es difundido a través de redes sociales ¿Tienen otra duración?

W:

Pues tratamos que sean más cortos, o sea, si son como temas muy generales, no sé, invitaciones generales, tratamos de que sean más cortos, entonces... pero si depende mucho de quien esté pensando y de quien esté planeando, de la cantidad de temas que queremos abarcar, que por ejemplo, para las noches de museo, no sé si sepas pero... ah... antes de la pandemia había un programa, que el último miércoles de cada mes, el museo cerraba muy tarde, o sea, si cerrábamos usualmente a las 6 de la tarde, volvíamos abrir a las 7 de la tarde-noche y de ahí hasta las 10 de la noche, y teníamos actividades variadas, esto por la pandemia ya no se pudo hacer, y generamos noches de museo virtuales, entonces en esas noches de museo hay visitas virtuales, que son para todo el público, pero estas duran 1 hora por ejemplo, entonces es un recorrido por muchas obras pero con un lenguaje más sencillo, te digo que en realidad no te puedo decir que los X tipo el contenido dura tanto tiempo porque en realidad depende mucho de los temas de cómo queramos hacerlo, de la persona que esté encargada de esa actividad.

Q:

Ok, respecto a las personas... las personas que están detrás de producir todo este contenido, eh... ¿Cuántas son y qué habilidades tienen?

W:

Pues como te comentaba, en realidad ha sido un trabajo interdisciplinario entres varias áreas del museo principalmente curaduría, educación y redes sociales, en curaduría hay profesional que son historiadores principalmente historiadores del arte, con ese tipo de formación, en educación hay gente que viene de

pedagogía que tiene estudios en específico en educación este... que más... psicología tal vez también hay y en redes sociales pues hay... yo soy bibliotecólogo, está la persona de prensa que es de comunicación, eh...tenemos gente de letras entonces, pues en realidad, las profesiones de los que venimos todos son muy distintas, pero las áreas para las que trabajamos son más específicas, te repito curaduría, educación y redes sociales principalmente.

Q: Ok, regresando un poquito a... ¿Cómo es este proceso de difusión que realizan?, me imagino debe haber una planeación, luego se produce y se graba el contenido y se difunde, podrías platicarme ¿Cómo es todo ese proceso?

W: Pues mira, te lo voy a tratar de resumir porque la verdad es un proceso bastante largo, primero es la idealización de los programas que queremos publicar, si vamos a querer hacer ciclos, si vamos hacer videos, si vamos hacer cápsulas, si vamos a hacer PDF, si vamos a hacer audios, si vamos a... primera decimos que es lo que queremos hacer, de que queremos hablar, o con quien lo vamos a fusionar, entonces primero es como la concepción, la idea y en eso viene incluido el formato y viene incluida la duración y empezamos a planear las fechas en las que vamos a pasar todos los programas, eh... por ejemplo el programa académico de la exposición "símbolo y reino" que te platicaba, se plantea desde por la curaduría, entonces el equipo de curaduría planteo quienes iban hacer los ponentes, cuántas conferencias va a ver, eh... en conjunto conmigo decidimos los días y las horas en las que iban a salir las conferencias, ya que está esto pedimos al área de diseño que nos ayude a hacer los banner o los Siccara para cada una de las conferencias, y después ya que está armado todo esto el equipo de redes sociales, armamos los cómics, todos los textos con los que vamos a hacer difusión, ya que está armando como en un planeador que se nos pide desde la secretaría de cultura, lo mandamos a aprobación de todas las instituciones y ya que está aprobado, nosotros tenemos el visto bueno, para empezar a publicar y promocionar que x día x hora va a haber una conferencia X, solo vamos a tener la publicación de un... no sé de un documento educativo y este otro día vamos a tener, eh... un taller etcétera, entonces así vamos trabajando.

Q: Ok, eh... durante este periodo de pandemia ¿Han notado un incremento sustancial en la audiencia a la que se tiene al alcance?

W: Sí, en nuestras redes sociales principalmente han tenido un gran aumento, lo deducimos que es gracias a esta oferta cultural que tenemos, recuerdo como varios comentarios de gente que decía... es que yo vivo fuera de la ciudad de México y como yo ya no vivo en México pues es como una forma de acercarme al MUNAL y eso se la agradece mucho, entonces si en nuestras redes sociales, en este tiempo de pandemia si ha crecido, pues por ejemplo la gente de salas todavía no regresa al 100%, por las mismas medidas que tenemos.

Q: Este incremento en la audiencia, ha sido a nivel nacional o también internacional.

W: Hemos crecido internacional, pero principalmente es nacional, hemos crecido en audiencia en Estados Unidos, en España y en parte en Suramérica, en Colombia, parte de Argentina un poco también.

Q: Ok, ya para ir terminando, pues eh, hemos cubierto ya las preguntas que tenía aquí preparadas, eh... alguna reflexión que quisieras aportar.

W: Eh... ¿Qué podrá ser? ... Que esta nueva normalidad de la que se habló ha llegado para quedarse, la virtualidad en la que ya ahora viven los museos y centros culturales es algo inevitable. Es otra forma en la que los museos nos hemos dado cuenta que podemos seguir en contacto con estas personas que están interesadas en el arte, en los museos, en las piezas que resguardamos y las exposiciones que creamos, que por alguna razón no pueden acceder físicamente... eh... es una forma de ponernos en contacto el público y de incrementar el impacto y la visibilidad de todo el trabajo que llevamos a cabo en estos recintos culturales.

Q: Oh wow, bueno, terminamos la entrevista.

Anexo D. Estrategia digital: Cédula de funciones y responsabilidades

Coordinación de difusión cultural

Identificación: Universidad Tecnológica de la Mixteca	
Fecha de elaboración:	Junio 2022
Fecha de actualización:	No aplica
Puesto:	Estratega digital
Superior inmediato:	Coordinador de Difusión Cultural
Área de adscripción:	Rectoría de la Universidad Tecnológica de la Mixteca
Relación laboral:	Por tiempo indeterminado

1. Objetivo General

Planear, difundir y evaluar el desempeño de los contenidos culturales digitales que produzca y en los que colabore la Coordinación de Difusión Cultural de la UTM, conforme a los objetivos de la estrategia de comunicación.

2. Funciones Específicas

Planeación

- Apertura y/o cierre de nuevas RRSS y otros canales virtuales de difusión.
- Redactar y actualizar protocolos de actuación ante crisis de imagen institucional.
- Diversificar, segmentar y clasificar la oferta de contenidos.
- Planeación de contenidos a difundir cada mes.
- Redactar copys.
- Proponer actividades y proyectos digitales en colaboración interinstitucional (colaboraciones y alianzas)
- Ideación de tácticas para hacer que el contenido sea compartido más veces (tácticas de copywriters, creación de dinámicas sociales, planeación de contenidos atractivos que causen mayores interacciones, entre otras).

Difusión

- Publicar contenidos.
- Responder comentarios.
- Responder mensajes.
- Compartir contenidos
- Programación y calendarización de contenidos.
- Mantener actualizada la información publicada en los perfiles institucionales en las RRSS.
- Direccionar contenidos (que los contenidos se muestren primero a ciertas personas en específico).

Evaluación

- Manejo de las herramientas estadísticas de los canales digitales usados.
- Elaborar y comunicar reportes de indicadores, preferencias e intereses de consumo de la audiencia y demás información relevante.
- Identificación de tendencias, gustos y temas de interés actuales en RRSS.
- Detección oportuna de crisis de imagen institucional.

Otras <ul style="list-style-type: none"> • Registro para inscripción a talleres y eventos. • Registro de quejas y sugerencias. • Relacionadas al marketing digital. • Relacionadas al marketing en RRSS. • Relacionadas al marketing de contenidos.

3. Descripción Genérica			
Función	Unidad, grupo, artículo o persona afectada	Sistema, procedimiento o técnica utilizada	Objetivo o razón de la función
Planeación, difusión y evaluación de contenidos culturales digitales	Audiencia en Internet (en RRSS, la comunidad universitaria y personas asiduas al arte y la cultura).	Marketing de contenidos y Marketing de redes sociales (SMM) orgánico	Incrementar la interacción, el alcance y el consumo de los contenidos culturales digitales.

4. Relaciones Laborales					
	Puesto y/o área de trabajo	Con el objeto de	Frecuencia		
			Eventual	Periódica	Permanente
Internas	Coordinador de difusión cultural	Recibir: -Indicaciones. -Material e información. Entregar: -Plan de contenidos. -Reportes de desempeño de los contenidos y de canales. -Quejas y sugerencias.			*
	Secretaria de coordinador de difusión cultural	Recibir: -Material e información. Entregar: -Documentación de planeación y difusión.		*	
	Productor audiovisual Departamento de Recursos Humanos	Recibir: -Material audiovisual. Entregar: -Plan de contenidos autorizado. -Material e información. -Solicitar permisos, (vacaciones, incapacidad, entre otros). -Recibir salario y capacitaciones. -Entregar documentación.	*		*
Externas	Otras instituciones de difusión cultural.	-Colaborar en la planeación y difusión de actividades y eventos artísticos y culturales digitales.	Eventual	Periódica	Permanente
			*		

5. Perfil deseado del puesto	
Datos demográficos, valores éticos y otras características	
<u>Datos demográficos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • 18 a 48 años de edad • Sexo indistinto • Soltero preferentemente • Con estudios en comunicación, marketing digital o publicidad. <u>Valores éticos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Responsabilidad • Honestidad • Respeto • Colaboración • Lealtad <u>Otras características</u> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas • Disponibilidad de horario • Facilidad de palabra • Creatividad 	
Conocimientos generales	
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de equipos de cómputo, smartphone y cámaras de video. • Uso de redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp, Telegram y TikTok). • Relacionados con la cultura y las artes. 	
Conocimientos específicos	
Manejo básico de: <ul style="list-style-type: none"> • Software de ofimática básico de Google (Sheets, Documents y Slides). • Zoom, Google trends, Google meet, entre otros. Conocimiento específico deseable: <ul style="list-style-type: none"> • Meta Business Suite, Facebook Ads, Hootsuite, YouTube Studio, entre otros. 	

6. Experiencia laboral	
Puesto o área	Tiempo mínimo de experiencia
Marketing digital Social media manager Encargado de estrategia digital Community manager Comunicación Unidad de difusión Otras áreas afines.	1 año.

Anexo E. Productor audiovisual – cédula de funciones y responsabilidades

Coordinación de difusión cultural

Identificación: Universidad Tecnológica de la Mixteca	
Fecha de elaboración:	Junio 2022
Fecha de actualización:	No aplica
Puesto:	Productor audiovisual
Superior inmediato:	Coordinador de Difusión Cultural
Área de adscripción:	Rectoría de la Universidad Tecnológica de la Mixteca
Relación laboral:	Por tiempo indeterminado

1. Objetivo General

Producción audiovisual de los contenidos culturales digitales que formen parte de la estrategia de comunicación de la Coordinación de Difusión Cultural de la UTM.

2. Funciones Específicas

Preproducción

- Identificar los recursos: el equipo, los sets, locaciones, tiempos y personas involucradas.
- Diseñar, planear y programar el plan de trabajo (plan de rodaje) de los contenidos culturales digitales.
- Investigar de manera complementaria los temas elegidos.
- Adecuar, estructurar y redactar los mensajes y guiones técnicos de los contenidos culturales digitales.
- Crear storyboards.

Producción

- Asistir a las locaciones y verificar su estado según lo planeado en el guion técnico.
- Coordinación con los participantes e involucrados en la grabación de los contenidos.
- Filmar, fotografiar y registrar audios de las actividades y eventos culturales.

Postproducción

- Revisión, análisis y selección de los materiales audiovisuales generados.
- Montaje y edición del contenido (edición de video, audios e imágenes).
- Evaluación y revisión del producto final.
- Administración y supervisión de todos los aspectos técnicos de la edición de los contenidos (exportar los contenidos, realizar modificaciones, adecuar formatos, versiones, etiquetado, resguardo, entre otros).

3. Descripción Genérica

Función	Unidad, grupo, artículo o persona afectada	Sistema, procedimiento o técnica utilizada	Objetivo o razón de la función
Producción audiovisual.	Comunidad universitaria, grupos y personas relacionadas con el arte y la cultura.	Procesos de: preproducción, producción y postproducción.	Producir contenidos culturales digitales.

4. Relaciones Laborales					
	Puesto y/o área de trabajo	Con el objeto de	Frecuencia		
			Eventual	Periódica	Permanente
Internas	Coordinador de difusión cultural	Recibir: -Indicaciones. -Material e información. Entregar: -Plan de trabajo (de rodaje). -Guiones técnicos y mensajes con adecuaciones. -Productos terminados para su autorización. -Sugerencias y propuestas de mejora.			*
	Secretaria de coordinador de difusión cultural	Recibir: -Material e información. Entregar: -Documentación de planeación y difusión.		*	
	Estratega digital	Recibir: -Plan de contenidos autorizado. -Material e información Entregar: -Contenidos terminados y autorizados.			*
	Departamento de Recursos Humanos	-Solicitar permisos, (vacaciones, incapacidad, entre otros). -Recibir salario y capacitaciones. -Entregar documentación.	*		
Externas	Otras instituciones de difusión cultural.	-Colaborar en la producción de contenidos culturales digitales.	Eventual	Periódica	Permanente
			*		

5. Perfil deseado del puesto	
Datos demográficos, valores éticos y otras características	
<p><u>Datos demográficos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 18 a 48 años de edad • Sexo indistinto • Soltero preferentemente • Con estudios en diseño gráfico, comunicación, artes visuales, marketing digital, publicidad u otros afines. <p><u>Valores éticos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto y tolerancia • Puntualidad • Perseverancia • Veracidad • Iniciativa • Lealtad <p><u>Otras características</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas • Disponibilidad de horario • Facilidad de palabra • Creatividad e ingenio 	
Conocimientos generales	
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de equipos de cómputo (Windows y MacOs), smartphone y cámaras de video. • Uso de redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp, Telegram y TikTok). • Relacionados con la cultura y las artes. 	
Conocimientos específicos	
<p>Manejo de software de producción audiovisual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adobe Premiere • Audition • After effects • Photoshop • Illustrator • Otros afines <p>Conocimiento específico deseable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje cinematográfico • Producción y consumo de contenidos en RRSS <p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control del entorno • Comunicación y trabajo en equipo • Manejo de equipo de grabación (cámaras fotográficas y de video, trípodes, cámara de teléfono celular, etc.) 	
6. Experiencia laboral	
Puesto o área	Tiempo mínimo de experiencia
Productor audiovisual, Diseñador audiovisual, Coordinación de eventos, Técnico audiovisual, Guionista audiovisual, Productor multimedia, Diseñador multimedia, Comunicación	6 meses.