



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA
COORDINACIÓN DE PROYECTOS DEL
CENTRO CULTURAL DE CHINA EN
MÉXICO**

TESINA

Que para obtener el título de

Licenciado en Ciencias de la Comunicación

P R E S E N T A

Enrique Alejandro Moisés Espeleta

Asesora:

Dra. Francisca Robles



Ciudad Universitaria, CDMX, Diciembre 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>4</u>
<u>CAPÍTULO 1. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....</u>	<u>9</u>
1.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS	10
1.2 EL PROCESO DE PLANEACIÓN	12
1.3 IMPLEMENTACIÓN	15
1.4 EVALUACIÓN.....	18
<u>CAPÍTULO 2. EL CENTRO CULTURAL DE CHINA EN MÉXICO.....</u>	<u>20</u>
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	23
2.2 FUNCIONES	36
2.3 MISIÓN Y VISIÓN	37
2.4 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES.....	38
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
<u>CAPÍTULO 3. LA COORDINACIÓN DE PROYECTOS.....</u>	<u>43</u>
3.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL COORDINADOR DE PROYECTOS CULTURALES.....	46
3.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA COORDINACIÓN DE PROYECTOS.....	49
3.3 NEGOCIACIÓN INSTITUCIONAL.....	52
3.4 GESTIÓN DE REDES SOCIALES	57
3.5 CONSOLIDACIÓN DE LA INDUSTRIA CULTURAL A TRAVÉS DE PROYECTOS CULTURALES.....	61
<u>CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS CONTENIDOS E INTERACCIÓN COMUNICATIVA CON LA AUDIENCIA</u>	<u>66</u>
4.1 DIAGNÓSTICO GENERAL	67
4.1.1 INTERACCIÓN DIGITAL	72
4.1.2 PRESENCIA DIGITAL.....	81

4.2 PROPUESTA DE MEJORA 84

4.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA UNA MEJORA CONTINUA..... 89

CONCLUSIONES.....94

BIBLIOGRAFÍA.....101

INTRODUCCIÓN

A través de esta tesina, me gustaría compartir la importancia del Centro Cultural de China en México como una estrategia política para consolidar la imagen de China en nuestro país.

En ella también exploraré los retos que China ha enfrentado desde su apertura al comercio exterior en los años setenta hasta el día de hoy.

Además, describiré la coordinación de proyectos del Centro Cultural de China en México y su importancia para alcanzar los objetivos estratégicos de esta organización gubernamental.

En este trabajo descriptivo, analizaré la situación actual de la coordinación de proyectos del Centro Cultural de China en México.

Propondré mejoras para eficientar los procesos en la realización de proyectos culturales y ampliar el alcance de su audiencia, principalmente en México, a través de las redes sociales.

Para ello, utilizaré datos recopilados desde el año 2017, cuando se abrió la cuenta de Facebook del Centro Cultural de China en México y su página web oficial, hasta marzo de 2023.

El licenciado en Ciencias de la Comunicación posee un amplio conocimiento de los fenómenos de la comunicación, ya que involucra a instituciones dedicadas a la difusión y promoción de la cultura. Como en el caso del presente trabajo, por ejemplo, en el cual describiré la importancia de una correcta organización de mi área de trabajo para la consecución de los objetivos planteados por el Centro Cultural de China en México.

El periodismo en los medios, que es mi opción terminal de titulación, posee un amplio espectro de aplicación.

En mi experiencia profesional, puedo decir que me ha dado las herramientas para la producción de mensajes escritos o audiovisuales, que generen un impacto positivo en la audiencia, con el objetivo de persuadir e informar.

El conocimiento preciso de cada canal de comunicación me ha permitido implementar una estrategia adecuada que me ayuda a crear contenidos específicos para el público mexicano.

El objetivo es dirigir estos contenidos a una audiencia definida por sus intereses, necesidades, edades y géneros que constituyen la audiencia principal del Centro Cultural de China en México.

En los casi cuatro años en los que he trabajado como Coordinador de Proyectos en el Centro Cultural de China en México, he comprendido que las relaciones entre países, realizadas a través de proyectos culturales, son sin duda, las relaciones más honestas y fraternas que puedan existir en el ámbito de la cooperación internacional.

Por esta razón, me gustaría compartir mi experiencia a través de esta tesina, en la cual, de igual manera, compartiré los desafíos y áreas de oportunidad que presenta la actual coordinación.

Esto, con la finalidad de que, en un futuro no muy lejano, se tengan mejores resultados y así lograr que la comunicación institucional entre el Centro Cultural de China en México y sus homólogos mexicanos, logren cumplir de una manera más eficaz con los objetivos que se propongan.

De esta forma, con suerte, se logrará así, un beneficio mutuo que coadyuve a impulsar el desarrollo y la cooperación cultural entre ambos países.

El objetivo general de este trabajo es proponer una estrategia de mejora continua¹ en la realización de los proyectos del Centro Cultural de China en México, para así lograr por consiguiente una mejora en las relaciones e intercambios culturales entre China y México.

Como objetivos particulares planteo los siguientes:

- Plantear a la planeación estratégica como marco teórico de mi investigación pero también como pieza fundamental de la evaluación y mejora continua.
- Presentar brevemente los antecedentes históricos de China y su interés por la creación de un Centro Cultural en México como una estrategia para crear una presencia política.
- Describir a grandes rasgos el funcionamiento y operación del Centro Cultural de China en México, así como del área de coordinación de proyectos.
- Explicar cómo se lleva a cabo parte de la coordinación de proyectos en el Centro Cultural de China en México, basándome principalmente en la participación de China en el Festival internacional Cervantino 2019.
- Diagnosticar y describir las áreas de oportunidad actuales en la realización de proyectos, así como describir la actual gestión de redes sociales para poder conocer los puntos débiles y una posible implementación de procesos de mejora.
- Proponer un mecanismo para mejorar la productividad y eficacia en la realización de proyectos culturales en el Centro Cultural de China

La cultura es un puente, que a pesar de las diferencias que pueda haber entre distintas civilizaciones y las barreras que suponen muchas veces las múltiples lenguas en las cuales se representa, sigue siendo una excelente forma de conectar a los pueblos del mundo sin importar sus diferencias lingüísticas, ideológicas, religiosas o incluso políticas.

¹ Entendiendo a la mejora continua como "el proceso de mejorar constantemente la calidad en todas las áreas de la empresa u organización" (Ishikawa, 1985).

Como punto de partida, considero que es importante situar en el tiempo la creación de los centros culturales de China, ya que desde los años ochenta, se han establecido por iniciativa del gobierno chino, múltiples centros culturales en diversas partes del mundo, permitiendo así estrechar las relaciones culturales entre los países.

El Centro Cultural de China en México fue inaugurado en el año 2013, como el primer Centro Cultural en toda Latinoamérica, auspiciado por el gobierno chino y respaldado por la Embajada de la República Popular China en México.

Es el primero en su clase en toda América y tiene como objetivo principal corresponder a las necesidades cambiantes de los intercambios culturales entre China y México, ofrecer una amplia plataforma para el diálogo, el intercambio y el aprendizaje mutuo en los ámbitos culturales, bajo el lema de “calidad, inclusión, amistad y cooperación”.

El Centro Cultural toma como misión clave “las actividades culturales, la enseñanza y formación, el intercambio intelectual y los servicios de información”, compartiendo eventos y actividades culturales de formas diversas, con la comunidad mexicana².

Uno de los principales referentes acerca de los resultados obtenidos en la realización de cada proyecto cultural, ya sea presencial o en línea, es la principal vía de comunicación del Centro Cultural de China con su audiencia, la página de Facebook.

En febrero de 2019, el Centro Cultural de China en México, solo contaba con la página web oficial y Facebook como su principal red social (Ahora hemos incorporado YouTube y en 2023 se implementará el uso de Instagram y TikTok), la cual poseía en 2019, un total de 47 mil *likes* y 48 mil seguidores, los cuales se han convertido hoy en día³ en un total de 100 mil *likes* y 112 mil seguidores, un crecimiento en los *likes* del 112.77%⁴.

² Centro Cultural de China en México. Página web, disponible en: <<http://www.ccchinamexico.org/>>

³ Considerando datos de febrero de 2023, obtenidos de la página oficial de Facebook del Centro Cultural de China en México.

⁴ Datos históricos obtenidos de la página de Facebook del Centro Cultural de China en México del 15 de enero de 2019 al 20 de diciembre de 2022.

Sin embargo, a pesar de todas estas mejoras, el crecimiento no ha sido el esperado, ya que el crecimiento propuesto inicialmente era de un 50% anual en los *likes* de página, y tomando en cuenta el crecimiento total de 112.77% en casi cuatro años, el crecimiento anual sería de apenas un 24%, quedando muy por debajo del objetivo.

Así mismo, la realización de proyectos se ha visto afectada por la deficiencia en la coordinación y asignación de tareas, las cuales en su mayoría recaen en su totalidad en el gestor del proyecto.

Muchas veces, al finalizar un proyecto, el gestor del proyecto se ve abrumado y la tarea de recoger métricas y opiniones de la audiencia no se realiza de la forma en la que debería hacerse, teniendo una nula apreciación del logro de objetivos planteados al inicio del proyecto, el cual también muchas veces no es muy claro.

Esta propuesta de mejora aborda las principales áreas de oportunidad que la coordinación de proyectos presenta actualmente, ya que nuestro equipo es muy reducido y muchas veces una sola persona desempeña entre cuatro o cinco funciones distintas al mismo tiempo.

Considero a título personal que la forma en la que se coordinan los proyectos institucionales en el Centro Cultural de China en México, puede mejorar haciendo una correcta recabación de resultados y métricas en cada evento, logrando un referente para los proyectos subsecuentes, así como la correcta distribución de tareas y una adecuada planificación en cada evento.

Por esta misma razón planteo en esta tesina una posible respuesta a los problemas más evidentes en la gestión de proyectos culturales que se llevan a cabo en el Centro Cultural de China en México.

CAPÍTULO 1. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

*"El general sabio se asegura de que sus planes
sean infalibles y luego los ejecuta con rapidez"*

Sun Tzu,

El Arte de la Guerra

En toda organización, es vital establecer procesos que faciliten el cumplimiento de los objetivos y metas fijados. La planeación estratégica se convierte en una herramienta fundamental para lograr esto, ya que permite a la organización mantener una visión clara del futuro y definir las acciones necesarias para alcanzar los resultados esperados.

La planeación estratégica es un proceso sistemático y continuo de toma de decisiones fundamentales que guían a la organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. Implica un análisis profundo y reflexivo, así como la participación de todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta el personal operativo.

La planeación estratégica se define como “un enfoque integral y orientado al futuro que se centra en la visión, misión y objetivos de la organización a largo plazo. Además, implica la evaluación de los recursos de la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno externo, y la formulación de estrategias y planes de acción para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas”⁵.

La planeación estratégica también implica la asignación de recursos y la selección de cursos de acción, y debe estar integrada a los procesos operativos y tácticos de la organización.

⁵ Goodstein, Leonard D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill Interamericana. 1998.

De esta manera, se garantiza que las estrategias formuladas se implementen y ajusten de acuerdo con las condiciones cambiantes del entorno.

La planeación estratégica es esencial para el éxito a largo plazo de una organización, ya que permite adaptarse al entorno cambiante y aprovechar las oportunidades para alcanzar los objetivos fijados. Es un proceso participativo, integral y continuo que involucra a todos los miembros de la organización.

1.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción⁶.

Esta definición destaca la importancia de la planificación estratégica no solo como un proceso estático de definición de objetivos y estrategias, sino también como un proceso dinámico que implica la implementación y evaluación constante de los planes de acción.

Para definir los objetivos en la planificación estratégica, es importante considerar tanto los factores internos como los externos que pueden afectar el desempeño de la organización.

Entre los factores internos se incluyen los recursos disponibles, las capacidades y habilidades de la organización, y la cultura corporativa.

Por otro lado, los factores externos incluyen las tendencias del mercado, los competidores, los cambios tecnológicos y las regulaciones gubernamentales, entre otros.

Existe dentro de la gestión organizacional un concepto denominado SMART⁷. Los objetivos SMART son una herramienta útil para establecer metas efectivas y alcanzables en cualquier ámbito de la vida, ya sea personal o profesional. La sigla SMART hace

⁶ Goodstein, et al. (1998)

⁷ Foro Economía Digital. (2021)

referencia a los términos en inglés Specific (Específico), Measurable (Medible), Attainable (Alcanzable), Relevant (Relevante) y Time-bound (Con plazo definido).

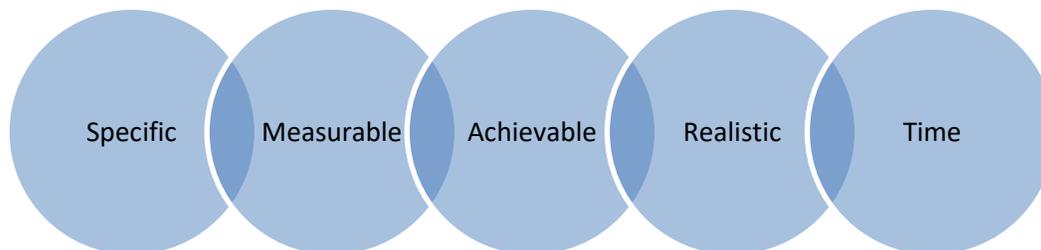


Figura 1. Objetivos SMART (Foro Economía Digital, 2021)

Para que un objetivo pueda ser considerado SMART, es necesario que cumpla con cada uno de estos criterios. En primer lugar, debe ser específico, es decir, definido con claridad y precisión.

Además, este debe ser medible, es decir, debe ser posible de cuantificar o medir en términos concretos.

De esta manera, se pueden establecer indicadores y evaluar el progreso hacia su cumplimiento⁸.

Por otro lado, un objetivo SMART debe ser alcanzable, es decir, debe ser posible de lograr en base a los recursos y habilidades disponibles. De lo contrario, se corre el riesgo de generar frustración y desmotivación⁹.

Asimismo, un objetivo SMART debe ser relevante, es decir, debe estar alineado con los valores y objetivos a largo plazo de la persona o empresa. De esta manera, se asegura que el objetivo contribuya a un propósito más amplio y significativo¹⁰.

⁸ *Foro Economía Digital. (2021)*

⁹ *Íbid*

¹⁰ *Íbid*

Por último, un objetivo SMART debe estar definido con un plazo específico, es decir, debe tener una fecha límite para su cumplimiento. De esta manera, se evita la procrastinación y se fomenta la acción y el compromiso¹¹.

Una vez que se han identificado estos factores, la organización debe establecer objetivos SMART. Esto significa que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y basados en un plazo de tiempo determinado. Por ejemplo, un objetivo SMART podría ser aumentar el número de *likes* de la página de Facebook en un 20% durante el próximo año, utilizando una estrategia de marketing digital para llegar a nuevas audiencias potenciales.

Es importante recordar que la definición de los objetivos debe ser un proceso colaborativo que involucre a todas las partes interesadas de la organización. Esto incluye a los líderes, los gerentes de cada área, los empleados y los clientes, entre otros.

La participación de todas estas partes interesadas ayuda a garantizar que los objetivos sean realistas, alcanzables y aceptables para todas las partes involucradas.

1.2 EL PROCESO DE PLANEACIÓN

La planeación de un proyecto, en especial de un proyecto cultural, permite a las organizaciones definir de forma más clara sus proyectos, conocer mejor su entorno incluyendo las amenazas externas y las deficiencias en el interior de su organización, así como también, es útil para poder formular estrategias que permitan solventar estas fallas organizacionales y así generar un plan de acción no solamente para el proyecto que se pretenda abordar, sino también para realizar una planeación a futuro, que permite implementar con base en el análisis y la evaluación de experiencias pasadas una mejora continua en los procesos organizacionales.

¹¹ *Foro Economía Digital. (2021)*

En el siguiente diagrama ilustro el procedimiento a seguir para el proceso de planeación:



Figura 2. Proceso de Planeación (Adaptado de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998)

Definición del proyecto

Antes de iniciar cualquier proyecto cultural es necesario definir claramente sus objetivos, alcances y limitaciones. "La planeación estratégica es un proceso sistemático y continuo de toma de decisiones que define el rumbo de una organización, asegura su adecuada adaptación al ambiente y garantiza su éxito a largo plazo".¹² Esto implica que la definición del proyecto debe estar alineada con la misión y visión de la organización¹³ o institución cultural que lo promueve, así como con su contexto socioeconómico y cultural¹⁴.

¹² Goodstein, et al. (1998)

¹³ Ver página 12.

¹⁴ Aunado a esto, se debe considerar el aspecto cambiante de los aspectos socioeconómicos y políticos del país o territorio en el cual se encuentra la organización, por lo tanto los planes a futuro deben ser realizados en periodos de no más de un año, para tener un mayor control en la organización (Goodstein, 1998).

Análisis del entorno

Una vez definido el proyecto es necesario realizar un análisis detallado del entorno en el que se llevará a cabo, para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades¹⁵.

El análisis del entorno es un proceso sistemático que tiene como objetivo identificar las tendencias, cambios y eventos relevantes que pueden afectar el desempeño de la organización.¹⁶

En el caso de un proyecto cultural, este análisis deberá incluir aspectos como la demanda del público, la oferta cultural existente, las políticas públicas y privadas de apoyo a la cultura, las tendencias artísticas y culturales, entre otros.

Ahora bien, si analizamos el entorno desde la perspectiva de una *conciencia social*¹⁷, nos daremos cuenta de que esta se forma a través de la comunicación audiovisual, y el espacio escénico, dándonos una pauta acerca de cómo realizar este acercamiento hacia la audiencia. Así mismo hará que nuestro concepto de conciencia social, también sea adecuado a las necesidades de cada uno de los momentos socio históricos de la audiencia, a la cual presentamos cada proyecto.

Formulación de estrategias

Con base en la definición del proyecto y el análisis del entorno, se pueden formular las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos planteados. La estrategia es el conjunto de decisiones y acciones que permiten a una organización o proyecto cultural obtener una ventaja competitiva frente a su entorno.¹⁸ En este sentido, las estrategias pueden enfocarse en aspectos como la diferenciación de la oferta cultural, la segmentación del mercado, la alianza con otros actores culturales, entre otros.

¹⁵ El análisis FODA será retomado en el capítulo 4.

¹⁶ DAVID, Fred R. (2008).

¹⁷ GARCÍA Canclini, Néstor (1997).

¹⁸ COLBERT, François (2003).

Planificación operativa

Finalmente, es necesario elaborar un plan operativo detallado que permita ejecutar las estrategias formuladas. La planificación operativa es el proceso de definir los objetivos específicos, las metas, los indicadores de éxito, las actividades y los recursos necesarios para llevar a cabo un proyecto.¹⁹

En este proceso se deben establecer los plazos, presupuestos, responsables y mecanismos de seguimiento y evaluación que permitirán verificar el avance y resultados del proyecto.

Plan a largo plazo

La planeación estratégica es mucho más que un juego de azar; es una apuesta que se basa en predicciones e hipótesis que se prueban y refinan continuamente con el conocimiento, la investigación, la experiencia y el aprendizaje²⁰.

Los planes a futuro en una organización se basan en el análisis y la evaluación continua de los proyectos realizados, para así poder mejorar los procesos y generar mejoras que beneficien no solo a la organización sino también a la audiencia a la que van dirigidos los proyectos.

1.3 IMPLEMENTACIÓN

El proceso de planeación no solamente termina cuando se decide qué estrategia es mejor para la organización, ni tampoco se detiene solamente en el análisis. La verdadera razón por la cual se implementan procesos de planeación es debido a la capacidad de ejecución que estos tendrán en la implementación de las estrategias.

¹⁹ THOMPSON, Arthur, et. al., *Administración estratégica*. Mc Graw Hill, México, 2012.

²⁰ DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración estratégica*. México, PEARSON Educación, 2008. p.12

El proceso total de la planeación estratégica²¹ sería el siguiente:

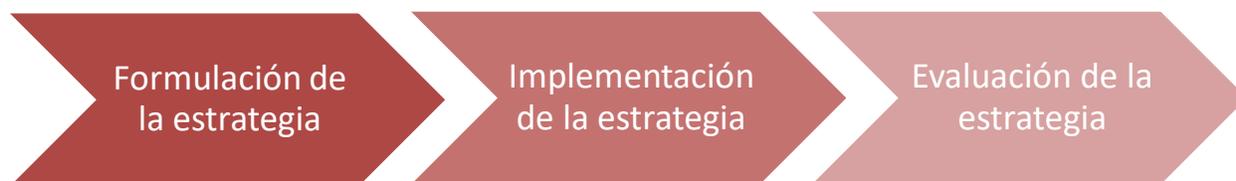


Figura 3. Planeación estratégica (David, 2008)

La formulación exitosa de la estrategia no garantiza su implementación exitosa, ya que ambos procesos son diferentes y requieren distintas habilidades y enfoques²². La implementación de la estrategia implica cambio, y requiere el apoyo, disciplina y trabajo arduo de gerentes y empleados motivados. La implementación exitosa también implica la fijación de objetivos anuales, la elaboración de políticas y la asignación adecuada de recursos.

El plan estratégico debe formar parte vital de la organización, ya que este marcará las pautas para poder lograr una consecución adecuada de los objetivos particulares y generales de la institución a corto y a largo plazo.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Una de las principales estrategias para la implementación del plan es realizar una segmentación de mercado, la cual se define como “la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra”.²³

²¹ DAVID, Fred R. (2008. p.263)

²² *Íbid.* (p.298)

²³ *Íbid.* (p.307)

Gracias a la segmentación del mercado, podremos definir la audiencia hacia la cual queremos dirigir nuestra atención y de esta forma, dentro del proceso de implementación, podremos lograr los objetivos de una manera mucho más eficiente.

De esta forma también es posible que podamos conocer mejor a la audiencia con la cual interactuamos y de tal forma, adecuar la estrategia de contenidos de nuestra organización, dirigiéndolos hacia cada segmento del mercado.

Incluso, en la actualidad existen a través de las mismas redes sociales, herramientas que permiten realizar esta segmentación de mercado de una manera mucho más ágil y eficiente para así comunicar de una manera mucho más directa el mensaje de la organización.

OBJETIVOS ANUALES

Establecer objetivos anuales, permitirá a la organización generar un plan de trabajo mucho más sólido para poder evaluar de mejor manera los resultados de cada proyecto.

La creación de objetivos anuales permitirá a la organización:

- Sentar las bases para poder asignar los recursos pertinentes en cada proyecto.
- Permite una evaluación continua de todas y cada una de las áreas de acción.
- Son un referente primordial para poder alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.
- Delimitan la capacidad de acción de cada actor en la organización, estableciendo prioridades organizacionales²⁴

En conclusión, una buena planeación estratégica no solamente involucra la creación de objetivos por proyecto o de corto plazo, sino que también es necesario generar una guía

²⁴ *Íbid p. 16*

que permita observar y evaluar los resultados en el largo plazo y así poder tener una mayor eficiencia en la realización de cualquier proyecto.

1.4 EVALUACIÓN

Este último, pero no menos importante paso del proceso de la planeación estratégica²⁵, permitirá no solamente evaluar si la estrategia implementada funciona, sino que también dará la pauta para poder corregir problemas internos y prevenir amenazas externas para la organización.

En este punto se podrá decidir si la misión y visión de la empresa continúan de la misma forma o si es que debe haber un rediseño de estos, así como tomar la decisión de continuar o modificar los objetivos o los métodos de ejecución de la estrategia.²⁶

La evaluación de los proyectos culturales no solamente se realiza de manera interna, sino que los participantes o la audiencia también juegan un papel fundamental, ya que serán estos quienes en parte decidan cuales son los contenidos o proyectos que prefieren sobre otros.

Además, la evaluación no solamente se da al final del proyecto, sino que incluso se da al inicio de este, con indicadores de generación de expectativas²⁷ en la audiencia, las cuales son un método de seguimiento y comunicación con los consumidores.

De esta forma se generará una relación mucho más cercana con nuestra organización, entendiendo bien lo que el cliente quiere, sus motivaciones y sus patrones de consumo.

Hay que tener en cuenta también que una vez que hemos generado expectativas en la audiencia, nuestro contenido debe superar estas expectativas, ya que de esta manera se

²⁵ Ver figura 3

²⁶ THOMPSON, Arthur, et. al. (2012, p.39).

²⁷ BRAVO, C. (2013, abril 10). *Generación de expectativas – resumen y resultados del post participativo*.

lograrán los objetivos de atraer al público y generar en ellos una imagen positiva de nuestra organización.

Esta evaluación continua y la coherencia que tengamos entre las expectativas generadas y el producto final presentado a la audiencia, generarán una imagen positiva de nuestra institución.

Debemos estar conscientes que cada acción que la organización realice repercutirá de manera directa en la percepción que la audiencia tiene no solamente de la organización sino de lo que representa.

En el caso de las instituciones sin fines de lucro como el Centro Cultural de China en México, no existe un costo por evento para la audiencia, ya que todos son gratuitos y de libre acceso.

Para los objetivos de esta tesina, se excluirán el análisis de costos y la aplicación adecuada de recursos en la evaluación financiera. Esto debido a dos factores principalmente: el coordinador de proyectos del Centro Cultural no tiene responsabilidad en la administración de costos y presupuestos, y la gestión de estos asuntos financieros es exclusiva de la Dirección del Centro Cultural y, por lo tanto, confidencial.

CAPÍTULO 2. EL CENTRO CULTURAL DE CHINA EN MÉXICO

El Centro Cultural de China es una iniciativa del gobierno chino que comenzó a desarrollarse desde los años ochenta.

La historia de China ha sido compleja y diversa, y ha estado marcada por una serie de transformaciones políticas y económicas.

A partir de la creación de la actual República Popular China en 1949²⁸, el país inició un proceso de transformación económica y política, que se intensificó en la década de los setenta con la política de apertura instaurada por Deng Xiaoping²⁹.

Sin duda, este hecho marcó una diferencia muy clara entre el pasado proteccionista de China y lo que sería la aparición de una nueva potencia mundial.

Como bien podemos constatar, esta creación de una nueva política económica fue respaldada por un gran fervor nacionalista y una identidad que nunca se desapegó de sus principios comunistas, creando así una nueva forma de modelo económico denominado por los chinos como “socialismo con características chinas”.

A partir de este momento China se industrializa y comienza a ser reconocida como la fábrica del mundo, siendo esta nueva potencia emergente, respaldada por políticas industriales de Estado con componentes altamente nacionalistas³⁰.

A continuación, presento a manera de línea del tiempo, el progreso histórico de China en relación con la creación del Centro Cultural de China en México, el cual surge hasta el año

²⁸ Se declaró formalmente constituida la República Popular China el 1 de octubre de 1949 y se nombró como primer ministro a Zhou Enlai (Botton, 2010, p.301)

²⁹ Líder Supremo de la República Popular China de 1978 a 1989

³⁰ MATTELART, Armand, 2006.

2013 como parte de esta iniciativa de apertura, pero también posee unos antecedentes históricos que son de suma importancia para lograr comprender las razones por las cuales se justifica la necesidad de tener un Centro Cultural de China en nuestro país.



Figura 4. Línea del tiempo del Centro Cultural de China en México (Elaboración propia)

La estrategia de crear una red de Centros Culturales alrededor del mundo es una muestra de la importancia que China otorga a la difusión de su cultura e ideología.

El hablar de ideología es un tema complejo y puede ser que, hasta controversial, comenzando por la definición de ideología que propone la Real Academia:

1. f. Conjunto de ideas fundamentales que caracteriza el pensamiento de una persona, colectividad o época, de un movimiento cultural, religioso o político, etc.³¹

En esta definición se menciona a la colectividad y a un movimiento cultural o político, razones principales por las cuales tiendo a pensar que cualquier estrategia cultural también es una estrategia política.

Nestor García Canclini define a la cultura como “el conjunto de procesos donde se elabora la significación de las estructuras sociales, se la reproduce y transforma mediante operaciones simbólicas”³². La cultura no es algo aislado o independiente de las estructuras sociales, sino que está profundamente integrada en ellas. De hecho, podríamos decir que

³¹ Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (23a ed.)*.

³² GARCÍA Canclini, N. (1989).

la cultura es la expresión más visible de estas estructuras y que, por lo tanto, su estudio es esencial para entender cómo funciona nuestra sociedad en general.

A su vez George Yúdice propone que “la cultura, es conveniente como un recurso para alcanzar un fin”³³, puesto que debe comprenderse que en este ámbito siempre se deberá tomar una postura de acuerdo con los objetivos políticos que se planteen en determinado proceso sociohistórico. En este sentido, el Centro Cultural de China en México juega un papel importante en la promoción de la cultura china en el país, así como en la difusión de los valores y la ideología del gobierno chino.

La cultura puede ser un instrumento para la promoción de valores e ideologías y, en este sentido, el Centro Cultural de China en México es un ejemplo de cómo se utiliza la cultura para difundir los valores y la ideología de un gobierno en otro país.

Por lo tanto, es importante reconocer que la cultura no es algo aislado o independiente de las estructuras sociales y políticas, sino que está enraizada en ellas y puede ser utilizada para alcanzar fines políticos específicos.

A través de estos Centros Culturales, el gobierno chino busca no sólo establecer una presencia diplomática en diferentes países, sino también fomentar la aceptación y confianza en la comunidad internacional mediante la promoción de su cultura y valores.

Con ayuda de sus actividades y eventos culturales, la institución busca acercar a la gente los bienes culturales de esta nación, y fomentar un mayor entendimiento y cooperación entre China y México.

En definitiva, el Centro Cultural de China en México es una muestra del compromiso del gobierno chino por difundir su cultura e ideología en el mundo, y representa una oportunidad para que la sociedad mexicana pueda conocer más de cerca la cultura y los valores de este país asiático.

³³ Yúdice, G.(2002).

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La política de apertura instaurada por Deng Xiaoping, en China en la década de 1970, tuvo un impacto significativo en el ámbito cultural, así como en otros aspectos de la sociedad china. Esta política buscaba modernizar la economía y la sociedad china a través de la introducción de reformas en el sistema económico y la apertura al mundo exterior³⁴.

Fue así como esta tuvo un efecto profundo en la sociedad china, permitiendo un mayor intercambio cultural y comercial con otros países, incluyendo México y otros países de Latinoamérica.

En cuanto al ámbito cultural, la política de apertura permitió la difusión de la cultura china en el mundo, así como el acceso de los chinos a la cultura y las ideas extranjeras. La política de apertura también permitió el intercambio cultural entre China y otros países, lo que ha llevado a una mayor comprensión y apreciación mutua entre estos pueblos.

Siguiendo esta política de apertura, el gobierno chino tuvo a bien tener un proyecto en el cual, a través de centros culturales instalados en cada país del mundo, se dieran a conocer los proyectos de nación de China, para que, de esta forma, el público extranjero pudiera observar sin temor a la nueva China, que después de haberse instaurado en 1949 y haber sido aceptada oficialmente en la comunidad internacional en 1971, era una completa desconocida para la comunidad internacional.

De esta manera podemos darnos cuenta de esta intrínseca relación entre el surgimiento de los espacios culturales y los procesos políticos y económicos que aborda una nación en determinado espacio histórico.

A manera de ejemplo, la explotación del marketing cultural ha dado como paso la creación de nuevos espacios y oportunidades culturales a través de las cuales, se busca que las

³⁴ *Hua, Y. (2012).*

industrias y en este caso las naciones, ejerzan en las audiencias un tipo de manipulación a través de su identidad cultural.

Tal es el caso de los bancos, por ejemplo, que durante los años noventa, época decisiva durante la implementación del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (NAFTA), implementaron una estrategia cultural, a través de la cual buscaron acercarse al público latino, creando una especie de ciudadanía cultural, abriendo sucursales con personal hispanoablante, mejorando sus traducciones, e incluso llegando a persuadir a los latinos a través de instituciones religiosas en las cuales se pretendía introducir a las personas la idea del crédito³⁵.

En este mismo orden de ideas, el término de ciudadanía cultural, tiene una doble vertiente que se expresa en la capacidad de las minorías para hacer valer sus derechos y en la forma en que las empresas (o en este caso, las industrias culturales o los gobiernos internacionales), utilizan la identidad para expandir el mercado y capturar a los consumidores, siendo este último, el propósito más importante.

En este sentido, recordemos que México atravesaba en los años noventa una crisis que condujo a una devaluación histórica del peso, lo cual hizo que muchas de las empresas públicas se vieran en la necesidad de ser privatizadas.

Logrando así una inversión extranjera que no solamente inyectara capital dentro de la ya lastimada economía nacional, sino también, generara confianza por parte de inversionistas extranjeros para que pudiesen invertir en un país en crisis sin temor de perderlo todo.

Como analogía, pongo de ejemplo la situación de China, la cual, marcada por su política comunista y una dictadura ejercida por Mao Zedong, se abría apenas, a finales de los años setenta, al mundo occidental, que la veía como una amenaza latente, un mundo en el que a pesar de que ya desde hace más de veinte años habían surgido ideas como la libertad, la igualdad y los derechos humanos (conceptos que en China eran todavía una novedad),

³⁵ COFFEY, M. K. (2010)

la sociedad civil de este “mundo occidental”, todavía seguía (y sigue) teniendo graves problemas con estos temas.

Retornando a la situación que atravesaba México durante la década de los noventa y principios de los 2000, un ejemplo muy claro de cómo esta creación de una ciudadanía cultural que identifique a las masas con un proyecto y los sensibilice de tal forma que creen en ellos confianza e identidad, fue el de la compra de Banamex por parte de Citigroup, y su posterior exhibición de arte folclórico denominada: Great Masters of Mexican Folk Art, From the Collection of Fomento Cultural Banamex³⁶.

Esta exposición llegó no solo a diversos recintos culturales de Estados Unidos sino también del mundo entero, con lo cual buscaban sensibilizar al público, haciéndoles saber de su gran labor filantrópica, su interés en la cultura popular mexicana y el respeto que tenían hacia los artesanos mexicanos para así generar una buena imagen en torno al nombre de Banamex.

Este tipo de estrategias culturales y filantropía ética para lograr generar una buena imagen ante la comunidad internacional, fue adoptada por China precisamente durante la década de los ochenta, cuando el gobierno chino comenzó a tener la iniciativa de crear una especie de sedes alternas a las embajadas y consulados en los países donde comenzaron a tener presencia.

A través de estos centros, se coordinarían las actividades culturales que darían inicio a una estrategia de sensibilización hacia estos países que acogían a la República Popular China como la representante de la “verdadera China” y que a través del ejercicio de actividades y proyectos culturales, se tuviera una mayor comprensión de este país.

Esta estrategia cultural fue sin duda muy contradictoria con la trayectoria histórica de China en la época comunista, durante la cual se presentó la conocida Revolución Cultural³⁷, que

³⁶ COFFEY, M. K. (2010).

³⁷ BOTTON Beja, Flora (2010).

fue un periodo de intensa violencia y convulsión política, que se inició en 1966 y duró hasta la muerte de Mao Zedong en 1976.

Este movimiento se propuso eliminar cualquier forma de pensamiento crítico y consolidar el poder del líder comunista, quien buscaba restaurar su prestigio y control sobre el Partido Comunista Chino.

Durante la Revolución Cultural, se atacó a cualquier persona o grupo que fuera considerado una amenaza para el régimen, incluyendo intelectuales, artistas y miembros del Partido que no estuvieran alineados con Mao.

Se llevó a cabo una campaña de propaganda intensiva para adoctrinar a la población, a través de la cual se promovió la figura de Mao como un dios todopoderoso y se persiguió a cualquier persona que se opusiera a él. Durante este periodo, se llevó a cabo una represión brutal y la destrucción de la cultura y los valores tradicionales chinos.

Uno de los acontecimientos más conocidos internacionalmente después de esta Revolución Cultural y de la supuesta apertura de China, fue la trágica masacre de Tiananmen en 1989³⁸, después de la cual, el gobierno chino experimentó un cambio real en su política cultural, permitiendo una mayor libertad de expresión artística.

Este momento histórico, marcó el comienzo de una apertura cultural que permitió a los artistas chinos expresarse de manera más libre y crítica en sus obras de arte. Sin embargo, solamente en la teoría fueron válidos estos argumentos, pues la represión y la censura continuaron siendo el epítome de la política cultural china.

A partir de 1992, se produjo un auge en la escena artística china, especialmente en las áreas de pintura y escultura, en donde muchos artistas como Cai Guoqiang³⁹ y Wang

³⁸ CNDH (s.f.) "Matanza de Estudiantes en la Plaza Tiananmen, Pekín".

³⁹ Cai Guo-Qiang es un destacado artista contemporáneo chino conocido por su trabajo en instalaciones y performances que exploran la relación entre el hombre y la naturaleza. Utiliza materiales explosivos y técnicas innovadoras en la creación de sus obras de arte. Ha expuesto en importantes museos de todo el mundo y ha recibido numerosos premios y distinciones, incluyendo la Orden de las Artes y las Letras de Francia y el Premio Praemium Imperiale de Japón.

Guangyi⁴⁰ mostraron en sus obras, de una forma creativa, el rechazo a la represión y a la dominación ideológica en su país.

Estos artistas utilizaron sus obras para retratar los conflictos sociales de la China contemporánea desde una perspectiva local, abordando temas como la corrupción, la brecha entre ricos y pobres y la lucha por la democracia y la libertad de expresión.

Este movimiento artístico no solo fue importante por su contenido crítico, sino también por su influencia en la cultura y el arte contemporáneo a nivel internacional.

A su vez artistas chinos han logrado una gran aceptación en la escena artística mundial y sus obras se han exhibido en importantes museos y galerías de arte alrededor del mundo tal es el caso de Zhang Xiaogang⁴¹ o Ai Weiwei⁴².

Este último, que fuese detenido arbitrariamente⁴³ en Beijing en el año 2011 y preso durante 81 días acusado de incitar a la subversión contra el Estado y otras acusaciones como evasión de impuestos y pornografía, lo cual puso en tela de juicio frente a la comunidad internacional, la libertad de expresión y los derechos humanos en China, minando sus esfuerzos realizados en los Juegos Olímpicos de 2008.

A pesar de esto, muchos artistas chinos continuaron (y siguen actualmente) utilizando sus obras para expresar críticas sociales y políticas, lo que demuestra la importancia del arte como una herramienta para la reflexión y el cambio social.

⁴⁰ Wang Guangyi es un influyente artista chino conocido por su obra que cuestiona el poder de la ideología política y el consumismo, utilizando imágenes de propaganda y marcas comerciales.

⁴¹ Zhang Xiaogang es un destacado artista contemporáneo chino conocido por sus retratos familiares. Su obra se centra en la exploración de la identidad personal y colectiva de China y ha sido exhibida en museos de todo el mundo, incluyendo la Galería Nacional de Arte de China en Beijing y el Museo Guggenheim en Nueva York.

⁴² Activista y artista contemporáneo chino. Su obra se basa en la transparencia y la libertad de expresión, razón por la cual ha sido detenido en múltiples ocasiones por el gobierno chino. Sus trabajos artísticos han sido presentados en diversas partes del mundo. Actualmente radica en Berlín, Alemania.

⁴³ Reuters (2011) "El artista chino Ai Weiwei continúa desaparecido".

China pretende mostrarse al mundo como un país confiable, alentando con su política exterior a las naciones del mundo a verla como un aliado y no como una amenaza latente, sin embargo todavía le quedan muchos asuntos que resolver respecto a su política interior.

Es por esta razón, que su estrategia de expansión cultural, fue y sigue siendo determinante en la creación de una ideología que permita ver a China como un gran país con una vasta riqueza y herencia cultural e histórica, pero también, como una nación que supo vencer los desafíos y que se ha convertido en una potencia económica muy importante.

Existe un concepto propuesto por Joseph Nye, conocido como “*soft power*”⁴⁴ o *poder suave* en el que me gustaría abundar, debido a que es sobre este mismo concepto que está afincada la política exterior china respecto a la gestión cultural.

Para Nye, el *poder suave* es un tipo de poder cultural, ya que un país, utiliza estos recursos culturales para persuadir a otros y lograr que las personas hagan lo que el poder dicta. Sin embargo, esto no se hace a través de fuerzas coercitivas ni tampoco con el uso de la fuerza física o con el control económico.

Este concepto del poder suave, ha sido utilizado ampliamente por gobiernos autoritarios en muchas ocasiones, incluso, por grandes potencias como Estados Unidos de Norteamérica, quien a través de su gran industria cinematográfica en Hollywood, ha logrado intervenir en las mentes de las personas, rompiendo cualquier frontera ideológica y política.

Es por esta misma razón que el gobierno en China, tiene el poder de censurar⁴⁵ a su conveniencia, cualquier contenido que considere amenazante para su política de control ideológico.

En octubre de 2007, el entonces presidente de la República Popular China, Hu Jintao⁴⁶, pronunció un discurso, en el cual se puede observar la importancia política de este poder

⁴⁴ Nye, J.S. (2005). *The Rise of China's Soft Power*. *Wall Street Journal*.

⁴⁵ Li Yuan. (2019, 5 de enero). *Así funciona una fábrica de censura en China*. *New York Times*.

⁴⁶ Sexto presidente de la República Popular China del 15 de marzo de 2003 al 14 de marzo de 2013.

suave (o fuerza suave como lo menciona Hu Jintao en su discurso) como una forma de identidad nacional y por qué no decirlo, control ideológico.⁴⁷

El presidente Hu dijo:⁴⁸ “ *En la época actual, cuando la cultura ha llegado a ser cada vez más una importante fuente de fuerza cohesiva y creativa de una nación, así como un importante factor en la competencia relativa a la fortaleza nacional integral [...] Es menester [...] incrementar **la fuerza suave** de la cultura nacional, para que el pueblo tenga aún mejor garantizados sus derechos e intereses culturales fundamentales[...]*”.

Al final de su discurso, recalca esta importancia de exportar los bienes culturales de China al mundo como parte de esta misma estrategia, diciendo:

“La gran revitalización de la nación china ha de ser acompañada por el florecimiento de su cultura. Nos incumbe [...] emprender creaciones en la gran práctica del socialismo con peculiaridades chinas, haciendo que el pueblo comparta los logros del desarrollo cultural”.

Así podemos comprender cómo la misión de estos centros culturales en el extranjero no es solamente dar a conocer la cultura china y fomentar los lazos amistosos y diplomáticos con otros países, sino también significa afianzar y hacer presente en el mundo esta política china socialista que trata de presentarse como un nuevo modelo económico con características especiales, logrando así, ser aceptado por los gobiernos e inversionistas extranjeros que ven en China una oportunidad y no una amenaza.

A diferencia de Estados Unidos de Norteamérica, que posee una gran industria cultural como Hollywood, China, no posee esa clase de instituciones no gubernamentales, que generen el poder suave que Estados Unidos ha logrado en todos estos años.

⁴⁷ Ver figura 4.

⁴⁸ Discurso presentado por Hu Jintao en octubre de 2007 ante el XVII Congreso Nacional del Partido Comunista de China, disponible en http://www.cctv.com/espanol/special/17/20071025/102018_5.shtml

Por esta misma razón, China, ha recurrido a instituciones oficiales como lo son los Centros Culturales e Institutos Confucio quienes se encargan de representar a China e implementar su estrategia cultural en cada uno de los países donde tienen una sede.

Esta creciente influencia de China en el mundo ha logrado que, en los últimos veinte años, haya tenido un gran desarrollo económico e incluso, haya sido la sede de los Juegos Olímpicos de Verano en 2008, lo cual le trajo bastantes beneficios en el ámbito de la percepción mundial de este país como una nación amigable, confiable y poderosa.

Sin duda, todos recordamos aquel número en la inauguración de los Juegos Olímpicos, en el cual se puede ver la destreza, precisión y disciplina de cientos de artistas chinos tocando los tambores⁴⁹, con lo cual se demostraría al mundo la gran fuerza y disciplina del pueblo chino para así generar no solamente confianza, sino también intimidar de cierta forma a las potencias, para demostrar el crecimiento y desarrollo de China durante los últimos años y de alguna forma, posicionarla como una potencia emergente.

LA ESTRATEGIA DE “PODER SUAVE” CHINO EN MÉXICO

Sin duda alguna la creación de un Centro Cultural de China en México deviene de una política estratégica que busca fortalecer las relaciones entre ambos países y fomentar la cooperación en diversos ámbitos. Como parte de esta política, la promoción de los intercambios culturales se ha vuelto cada vez más importante.

Para el año 2016, “China se habría convertido en la segunda economía del mundo al alcanzar un poder adquisitivo de 11 billones de dólares”⁵⁰ y según datos del Banco Mundial, el PIB anual de China en 2021 fue de 8.1 por ciento.

⁴⁹ *Juegos Olímpicos (2020, 8 agosto). ¡Espectacular! El sonido de 2008 tambores en perfecta sincronización #JuegosOlimpicos #Pekin2008 #CeremoniaDeApertura [Tweet]. Twitter.*

⁵⁰ Barba, G. (2019, enero 14). *China aumenta (oficialmente) sus reservas de oro.*

Cabe recordar también que China se había convertido en el segundo socio comercial de México desde el año 2003⁵¹, lo cual en el campo de las importaciones significaba que México importaba bienes de China en una relación 10:1, creando un gran déficit comercial para México, pero dados los intereses comerciales de China en la región, esto significó un gran avance para las relaciones entre ambos países.

De igual manera, desde 2013, tanto el entonces presidente de México, Enrique Peña Nieto como su contraparte china Xi Jinping, realizaron diversas visitas de Estado para afianzar la relación bilateral y de la misma forma el intercambio diplomático.

En este mismo tenor, en el año 2016, se celebró el “Año de Intercambio Cultural China-América Latina”, evento que no por casualidad se llevó a cabo, justamente coincidiendo en junio de este mismo año, con el establecimiento en México de la primera sucursal del banco, Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), el cual tiene una presencia en más de 42 países, incluidos tres países de América Latina Argentina Brasil y Perú⁵².

Habiendo ya presentado todos estos antecedentes, y también después de haber abierto distintos centros culturales en todo el mundo, llega el turno a nuestro país en el año 2013, cuando el Centro Cultural de China en México, se instituye oficialmente, después de la visita diplomática del presidente Xi Jinping a México, durante el sexenio de Enrique Peña Nieto⁵³, sexenio que tuvo diversos desaciertos en cuanto a las relaciones comerciales con China corresponde.

Uno de los mayores desaciertos durante el gobierno de Peña Nieto en cuanto a las relaciones comerciales con China fue la cancelación del proyecto del tren de alta velocidad México-Querétaro en 2014⁵⁴, el cual había sido adjudicado a un consorcio liderado por la empresa “China Railway Construction Corporation” (CRCC).

⁵¹ DUSSEL Peters, E. (2013, p.76)

⁵² ICBC México S.A. (2016). ICBC México. (Artículo en página web).

⁵³ Reséndiz, F. (2013, 5 de junio) “México y China Pactan Alianza”, *El Universal*.

⁵⁴ América Economía (s.f.) “Peña Nieto cancela licitación de tren de alta velocidad México-Querétaro”.

La cancelación se produjo en medio de acusaciones de falta de transparencia en el proceso de licitación y supuestos conflictos de interés. Esto generó tensiones en las relaciones comerciales entre ambos países y dañó la imagen de México como destino para la inversión extranjera.

La visita de Xi Jinping a México en 2013 significó un importante acercamiento entre ambos países, en la que se firmaron varios acuerdos de cooperación en distintas áreas como energía, infraestructura, turismo, educación y cultura. Además, se destacó la importancia de fortalecer las relaciones bilaterales en el marco del Foro de Cooperación China-América Latina y el Caribe.

México es el principal socio comercial de Estados Unidos en América Latina, lo que lo convierte en un destino atractivo para la inversión extranjera. La ubicación cercana de México a los Estados Unidos y su mano de obra asequible, reducen significativamente los costos de producción y exportación. Por esta razón, en los últimos años, la inversión directa de China en México ha aumentado.

De acuerdo con los datos disponibles desde enero de 1999 hasta diciembre de 2022⁵⁵, México ha recibido un total de \$2,045 millones de dólares en inversión extranjera directa (IED) proveniente de China.

Esta inversión se ha distribuido en cuentas entre compañías (US\$1,655 millones), reinversión de utilidades (US\$215 millones) y cuentas entre compañías (US\$175 millones). Estos números demuestran que México sigue siendo un destino atractivo para la inversión extranjera, especialmente para los inversores chinos que buscan aprovechar la ubicación estratégica y los bajos costos de producción.

En el campo de la cultura, es importante recordar esta estrategia de “*poder suave*” a través de la cual se ha logrado mejorar la imagen de China para generar confianza en los inversionistas y también dar cuenta de la fuerte presencia de China en el mercado internacional como una potencia emergente.

⁵⁵ Datos obtenidos de Data México, con base en información proporcionada por la Secretaría de Economía.

Es entonces que a partir de la visita de Xi Jinping a México, las actividades culturales y de difusión por parte de China crecen y se vuelven parte de una estrategia muy importante no solamente para México sino para toda América Latina.

Una de las primeras acciones que se realizaron en torno a esta nueva directriz, fue la actualización de la sala de China en el Museo Nacional de las Culturas del Mundo en diciembre de 2013⁵⁶, lo cual marcó un nuevo ciclo en la construcción de las relaciones China- México y además pautó un acercamiento progresivo de esta nación con nuestro país.

Cabe recalcar, que en toda América, solo existe un Centro Cultural de China y está ubicado en la Ciudad de México. Esto no quiere decir, que en los demás países de América no existan instituciones dedicadas a la difusión de la estrategia política y cultural china, ya que existen también Oficinas de Turismo e Institutos Confucio que prácticamente realizan la misma labor de un Centro Cultural.

Desde el año 2013, el Centro Cultural de China en México ha estado a cargo de distintas autoridades. Durante el primer año, estuvo a cargo directamente de la Sección Cultural, la cual dentro de sus funciones contempla la difusión y promoción cultural. Sin embargo, no es sino hasta 2014, cuando el Centro Cultural de China comienza formalmente a realizar numerosas actividades en conjunto con autoridades mexicanas.

Es en este año cuando comienza uno de los proyectos más grandes del Centro Cultural de China en México, el “Concurso de Dibujo y Pintura Infantil: China en Mi Imaginación”⁵⁷, el cual se realiza año con año, en colaboración con la Sección de Enseñanzas Artísticas del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL).

A través de los años, el Centro Cultural cobra la importancia que tiene el día de hoy, y ha logrado convertirse en una institución que además de colaborar con instituciones locales,

⁵⁶ *El Universal*. (2013, 26 de diciembre). Museo Nacional de las Culturas actualiza sala sobre China.

⁵⁷ Cruz, A. L. T. (2020, enero 16). Niños mexicanos muestran con pinturas su visión sobre China.

también posee su propia oferta cultural, que en variadas ocasiones, ha compartido en sus instalaciones, a pesar de no contar formalmente con un edificio destinado a estas actividades.

Me parece pertinente mencionar, que no es sino a partir de 2017 que el Centro Cultural de China incursiona en la era digital, con la creación de su página de Facebook en diciembre de 2017 y su página web en julio del mismo año.

Ambas se convirtieron en la principal ventana hacia la audiencia que cada día ha ido creciendo hasta conformar una comunidad de aproximadamente cien mil personas que cada día crece más y abarca no solamente a personas en el territorio mexicano, sino también ha logrado llegar al público de otras partes de Latinoamérica y el Caribe.

Retomando lo que menciona Joseph S. Nye, "en una era global de información, las fuentes de poder suave como la cultura, los valores políticos y la diplomacia son parte de lo que hace a una gran potencia".⁵⁸

En este sentido es de suma importancia reconocer como estas estrategias diplomáticas y los intercambios culturales han surtido efecto en la construcción de una relación mucho más estrecha entre China y México, logrando no solamente mantener estos lazos sino ver los resultados en los ámbitos económico y político.

En conclusión, la política de apertura instaurada por Deng Xiaoping en China tuvo un impacto significativo en el ámbito cultural, permitiendo un mayor intercambio y comprensión entre los pueblos de diferentes países, incluyendo México y otros países de Latinoamérica.

El establecimiento del Centro Cultural de China en México ha sido un ejemplo concreto de cómo esta política ha permitido el fortalecimiento de la relación cultural entre China y México.

⁵⁸ Nye, J.S. (2005). *The Rise of China's Soft Power*. *Wall Street Journal*.

En los últimos años y desde la creación del Centro Cultural de China en México, se han desarrollado diversas actividades culturales bilaterales que han permitido mejorar la relación entre China y México.

Culminando con la celebración del Año de Cultura China en México en 2017, que albergó casi 200 exposiciones, entre espectáculos, ciclos de cine, conferencias, talleres y muestras gastronómicas en 22 entidades de México.

Esta iniciativa fue organizada por China, específicamente el Centro Cultural de China en México, para celebrar los 45 años de lazos diplomáticos entre ambos países en el 2017.

Así también durante 2016, México fue invitado de honor en la Feria del Libro de Beijing donde se realizaron diversas actividades culturales y literarias.

Estos son solo algunos ejemplos de las diversas actividades culturales que se han realizado entre nuestro país y China con el propósito de acercar no solamente al público de ambas naciones sino también generar esa confianza y sensación de amistad y fraternidad entre China y México y propulsar así las relaciones comerciales entre ambos países.

Me gustaría también agregar que según el *Pew Research Global Attitudes Project* (2022)⁵⁹, los mexicanos han observado una tendencia a la baja en las opiniones negativas respecto a China.

Esto respecto a las cifras oficiales⁶⁰ ofrecidas de 2006 a 2020, en las cuales se puede verificar cómo la política de poder suave de China ha logrado que, en estos años, la visión de los mexicanos hacia este país asiático sea más comprensiva y su percepción negativa sobre China haya disminuido.

Esta tendencia puede tener un impacto positivo en las relaciones bilaterales entre China y México, y contribuir a un mayor entendimiento y cooperación entre ambos países.

⁵⁹ *Pew Research Center. (marzo de 2022). Opinión de México sobre China. Base de datos de indicadores globales.*

⁶⁰ Ídem

2.2 FUNCIONES

Como una institución gubernamental, el Centro Cultural de China tiene la responsabilidad de ser el enlace entre China y México a través de la cultura, haciendo uso de ese *poder suave* que caracteriza a la política china, y que ha servido como un medio para presentar a esta nación como una digna representante de resiliencia y desarrollo, generando así confianza en los rubros económico y político⁶¹.

“El Centro Cultural de China realiza:

- Actividades culturales tales como exhibiciones, presentaciones y festivales artísticos, concursos, exposiciones museográficas, entre otras más.
- Actividades educativas como cursos de lengua y cultura china, talleres de kung fu y taichi, entre otros.
- Intercambios de ideas, esencialmente a través de foros académicos, cursos, seminarios y conferencias dictadas por sinólogos especialistas en el tema, para así ayudar a una mejor comprensión mutua de nuestros pueblos.
- Además el Centro Cultural de China provee servicios como bases de datos, biblioteca y demás acervo informativo que permita la investigación y la comprensión de la vida moderna en China”.

En teoría, los centros culturales de todo el mundo, poseen una infraestructura adaptada a las necesidades de cada país y dentro de estas instalaciones se ofrecen cursos y talleres

⁶¹ Centro Cultural de China en México. “Funciones del Centro Cultural”, Página web.

de idioma chino, clases de *taichi*, *kungfu*, *weiqi*⁶², caligrafía, literatura, pintura, cocina, entre otras disciplinas tradicionales chinas, como se mencionó anteriormente.

Pero la particularidad del Centro Cultural de China en México es que no posee esta infraestructura, ya que el edificio que se pensaba adaptar para este fin no ha sido autorizado por las instituciones gubernamentales de la Ciudad de México.

Esto es debido a que el plan de reconstrucción y remodelación, presentado desde el año 2017, no fue aprobado debido a causas externas (la presencia de un árbol de una antigüedad considerable y el patrimonio histórico que representa el edificio), y se ha visto en la necesidad de ser modificado varias veces.

En tanto que, por cuestiones de presupuesto y políticas internas del Centro Cultural de China en México, este proyecto se ha visto detenido desde 2019, esperando una reanudación en el año 2024.

Sin embargo, esta falta de una infraestructura propia no ha detenido al Centro Cultural de China, ni tampoco ha apagado su espíritu, ya que durante el periodo que va de 2019 a 2022 y a pesar de la pandemia ocasionada por el COVID-19, se han realizado poco más de 100 eventos presenciales y en línea⁶³.

2.3 MISIÓN Y VISIÓN

“La Misión del Centro Cultural de China en México es crear una comunidad inclusiva que ayude a comprender la cultura china desde una perspectiva global, transmitiendo las políticas de gestión cultural del gobierno chino a través de eventos y proyectos culturales

⁶² *Ajedrez chino*

⁶³ *Dato obtenido del registro institucional del Centro Cultural de China en México y que puede ser consultado en su página web oficial.*

que den a conocer los logros tecnológicos, culturales, industriales, científicos y artísticos de los últimos años”.⁶⁴

“La Visión del Centro Cultural de China en México es ser un referente para la sociedad mexicana, a través del cual se pueda acceder a la difusión de la cultura china y así poder en el mediano plazo, alcanzar a más personas para poder crear una *comunidad de destino común*, base firme de la política exterior china”.⁶⁵

Es pertinente mencionar que, “la visión, misión, objetivos, estrategia y planteamiento de ejecución de la estrategia de una empresa nunca son definitivos; administrar la estrategia es un proceso continuo”.⁶⁶

Por lo tanto, es de suma importancia monitorear continuamente y evaluar permanentemente el desempeño de la organización, así como su entorno.

2.4 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

El Centro Cultural de China en México no responde solamente a las directrices observadas por el gobierno chino, implementando su estrategia cultural, sino también a las necesidades del público al que va dirigido, en este caso a la audiencia mexicana y latinoamericana.

Debido a esto, cada centro cultural del mundo, posee principios fundamentales de organización que convergen en cada país en donde se establecen, con las situaciones sociales y políticas locales.

⁶⁴ Centro Cultural de China en México. Página web.

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ THOMPSON, Arthur, et al. (2012, p.41).

“Para el caso de nuestro país, el Centro Cultural de China en México posee como principios fundamentales⁶⁷:

- 1.-Ser una organización pionera en Latinoamérica, que, a través de la difusión cultural, proporcione canales de comunicación que representen una vía para la construcción de puentes fraternos entre China y México.
- 2.-Posicionarse en México y Latinoamérica como una institución seria y amigable, a través de la cual se mantienen los lazos estrechos de amistad y cooperación internacional entre China y México a través de la cultura, las artes y el turismo.
- 3.-Ser una institución dedicada a proporcionar actividades culturales bien organizadas y servicios de alta calidad por parte de equipos profesionales.
- 4.- Ser una institución inclusiva y abierta a personas de todos los ámbitos de la vida. Personas de diversas ocupaciones, edades, orígenes étnicos, nacionalidades, género e identidades sexuales, capacidades físicas, credo o cualquier otra característica propia, están invitadas a participar en todas nuestras actividades.
- 5.- El centro organiza actividades en asociación con organizaciones e institutos locales y tiene como objetivo promover los intercambios culturales y las comunicaciones en congruencia con sus principios y objetivos”.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La creación de estructuras organizacionales es una práctica esencial para lograr una gestión eficiente y efectiva de los recursos y alcanzar los objetivos establecidos.

⁶⁷ Centro Cultural de China en México. Página web, disponible en: <<http://www.ccchinamexico.org/>>

"La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas y los recursos para lograr los objetivos de la organización".⁶⁸ Por lo tanto, es importante establecer una estructura organizacional adecuada para cada organización o institución.

Una de las razones principales para crear una estructura organizacional es la necesidad de una gestión eficiente de los recursos humanos y financieros.

"Las estructuras organizacionales permiten la optimización de los recursos y el establecimiento de jerarquías y responsabilidades, lo que facilita la toma de decisiones y la coordinación de los esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización".⁶⁹

Además, una estructura organizacional bien definida puede aumentar la eficiencia y la productividad de la organización, al permitir la asignación adecuada de tareas y responsabilidades.

El Centro Cultural de China en México, al ser una institución gubernamental establecida por el gobierno de China y gestionada a través de las Embajadas de China en el extranjero, depende directamente de la Oficina Cultural y de Turismo, la cual a su vez, organiza también eventos y proyectos culturales, que en muchas ocasiones son organizados logísticamente desde el Centro Cultural de China.

Podría decirse que los eventos realizados por el Centro Cultural de China en México, son hechos siempre en coordinación y con el apoyo de la Oficina Cultural y de Turismo de la Embajada de China.

Al ser una institución que depende de esta jerarquía, nuestras actividades están relacionadas con los temas propuestos por la Embajada y basados en un calendario que se organiza respecto de las festividades tradicionales chinas, como los son el *Año Nuevo*

⁶⁸ ROBBINS, S. P., & Coulter, M. (2018, p.135).

⁶⁹ GÓMEZ-MEJÍA, Balkin y Cardy (2019, p. 350).

Chino, El Festival del Bote del Dragón⁷⁰, El Festival del Medio Otoño⁷¹, entre muchos otros periodos festivos.

A continuación presento la estructura organizacional del Centro Cultural de China en México⁷², la cual está elaborada, considerando la jerarquía de la Oficina Cultural y de Turismo de la Embajada de China.

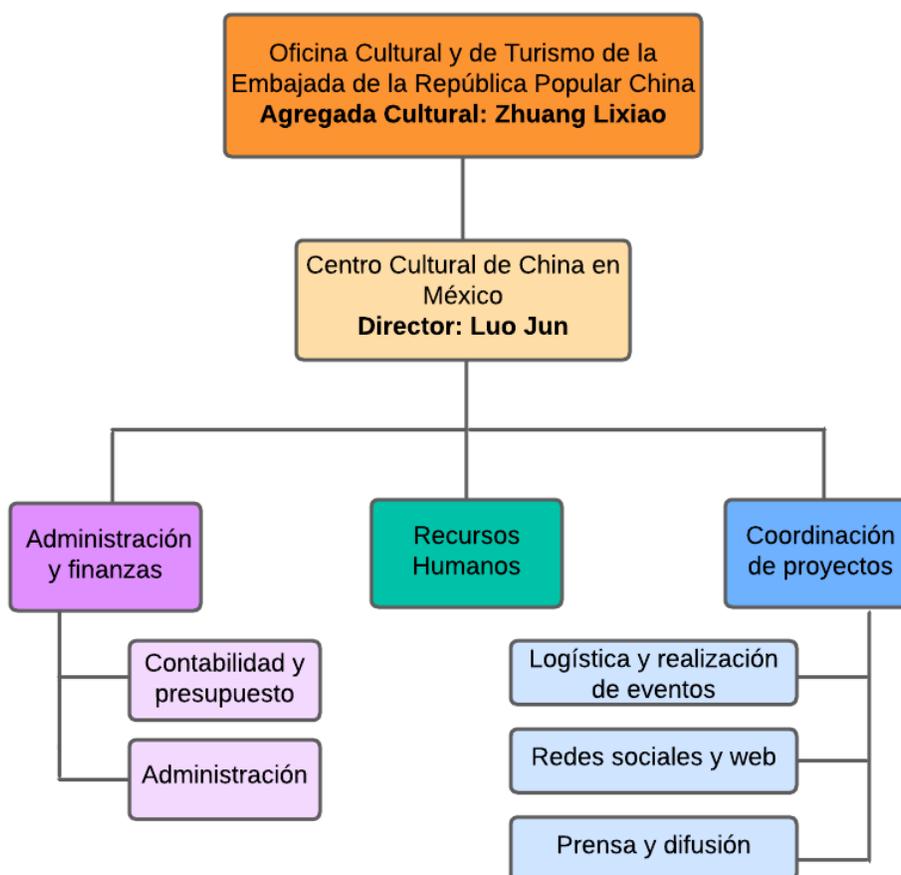


Figura 5. Organigrama del Centro Cultural de China en México (Página web del Centro Cultural de China en México)

⁷⁰ "El Festival del Bote del Dragón se celebra el quinto día del quinto mes lunar en China. Es una de las festividades más importantes del país y se remonta a la época de los Reinos Combatientes (475-221 a.C.). La carrera de botes es la actividad principal del festival y los botes están decorados con cabezas de dragón y otros motivos tradicionales" (China Highlights, 5 de enero de 2023).

⁷¹ "Es una de las fiestas más importantes de China, y se celebra en el decimoquinto día del octavo mes lunar. Durante esta festividad, las familias se reúnen para dar gracias por la cosecha y para contemplar la luna llena" (China Highlights, 5 de enero de 2023).

⁷² Centro Cultural de China en México. Página web.

Como bien se puede observar, el Centro Cultural posee una estructura muy simple, teniendo solamente una dirección general que coordina a las tres principales áreas, las cuales son Administración y Finanzas, que se encarga de todo lo relacionado con los egresos, presupuestos para cada proyecto, gastos internos del Centro Cultural, contabilidad, entre muchos otros.

Así también el área de recursos humanos, que gestiona las contrataciones y regula los contratos de cada empleado, es administrada por una entidad externa, razón por la cual no se ha desarrollado en el esquema organizacional.

Por último, la coordinación de proyectos, la cual enfoca la totalidad de las acciones y gestiona todos los proyectos institucionales del Centro Cultural de China en México.

Como se puede observar, la organización del Centro Cultural es relativamente simple. Esto debido a que no posee una plantilla laboral amplia que le permita abundar en cada una de las áreas de su gestión.

Por esta razón, la división de trabajos está distribuida de forma tal que se asignan conforme surja cada proyecto.

En el diagnóstico de la organización, de igual forma, se propone una reestructuración en la forma de trabajo y en la estructura orgánica del centro.

CAPÍTULO 3. LA COORDINACIÓN DE PROYECTOS

En cualquier ámbito de nuestras vidas, siempre estamos haciendo proyectos y generalmente, para poder realizar efectivamente cada uno de ellos, debemos tener muy bien estructurada la forma en la cual conseguiremos nuestros objetivos.

Por ejemplo, ya sea un proyecto de vida como terminar una tesis, comprar una casa o incluso gestionar acuerdos en una institución gubernamental, todos y cada uno de estos proyectos, tienen en común, que la estructura por medio de la cual gestionaremos su planeación y ejecución, parte de la premisa de lograr un objetivo claro utilizando los recursos que poseemos en determinado momento.

La coordinación de proyectos es esencial para el éxito de cualquier institución, ya que permite la optimización de los recursos, la eliminación de la duplicación de esfuerzos y la minimización de los riesgos.

La coordinación de proyectos implica "la integración de todas las partes involucradas en el proyecto para alcanzar un objetivo común".⁷³ Esto significa que todas las áreas de la institución deben trabajar juntas para alcanzar un objetivo específico. La coordinación es una parte clave de la gestión de proyectos y debe ser una prioridad en cualquier institución que busque lograr sus objetivos estratégicos.⁷⁴

Considero a la cultura como parte inherente de la vida humana, ya que todo cuanto hacemos está regido por nuestros valores culturales. Hablar de cultura es sinónimo de hablar de procesos sociales⁷⁵, y estos deben ser abordados desde una perspectiva

⁷³ GONZÁLEZ, J. L., & García, G. A. (2014, pp. 103-112).

⁷⁴ GÓMEZ-MEJÍA, Balkin y Cardy (2019).

⁷⁵ GARCÍA Canclini, Néstor.(1997)

transdisciplinar, ya que resulta imperativa la interacción entre diversas disciplinas para así poder generar una mayor calidad de análisis.

Muchas veces, los gobiernos piensan que ocuparse de la cultura es hacer algo por las bellas artes⁷⁶, dejando de lado a los medios masivos y las industrias culturales, que son las que en realidad toman el papel de movilizadores de masas que provocan en la sociedad un cambio en el interés público y generan al mismo tiempo mecanismos de control ideológico que muchas veces pasan desapercibidos.

Por esta razón, puedo definir a un proyecto cultural como la consecución de un objetivo, mediante la planeación y estructuración de una serie de tareas, utilizando los recursos dados en condiciones determinadas.

Un proyecto cultural se puede definir como "una iniciativa planificada para promover la cultura y las artes a través de la creación, producción y difusión de actividades culturales y artísticas".⁷⁷

En este sentido, la coordinación de proyectos culturales implica "la capacidad de planificar y llevar a cabo proyectos culturales que generen valor para la institución y para la sociedad en general".⁷⁸ Además, la coordinación de proyectos culturales también incluye "la selección de los recursos humanos y materiales adecuados, la asignación de responsabilidades, la identificación y gestión de riesgos y la medición del desempeño".⁷⁹

En el ámbito cultural, la coordinación de proyectos es esencial para el desarrollo de una política cultural efectiva y para la promoción del diálogo intercultural y la diversidad cultural. La coordinación de proyectos también ayuda a las organizaciones culturales a "optimizar

⁷⁶ GARCÍA Canclini, Néstor (1997)

⁷⁷ OLMOS, Héctor Ariel (2009). *Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)*.

⁷⁸ GÓMEZ-MEJÍA, Balkin y Cardy (2019).

⁷⁹ GALBRAITH, J. R. (2009).

sus recursos y mejorar su capacidad para responder a las necesidades cambiantes del mercado".⁸⁰

La coordinación de proyectos culturales es esencial para el desarrollo de una política cultural efectiva, la promoción del diálogo intercultural y la diversidad cultural, la optimización de recursos y la mejora de la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado. La planificación adecuada, la asignación de recursos y la medición del desempeño son factores clave para una coordinación efectiva de proyectos culturales.

Si concebimos a la política como espectáculo⁸¹, podemos abundar en la definición de industrias culturales, las cuales generan no solamente una identidad cultural sino también aportan a la sociedad un medio de democratización a través del cual crean una ideología no solamente cultural e identitaria sino también política, ya que toman parte dentro de la opinión pública y contribuyen al desarrollo socio económico de una nación.

Es fundamental entender que un proyecto cultural no solo implica la producción y difusión de bienes y servicios culturales, sino que también tiene un impacto social que debe ser considerado.

Por lo tanto, es necesario abordar un proyecto cultural desde una perspectiva que contemple tanto su dimensión cultural como su dimensión social.

En este sentido, es importante tener en cuenta las posibles repercusiones que un proyecto cultural pueda tener en la sociedad y el alcance que pueda generar en la audiencia. Es decir, se debe pensar en una política estratégica que permita llegar a los objetivos específicos de una manera efectiva y suave, generando en la audiencia una mayor aceptación y asimilación de los valores y contenidos culturales que se quieren transmitir.

⁸⁰ ROBBINS, S. P., & Coulter (2018).

⁸¹ GARCÍA Canclini, Néstor. (1997).

Para lograrlo, es necesario trabajar en conjunto con otros actores sociales, como instituciones gubernamentales, organizaciones comunitarias y la ciudadanía en general, y fomentar la participación activa de la audiencia en la construcción y difusión de la cultura.

Además, es importante que el proyecto cultural contemple la diversidad cultural y las distintas perspectivas y formas de expresión presentes en la sociedad, con el objetivo de fomentar el diálogo intercultural y el respeto por las diferencias culturales.

El coordinar un proyecto conlleva a la creación de un protocolo de trabajo a través del cual, se designarán las tareas que cada miembro del equipo deberá realizar, obedeciendo a las directrices de las políticas culturales que como institución debemos seguir, para conseguir los objetivos planteados.

En este capítulo abordaré las principales funciones y responsabilidades que yo, como coordinador de proyectos tengo y como está organizada mi área de trabajo, para así poder lograr de manera estructurada, la consecución de los objetivos propuestos por el Ministerio de Cultura y Turismo de China.

3.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL COORDINADOR DE PROYECTOS CULTURALES

Un coordinador de proyectos o *project manager* “es como el director de una orquesta”⁸². Así mismo, como un conductor de orquesta no necesariamente debe saber todos los instrumentos, pero si debe tener un cierto conocimiento y experiencia para poder dirigirla.

De la misma forma con las organizaciones, en lo que respecta al coordinador de proyectos, no todas las tareas deben ser ejecutadas por esta persona, pero si deben ser supervisadas

⁸² *Project Management Institute, (2017, p. 51).*

y en dado caso mejoradas para aumentar la eficiencia en el funcionamiento de la organización.

De acuerdo con el Project Management Institute⁸³, el coordinador de proyectos debe tener ciertas funciones entre las cuales se mencionan las siguientes:

- La realización de funciones de comunicación entre la institución que realiza el proyecto, los miembros del equipo de trabajo y las demás partes interesadas.
- Proporcionar dirección y presentar la visión de éxito para el proyecto. En pocas palabras, plantear los objetivos del proyecto y un plan de consecución de estos.
- La creación, mantenimiento y adherencia a planes y horarios de comunicación.
- Entender las necesidades de comunicación de las partes interesadas del proyecto.
- Comunicación clara, concisa, completa, simple, relevante y adaptada a la audiencia.
- Incorporar canales de retroalimentación.

Por lo tanto, el coordinador de un proyecto debe incorporar en su trabajo, habilidades no solo administrativas, sino también habilidades de comunicación, planeación y tener además habilidades para poder proporcionar una retroalimentación en cada etapa del proceso de realización del proyecto.

En el caso del Centro Cultural de China en México, dentro de las funciones y responsabilidades que el coordinador de proyectos tiene, están las siguientes⁸⁴ :

⁸³ Ídem, p.54

⁸⁴ Obtenido del Manual Interno de Operaciones del Centro Cultural de China en México (2016).

- “La organización, realización y producción de eventos culturales que incluyen conciertos, performances, festivales, obras de teatro, espectáculos de danza, talleres culturales, charlas académicas, exposiciones museográficas, entre otras”.

- “La negociación directa con instituciones y funcionarios del rubro de la cultura en México y la creación de enlaces y puentes de comunicación entre las partes china y mexicana, fungiendo muchas veces como intérprete y negociador al mismo tiempo”.

- “La redacción, corrección y traducción de textos para uso interno y externo (notas periodísticas, semblanzas, crónicas, reportes de actividades, textos para redes sociales, entre otros)”.

- “La búsqueda y selección de material para su uso en la página web”.

- “La coordinación de los equipos que gestionan la comunicación institucional”.

Estas funciones, si bien adaptadas al trabajo que requiere una institución como el Centro Cultural de China en México, coinciden en muchos aspectos con las propuestas por el Project Management Institute, en especial, en aquellas que se enfocan en las habilidades de comunicación, planeación y coordinación de equipos y personas.

Como bien se mencionó antes, la estructura organizacional del Centro Cultural y el número de empleados designados para cada función, no son suficientes para todas las tareas que hay que cumplir, por lo tanto, la eficiencia del trabajo se ve supeditada en mayor magnitud a la capacidad de trabajo y a la carga eventual de actividades que a cada integrante del grupo le toca realizar.

3.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA COORDINACIÓN DE PROYECTOS

En la coordinación de proyectos existe una organización, aunque muy simple, establecida en parte, gracias a que en los últimos años la complejidad de nuestro trabajo ha aumentado y la demanda de más personal con diversas funciones igualmente ha mostrado un crecimiento.

Entre las áreas de acción más importantes del Centro Cultural de China, se encuentran todas las relacionadas con el contacto con la audiencia, ya sea a través de medios digitales o físicos, siendo los digitales, uno de los más desarrollados y mejor sistematizados.

Esto en parte, gracias a la pandemia que ocurrió en el año 2020 y que logró agilizar nuestras habilidades digitales para así llegar a un público mucho más variado y extenso en términos de regiones geográficas. Con este avance hemos ido teniendo presencia no solamente dentro de la República Mexicana sino también en países como Perú, Colombia, Venezuela, Argentina, Bolivia y Ecuador, los cuales representan ya, más de un 15% de nuestra audiencia total en Facebook.⁸⁵

A continuación, presento la estructura organizacional de la Coordinación de proyectos:



Figura 6. Organigrama de la Coordinación de Proyectos (Manual Interno de Operaciones del Centro Cultural de China en México. 2016)

⁸⁵ Datos obtenidos de la página de Facebook del Centro Cultural de China en México, del 4 de diciembre de 2019 al 3 de enero de 2023.

Prensa y Difusión

El área de prensa y difusión se encarga de mantener un contacto activo con medios impresos y audiovisuales externos, que en su momento participarán y atenderán a los eventos realizados, dando así una correcta difusión, promocionando no solamente los eventos sino también al mismo Centro Cultural.

Este equipo es el encargado de pensar, diseñar y ejecutar todas las acciones de comunicación que se consideren necesarias para alcanzar a las audiencias. Se designará un responsable que dirigirá y coordinará el equipo y a su vez este debe responder a las necesidades puntuales de sus superiores en el organigrama⁸⁶.

El departamento de prensa y difusión se encarga de:

1. Elaborar una base de datos de medios.
2. Recabar información sobre eventos y actividades realizadas o futuras actividades.
3. Elaborar y difundir notas y boletines de prensa.
4. Realizar informes de alcance y eficiencia de sus canales de comunicación.
5. Labores de diseño

Logística y realización de eventos

El área de logística y realización de eventos es la encargada de enlazar a las instituciones chinas con las mexicanas, gestionando así proyectos culturales en México como presentaciones artísticas, exposiciones fotográficas, pasarelas de moda, festivales culturales, conciertos musicales, talleres, charlas académicas, concursos, entre muchas otras actividades, cuyo fin es promover la cultura china y afianzar la amistad entre China y México para así lograr una buena relación bilateral⁸⁷.

⁸⁶ Obtenido del Manual Interno de Operaciones del Centro Cultural de China en México (2016)

⁸⁷ Obtenido del Manual Interno de Operaciones del Centro Cultural de China en México (2016)

Redes sociales y web⁸⁸

Los principales medios electrónicos a través de los cuales el Centro Cultural de China en México realiza su actividad de comunicación externa son: La página web oficial del Centro Cultural de China en México, la página de Facebook y el canal de YouTube.

Se consideran de carácter oficial los medios electrónicos de comunicación y por lo tanto toda información publicada en estos canales debe ser congruente con el presente manual de comunicación, obedeciendo siempre al carácter institucional e imparcial del Centro Cultural.

Las redes sociales son dirigidas directamente por el Coordinador de Proyectos, pero gestionadas y monitoreadas por el *community manager*, quien se encarga de subir los contenidos en fecha y hora asignados, descargar los materiales audiovisuales y reportar en su debido momento los datos de personas alcanzadas, interacciones, reproducciones de video y fluctuaciones en los resultados de la página en general como son los *likes* totales de página y número de seguidores.

El análisis completo que corresponde a la segmentación y diferenciación de la audiencia, lo realiza el coordinador de proyectos una vez cada dos meses en coordinación con el *community manager* y pasando después por el visto bueno del director del Centro Cultural de China.

A través de esta breve explicación, se puede constatar, que la labor del Coordinador de Proyectos es sumamente extensa y puede abarcar diversas funciones, que asimismo requiere de habilidades y destrezas muy amplias.

⁸⁸ Cabe recalcar que el Manual antes mencionado carece de un apartado específico para redes sociales y comunicaciones digitales.

3.3 NEGOCIACIÓN INSTITUCIONAL

Una de las funciones más importantes del coordinador de proyectos, es la constante relación con las instituciones tanto mexicanas como chinas, entre las cuales se establecen los vínculos que permiten el intercambio cultural y fundamentalmente, la realización de los proyectos en su totalidad.

Esta negociación institucional surge de la necesidad del Centro Cultural de China de abrirse espacios en México, debido a la falta de infraestructura que presenta, en cuestión de presentación de espectáculos, realización de proyectos, instalación de galerías o exposiciones, que justamente se resuelven cuando existe esta colaboración institucional.

A través de esta colaboración, el Centro Cultural de China provee de actividades (gratuitas) a los espacios públicos de nuestro país, teniendo un beneficio mutuo en el cual se logra proyectar la presencia de China en México a través de espacios que se ven favorecidos por un crecimiento en su audiencia que es atraída por esta amplia oferta cultural, generando una cooperación no solamente momentánea sino perpetuando una relación amistosa y cordial entre instituciones públicas.

La negociación institucional es un proceso que se lleva a cabo en un marco formal y establecido de normas y procedimientos, con el objetivo de resolver conflictos y alcanzar acuerdos entre diferentes actores o instituciones.

La negociación institucional es "un proceso de diálogo y negociación entre representantes de diferentes grupos de interés, que tiene lugar en un marco institucionalizado y se rige por reglas y procedimientos específicos".⁸⁹

⁸⁹ Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011, p.41)

Este proceso puede ser utilizado para abordar una amplia variedad de temas, desde la toma de decisiones y la gestión de recursos hasta la resolución de conflictos y la promoción de la cooperación y la colaboración.

Entre las labores de negociación se encuentran:

- Identificar las posibles instituciones con las cuales se podría colaborar

- Establecer objetivos a corto y largo plazo con las instituciones con las cuales se pretende tener una cooperación

- Crear un plan de acción el cual incluye la creación de un *dossier* en el cual se presenta la información del proyecto que se pretende realizar, así como las condiciones específicas del proyecto, siempre teniendo en cuenta los objetivos planteados y la contraparte a quien se dirigirá dicho proyecto.

- Ubicar a los personajes clave en cada una de estas instituciones, que no necesariamente son los directivos generales, sino personas clave que puedan presentar nuestra propuesta o incluso, cooperar con nosotros para poder agendar una cita con la dirección de la institución.

- Entablar una comunicación cordial con las autoridades respectivas, en la cual se presenten todos los escenarios posibles y ventajas para la realización de eventos en sus instalaciones o dentro del marco de alguno de sus propios eventos.

- Coordinar los detalles con las instancias correspondientes y dar seguimiento al plan de acción generado previamente.

-Conformar el equipo de trabajo y una vez realizada la negociación, afinar los detalles con el equipo interno de logística y realización de eventos, quienes se encargarán de dar seguimiento a la comunicación con las partes involucradas.

Antes de acudir a una negociación con cualquier institución, es de suma importancia preparar un dossier⁹⁰ en el cual se presente el proyecto que se busque abordar, ya sea una exposición museográfica o una presentación artística. Este dossier informativo cumple la función más importante en la negociación: convencer.

Es por esta razón que el dossier debe cumplir con ciertas características como son: Nombre del Proyecto, tipo de proyecto (obra teatral, presentación musical, exposición fotográfica, ciclo de cine, etc.), fechas tentativas, propuesta de recintos donde se llevará a cabo el evento, presupuesto (en caso de haberlo), condiciones generales y demás detalles que en dado caso requiera cada proyecto.

Además, deberá ir acompañado de imágenes o recursos audiovisuales que permitan dar una idea más clara a las instituciones con quien nos encontremos negociando.

Este dossier, es entonces, la principal herramienta de negociación cuando acudimos a presentar un proyecto a una institución, ya que dará no solamente una perspectiva al proyecto sino también, podrá ser una suerte de carta de presentación del evento que se pretenda realizar.

Después de tener claros los objetivos y necesidades de cada uno de los proyectos a realizar, debemos comprender de igual forma los requerimientos de las instituciones receptoras, las cuales propondrán dentro de sus lineamientos una serie de requisitos que debemos cumplir para lograr la colaboración.

En esta fase de desarrollo del proyecto, es de suma importancia la comunicación activa entre las instituciones y el Centro Cultural de China.

⁹⁰ DASÍ, F. et al. (1999, p.185)

EXPERIENCIA DE NEGOCIACIÓN: FESTIVAL INTERNACIONAL CERVANTINO 2019

Durante el Festival Internacional Cervantino, que se llevó a cabo en Guanajuato en el mes de octubre de 2019 y la posterior gira que tuvo lugar en cinco sedes adicionales de la República Mexicana, tuve que realizar un proceso de negociación con cada una de las sedes, lo cual comprendió fechas de presentación, condiciones generales, hospedaje, pago de viáticos y transportes, relaciones públicas y logística escénica.

El espectáculo que se presentó en el Festival Internacional Cervantino 2019, fue una presentación de ópera tradicional china llamada “El Pabellón de las Peonías” del autor *Tang Xianzu* en 1598. Esta obra, fue creada en la provincia de Jiangxi, en China por el grupo de ópera del Centro de Desarrollo Artístico y Cultural de la Ciudad de Fuzhou⁹¹.

La primera presentación de esta obra se llevó a cabo el 14 de octubre de 2019, en el Auditorio del Estado de Guanajuato, en el marco del 47 Festival Internacional Cervantino⁹².

Dentro de las primeras negociaciones, en el mes de febrero del mismo año, acudimos a las oficinas del Festival Cervantino para platicar acerca del proyecto. En aquella ocasión, yo acababa de incorporarme a mis funciones y no había preparado el dossier informativo, así que no teníamos una base sobre la cual dialogar.

Teníamos tres propuestas de actividades en aquél entonces, pero de ninguna de ellas teníamos los detalles y especificaciones, por lo cual se volvió muy complicada la reunión, que terminó siendo una visita para reforzar relaciones entre el Festival Cervantino y la Embajada de China.

⁹¹ Centro Cultural de China en México. (2019, 17 de octubre). *Un romance que trasciende la muerte, la apuesta de China en el Cervantino*.

⁹² Ópera china "El Pabellón de las Peonías" presentada durante Festival Internacional Cervantino en México. (2019, octubre 16). *Xinhuanet.com*.

Al finalizar la reunión, me proporcionaron el contacto de la persona encargada de la programación del Festival Cervantino para coordinar los detalles de nuestra participación en el mismo.

Las pláticas formales comenzaron hasta el mes de abril, mes en el cual, yo ya tenía parte de la información referente al espectáculo operístico que íbamos a presentar.

Durante estas pláticas en las cuales ya tenía una idea mucho más sólida acerca del espectáculo, fue cuando comenzó realmente la fase de negociación, puesto que tuve que coordinar las fechas de presentación y gestionar que la presentación inaugural fuese en el teatro más importante de Guanajuato, el Teatro del Estado.

Esto debido a que, al principio nos habían propuesto uno más pequeño y la Agregada Cultural de la parte china, a quien presenté esta propuesta inicial, no estuvo de acuerdo con esta decisión.

Por tal motivo, presenté las razones por las cuales el Teatro del Estado era el espacio idóneo para dicha presentación, ya que el número de actores y la complejidad de la obra en cuanto a mecánica teatral e iluminación era mucho más adecuada para presentarse en el Teatro del Estado.

Sin duda, esta petición al principio fue un poco difícil de conseguir, ya que significó que el Festival Cervantino tuviera que mover de sede a otra de sus presentaciones, pero habiendo presentado razones sólidas por las cuales dicho recinto resultaba más idóneo para nuestra ópera, pude lograr que cedieran a nuestra petición.

El ceder⁹³, es una de las partes más importantes de este tipo de negociaciones, pero ¿cuánto debemos ceder?, esto dependerá sin duda, de nuestros límites y de las restricciones que tengamos.

⁹³ DASÍ, Fernando de Manuel. MARTÍNEZ-VILANOVA Martínez, Rafael. *Técnicas de negociación: un método práctico*. España. ESIC Editorial. 1999.

Muchas veces no seremos nosotros quienes tengamos que ceder, sino la contraparte en este caso puede ser quien tenga que ceder ante algunas de nuestras solicitudes. En mi caso, por ejemplo, no tenía ninguna restricción en cuanto al presupuesto, ya que el grupo al que yo representaba no tenía una tarifa exclusiva con la que hubiésemos tenido alguna dificultad de negociar.

En parte, puedo decir que la tarifa que se logró acordar por cada sede en la cual se representaría el espectáculo, fue proporcionalmente justa, ya que la compañía era bastante grande (35 personas, entre actores y trabajadores), y logré negociar, además del costo por presentación, los costos de transportación, alimentación y hospedaje en cada una de las sedes y el traslado entre ellas.

Considero muy importante el poder tener un conocimiento extenso del proyecto que se pretenda representar, ya que en mi caso, el haber tenido un entendimiento acerca de la mecánica teatral de la obra me permitió presentar los puntos clave para solicitar el cambio de recinto en el cual nos presentaríamos así como modificar la logística de la gira, en la cual nos habían considerado participar en dos sedes más, pero debido a la dificultad que representaba la transportación del grupo y de la utilería de la obra, tuvimos que descartar.

En mi opinión, la negociación forma parte importante de la gestión cultural, ya que a través de ella se pueden lograr acuerdos que beneficien a ambas partes, siempre buscando que se satisfagan en su mayoría las necesidades de todos, tratando de mediar y ceder en dado caso, y cuando sea posible hacerlo.

3.4 GESTIÓN DE REDES SOCIALES

En primer lugar, me gustaría definir los conceptos principales que utilizaré en esta sección: Los *“likes”* o *me gusta*, son las herramientas principales que tiene la audiencia para indicar que una publicación le agrada, sin tener que dejar un comentario.

En esta parte, Facebook incorporó recientemente las reacciones, las cuales incluyen me gusta, me encanta, me divierte, me asombra, me entristece y me enoja.

Cada una de estas reacciones también ayudará a determinar el algoritmo de una publicación, por ejemplo, si una de nuestras publicaciones recibe un gran número de *me enoja*, lo cual representa una reacción negativa, esto podrá ocasionar que dicha publicación no se muestre a otras personas y como resultado tendrá un alcance negativo.

Lo que me lleva a definir el siguiente término: *Alcance*⁹⁴, el cual corresponde al número total de personas que vieron una determinada publicación al menos una vez.

Debemos tener en cuenta que Facebook, contabiliza también a las mismas personas que vieron la misma publicación repetidas veces y la define como impresiones. Por esta razón, es muy complicado tener una cifra exacta de personas alcanzadas, ya que esto es una estimación simplemente.

Por último, *las interacciones*⁹⁵ representan el total de las acciones que la audiencia realiza con cada una de las publicaciones de la página. Por ejemplo, esto incluye, los me gusta o las reacciones, los comentarios, cuántas veces se comparte dicha publicación, las reproducciones de video, entre otros parámetros.

Generalmente, si una publicación tiene un alto nivel de interacciones, esto puede significar que tengan un mejor rendimiento y más personas puedan visualizar dicha publicación.

Respecto al contenido en Facebook me gustaría decir que, hasta el momento, como Centro Cultural no tenemos una fuente de contenidos que no sea provista por el Ministerio de Cultura y Turismo de China, lo cual hace que la mayor parte de las publicaciones que

⁹⁴ "Alcance", definición de Facebook obtenida de <https://www.facebook.com/business/help/710746785663278>, consultada el 18 de enero de 2023.

⁹⁵ *Íbid*, p.56.

realizamos, sean estrictamente institucionales y previamente supervisadas y autorizadas por el gobierno.

En este sentido considero pertinente enfatizar dos cosas: la primera, es que en China, la red social que usamos en México para la difusión de la cultura (Facebook) está bloqueada y muchas veces se desconoce su funcionamiento dentro de China. La segunda es que al desconocerse esta red social, todos los contenidos que envía el Ministerio de cultura, no están focalizados ni tampoco dirigidos a una audiencia tan específica como lo es nuestro público de Facebook.

Es por esta razón que la coordinación de proyectos se ve en la necesidad de redactar contenidos propios, buscar contenido en otras páginas o igualmente utilizar imágenes y recursos obtenidos directamente de buscadores como Google o Baidu⁹⁶.

Durante el 2019, realizamos durante todas nuestras actividades presenciales, una dinámica a través de la cual se obsequiaban regalos a las personas que dieran *me gusta* o siguieran a nuestra página de Facebook, logrando durante el mes de mayo, un crecimiento de aproximadamente veinte mil nuevos *me gusta* en la página.

Durante los años 2021 y 2022, logramos incrementar los *likes* de la página de Facebook en poco más de 40 mil nuevos *me gusta*, siendo 2021 el año de mayor crecimiento. Con esta nueva cifra, logramos llegar a los cien mil likes en el mes de noviembre de 2022 y a partir de esa fecha, el número se ha mantenido, con tendencia a incrementar.

Por esta razón, considero que es muy importante crear una estrategia que permita seguir conservando esta comunidad y además, hacerla crecer con contenido adecuado y creado especialmente para esta audiencia.

⁹⁶ El motor de búsqueda más popular en China.

Por lo general, cada uno de los comentarios que la audiencia realiza en nuestras publicaciones, así como los mensajes privados que recibimos, son tomados en cuenta para una posible reestructuración de contenidos y también para la planificación y gestión que se realiza mes con mes, respecto a la difusión a través de redes sociales.

Uno de los principales retos que tuvimos que afrontar durante 2022 fue la transición de Facebook a Meta⁹⁷, lo cual trajo consigo un cambio no solamente en los algoritmos sino también en la recopilación de datos, los cuales no tuvieron cambios significativos, pero si hicieron que nuestra estrategia de contenidos se viera afectada.

Esto fue debido principalmente a que Facebook comenzó a intentar parecerse cada vez más a TikTok y entonces, su algoritmo cambió para poder dar prioridad a los reels, los cuales son una especie de videos cortos que tratan de simular a los videos de sesenta segundos de TikTok.

En ese entonces y hasta ahora, nuestro contenido de video creado exclusivamente para usuarios que visualizan Facebook a través de sus dispositivos móviles es prácticamente nulo, pues no tenemos ni el material ni el formato adecuado que necesita la actual demanda de contenidos en nuestra página.

Por último, me gustaría agregar que la gestión de Facebook es una tarea a simple vista sencilla de realizar, pero que requiere de un amplio conocimiento de la audiencia, una planeación estratégica y una creación de contenidos que satisfaga las necesidades del usuario que regularmente visita nuestra página.

El comprender a la audiencia y sus necesidades puede marcar la diferencia entre tener éxito o no.

⁹⁷ Frenkel, S., Isaac, M. y Mac, R. (2022, 02 de febrero). "Este es el futuro de la ciencia ficción": la transformación de Facebook en Meta". *The New York Times*.

3.5 CONSOLIDACIÓN DE LA INDUSTRIA CULTURAL A TRAVÉS DE PROYECTOS CULTURALES

En la teoría crítica sobre la cultura de masas, uno de los conceptos más importantes es el de "industria cultural", acuñado por Theodor Adorno y Max Horkheimer en 1944⁹⁸. Estos filósofos de la Escuela de Frankfurt, exiliados en Estados Unidos para escapar del nazismo, observaron el poder de la radio, el cine y la publicidad, y el nacimiento de la televisión en el país.

A su juicio, la industria cultural representa la degradación de la cultura al convertirla en mercancía. La transformación del acto cultural en valor mercantil destruye su poder crítico y disuelve en sí mismo las huellas de una experiencia auténtica.

Cuando se refieren a la industria cultural en singular, Horkheimer y Adorno no hablan de la producción de un conjunto diversificado y contradictorio de componentes industriales concretos que ocupan un lugar determinado en la economía.

Su verdadero objetivo es la cultura de masas. El concepto de industria cultural sólo está ahí para apuntalar al otro. De hecho, lo que describen son los efectos de la industria cultural sobre los productos en sí.

Una cultura hecha con una serie de objetos que llevan la impronta de la industrialización: serialización, estandarización, división del trabajo. Ahí es donde localizan la disolución de la idea de cultura.

La realización de proyectos culturales incluye todas las actividades y eventos que realizamos año con año, esto ayuda no solamente a consolidar el proceso de planeación estratégica del Centro Cultural de China en México, sino también a ser parte del objetivo

⁹⁸ *Mattelart, Armand. (2006).*

de la institución en su paso en la construcción de una industria cultural institucional que permita fijar objetivos a largo plazo y sea una de las principales herramientas del gobierno chino en ultramar para poder continuar con su estrategia de creación de una ciudadanía cultural.

En la realización de proyectos culturales, la forma de medir el alcance y la audiencia es distinta a la de la gestión en redes sociales, ya que aquí nuestra forma de medir la asistencia a cada evento es a través de cada recinto en el cual realizamos cada evento.

En el caso de exposiciones museográficas, en las cuales se puede contabilizar el total de asistentes mediante un registro que realizan en el mismo museo, el obtener los datos de las personas alcanzadas es muy sencillo, ya que, al finalizar el evento, la institución correspondiente nos proporcionará estos datos. Esto funciona de igual forma con presentaciones en recintos teatrales o en demás eventos en los cuales sea fácil contabilizar los participantes.

En el caso de exposiciones fotográficas a cielo abierto como la exposición fotográfica que realizamos en Paseo de la Reforma en Ciudad de México, con motivo del Año Nuevo Chino 2020⁹⁹, el contabilizar el total de personas que ven la exposición no es sencillo, por tal razón se hace una estimación diaria que después se multiplica por el número de días durante los cuales estuvo disponible la exposición.

La realización de proyectos tiene una estructura más o menos, con pasos a seguir que pueden o no ser modificados dependiendo de la magnitud del evento o de la naturaleza de este, pero a grandes rasgos, el protocolo general es:

⁹⁹ Secretaría de Cultura de la Ciudad de México. (2020, 15 de enero). *El Año Nuevo Chino, presente en el Paseo de las Culturas Amigas*.

-Realizar un dossier sobre el evento, en el cual se presente una pequeña descripción de este, con detalles de requerimientos específicos y en caso de espectáculos, una lista del personal o artistas que realizarán la presentación.

-El siguiente paso depende totalmente de la institución con la cual se colabore en dado caso. Por lo cual, puede tratarse de una negociación con instituciones o en su defecto, una colaboración directa con algún recinto con el cual tengamos una relación mucho más cercana.

-Una vez se tengan los datos del recinto donde se realizará el evento, se deberá informar a ambas partes (a la institución receptora y los artistas visitantes) los detalles sobre: medidas del recinto, horarios permitidos de ingreso en caso de requerirse para ensayos o instalación de escenografía, el horario tentativo de las funciones (en caso de ser una presentación teatral), las semblanzas de cada artista o la descripción de la exposición, según sea el caso.

-Se procede con la preparación por escrito de todos y cada uno de estos detalles, para luego comunicarlos a la institución receptora, quien en conjunto con nosotros comenzará a gestionar estos requerimientos. En este punto puede llegar a haber otra fase de negociación en la cual, al no tener los recursos necesarios, se puede optar por otras alternativas o buscar soluciones

-La siguiente fase es la de realizar un cronograma¹⁰⁰, en el cual se propongan fechas tentativas de reuniones periódicas en las cuales se irán aclarando los detalles y revisando que no exista ningún sesgo ni falta de información que perjudiquen el desarrollo del proyecto.

-Continuando con este cronograma, se establecerán las fechas de realización del evento, y, en caso de ser una presentación teatral o un espectáculo, se irán

¹⁰⁰ DASÍ, F. et al. (1999).

afinando detalles con los encargados de la parte técnica. En caso de ser una exposición museográfica, se puede abordar desde una diferente perspectiva, ya que generalmente, el traer piezas de otro país, involucra que las Aduanas mexicanas verifiquen y liberen las parcelas de una manera eficiente y rápida, para comenzar con la instalación dentro del recinto donde se presentará dicho evento.

A decir verdad, el proceso de realización de eventos obedecerá siempre a la naturaleza de cada evento que se realice y los detalles serán distintos, dependiendo del tipo de evento que se realice.

Se puede tener un ciclo de cine¹⁰¹, por ejemplo, en el cual el proceso es mucho más sencillo y rápido, debido a que el material audiovisual es parte de un acervo existente en el Centro Cultural y lo único que debemos hacer es proporcionar a la institución solicitante el material para que ellos realicen todos los detalles correspondientes a programación, difusión y planeación.

En este caso, dejamos totalmente a la institución receptora, organizar de forma íntegra el evento. Lo único que hacemos en estas ocasiones es proporcionar las sinopsis de cada material, proporcionar una carta de préstamo con las condiciones específicas que generalmente están relacionadas con los derechos de autor y fechas de proyección.

Además, al finalizar cada ciclo de cine (y para todos los eventos), el Centro Cultural tiene la obligación de requerir a cada institución, los datos de la audiencia total recibida, y de ser posible les pedimos que, durante el transcurso del ciclo, se implemente un libro de visitantes en el cual los asistentes dejarán algunos comentarios respecto a la organización y el material que observaron, para así tener información completa para realizar nuestro reporte interno.

¹⁰¹ Centro Cultural de China en México. Ciclos de Cine (Página web).

A grandes rasgos, esta es la forma de trabajo actual de la coordinación de proyectos que no solamente tiene contacto con las instituciones sino también realiza su propia labor de difusión utilizando sus propios canales de comunicación (Facebook, página web y YouTube) y realiza a su vez una recopilación de datos finales por evento que utilizará para realizar reportes que se envían al Ministerio de Cultura y Turismo de China.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE MEJORA DE LOS CONTENIDOS E INTERACCIÓN COMUNICATIVA CON LA AUDIENCIA

En cualquier ámbito en el cual se involucren procesos administrativos y de gestión de proyectos, siempre habrá la necesidad de tener un protocolo claro que especifique detalles como el nombre del proyecto, alcance, responsables del proyecto, informes de avance y la generación de listas que permitan checar los detalles en cada parte del desarrollo de cada proyecto.

En este capítulo, primero daré a conocer las principales áreas de oportunidad en la Coordinación de Proyectos del Centro Cultural de China en México, a través de las cuales podré definir distintos planes de acción y su posible implementación para poder llevar a cabo mi labor de forma más eficiente.

Cada uno de estos diagnósticos, me llevará eventualmente al reconocimiento de las necesidades en cada una de las áreas de acción de la Coordinación de Proyectos, y me permitirá crear una estructura, que dependiendo de la naturaleza de cada proyecto (sea presencial o en línea), podrá ser un instrumento de ayuda para poder eficientar los procesos, así como la ejecución de los proyectos y su posterior evaluación.

Me enfocaré en este capítulo en tres principales áreas de acción, las cuales son, las redes sociales, los proyectos en línea y los proyectos presenciales. Cada uno de ellos con sus características individuales, requieren de una aproximación distinta, y, por lo tanto, sus problemas y soluciones serán distintas.

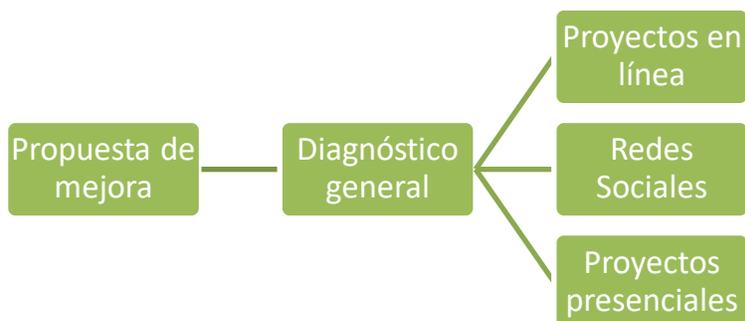


Figura 7. Diagrama de flujo de la propuesta de mejora (Elaboración propia)

4.1 DIAGNÓSTICO GENERAL

A través de un diagnóstico breve en el cual me limitaré a describir las áreas de oportunidad de la gestión de redes sociales y la realización de proyectos culturales en su modalidad presencial y en línea, pondré en evidencia, las fallas institucionales y administrativas que presenta actualmente el Centro Cultural de China en México.

Enumerando los principales problemas puedo concluir que:

- No existe una delimitación clara sobre cuando un evento es realizado por el Centro Cultural de China en México y cuando lo realiza la Oficina Cultural de la Embajada.

- Existe una falta de objetivos claros para la creación y publicación de materiales en redes sociales¹⁰², así también un desconocimiento sobre los objetivos a cumplir desde las oficinas centrales del Ministerio de Cultura de China.

¹⁰² Dentro del Manual Interno de Operaciones del Centro Cultural de China en México que fue creado en 2016, no existe un apartado específico para la gestión de las redes sociales, dado que estas fueron introducidas apenas a finales de 2017.

-Hay una falta de conocimiento importante por la parte institucional en China, la cual no sabe cómo funcionan realmente las redes sociales en occidente y muchas veces ni siquiera saben que datos necesitan para realizar sus análisis.

-No hay una división de las tareas y funciones dentro del mismo Centro Cultural en México, ya que muchas veces al asignar a los responsables de un proyecto, muchas personas terminan haciendo un mismo trabajo, lo cual genera ineficiencia y confusiones innecesarias.

-Respecto a la gestión de Facebook, como ya lo he mencionado antes, esta falta de conocimiento de China sobre el funcionamiento de las redes sociales en occidente hace que, en todo el año, solo nos hagan llegar materiales para festivales o fechas específicas, que en la mayoría de las ocasiones es excesivo y la demás parte del año, exista una falta de material, que no puede ser creado ni autogestionado ya que no contamos con tales recursos.

-En la realización de eventos, generalmente, debido a la forma de trabajar de los jefes chinos, en la cual existe una jerarquía clara, muchas veces hay confusiones innecesarias ya que en repetidas ocasiones la Oficina Cultural de la Embajada y el Centro Cultural tienen requerimientos distintos y pueden llegar a ser incompatibles entre sí, ocasionando retrasos y que muchas veces no se lleguen a cumplir los plazos u objetivos previamente negociados.

Para ejemplificar un poco mejor el diagnóstico, presentaré un análisis FODA¹⁰³. El análisis FODA es una herramienta útil para evaluar la situación actual de una organización y planificar su futuro. Esta técnica permite a las organizaciones identificar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que enfrentan.

¹⁰³ El nombre de dicho análisis es un acrónimo cuyas siglas corresponden a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de un proyecto en específico o del funcionamiento de una organización (Sánchez Huerta, D., 2020).

El análisis FODA es una herramienta importante para la gestión de recursos humanos en una organización, ya que permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y, por lo tanto, determinar cómo mejorar el desempeño de los empleados y la eficiencia de la organización en general¹⁰⁴. Asimismo, el análisis FODA puede ayudar a identificar oportunidades en el mercado y anticipar amenazas, lo que puede ser crucial en un mundo cada vez más cambiante y competitivo.

El análisis FODA es esencial para el diseño de una estrategia adecuada para la organización, ya que permite alinear los recursos de la empresa con sus objetivos y metas a largo plazo¹⁰⁵. Además, el análisis FODA puede ayudar a identificar áreas de la organización que necesitan mejoras y a desarrollar planes de acción para abordar las debilidades y amenazas. La realización de un análisis FODA puede proporcionar una visión clara de la situación actual de la organización y su entorno, permitiendo a la empresa tomar decisiones informadas y estratégicas para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Para los fines de esta tesina, el análisis corresponderá al funcionamiento del área de coordinación de proyectos del Centro Cultural de China en México, con un énfasis en la creación de contenidos para sus redes sociales.

Realicé un análisis interno para evaluar las fortalezas y debilidades del centro en cuanto a sus recursos, capacidades y ventajas comparativas en el mercado cultural, tomando en cuenta los resultados obtenidos en las redes sociales entre febrero de 2019 y diciembre de 2022, en cuanto a creación de contenidos se refiere.

Para el análisis externo, también realicé una observación participativa constante y un análisis de los datos de nuestras redes sociales comparados con otras páginas que poseen un contenido similar, así como de los medios de comunicación y los actores

¹⁰⁴ GÓMEZ-MEJÍA, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. *Gestión de recursos humanos*. Pearson. 2019

¹⁰⁵ GALBRAITH, J. R. (2009). *Designing organizations: an executive briefing on strategy, structure, and process*. John Wiley & Sons.

culturales relevantes. De esta manera, pude identificar las oportunidades y amenazas que presenta el mercado cultural. Con toda esta información recopilada, elaboré una matriz FODA que me permitió visualizar de manera clara y objetiva los aspectos a considerar para el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones informadas que permitan al Centro Cultural de China en México consolidar su posición en el mercado cultural mexicano y expandir su influencia en la promoción de la cultura china en México.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Es una institución reconocida en el mundo y cuenta con apoyo gubernamental. -Capacidad de negociación entre instituciones públicas. -Tiene presencia en más de 33 países. -Posee un gran alcance entre los usuarios de redes sociales. -La página de Facebook es el medio oficial para anunciar información sobre los eventos llevados a cabo. -Generación de dinámicas y eventos para atraer nuevas audiencias y fidelizar a sus seguidores. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -No existe un protocolo escrito en el que se designen responsabilidades y tareas. -Falta de objetivos claros. -Contenidos repetitivos y poco atractivos. -Falta de personal, capacitación, formación y actualización del personal actual y directivos en tendencias de redes sociales. -Desactualización del Manual Interno de Operaciones del Centro Cultural de China en México. -Exceso de información en redes sociales (durante los eventos especiales).
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejora en la difusión de eventos con la creación de contenidos más atractivos -Alcance de una mayor audiencia. -Apertura en utilizar diversos medios digitales para la difusión y realización de proyectos, así como diferentes canales de comunicación. -Definir el tipo de difusión dependiendo del evento. -Variación del tipo de contenidos para enganchar al público (fotos, videos, gifs, memes, etc.) -Creación de una comunidad en base a datos demográficos e intereses. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Situación política y económica en el mundo. -Alta competencia por parte de otras instituciones culturales privadas y/o públicas. -Mala recepción del público debido a expresiones de xenofobia o racismo. -Situación del COVID-19 que trajo una mala imagen a China. -Cambios constantes en las tendencias de gestión de redes sociales. -Falta de recursos para actualizar al personal gestor de redes sociales.

Figura 8. Matriz FODA (Elaboración propia)

Esta matriz FODA nos ayuda a comprender todas y cada una de las áreas que conforman nuestra organización. De hecho, dentro de las fortalezas del Centro Cultural de China en México es que es una institución consolidada y respaldada por el gobierno chino¹⁰⁶ y que es parte de su iniciativa de desarrollo cultural y apertura implementada desde los años ochenta.

Además, tiene una presencia en treinta y tres países y posee un gran alcance entre los usuarios de redes sociales, acumulando hasta el momento, un total de 112,000 seguidores en Facebook¹⁰⁷.

Respecto a las debilidades, el *Manual Interno de Operaciones del Centro Cultural de China en México* que data del año 2016, no se ajusta a las actuales necesidades y funciones del Centro Cultural, por lo cual es de suma importancia reevaluarlo y rediseñarlo de acuerdo con las nuevas condiciones socioeconómicas y geopolíticas que atraviesa el mundo y en especial nuestro país.

Considerándola como una amenaza externa, la pandemia ocasionada por el COVID-19 y las grandes adversidades que ha tenido que superar China para lograr contrarrestar esta imagen negativa por la pandemia¹⁰⁸, ha traído un reto a nuestra organización para lograr cambiar la imagen de China hacia nuestra audiencia.

Aunado a esto, no existe tampoco un protocolo de actualización que permita tener un mejor conocimiento de las nuevas tendencias tanto en redes sociales como en imagen corporativa.

En este diagnóstico general daré una visión propia sobre los problemas actuales que a mi consideración atraviesa la coordinación de proyectos del Centro Cultural de China en

¹⁰⁶ Worldwide - China Cultural Center 中国文化中心. (s/f). Recuperado el 21 de marzo de 2023.

¹⁰⁷ Datos de la página de Facebook del Centro Cultural de China en México, abril 2023.

¹⁰⁸ CNN. (2020, mayo 4). China ocultó intencionalmente la gravedad del coronavirus, sostiene informe del gobierno de EE.UU.

México y lo dividiré en las diferentes áreas de trabajo y las más importantes, las cuales son: la gestión de Facebook y la realización de proyectos culturales en sus modalidades presencial y en línea.

4.1.1 INTERACCIÓN DIGITAL

Uno de los problemas principales que presenta nuestra coordinación local es la comunicación con el personal de China.

Existe un gran sesgo de información y un profundo desconocimiento del funcionamiento de las redes sociales en China, esto debido a que las redes que utilizamos en el extranjero son totalmente diferentes y en muchas ocasiones esto hace que la comunicación de resultados no sea completamente objetiva.

Cada periodo (aproximadamente cada trimestre)¹⁰⁹, el Ministerio de Cultura y Turismo de China nos solicita una serie de datos que incluyen: personas alcanzadas por evento e interacciones, lo cual, en Facebook, es fácil de sumar y proveer.

Esto es distinto en las demás redes sociales como YouTube, TikTok o Instagram, ya que los datos no son los mismos y esto complica mucho nuestro trabajo de análisis, puesto que debemos hacer dos análisis, uno para los resultados locales, la planeación y creación de contenidos regulares y otro para el reporte institucional que se realiza a China.

Sin duda, estos dobles reportes y la falta de conocimiento y comprensión de la parte china acerca de las redes sociales y sus distintas métricas afectan considerablemente nuestro trabajo.

¹⁰⁹ Requisito institucional indicado en el Manual Interno de Operaciones del Centro Cultural de China en México (2016).

Otro de los problemas que se presentan es, por ejemplo, cuando una página externa promociona un evento nuestro, digamos, por citar una situación cotidiana, El Museo Nacional de las Culturas del Mundo, hace distintas publicaciones de un evento que estamos gestionando para promocionarlo conjuntamente y al final de este evento se nos solicita obtener los datos que obtuvieron, sumando estos números a los de nuestra propia página.

Esto hace que nuestro trabajo se vuelva más difícil aún, ya que no tenemos forma de analizar los datos de otras páginas externas y aun así se nos pide informar sobre estos resultados que tendrían una nula importancia en el desempeño de nuestras redes sociales.

La estrategia de contenidos es otro de nuestros principales problemas, ya que cada mes, generamos un plan de trabajo que va acorde a cada época del año, considerando cada festival o celebración china dentro de esta planeación. Sin embargo, muchas de las veces, existe contenido que nos envía el Ministerio de Cultura de China para subir a la página en un lapso sumamente reducido.

Digamos que, por ejemplo, en la semana de la cultura y el turismo (la cual dura aproximadamente ocho días), nos envían demasiados materiales, los cuales, tenemos que subir durante este periodo de tiempo, dejándonos sin contenidos para las demás fechas del año y saturando a la audiencia con contenidos que muchas veces son abrumantes.

Hemos llegado a tener hasta seis publicaciones similares por día, durante este periodo, lo cual afecta no solamente al alcance y las interacciones que cada publicación pueda tener sino también, a los datos finales que reportaremos a China, lo cual nos lleva al siguiente problema: un gasto innecesario en promoción de publicaciones.

Este gasto, es parte de un presupuesto anual destinado a Facebook, en el cual generalmente realizamos promociones pagadas para eventos especiales o materiales que el gobierno chino tiene interés en difundir.

Otro de los problemas que presenta nuestra página de Facebook actualmente es el bajo rendimiento en el tiempo de respuesta a los mensajes, ya que al tener nosotros un déficit en el personal que gestiona la página, se vuelve una tarea casi imposible el responder adecuadamente y a tiempo cada uno de los mensajes que nos llegan.

De los problemas anteriormente mencionados, no se tiene control ni tampoco la facultad para poder hacer un cambio significativo. En este caso lo único que podríamos hacer sería escribir un reporte explicando la situación y hacer entender a las autoridades el funcionamiento de las redes sociales. Sin embargo, esto ya se ha comentado en ocasiones anteriores y no ha habido ningún cambio.

Uno de los problemas que tenemos más constantemente son los relacionados con el contenido. En el año, tenemos tres festivales muy importantes: Año Nuevo Chino, la Semana de Cultura y Turismo de China y el Festival del Medio Otoño, fechas durante las cuales tenemos que subir materiales a nuestra página de Facebook que nos hace llegar el Ministerio de Cultura de China.

Es importante mencionar también que la estrategia de contenidos la debemos dividir en dos partes. La primera es el contenido institucional proporcionado por el Ministerio de Cultura y Turismo de China, el cual comprende solamente contenido autorizado por ellos y se remite a la simple promoción y difusión de destinos turísticos y a una especie de propaganda política que muestra “la mejor cara” de China.

No es tampoco una sorpresa mencionar que tenemos explícitamente prohibido mencionar temas como “la crisis de derechos humanos, la libertad de prensa, los problemas territoriales y de censura y movimientos independentistas en Xinjiang y el Tíbet y el problema de Taiwán, el cual se considera una parte de China y no un país independiente.

Muchas veces este material proporcionado por el Ministerio es demasiado, tanto que no podemos subir todo en las fechas indicadas, por lo cual nos vemos en la necesidad de

modificar nuestra programación habitual y hemos llegado a subir hasta seis publicaciones por día, lo cual ha repercutido directamente en nuestro alcance y las interacciones que obtiene cada material.

El no tener un objetivo claro nos ha hecho crear nuestros propios objetivos por campaña o por periodos de tiempo. Hasta ahora, prácticamente nos ajustamos a los requerimientos del Ministerio de Cultura, pero no tenemos una directriz clara que nos permita tener idea de los requerimientos específicos y de los objetivos que se necesitan cumplir.

La creación de contenido actual está prácticamente en manos del Ministerio de Cultura de China y muchas veces, nosotros tenemos que utilizar material que descargamos de otras fuentes o utilizar imágenes de otros autores para poder subsanar nuestra falta de contenidos.

Tenemos también como institución gubernamental, un límite muy definido dentro del cual, no podemos utilizar muchos materiales que puedan parecer poco serios. Por lo general la mayor parte de los materiales que subimos a la página de Facebook tiene que estar supervisada y aprobada por el director del Centro Cultural.

En pocas palabras, nuestro Facebook tiene distintas áreas de oportunidad, pero hemos hecho una gestión a mi parecer favorable, a través de la cual hemos conseguido varios logros como el aumento de nuestra comunidad al llegar a los 100 mil *me gusta*¹¹⁰, y somos una de las principales páginas de redes sociales sobre cultura china que se encuentran en internet.

¹¹⁰ Datos históricos obtenidos de la página de Facebook del Centro Cultural de China en México < <https://www.facebook.com/CulturaChinaenMexico> >, el 20 de marzo de 2023.

FESTIVIDADES CHINAS COMO ESTRATEGIAS DE DIFUSIÓN CULTURAL

Cada proyecto cultural que se realiza, siempre se hace con el objetivo de obtener comentarios positivos y de aumentar nuestra audiencia en redes sociales. Podría decir que todos los eventos que realizamos están conectados intrínsecamente con nuestra página de Facebook, ya que es nuestro principal canal de comunicación con la audiencia.

En el caso de los proyectos culturales, estos pueden ser en formato presencial o en línea, siendo estos últimos de más reciente creación debido a la pandemia que comenzó en marzo de 2020 y que aún continúa haciendo que muchos de nuestros eventos se realicen a través de esta modalidad.

Entre los eventos y proyectos culturales que año con año se realizan se encuentran dentro del marco de tres festividades importantes de China, las cuales explico de mejor manera a través del siguiente esquema:



Figura 9. Festividades Anuales del Centro Cultural de China en México (Elaboración propia).

Como se puede observar, cada uno de estos eventos están bajo el marco de una festividad muy específica, aunque esto no quiere decir que la demás parte del año no tengamos otros proyectos, puesto que esto es solamente una parte de los proyectos anuales que se realizan, siendo estas tres principales festividades las más concurridas y con el mayor material y tareas por realizar.

En este esquema¹¹¹ se encuentran descritas las actividades presenciales y en línea que realizamos año con año y que en los siguientes apartados desarrollaré con un poco más de detalle, para poder explicar las áreas de oportunidad de cada uno de estos proyectos.

La variedad de eventos que hemos realizado en el Centro Cultural de China en México es muy grande.

Solo en 2019, tuvimos más de 40 eventos presenciales¹¹², entre los cuales destacan diversas exposiciones, el Concurso de Dibujo y Pintura Infantil “China en mi Imaginación”, la Feria Internacional de las Culturas Amigas en la Ciudad de México¹¹³, múltiples ciclos de cine, ferias de libros, pasarelas de moda¹¹⁴, diversas reuniones bilaterales y conferencias, conciertos, presentaciones artísticas, talleres, entre muchos otros eventos de igual importancia.

¹¹¹ Festividades anuales del Centro Cultural de China en México, obtenido del registro institucional y de la página web: <http://www.ccchinamexico.org/es/Events>

¹¹² Dato obtenido de los registros institucionales del Centro Cultural de China en México, también disponible en su página web: <http://www.ccchinamexico.org/>

¹¹³ “La semana de Cultura y Turismo de China 2019” en la FICA - Centro Cultural de China en México. (s/f). Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <http://www.ccchinamexico.org/es/Events/Detail/1559171604>

¹¹⁴ China lleva a México muestra de alta costura contemporánea para celebrar 70 años de fundación - Centro Cultural de China en México. (s/f). Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <http://www.ccchinamexico.org/es/Articles/Detail/1569626015>

Entre todos estos eventos, lo más destacable fue la celebración del décimo aniversario del hermanamiento entre Beijing y la Ciudad de México¹¹⁵, durante el cual se organizaron múltiples actividades en torno al marco de esta celebración.

De igual forma, el Festival Internacional Cervantino en el cuál además de realizar una presentación inaugural en el Teatro del Estado de Guanajuato, se hizo una gira por varios estados de la República en el circuito Cervantino, el cual como parte del festival, propone el acercar a las personas de diversos estados una parte de las presentaciones del festival para que las puedan disfrutar en su propia tierra.

En cada uno de los eventos que realizamos, tenemos un protocolo muy particular, el cuál como ya lo he mencionado antes, consiste en una serie de pasos básicos que nos permiten organizar de una manera más ágil y eficiente la realización de cada proyecto.

En el caso de los eventos presenciales, se puede decir que seguimos un proceso muy similar cada vez que se realiza un evento diferente.

Por ejemplo, la realización de un proyecto comienza desde la planeación del proyecto, lo cual requiere de la realización de un dossier o *brief*, el cual es una introducción al proyecto y nos da la pauta para poder generar desde negociaciones con las instituciones a las cuales presentaremos el proyecto, hasta afinar detalles en la realización y gestión de cada proyecto.

A continuación, en el siguiente diagrama de flujo se puede observar de una manera simplificada, el proceso a seguir para realizar un proyecto.

¹¹⁵ Conmemoran Ciudad de México y Beijing décimo aniversario de hermanamiento con exposición. Secretaría de Cultura de la Ciudad de México. Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <https://www.cultura.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/0895-19>

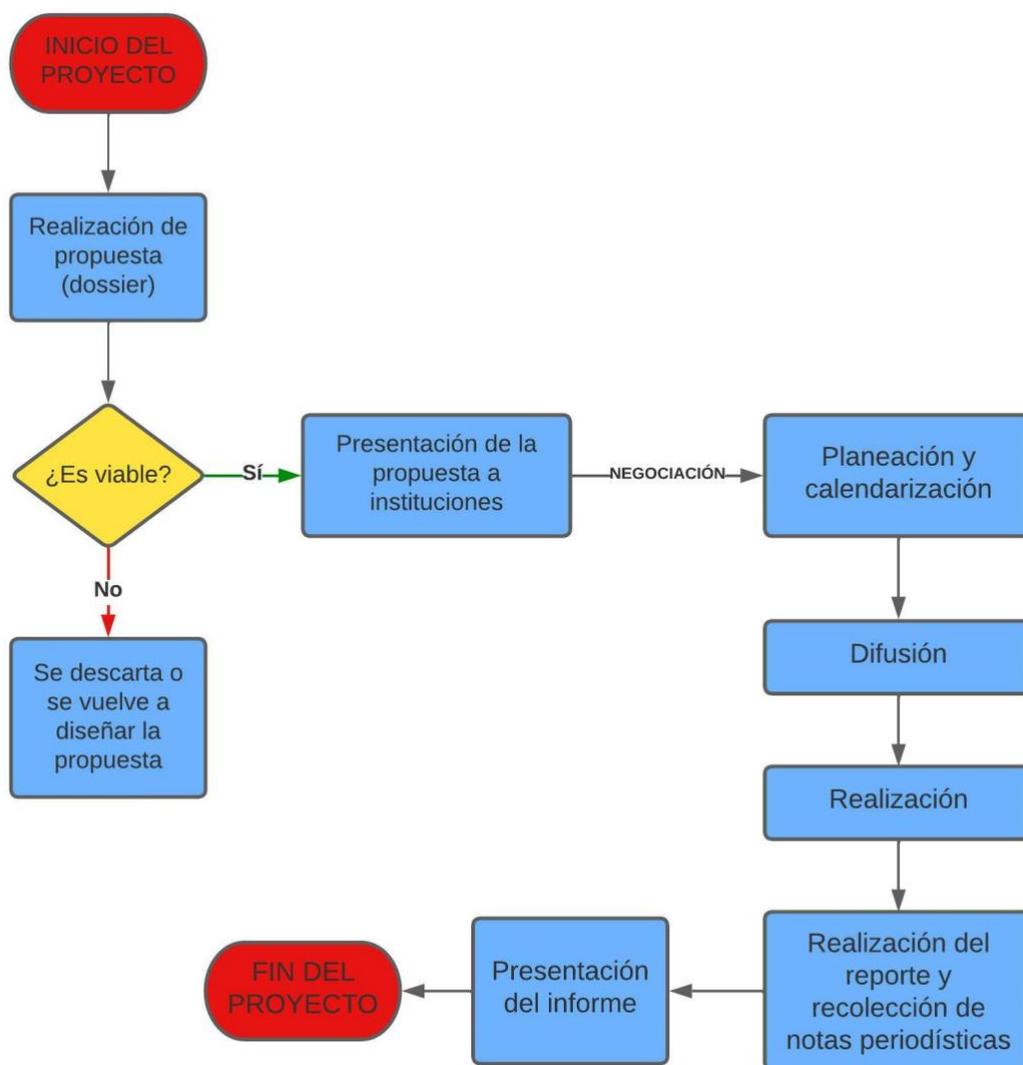


Figura 10. Diagrama de flujo del proceso para realizar un proyecto (Elaboración propia)

Muchas veces, no todos los eventos son viables por distintas causas, y se tiene que seguir otro flujo para poder determinar la viabilidad de un proyecto, lo cual dependerá de distintos factores tales como: la temporada en la cual se realiza, el costo o el presupuesto aproximado, el nivel de cooperación con las instituciones, las condiciones generales presentadas tanto por las instituciones receptoras como por el Ministerio de Cultura de China, entre muchas otras.

Generalmente y de forma extraoficial, no todos los proyectos que nos imaginamos entran dentro de este diagrama, ya que antes de comenzar a planear cualquiera de ellos, tenemos que presentar un breve bosquejo de la idea a nuestro director del Centro Cultural, quien, con base en los recursos disponibles y la calendarización de los demás eventos, nos autorizará el continuar o no con cada uno de los proyectos que le presentamos.

Realmente no se desecha ningún proyecto y lo que se hace en muchos casos es reagendar la planeación del proyecto, posponerlo o rediseñarlo. En situaciones en las cuales definitivamente sea imposible la realización del evento, se descarta finalmente y se archiva.

Una vez autorizado el inicio del proyecto, comenzamos con la realización del *dossier* o *brief*, el cual nos permitirá ubicar las necesidades del proyecto en cuanto a tiempos, instituciones, recursos y presupuesto, todos elementos sumamente importantes para la continuación del proyecto. En el caso de no tener el presupuesto o que los tiempos no sean suficientes, el proyecto no se llevará a cabo o finalmente se pospondrá para otra ocasión.

Entre la presentación del proyecto a las instituciones y la planeación y calendarización de cada protocolo y requerimiento específico, se tienen muchas veces los procesos de negociación iniciales y durante su desarrollo la negociación de los detalles, proceso durante el cual interviene el encargado del proyecto, quien mantiene una comunicación permanente con el responsable de la institución con la cual se haya llegado a un acuerdo.

El día de la realización del evento, se notificará previamente a las autoridades pertinentes y si es necesario, se les invitará a participar como invitados de honor, y en dado caso presentarán un discurso. Estas invitaciones deberán ser enviadas con por lo menos tres semanas de anticipación.

Al finalizar el evento, se recolectarán las notas de prensa y en muchos casos, se entrevistará a los asistentes al evento para poder recopilar la experiencia de la audiencia y así poder mejorar en los próximos eventos a realizar.

4.1.2 PRESENCIA DIGITAL

Debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19, casi todos nos vimos en la necesidad de implementar nuevas estrategias a través de medios digitales que permitieran seguir fomentando el contacto directo y la comunicación con nuestras audiencias.

Un evento recurrente en estas tres festividades fue el concurso online de conocimientos sobre China, el cual es un concurso que realizamos por primera vez en el año 2020, para poder tener un evento a través del cual, las personas de todas partes del país pudieran participar y así pudiésemos mitigar un poco los efectos negativos que había tenido la pandemia en el sector cultural.

En los últimos tres años, hemos realizado más de 30 eventos completamente en línea¹¹⁶, los cuales comprenden transmisiones en vivo de eventos, conferencias y talleres virtuales, viajes a través de plataformas digitales de realidad virtual, concursos, conciertos en línea, entre muchos otros eventos.

La página de Facebook es el principal medio de comunicación entre la audiencia y el Centro Cultural de China en México, ya que es a través de esta misma página que se dan a conocer las actividades programadas para cada mes del año.

¹¹⁶ Dato obtenido de los registros institucionales del Centro Cultural de China en México, también disponible en su página web: <<http://www.ccchinamexico.org/>>

En el caso de los eventos en línea como el “Concurso de Conocimientos sobre China”¹¹⁷, se procede a organizar el proyecto, siguiendo el diagrama de flujo que presento en la parte de abajo.

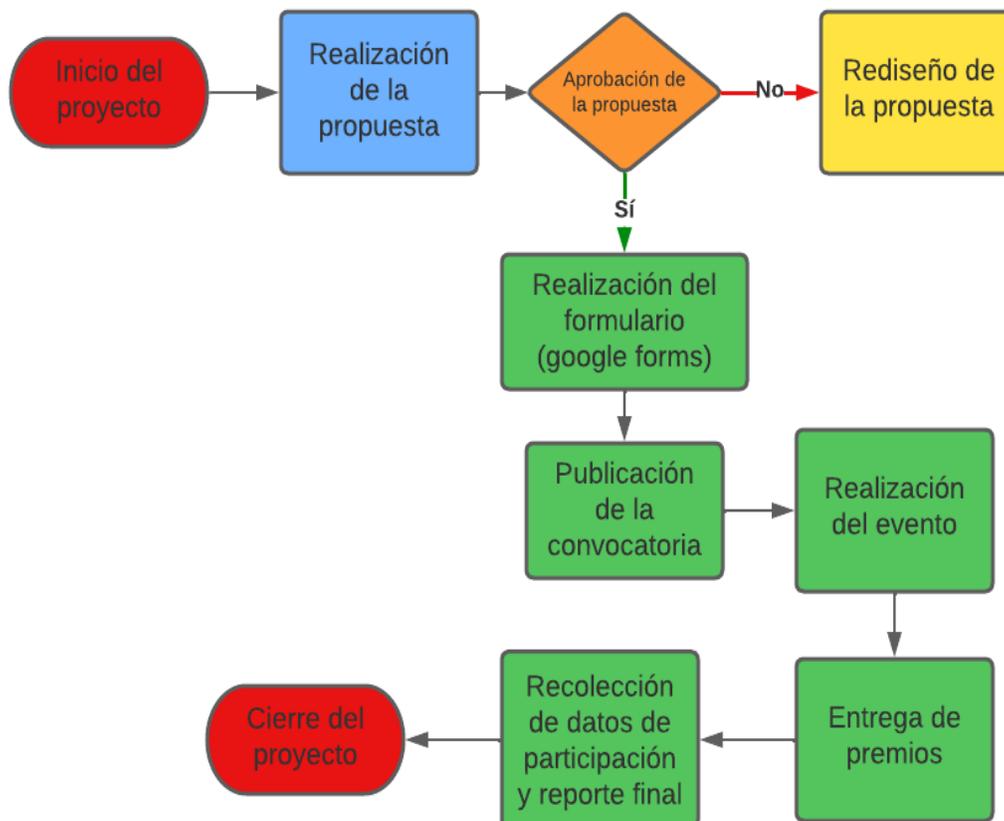


Figura 11. Diagrama de flujo para el evento en línea “Concurso de conocimientos sobre China” (Elaboración propia).

El inicio del proyecto comienza prácticamente con la escritura de un borrador de la convocatoria y el cuestionario a utilizar en cada ocasión, el cual debe adaptarse a las necesidades de cada festividad que se celebre.

¹¹⁷ Evento realizado cada año, con una periodicidad de dos veces por año y promocionado a través de la página de Facebook del Centro Cultural de China: <https://www.facebook.com/CulturaChinaenMexico/>

En el Centro Cultural utilizamos los formularios de Google para realizar el cuestionario y realizamos una convocatoria que se publica a través de Facebook aproximadamente tres semanas antes del evento.

Se realiza el evento generando un pre-registro, a través del cual, y durante los días en los cuales está abierta la convocatoria, las personas que decidan inscribirse pueden hacerlo, introduciendo en el formulario sus datos personales como: nombre completo, edad, correo electrónico y número telefónico de contacto, que posteriormente, serán contactados el día del concurso, en el cual se les enviará el enlace para poder responder el cuestionario.

Al finalizar el día, generalmente a las nueve de la noche del mismo día del concurso, se cierra el cuestionario y no se reciben más respuestas.

Al día siguiente del concurso se revisa a los ganadores, que serán elegidos con dos parámetros principalmente: el tiempo y hora de respuesta y las respuestas correctas. Entonces se eligen generalmente a diez ganadores, los cuales se publican en nuestras redes sociales y se contacta personalmente para indicarles la fecha en la que pueden recoger sus premios.

Una vez finalizado el evento, se realiza una recopilación de datos como: el número de participantes registrados, el sexo, edad y las localidades de donde responden para hacer un análisis demográfico de los participantes y posteriormente se realiza con estos datos un reporte que se enviará a la dirección del Centro Cultural de China y al Ministerio de Cultura y Turismo de China.

Generalmente todos los eventos en línea poseen un protocolo más o menos similar, en el cual involucra la planeación y generación de un boceto, *brief* o *dossier* que servirá de guía para poder organizar cada evento. Al finalizar cada evento se recopilan los datos pertinentes y se realiza un reporte, el cual servirá para analizar si se han cumplido o no los objetivos del proyecto.

4.2 PROPUESTA DE MEJORA

Con base en el diagnóstico que realicé previamente y que pudo dejar en evidencia las áreas de oportunidad de la página de Facebook, propongo enfocar el trabajo en los contenidos que se publican para la audiencia.

Cabe mencionar que en esta propuesta solamente me dedicaré a esbozar una estrategia en cuanto al proceso se refiere y no a los detalles, por lo cual solamente describiré una posible estrategia a seguir para estructurar la forma en la cual se aborda la gestión de redes sociales.

Podría resumir la propuesta de mejora en tres simples pasos, cuyo objetivo es aumentar la cantidad de seguidores en nuestra página de Facebook, y por consiguiente el crear una comunidad es clave para poder seguir atrayendo a nuevos seguidores, pero también conservar a los ya existentes.

Dentro del proceso de diagnóstico, ha quedado claro en los capítulos anteriores, la importancia de la planeación y del establecimiento de los objetivos.

Utilizando los objetivos SMART¹¹⁸ puedo sistematizar de una mejor manera el proceso de la realización de proyectos, incluso, estandarizar en base a estos objetivos toda la operación del Centro Cultural de China, incluyendo las comunicaciones externas y la interacción digital.

En el siguiente diagrama ejemplifico una estrategia para mejorar el tráfico web hacia nuestra página, partiendo de la premisa de generar conversiones en tiempo real desde Facebook y así unificar ambos medios digitales:

¹¹⁸ Foro Economía Digital. (2021). *Objetivos SMART: definición y algunos ejemplos prácticos.*

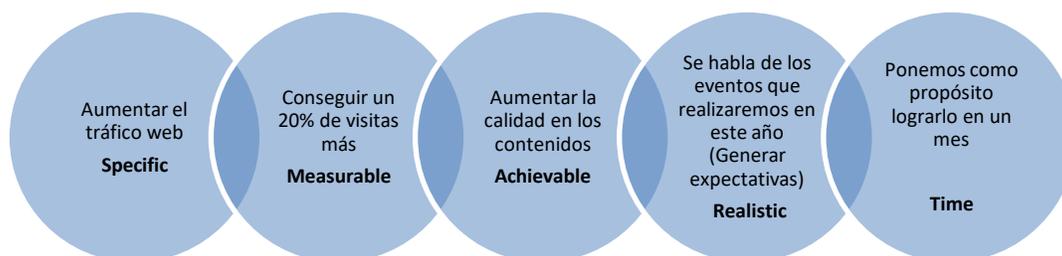


Figura 12. Diagrama de objetivos SMART para aumentar el tráfico web (Adaptado de Foro Economía Digital. (2021))

En este breve ejemplo, podemos ver como al aplicar los conceptos de los objetivos SMART se logra no solamente tener mucho más claro cuál es el problema a resolver, sino también permite estructurar nuestra estrategia para así abordarla de una manera mucho más organizada.

En el siguiente diagrama establezco de forma simple lo que considero las estrategias a implementar para poder tener una mejora en nuestra página de Facebook y así incrementar nuestra audiencia y llegar a más gente en este 2023 y en los años subsecuentes.



Figura 13. Diagrama del proceso de propuesta de mejora para Facebook (Elaboración propia)

Lo primero que debemos hacer para poder comenzar nuestro plan de acción es la definición de nuestros objetivos.

En este caso, yo propongo como objetivo principal el aumentar el número de seguidores que tenemos actualmente. Los detalles como el número actual e histórico de seguidores y el objetivo de crecimiento se darán después de un análisis mucho más exhaustivo de los datos proporcionados por Facebook, los cuales nos darán una idea más cercana a lo que realmente podemos lograr y lo que podemos establecer como objetivo.

Luego de tener muy claro el objetivo que queremos alcanzar, el cual en este caso es el aumentar seguidores, ahora tenemos que definir a nuestra audiencia y es clave el conocer los datos demográficos de la audiencia como lugar de residencia, las edades, sexo, y a partir de esto podremos definir sus gustos, e incluso podremos definir qué tipo de contenido es el que nuestra audiencia prefiere.

Si, por ejemplo, en nuestra audiencia actual predominan las mujeres de 25-45 años, debemos enfocar nuestro contenido en los intereses y estilos de vida de este sector de la población.

Ahora bien, como nuestro objetivo es atraer audiencias, primero debemos definir qué tipo de audiencia queremos atraer, por ejemplo, jóvenes de 18-35 años que residan en México, los cuales tendrán intereses y estilos de vida diferentes a los de nuestra audiencia actual, para lo cual será necesario crear contenidos enfocados en esta audiencia meta, sin descuidar a nuestra audiencia ya existente.

De tal forma que nuestra estrategia de contenidos se volverá mucho más variada y habrá contenido que interese a todas las audiencias que conforman nuestra comunidad.

Dentro de algunas tendencias¹¹⁹ para la generación de contenidos en el año 2023, se encuentran las siguientes:

-El contenido generado por las mismas audiencias será la principal fuente de contenidos, ya que hay ahora un auge de *influencers*, en el cual es la misma gente quien decide qué quiere ver y a quién. Esta idea de tener a gente común y corriente siendo líderes y generando contenido a través de redes sociales, genera más

¹¹⁹ Diego Santos, "Las 8 tendencias de redes sociales más importantes para 2023", HubSpot, 16 de enero de 2023, disponible en < <https://blog.hubspot.es/marketing/tendencias-redes-sociales> >, consultado el 22 de enero de 2023.

confianza en la audiencia y por lo tanto, los *influencers* tendrán una mayor autoridad en cuanto a la promoción y las estrategias de mercadeo se refiere.

-Una de las principales redes sociales en 2023 será *TikTok*, que, con su estrategia de contenidos a través de videos cortos, ha llegado incluso a marcar la pauta para otras redes como *Instagram* o *Facebook*, las cuales han implementado las *stories* o *reels* en sus plataformas, para tratar de imitar esta tendencia. Es por esta misma razón que se debe poner énfasis en los contenidos que se publican en *Facebook*, para considerar que mantengan un impacto similar a los videos cortos de *TikTok*.

-Como ya se dijo antes, TikTok ha marcado la pauta para la generación de contenidos en formato de videos cortos, por lo tanto, este tipo de contenido digital será clave para futuras estrategias que se necesiten implementar. Se dará prioridad a cualquier contenido en formato de video corto, ya que es el de mayor consumo en la audiencia.

-Es importante mencionar igualmente que las redes sociales ahora forman parte de nuestra vida diaria y no es un secreto que muchas personas se informan a través de ellas, utilizándolas como nuevos motores de búsqueda, a través de los cuales pueden encontrar información útil como noticias, recetas de cocina, consejos de belleza, e incluso consejos médicos y de salud mental, lo cual considero que en un futuro no muy lejano generará un problema de salud pública, pero este tema es tan extenso y tan controversial que no lo abordaré en esta tesina.

Con base a lo mencionado anteriormente, considero que es de suma importancia considerar integrar nuevas redes sociales como TikTok o Instagram a nuestra estrategia de comunicación digital, ya que nuestro segmento de mercado en este momento está dirigido a personas entre 25 y 45 años. Con estas nuevas incorporaciones, podremos ajustar nuestro alcance y llegar a muchas más personas en diversos rangos demográficos.

Considero que la planeación es clave en la gestión de redes sociales y así como podemos tener un contenido institucional, obedeciendo las directrices del Ministerio de Cultura y Turismo de China, también podríamos comenzar a incorporar técnicas propias, que nos permitan crecer nuestra audiencia y mejorar el alcance e interacciones.

A través de contenidos útiles para nuestra audiencia como: recetas de cocina, videos de cultura e historia de China, datos curiosos, artistas y personajes históricos, frases célebres o incluso clases de Kung Fu o Taichi a través de videos cortos que permitan dar a la audiencia una idea de lo vasta que es la cultura china.

Esta definición de las audiencias y una correcta generación de contenidos nos dará la pauta correcta para poder generar lo que en Facebook llamamos *awareness*¹²⁰, lo cual en español se traduce como crear conciencia y “mide la capacidad de los clientes potenciales para reconocer una marca y asociarla al producto o servicio en cuestión”.

El recordarles a las personas que el Centro Cultural de China está presente en sus vidas y crear conciencia en nuestra audiencia de que existimos es de suma importancia para lograr nuestros objetivos.

El siguiente paso, el cual es un resultado de esta planeación e implementación de dichas estrategias, es la creación de una comunidad que aportará a cumplir los objetivos a largo plazo del Centro Cultural de China en México.

Debemos hacer sentir a nuestra audiencia que es parte de una comunidad más grande y con ello me refiero a motivarlos para participar dentro de las actividades que realizamos ya sea en línea o presencial y así además de aumentar nuestra audiencia en Facebook, también lograremos crecer nuestra comunidad y su participación en los eventos que organizamos.

¹²⁰ Urrutia, D. (2020, enero 28). *Qué es Awareness*. Arimetrics. <https://www.arimetrics.com/glosario-digital/awareness>

La correcta estructuración de un plan de trabajo basado en objetivos y dirigido a una audiencia específica nos dará la pauta para la creación de un contenido adecuado para nuestra comunidad y que además tendrá la ventaja de ser un contenido pensado por y para la gente que se interesa por la cultura china.

4.3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA UNA MEJORA CONTINUA

Todos los proyectos que realizamos en el Centro Cultural de China en México pueden ser catalogados como proyectos culturales. Ya he mencionado antes que, lo más importante para poder crear proyectos eficientes es conocer los objetivos y tenerlos muy claros, para no despegarnos de esa línea de acción y lograr conseguir las metas propuestas al inicio del proyecto.

En el desarrollo de nuestro plan de trabajo, observo que existen dos grandes divisiones que se dan entre la naturaleza de los proyectos y que puedo resumirlas simplemente como proyectos presenciales y proyectos en línea.

Dentro de los principales problemas presentados anteriormente en el diagnóstico previo de esta área, puedo decir que:

-Ambas instituciones, el Centro Cultural de China en México y la Oficina Cultural de la Embajada de China, no poseen un límite claro y no se sabe cuándo un evento lo realiza una institución o la otra.

-No existe una meta específica en la realización de cada proyecto, por lo tanto, solamente se sigue el protocolo y no se cuestiona el ¿para qué? del proyecto

-La parte China al no tener un objetivo claro por evento, muchas veces desconoce los datos que necesitan en para realizar un análisis de consecución de objetivos.

-La división de los trabajos no es clara y la asignación de los proyectos es confusa.

-Generalmente no se cumplen los tiempos acordados, esto debido a fallas dentro del seguimiento del mismo plan de trabajo, el cual sufre cambios incluso cuando ya está aprobado y en curso.

En general puedo decir que los ejes principales de los problemas dentro del Centro Cultural de China en México se deben principalmente a:

-La falta de objetivos claros,

-La ausencia de metas por proyecto,

-El desconocimiento de las autoridades para saber cuáles son los datos y recursos que necesitan para evaluar sus proyectos,

-La confusión que genera el trabajar para dos instituciones que no tienen definidos sus límites de forma clara,

-La mala asignación de labores y la falta de delegación de tareas,

-La falta de información proporcionada por parte de las autoridades en cuanto a los proyectos se refiere y,

-La falta de una estrategia de comunicación intercultural que vuelve aún más complicada la relación laboral.

De todos estos problemas que he listado, existen varios que no tienen una solución directa o una solución que esté en manos del coordinador de proyectos, puesto que tienen que ver con la gestión de autoridades del Ministerio de Cultura de China sobre los cuales no tengo ninguna autoridad.

Sin embargo, puedo decir que dentro de mis capacidades como Coordinador de Proyectos tengo la posibilidad de implementar las siguientes soluciones como propuesta de mejora a la gestión de los proyectos culturales:

Generar una modificación al manual operativo, que incluya desde el principio el planteamiento claro de objetivos por proyecto y una meta clara que pueda ser alcanzable dependiendo del proyecto en cuestión.

Por ejemplo, a través, la creación de un formato simple, pero de mucha ayuda que sirva a mejorar la gestión de proyectos en el futuro.

En la siguiente matriz ejemplifico cómo podría ser la propuesta en la cual se analicen los aspectos a mejorar en cada proyecto:

PROYECTO X		
Aspectos a mejorar	Objetivos	Metas a alcanzar

Figura 13. Matriz de propuesta de mejora

-La generación de un plan de acción por proyecto en el cual se distinga a los responsables de cada tarea en cada caso, por ejemplo:

PROYECTO X				
RESPONSABLE DEL PROYECTO				
INSTITUCIÓN ORGANIZADORA				
TAREAS A REALIZAR	RESPONSABLE POR TAREA	INICIO	TÉRMINO	AVANCE

Figura 14. Matriz del plan de acción por proyecto

Dentro de esta tabla, no solamente se tomará en cuenta al responsable del proyecto, sino también a todas las personas que coadyuvan en la realización de este, tales como

autoridades, instituciones, proveedores, compañeros de trabajo, personal de limpieza, entre muchos otros.

Considero también, que la generación de formatos por escrito que indiquen las tareas específicas a realizar por cada proyecto no solamente facilitará el identificar al responsable de cada una de estas actividades, sino también nos podrá dar una idea del seguimiento de acciones de cada proyecto, para así tener más claro cuando un proyecto necesite algo o definir cuándo está listo.

Con estos dos simples formatos y su implementación podré lograr tres cosas: el establecimiento de objetivos claros, las metas a lograr por cada proyecto y la definición y división de tareas en cada proyecto que se realice.

La implementación de una estrategia de mejora no es una tarea sencilla, puesto que el cargo del Coordinador de Proyectos no tiene una autonomía que le permita tomar decisiones para implementar nuevas estrategias, debido a la burocracia que impera dentro del Centro Cultural de China en México como institución gubernamental.

Por lo tanto, esta propuesta de mejora es solo un esbozo para comprender las áreas de oportunidad de mi actual área de trabajo y las posibles soluciones para poder llevar a cabo mis tareas de forma más eficiente.

OBJETIVOS ANUALES

Por último, me parece pertinente comentar que la creación de objetivos anuales dará solidez al plan de trabajo implementado ya que con este se pretende sentar las bases para administrar los recursos de una manera mucho más eficiente, evaluar continuamente cada una de las áreas respectivas, así como a sus responsables, delimitando sus actividades y estableciendo sus prioridades organizacionales, que coadyuvarán a la consecución de objetivos a corto y largo plazo.

Dentro de este plan anual para alcanzar objetivos a largo plazo me parece pertinente mencionar que podríamos adaptar el plan anual a la actual cooperación que mantiene cada Centro Cultural de China en el mundo con el gobierno de una distinta provincia de China cada año.

Por lo tanto, en este año, por ejemplo, si la colaboración se realiza junto con la provincia de Hubei¹²¹, el tema en torno al cual girará la estrategia debe basarse en esa provincia específica.

Así al generar el plan estratégico se deberá tomar en cuenta la provincia con la cual se hace la colaboración y de esta forma se delimitará de una mejor manera el área de acción y objetivos particulares de cada periodo.

¹²¹ Hubei: La provincia de los mil lagos - Centro Cultural de China en México. (s/f). Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <http://www.ccchinamexico.org/es/Articles/Detail/1575912993>

CONCLUSIONES

El egresado de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación tiene una responsabilidad muy grande como profesionista, ya que su labor no solamente se limita a la creación de contenidos audiovisuales o escritos, ni tampoco laborar en medios de comunicación o prensa.

La labor de un licenciado en Ciencias de la Comunicación es tan amplia, que incluso puede llegar a fungir como gestor cultural o Coordinador de Proyectos en instituciones públicas, como es mi caso.

El estar laborando en un ambiente tan distinto al convencional y realizar tareas que de verdad me apasionan como son la gestión cultural, el periodismo cultural, la realización de eventos, la asistencia y coordinación de proyectos artísticos tanto dentro como fuera de recintos teatrales, me ha enseñado que si bien nuestra formación profesional nos guía hacia una especialización en determinado campo de estudio, es en realidad la experiencia laboral la que forjará en nosotros el camino por el cuál queremos seguir.

En mi caso, desde 2012 me he dedicado al estudio del teatro y las artes escénicas a través de diversos cursos y entrenamiento profesional en teatro musical, lo cual hizo que decidiera ingresar en 2016 a la licenciatura en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Nacional Autónoma de México, esto fue todo un reto para mí, ya que me encontraba trabajando de tiempo completo y la educación a distancia fue la mejor opción para finalizar mis estudios.

Fue en 2019 que inicié a laborar en una institución totalmente dedicada al rubro de la cultura y que me ha enseñado muchas cosas respecto a la forma en la cual se organiza un evento, he aprendido y mejorado mis habilidades de redacción, corrección y estilo de textos y a utilizar muchas veces el lenguaje diplomático.

El Centro Cultural de China en México es una institución pública que se dedica a la difusión de la cultura pero también es parte de una estrategia gubernamental que trata de implementar una política de expansión cultural a través de eventos que atraigan al público y lo sensibilicen de forma tal que el público conozca más y se familiarice con la cultura china, que ha sido objeto de discriminación por varios años y que aún continúa abriéndose paso para ser reconocida en el mundo como una cultura confiable, resiliente y abierta al cambio.

A mi parecer, la cultura es parte importante del desarrollo humano y es parte inherente de la vida y es por esta razón es que las estrategias de muchos gobiernos para posicionarse de alguna forma en la mente de las audiencias internacionales, es a través de representaciones culturales, para así dar paso a una cultura global en la cual todos los seres humanos podamos convivir de forma cordial.

Sin embargo, en las últimas décadas, quien ha marcado la pauta de cómo debe ser esta cultura global, es Estados Unidos, que a través de sus industrias culturales se ha logrado posicionar como la principal exportadora de ideologías al mundo.

Considero que debemos ser muy cuidadosos con el contenido que consumimos puesto que de esto dependerá la formación de nuestra ideología. Muchas veces la audiencia consume contenidos que considera inofensivos, sin saber que está siendo parte de un objetivo mucho más grande.

El poder discernir entre qué tipo de contenidos queremos consumir, nos vuelve una audiencia inteligente, y a título personal, considero que, en esta era digital, la cantidad de información a la que estamos expuestos es sumamente inmensa y debemos de ser capaces de decidir cuáles son los contenidos que realmente valen la pena y cuáles no.

Esto va de la mano con la inmensurable cantidad de noticias falsas e información apócrifa que podemos encontrar en las redes sociales, sobre todo, que se han vuelto nuestros

principales motores de búsqueda para resolución de casi cualquier problema que se nos presente.

Considero que la labor del Centro Cultural de China en México va mucho más allá de solamente ser precursor de actividades culturales sino también de ser la principal herramienta del gobierno chino en México y en el mundo para la consolidación de su agenda política.

Dicho esto, la relación económica entre China y México se ha fortalecido en los últimos años y ha alcanzado máximos históricos. Después de ser un desconocido para la comunidad internacional, China es ahora el primer socio comercial de México en la región de Asia-Pacífico, su segundo socio comercial en el mundo y su tercer mercado de exportación.

En cuanto a la promoción de inversiones, la Inversión Extranjera Directa (IED) procedente de China ha aumentado significativamente en 2020 y 2021, alcanzando un total acumulado de 1,928.3 mdd de enero de 1999 a diciembre de 2021¹²².

Es importante además mencionar la importancia de la planeación estratégica en las organizaciones. En primer lugar, la planeación estratégica permite que una organización tenga una visión clara de hacia dónde se dirige.

Esto implica establecer objetivos y metas claras, así como definir las estrategias necesarias para alcanzar esos objetivos. Sin una planificación estratégica adecuada, las organizaciones pueden perder el rumbo y tener dificultades para alcanzar sus objetivos.

¹²² *Relación Económica China México*. (s/f). Gob.mx. Recuperado el 20 de abril de 2023, de <https://embamex.sre.gob.mx/china/index.php/es/la-embajada/relacion-economica>

Además, la planeación estratégica permite a las organizaciones anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno. Esto significa que las organizaciones pueden estar preparadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan.

Otro beneficio importante de la planeación estratégica es que permite a las organizaciones asignar adecuadamente los recursos disponibles. Al establecer prioridades y estrategias claras, las organizaciones pueden asignar los recursos de manera más efectiva y eficiente. Con esto y con el establecimiento de objetivos a largo plazo, se podrá tener un resultado mucho más eficiente.

La planeación estratégica también promueve una mayor coordinación y comunicación dentro de la organización. Al establecer objetivos claros y estrategias compartidas, todos los miembros de la organización pueden trabajar juntos hacia una meta común.

La planificación estratégica permite a los líderes de la organización comunicar claramente la dirección y los objetivos de la organización a todos los miembros del equipo.

Otro de los puntos importantes que me parece relevante comentar, es la importancia de la realización de un diagnóstico en nuestra área de trabajo, a través del cual podamos identificar las áreas de oportunidad y de igual manera reconocer las fortalezas de nuestra labor.

Esto permitirá identificar problemas y oportunidades, así como establecer las bases para la definición de objetivos y estrategias adecuados. También permite conocer la posición actual de la organización en el mercado y su capacidad para enfrentar los retos que se presenten.

De igual manera, permite reconocer las fortalezas y ventajas competitivas que ya posee la organización, lo que puede ayudar a consolidarlas y potenciarlas.

La realización de un diagnóstico no solo se trata de recopilar información sobre la organización, sino de analizarla y entenderla en su contexto. Se debe considerar la cultura organizacional, la estructura, los procesos, los recursos disponibles, el mercado, la competencia y otros factores que puedan tener impacto en la organización.

De esta manera, se pueden identificar áreas de oportunidad que de otra forma no serían evidentes.

Es importante señalar que la realización de un diagnóstico no es un proceso aislado, sino que debe formar parte de un ciclo continuo de mejora y retroalimentación en la organización.

Una vez que se han identificado las áreas de oportunidad, se deben definir y ejecutar acciones para mejorarlas.

Posteriormente, se debe evaluar su efectividad y ajustarlas en caso necesario. Este proceso permite que la organización se adapte de manera continua a su entorno y se mantenga competitiva.

Un proceso bien planeado y delimitado nos permitirá evaluar de mejor manera los resultados de nuestra labor e incluso hará una diferencia en la gestión y optimización de los recursos de nuestra empresa.

El dar seguimiento a los resultados, evaluarlos y proponer mejoras es un proceso fundamental en cualquier ámbito de trabajo. Al realizar un seguimiento adecuado, se puede identificar el progreso realizado y las áreas que necesitan mayor atención, permitiendo una retroalimentación constante que ayuda a enfocar los esfuerzos de manera más eficiente.

La evaluación de los resultados obtenidos ayuda a medir el éxito de los objetivos establecidos y a identificar oportunidades para mejorar el desempeño. Finalmente, proponer mejoras basadas en la evaluación de resultados puede conducir a soluciones innovadoras que incrementen la calidad y eficacia del trabajo realizado.

Además de dar seguimiento, evaluar y proponer mejoras, también es útil crear herramientas de planeación para lograr una gestión eficaz de cualquier proyecto. Estas herramientas pueden incluir un dossier, organizadores gráficos, líneas de tiempo, diagramas de flujo, entre otras.

Al utilizar estas herramientas, se puede establecer un marco de referencia visual para el proyecto, lo que permite entender mejor las tareas que se deben realizar y la secuencia lógica en la que se deben llevar a cabo.

Asimismo, estas herramientas facilitan la asignación de responsabilidades y la identificación de posibles obstáculos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto. Además, la creación de herramientas de planeación puede ayudar a los miembros del equipo a mantenerse enfocados y a trabajar de manera más eficiente.

Puedo decir que un Licenciado en Ciencias de la Comunicación posee una formación integral que le permite incursionar en diversos ámbitos laborales. Con su capacidad de análisis y pensamiento científico, puede enfrentar desafíos en diferentes campos y alcanzar los objetivos propuestos. Esta versatilidad le permite adaptarse a los cambios del mercado laboral y mantenerse actualizado en su área de trabajo.

Un Licenciado en Ciencias de la Comunicación cuenta con habilidades de comunicación efectiva, lo que le permite trabajar en equipo y establecer relaciones interpersonales sólidas con sus colegas y clientes. Su capacidad para comunicar ideas de manera clara y concisa es esencial para la creación y el desarrollo de proyectos exitosos. Además, la

capacidad de comunicación también es útil para presentar propuestas y soluciones de manera efectiva.

Un Licenciado en Ciencias de la Comunicación tiene una visión estratégica que le permite identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias para lograr los objetivos establecidos.

Gracias a su formación, puede evaluar situaciones de manera objetiva y tomar decisiones informadas para lograr los resultados deseados.

Esto lo convierte en un profesional altamente valorado en cualquier ámbito laboral donde se requiera liderazgo y capacidad de toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

BÁSICA

BOTTON Beja, F. (Coord.). (2010). Historia mínima de China. El Colegio de México, Centro de Estudios de Asia y África.

COLBERT, F. (2003). Marketing de las artes y la cultura. Editorial Ariel.

ECO, U. (1984). Cómo se hace una tesis: Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura. Gedisa.

GARCÍA Canclini, N. (1997). Cultura y comunicación: Entre lo global y lo local. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de la Plata.

GARCÍA Canclini, N. (1989). Introducción. Políticas culturales y crisis de desarrollo: un balance latinoamericano. En N. García Canclini (Coord.), Políticas culturales en América Latina (p. 25). Grijalbo.

GONZÁLEZ Reyna, S. (2015). Manual de investigación documental y redacción. Editorial Trillas.

GOODSTEIN, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. McGraw-Hill Interamericana.

HERNÁNDEZ Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.

ISHIKAWA, K. (1985). What is total quality control? The Japanese way. Prentice Hall.

MATTELART, A. (2006). Diversidad cultural y mundialización. Paidós.

OLLÉ, M. (2005). Made in China: El despertar social, político y cultural de la China contemporánea. Destino.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (6th ed.). Project Management Institute.

SÁNCHEZ Huerta, D. (2020). Análisis FODA o DAFO. Bubok.

SERAFINI, M. T. (1993). Cómo se redacta un tema: Didáctica de la escritura. Paidós.

YÚDICE, G. (2002). El recurso de la cultura: Usos de la cultura en la era global. Gedisa.

COMPLEMENTARIA

BELTRÁN, J. ; et. al. (2016). Representaciones de China en las Américas y la Península Ibérica. Biblioteca de China contemporánea. Edicions Bellaterra. España.

COFFEY, M. K. (2010). Banking on Folk Art: Banamex-Citigroup and Transnational Cultural Citizenship. Bulletin of Latin American Research, 29(3), 296-312.

DASÍ, Fernando de Manuel, & MARTÍNEZ-VILANOVA Martínez, Rafael. (1999). Técnicas de negociación: un método práctico. España. ESIC Editorial.

DAVID, Fred R. (2008). Conceptos de Administración estratégica. México, PEARSON Educación.

DUSSEL Peters, E. (coord.) (2013). China en América Latina: 10 casos de estudio. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Economía. Centro de Estudios China-México.

GALBRAITH, J. R. (2009). *Designing organizations: an executive briefing on strategy, structure, and process*. John Wiley & Sons.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). *Gestión de recursos humanos*. Pearson.

GONZÁLEZ, J. L., & García, G. A. (2014). *Coordinación de proyectos en una organización*. En *Jornadas de Ingeniería de Organización* (pp. 103-112).

HUA, Y. (2012). Deng Xiaoping's economic reform and China's opening-up policy. *Journal of Economic Perspectives*, 26(4).

KIM, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Harvard Business Review Press.

MONTT Strabucchi María. (2011). *La política cultural de China hacia América Latina: los primeros veinte años*, *Relaciones Internacionales: Enfoques y transformaciones de su espacio disciplinario*, Universidad UCINF, LOM Ediciones.

OLMOS, Héctor Ariel. (2009). *Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo*. Alicante : Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes; Madrid : Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

ROBBINS, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson.

ROBLES, Francisca; Seminario de Tesis I. *Material didáctico*. SUA-FCPS. México, 2006.

ROBLES, Francisca; Seminario de Tesis II. *Material didáctico*. SUA-FCPS. México, 2007.

THOMPSON, Arthur, et. al. (2012). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill, México.

SUN Tzu. (2013). *El arte de la guerra*. Ediciones Urano.

MESOGRAFÍA

Ángela Molina. (2015, 28 de septiembre). El gran salto adelante. El País. Recuperado de https://elpais.com/cultura/2015/09/25/babelia/1443175004_226999.html?event=fa&event_log=fa&prod=REGCRARTBAB&o=cerrbab, consultado el 13 de enero de 2023.

Barba, G. (2019, enero 14). China aumenta (oficialmente) sus reservas de oro. Guillermo Barba. Recuperado de <https://guillermobarba.com/china-aumenta-oficialmente-sus-reservas-de-oro/>, consultado el 24 de abril de 2023.

Bravo, C. (2013, abril 10). Generación de expectativas – resumen y resultados del post participativo. Marketing de Guerrilla en la Web 2.0 | Marketing online para start-ups y pymes; Marketing de Guerrilla en la Web 2.0. Recuperado de <https://www.marketingguerrilla.es/generacion-de-expectativas-resumen-y-resultados-del-post-participativo/>, consultado el 24 de abril de 2023.

Centro Cultural de China en México. (diciembre de 2022). Centro Cultural de China en México. Recuperado de <http://www.ccchinamexico.org/>

China Highlights. (5 de enero de 2023). Dragon Boat Festival. Recuperado de <https://www.chinahighlights.com/festivals/dragon-boat-festival.htm>

CNN. (2020, mayo 4). China ocultó intencionalmente la gravedad del coronavirus, sostiene informe del gobierno de EE.UU. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2020/05/04/informe-del-gobierno-de-ee-uu-considera-que-china-oculto-intencionalmente-la-gravedad-del-coronavirus/>

Secretaría de Cultura de la Ciudad de México. (s.f.). Conmemoran Ciudad de México y Beijing décimo aniversario de hermanamiento con exposición. Recuperado de <https://www.cultura.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/0895-19>

Cruz, A. L. T. (2020, enero 16). Niños mexicanos muestran con pinturas su visión sobre China. Crónica. Recuperado de <https://www.cronica.com.mx/notas-ninos-mexicanos-muestran-con-pinturas-su-vision-sobre-china-1143112-2020.html>

Diego Santos, “Las 8 tendencias de redes sociales más importantes para 2023”, HubSpot, 16 de enero de 2023, disponible en <<https://blog.hubspot.es/marketing/tendencias-redes-sociales>>, consultado el 22 de enero de 2023.

Andrea Barrios Nogueira y Ángel Patricio Chávez Zaldumbide. Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo, CONACULTA, México, 2014, disponible en <https://vinculacion.cultura.gob.mx/capacitacion-cultural/intersecciones/vol-34/>, recuperado el 20 de marzo de 2023.

Elena Cue, “Cai Guo-Qiang: Empleo animales porque las personas se usaban para la propaganda”, ABC Cultura, 16 de septiembre de 2014, disponible en <<https://www.abc.es/cultura/arte/20140916/abci-entrevista-qi-ang-201409131825.html>>, consultado el 13 de enero de 2023.

Foro Economía Digital. (2021). Objetivos SMART: definición y algunos ejemplos prácticos. Recuperado de <<https://foroeconomiadigital.com/blog/objetivos-smart-definicion-y-algunos-ejemplos-practicos/>>, consultado el 16 de marzo de 2023.

Hubei: La provincia de los mil lagos - Centro Cultural de China en México. (s/f). Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <http://www.ccchinamexico.org/es/Articles/Detail/1575912993>

Joseph S. Nye, “The Rise of China’s Soft Power”, Wall Street Journal, 29 de diciembre de 2005, disponible en <<https://www.belfercenter.org/publication/rise-chinas-soft-power>>, consultado el 03 de enero de 2023; “Think Again: Soft Power”, Foreign Policy, 23 de febrero de 2006, disponible en <<https://foreignpolicy.com/2006/02/23/think-again-soft-power/>>, consultado el 03 de enero de 2023.

“La semana de Cultura y Turismo de China 2019” en la FICA - Centro Cultural de China en México. (s/f). Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <http://www.ccchinamexico.org/es/Events/Detail/1559171604>

Li Yuan, "Así funciona una fábrica de censura en China", New York Times, 5 de enero de 2019, disponible en <https://www.nytimes.com/es/2019/01/05/espanol/censura-internet-china.html>, consultado el 04 de enero de 2023.

"Matanza de Estudiantes en la Plaza Tiananmen, Pekín", CNDH México, disponible en <<https://www.cndh.org.mx/noticia/matanza-de-estudiantes-en-la-plaza-tiananmen-pekín>>, consultado el 03 de enero de 2023.

"Museo Nacional de las Culturas actualiza sala sobre China", El Universal, 26 de diciembre de 2013, disponible en <<https://archivo.eluniversal.com.mx/cultura/2013/museo-nacional-culturas-china-975479.html>>, consultado el 15 de marzo de 2023.

Ópera china "El Pabellón de la Peonía" presentada durante Festival Internacional Cervantino en México. (2019, octubre 16). Xinhuanet.com. http://spanish.xinhuanet.com/photo/2019-10/16/c_138474826.htm

Pew Research Center, "Mexico's opinion of China", Global Indicators Database, marzo de 2022, disponible en : <https://www.pewresearch.org/global/database/indicator/24/country/MX>, consultado el 16 de diciembre de 2022.

Real Academia Española. (s.f.). Ideología. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 30 de enero de 2023, de <https://dle.rae.es/ideolog%C3%ADa>

Reséndiz, F., "México y China Pactan Alianza", El Universal, 5 de junio de 2013, disponible en <<https://archivo.eluniversal.com.mx/primer/42213.html>>, consultado el 27 de diciembre de 2022.

Secretaría de Cultura de la Ciudad de México. 15 de enero de 2020. El Año Nuevo Chino, presente en el Paseo de las Culturas Amigaa, disponible en <https://www.cultura.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/0042-20>, recuperado el 20 de marzo de 2023.

Sheera Frenkel, Mike Isaac y Ryan Mac, “Este es el futuro de la ciencia ficción: la transformación de Facebook en Meta”, The New York Times, 02 de febrero de 2022, disponible en <<https://www.nytimes.com/es/2022/02/02/espanol/facebook-meta.html#:~:text=En%20octubre%2C%20la%20empresa%20dijo,de%20d%C3%B3lares%20a%20esa%20iniciativa>>, consultado el 18 de enero de 2023.

“Texto íntegro del informe presentado por Hu Jintao ante el XVII Congreso Nacional del PCCh”, página 6, 15 de octubre de 2007, disponible en <http://www.cctv.com/espanol/special/17/20071025/102018_5.shtml>, consultado el 16 de enero de 2023.

Un romance que trasciende la muerte, la apuesta de China en el Cervantino - Centro Cultural de China en México. (s/f). Recuperado el 20 de marzo de 2023, de <http://www.ccchinamexico.org/es/Articles/Detail/1571354556>

Urrutia, D. (2020, enero 28). *Qué es Awareness*. Arimetrics. <https://www.arimetrics.com/glosario-digital/awareness>

Worldwide - China Cultural Center. (s/f). Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <http://en.cccweb.org/aboutccc/worldwide>