



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE CONTENIDOS
PARA LAS REDES SOCIALES INSTITUCIONALES DE LA
SECRETARÍA DE CULTURA DE LA CIUDAD DE MÉXICO**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PRESENTA:

VÍCTOR ALFONSO FONSECA GONZÁLEZ

ASESORA: DRA. FRANCISCA ROBLES



CIUDAD UNIVERSITARIA, MARZO 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Con profundo amor:

A Erasmo, mi padre, quien me enseñó
la base de toda buena recompensa:
el esfuerzo y el trabajo.

A Thelma, mi madre, por mostrarme
el camino de las letras y enseñarme
a confiar en mí mismo.

A Cristina, mi abuela, por darme refugio
durante todos estos años.

AGRADECIMIENTOS

La realización de esta tesina no hubiera sido posible sin la colaboración de varias personas que me ayudaron y se involucraron en la escritura y el proceso de titulación durante este tiempo.

A mi familia por estar siempre sin importar la tempestad.

A Ana y Ariadna Razo por su apoyo para completar este trabajo. Agradezco su valiosa amistad y también haberme arrojado al ruedo, en especial a Ariadna por sus valiosos comentarios a esta tesina, por darme la oportunidad de probarme en la academia y retribuirle a la Universidad.

A la Dra. Francisca Robles, con infinita gratitud, por tomar este trabajo y compartir su conocimiento conmigo. Para mí, es un tesoro invaluable que llevaré siempre conmigo.

A mis compañeros de la antes Dirección de Divulgación Cultural de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, en especial a Jorge Martínez Micher por darme la oportunidad de colaborar en su equipo, así como también a Mariana Hernández, Karina Centeno y José Antonio Corza por hacer las jornadas más agradables.

Un agradecimiento especial a Antonio Reyes, actual *community manager* de la Secretaría de Cultura CDMX; y a Deseret Vargas por ayudarme a recopilar mucha de la información necesaria para el desarrollo de este trabajo. Sin ustedes, no lo hubiera logrado.

Por último, y no menos importante, a la Universidad Nacional Autónoma de México, la segunda casa que me permitió crecer y desarrollar mi pasión por la comunicación como disciplina, carrera y, hasta cierto punto, refugio.

La cultura se nos presenta entonces
como el conocimiento de *lo que ha hecho*
del hombre otra cosa que un accidente del universo.

André Malraux, *Política de la cultura*

Ciudad que lloras, mía,
maternal, dolorosa,
bella como camelia,
y triste como lágrima,
mírame con tus ojos
de tezontle y granito,
caminar por tus calles
como sombra o neblina.

Efraín Huerta, *Declaración de amor*

ÍNDICE

Introducción	6
Capítulo 1. Secretaría de Cultura CDMX	10
1.1. Definiciones de cultura y práctica cultural.....	10
1.2. Definición de comunicación institucional.....	12
1.3. Estructura de la Secretaría de Cultura CDMX	14
1.4. La Dirección de Divulgación Cultural y su estructura.....	19
Capítulo 2. Redes sociales institucionales: Secretaría de Cultura CDMX .23	
2.1. Definiciones de red social, <i>community manager</i> y <i>social media</i>	23
2.2. Cuentas institucionales: Cultura CDMX	25
2.2.1. Páginas oficiales de la Secretaría de Cultura en redes sociales....	27
2.2.2. Temas de los que se habla.....	35
2.2.3. Elementos digitales empleados	37
2.3. Ejemplos de comunicación de la cultura en redes sociales.....	40
Capítulo 3. Diagnóstico de redes sociales: Secretaría de Cultura CDMX ..48	
3.1. Metodología para realizar el diagnóstico: análisis FODA	48
3.2. Conformación del mensaje digital	54
3.3. Línea editorial y ejemplos de publicaciones.....	57
Capítulo 4. Propuesta de estrategia de contenidos para las redes sociales institucionales de la Secretaría de Cultura CDMX	66
4.1. Consideraciones iniciales.....	66
4.2. Estrategia de comunicación digital.....	68
4.2.1. Recomendaciones para la generación de contenidos.....	75
4.2.2. Calendario de contenidos	84
4.2.3. Prospectiva de resultados	86
4.2.4. Presentación de métricas de desempeño	87
Conclusiones	90
Lista de imágenes	94
Fuentes	95
Bibliografía	95
Mesografía	96

Introducción

La difusión del arte y la cultura a través de las redes sociales ha cobrado gran relevancia gracias a la visibilidad de la oferta artística y cultural, la facilidad de acceso a eventos¹ de calidad y el creciente interés del público por actividades en espacios como: centros culturales, museos, plazas, teatros y lugares al aire libre.

No obstante, es notorio para muchos gestores y profesionales de la difusión cultural que la promoción de sus eventos llega segmentada y de forma incorrecta, por lo cual se registran bajas asistencias a los recintos culturales. Asimismo, la divulgación de dichas actividades, en muchas ocasiones, se hace de manera poco atractiva para los usuarios que no cuentan con un bagaje cultural específico o no tienen un interés determinado por estos eventos.

En este contexto, las redes sociales se han convertido en grandes aliadas, en términos de la difusión cultural, porque significan recursos intangibles, por lo regular sin costo o con una baja inversión, para llegar a mayor número de usuarios con la finalidad de dar a conocer eventos, acciones y nuevas políticas públicas. Sin embargo, es necesario subrayar que las redes sociales tienen un lenguaje específico, tiempos y estrategias determinadas; por lo cual, la profesionalización en este sector es primordial para desarrollar un trabajo eficiente.

Por ello, son necesarios profesionistas preparados —en áreas como mercadotecnia, comunicación y periodismo— que logren dominar los lenguajes cambiantes para aportar la seriedad y el rigor con el cual debe llevarse a cabo la gestión de redes sociales, ya que en estos profesionales recae la responsabilidad de manejar y posicionar la imagen pública de personajes destacados, marcas e instituciones en un ámbito que se actualiza

¹ Para fines de este trabajo, se recoge la acepción de la palabra “evento”, definida por la Real Academia Española como “suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva” (usado más en América). Tomado de “evento” en *Diccionario de la Lengua Española* [en línea], Madrid, Real Academia Española, (s.f.). Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=H9JpZQS> [citado: 20 feb. 2019].

constantemente y requiere tanto sensibilidad como capital cultural suficiente para ser ejecutado.

Esta propuesta de estrategia aborda el manejo y generación de contenidos de las redes sociales institucionales de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México (SCCDMX). El surgimiento de las cuentas oficiales en plataformas digitales tiene alrededor de ocho años. Su administración, en un inicio, estaba concentrada en la figura del *webmaster*, responsable principal de la alimentación de contenidos a la página web.

A partir de enero de 2013, con el cambio de administración a la llegada del Dr. Miguel Ángel Mancera como jefe de Gobierno (2012-2018), se crea en la Dirección de Divulgación Cultural la figura del *community manager*, quien desde este periodo ha sido el responsable de administrar, manejar, generar contenido y monitorear las redes sociales de recintos dependientes de la SCCDMX.

Debido a la falta de estrategia inicial en las redes sociales, al manejo de las mismas por el *webmaster* y a problemas internos en administraciones anteriores, las cuentas de Facebook y Twitter contaban con alrededor de 30 mil y 15 mil seguidores, respectivamente.

Es importante destacar el papel de las redes sociales en el ámbito cultural, ya que la mayoría del público al que la SCCDMX llega es diverso y heterogéneo: existe cartelera dirigida a personas con amplio conocimiento en artes y cultura, espectáculos enfocados a público con inquietud por descubrir expresiones artísticas y eventos para personas sin formación ni sensibilidad artísticas.

Inicialmente, se ha ido desarrollando un plan de trabajo en conjunto con la Coordinación General de Comunicación Social del Gobierno capitalino, el cual se ha ido aplicando directamente hacia las plataformas digitales con la finalidad de responder a las necesidades, tanto de la SCCDMX como a los lineamientos en términos de comunicación.

Sin embargo, es posible notar que la estrategia no ha sido enfocada a generar contenidos de forma efectiva, al tener una nutrida cartelera de espectáculos, cobertura de eventos destacados —la mayoría de ellos con el secretario de Cultura, Eduardo Vázquez Martín— y diversas activaciones solicitadas desde la jefatura de Gobierno.

El objetivo de la presente propuesta es reportar la experiencia laboral adquirida en el manejo y generación de contenidos para las redes sociales institucionales de la SCCDMX durante casi tres años y medio (de mayo 2013 a septiembre 2016), además de la puesta en práctica del conocimiento adquirido durante la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

Para realizar este trabajo, se tomaron las publicaciones del último año (julio 2017 a junio 2018), las cuales fueron analizadas desde la perspectiva discursiva, y se contrastaron con las métricas arrojadas por las estadísticas propias de cada red social para determinar su efectividad en términos de interacción digital. Con base en este estudio, se proponen recomendaciones a tomar en cuenta para mejorar el mensaje en las cuentas oficiales y lograr mayor alcance de públicos.

Este trabajo consta de cuatro partes: la primera, que explica la estructura de la dependencia y la Dirección de Divulgación Cultural, área donde recae la gestión de redes sociales; la segunda, que describe las cuentas oficiales institucionales, su manejo y cómo se muestran ante el público; la tercera, donde se diagnostica el estado actual de las redes sociales y se analizan los mensajes generados para comprobar su efectividad; y la cuarta parte, en la que se realiza una propuesta de estrategia para mejorar los contenidos de las cuentas oficiales.

La relevancia de este trabajo es proporcionar una directriz para la creación de contenidos en instituciones gubernamentales —específicamente en el ámbito cultural— y demostrar que en la administración de redes sociales es necesario contar con profesionales que desempeñen una labor seria y rigurosa.

La finalidad es proporcionar un panorama general para quienes deseen dedicarse al manejo de las redes sociales, así como también para los profesionales de la comunicación digital, sobre todo quienes estén enfocados en la gestión cultural como parte de su labor cotidiana.

Espero que quienes se acerquen a esta propuesta puedan obtener una guía para crear sus propias estrategias —en el ámbito cultural, instituciones gubernamentales o iniciativa privada comercial—, con miras a generar una profesionalización y aportar seriedad en la gestión de redes sociales como espacios de imagen pública, diálogo y apertura a la construcción de nuevas ideas.

Capítulo 1.

Secretaría de Cultura CDMX

La Secretaría de Cultura de la Ciudad de México (SCCDMX)² es la entidad encargada de gestionar y difundir las expresiones culturales en la capital del país. Se compone de diversas áreas con estructuras administrativas-orgánicas específicas que permiten el cumplimiento cabal de sus funciones.

La comunicación entre las diversas áreas que componen a la SCCDMX genera una dinámica de trabajo que permite crear estrategias de promoción, difusión y divulgación para dar a conocer las acciones que se emprenden cotidianamente, además de la cartelera a disposición de los habitantes capitalinos y turistas.

En este capítulo se revisa la estructura de la dependencia, en general, y de la Dirección de Divulgación Cultural, en específico, como área responsable de la gestión de las redes sociales institucionales. Sin embargo, antes de abordar estructuralmente a la institución, es pertinente proporcionar definiciones de los conceptos cultura, práctica cultural y comunicación institucional.

1.1. Definiciones de cultura y práctica cultural

Disciplinas como la sociología, la filosofía y los estudios culturales, han definido los conceptos de cultura y práctica cultural desde su área de conocimiento. A partir de la concepción híbrida generada por la estética y la antropología, para fines de esta propuesta, se retoma la definición de cultura realizada por Étienne Souriau:

...conjunto de tradiciones, de informaciones, de aprendizajes o de educación recibida, de impregnación del medio, que integra a los miembros de una sociedad determinada en una especie de patrimonio intelectual y afectivo que caracteriza a dicha sociedad. Lenguaje, arte, costumbre, escala de valores, dan a este conjunto cultural un semblante que lo distingue de otros grupos sociales.

² Véase *Acuerdo G/JGA/15/2016 por el que se cambia la denominación de Distrito Federal por Ciudad de México* [en línea], México, Diario Oficial de la Federación, 29 feb. 2016. Disponible en: <https://bit.ly/2NYt8sv> [consultado: 18 jul. 2018].

Lo más frecuente es que esté sostenido en concreto por obras, sitios... que la tradición cultural tiende a valorar y con los cuales se siente solidaria.³

Para fines del presente trabajo, se entiende por cultura el cúmulo de conocimientos y tradiciones articuladas en torno a lenguajes, soportes, expresiones artísticas, costumbres y valores que definen a determinado grupo social en un contexto espacial y temporal definido.

Sin embargo, el término cultura es lo suficientemente amplio para delimitarlo en el contexto de trabajo de una institución como la SCCDMX, por lo cual se propone la definición del concepto práctica cultural como soporte y complemento.

Para el sociólogo estadounidense John B. Thompson, una práctica cultural se refiere al conjunto de “—...las acciones, los objetos y las expresiones significativos de diversos tipos— en relación con los contextos y procesos históricamente específicos y estructurados socialmente”⁴. Este autor enumera las prácticas culturales como “los enunciados y las acciones cotidianas, así como fenómenos más elaborados como los rituales, los festivales o las obras de arte”⁵.

Siguiendo a Thompson, las prácticas culturales engloban comportamientos, acciones y expresiones para que los individuos compartan conocimientos, tradiciones y experiencias. Las prácticas culturales son, entonces, acciones a través de las cuales se articula la cultura, entendida como un conjunto de costumbres, tradiciones, conocimientos y expresiones, siempre y cuando se encuentren englobados en un contexto social e histórico específico.

³ E. Souriau, *Diccionario Akal de Estética*, Madrid, Ediciones Akal, 1998, p. 402.

⁴ J. B. Thompson, *Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de comunicación de masas*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, 2002, p. 203.

⁵ *Ibidem*, p. 201. Véase también: Área de Investigación Aplicada y Opinión, *Estructura y tendencia de consumo cultural en el estado de Colima: encuesta estatal de valores y consumo cultural* [pdf], México, IJ-UNAM – Fondo Mixto CONACYT – Gobierno del Estado de Colima, 2010, p. 89. Disponible en: <https://bit.ly/2S3gs2D> [consultado: 19 oct. 2018].

Bajo estas definiciones, puede decirse que las organizaciones culturales son las entidades encargadas de reunir y divulgar las prácticas culturales. Para François Colbert, una organización cultural puede abordarse “desde una visión reducida, (que) representa a empresas productoras y distribuidoras especializadas [...]. Desde una visión amplia, la noción de organización cultural incluye además las industrias culturales [...] y los medios de comunicación”⁶.

Ampliando la visión propuesta por Colbert, las organizaciones culturales no son solo industrias, productoras o distribuidoras: deben tomarse en cuenta aquellas instituciones rectoras del capital cultural a través de las prácticas, como es el caso específico de la SCCDMX.

Por ende, es necesario definir el concepto de comunicación institucional para presentar la estructura de la SCCDMX y la Dirección de Divulgación Cultural.

1.2. Definición de comunicación institucional

En el ámbito de la comunicación como proceso de interacción entre individuos o grupos, puede encontrarse la comunicación institucional, definida por el académico Fernando Martín Martín como:

Creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa que diariamente se produce en una institución, tanto a nivel de actividades y servicios, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación internos y externos, para así potenciar su Imagen institucional (sic).⁷

Jaime Romero Ruiz de Castro añade sobre el tema:

...desarrollar, analizar, ampliar, crear las directrices y el desarrollo de cómo una organización controla su sistema y su contexto a

⁶ F. Colbert, *Marketing de las artes y la cultura*, Barcelona, Editorial Ariel, 2003, p. 16.

⁷ F. Martín Martín, *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*, Madrid, Editorial Fragua, 2004, p. 48.

través de sus mecanismos y creación de flujos comunicativos internos y externos.⁸

Con base en las reflexiones de los autores, se puede definir a la comunicación institucional como aquella que proviene de una institución (entendida esta como entidad pública), tanto de forma interna —presente al interior de una organización para mantener relaciones entre sus miembros y lograr objetivos de trabajo⁹— como externa —para posicionar su imagen y promover acciones, productos y servicios en determinados sectores o grupos de individuos al exterior de la organización¹⁰—. Para efectos de este trabajo, se toma el concepto de comunicación institucional externa, es decir, aquella que se genera hacia afuera de la institución.

La comunicación institucional externa es uno de los aspectos más importantes: a partir de su empleo se puede posicionar o, en caso contrario, dejar de situar entre los usuarios las acciones, servicios, bienes o conocimientos necesarios para dar a conocer el trabajo que determinada entidad lleva a cabo. En este sentido, se analizará el aspecto digital (redes sociales) de la comunicación institucional externa.

En los siguientes apartados se abordan, de manera específica, las estructuras de la SCCDMX y de la Dirección de Divulgación Cultural, área en la que recae la responsabilidad de la promoción y difusión cultural.

⁸ J. Romero Ruiz de Castro, *La comunicación en el proceso de institucionalización de una organización política incipiente: caso Equo Sevilla* [pdf], Trabajo Fin de Máster en Comunicación Institucional y Política, Sevilla, Universidad de Sevilla, 2012, p. 28. Disponible en: <https://bit.ly/2EATGN4> [citado: 20 oct. 2018].

⁹ Véase F. Martín Martín, *op. cit.*, p. 49.

¹⁰ Véase *Ibidem*, p. 47.

1.3. Estructura de la Secretaría de Cultura CDMX

En el esquema de organización del Gobierno de la Ciudad de México¹¹ se encuentra la SCCDMX, con las siguientes atribuciones:

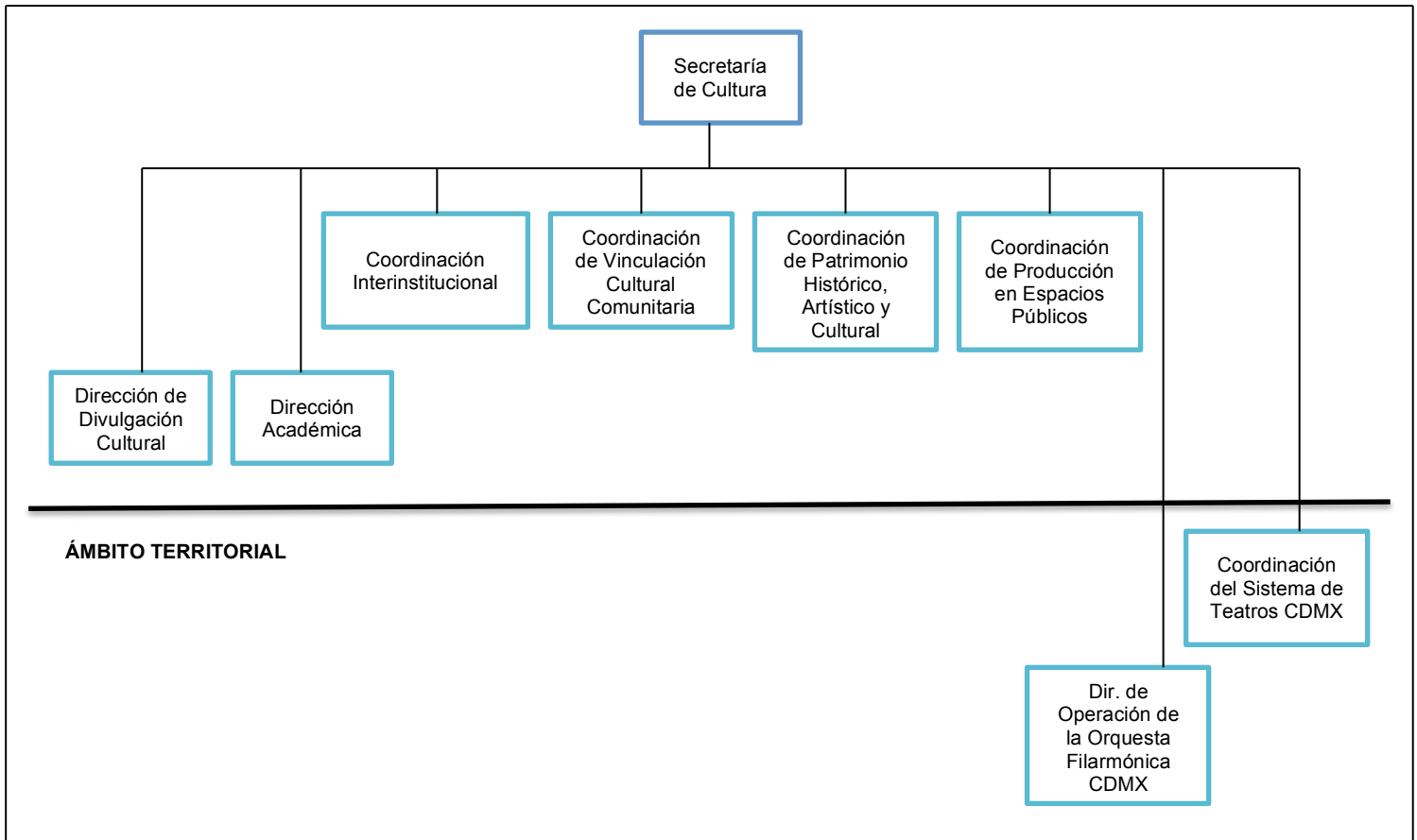
...promover el ejercicio pleno de los Derechos Culturales de quienes habitan o transitan por la Ciudad de México. Las actividades de la Secretaría de Cultura estarán orientadas a garantizar el desarrollo de la identidad cultural de las personas, asegurando que se respete la diversidad de sus modos de expresión, su memoria y su conocimiento tradicional, así como a asegurar la accesibilidad y a enriquecer la calidad de las manifestaciones culturales, con base en los principios democráticos de igualdad, libertad, tolerancia y pluralidad.¹²

Las atribuciones abordadas anteriormente dejan ver el concepto de cultura que la SCCDMX y el Gobierno capitalino tienen. Esta definición se analizará más adelante. Por otro lado, la dependencia cuenta con diversas áreas para llevar a cabo sus labores administrativas de forma efectiva:

¹¹ El Gobierno de la Ciudad de México se encuentra bajo el mando del Jefe de Gobierno, titular del poder ejecutivo de la entidad. Para cumplir las actividades de manera cabal, se apoya en el gabinete y las alcaldías. Dentro del gabinete se encuentran las secretarías, los órganos desconcentrados y descentralizados, que apoyan en las labores administrativas del Gobierno capitalino. En la gestión del Dr. Miguel Ángel Mancera y, posteriormente, del Dr. José Ramón Amieva, hay 21 secretarías, en las que se encuentra la SCCDMX. Véase “Jefe de Gobierno de la Ciudad de México” y “Gabinete” en *Gobierno* [en línea], México, Gobierno de la Ciudad de México (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2RxXK2C> [consultado: 3 dic. 2018].

¹² Artículo 43 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y de la Administración Pública de la Ciudad de México [pdf], México, Asamblea Legislativa del Distrito Federal, 29 may. 2018, p. 48. Disponible en: <https://bit.ly/2MMAIY6> [citado: 18 jul. 2018].

Gráfico 1. Estructura orgánica de la Secretaría de Cultura CDMX¹³



Con base en la estructura orgánica de la SCCDMX¹⁴ y la definición de cultura expuesta al inicio de este capítulo, se abordan las líneas de acción que componen la visión cultural de esta institución junto con los recintos, coordinaciones o direcciones que los rigen:

¹³ Gráfico tomado del apartado “IV. Organigrama de la estructura básica” en el *Manual Administrativo de la Secretaría de Cultura* [pdf], México, Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, julio 2015, p. 1 de 1. Disponible en: <https://bit.ly/2pk6WLv> [citado: 18 jul. 2018].

¹⁴ Al momento de la realización de esta tesina, la estructura orgánica de la SCCDMX, citada en esta página, pertenecía a la administración del Dr. Miguel Ángel Mancera (2012-2018). Sin embargo, la estructura y atribuciones han sido modificadas por la nueva administración de la Dra. Claudia Sheinbaum (aunque, hasta el momento, no existen actualizaciones de estatutos y manuales administrativos que presenten dicha información). Véase Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, *Estructura orgánica* [en línea], México (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2VI2vbx> [consultado: 5 mar. 2019].

Línea de acción	Definición	Recinto / Coordinación / Dirección
Política y cooperación cultural	Estructuración de políticas públicas en materia de cultura, acciones emprendidas y convenios de colaboración entre instituciones públicas y privadas.	Coordinación Interinstitucional
Educación artística y cultural	Oferta educativa, formal y no formal, en disciplinas de arte y cultura.	Coordinación de Vinculación Cultural Comunitaria, Dirección Académica. Escuelas, centros culturales, Fábricas de Artes y Oficios (FAROS)
Estímulo a la creación artística y las empresas culturales	Convocatorias y concursos dirigidos a artistas, promotores y creadores para enriquecer su formación, tener participación en el ambiente cultural y artístico, fortalecer la cartelera de actividades e incubar proyectos para empresas culturales.	Coordinación de Vinculación Cultural Comunitaria, Subdirección de Pequeñas Empresas Culturales.
Fomento a la lectura y creación editorial	Estrategias para la divulgación de programas de fomento al libro, la lectura, la creación y promoción de nuevas publicaciones y formación de escritores.	Coordinación de Vinculación Cultural Comunitaria
Patrimonio material e inmaterial	Políticas en torno a la preservación, investigación y difusión del patrimonio material (edificios, obras de arte, documentos históricos, material fotográfico y en video, archivos) e inmaterial (zonas geográficas, costumbres y tradiciones, gastronomía).	Coordinación de Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural
Museos	Preservación de obras de arte, curaduría de exposiciones, investigación museográfica, servicios educativos.	Coordinación de Patrimonio Histórico, Artístico y Cultural, museos administrados por la SCCDMX
Artes escénicas	Programación de funciones de teatro, danza, interdisciplina.	Coordinación del Sistema de Teatros de la Ciudad de México
Música	Programación de conciertos de música clásica, contemporánea y géneros como rock, blues, jazz. Seguimiento a agrupaciones musicales.	Coordinación de Producción en Espacios Públicos, Coordinación del Sistema de Teatros de la Ciudad de México, Dirección de Operación de la Orquesta Filarmónica
Preservación de la cultura de pueblos y barrios originarios	Políticas en torno a la conservación de la cultura popular a través de declaratorias, iniciativas de ley, festivales.	Coordinación de Vinculación Cultural Comunitaria

Actividades de promoción cinematográfica	Difusión y apoyo a festivales de cine, posicionamiento de la CDMX como destino filmico de América Latina.	Comisión de Filmaciones de la Ciudad de México, Fideicomiso para la Promoción y Desarrollo del Cine Mexicano CDMX (órganos descentralizados)
Divulgación cultural	Promoción y difusión de las actividades, cartelera y posicionamiento de la dependencia como ente rector de la cultura capitalina. Divulgación de la cultura y las artes.	Dirección de Divulgación Cultural

Para complementar la exposición de las líneas de acción, se explica la misión de la dependencia:

Garantizar el ejercicio de los derechos culturales y contribuir a la sostenibilidad de la ciudad y el cuidado de su patrimonio, con base en el desarrollo de políticas públicas vinculadas al desarrollo cultural y la ejecución de acciones coordinadas con la participación de las comunidades.¹⁵

A partir de las líneas de acción y la misión, es posible ver una correspondencia en términos como garantizar el ejercicio de los derechos culturales, cuidar del patrimonio, desarrollar políticas públicas y promover la participación de las comunidades.

Sin embargo, estas acciones no están aterrizadas a la realidad concreta de la Ciudad de México: tanto en la concepción de cultura del Gobierno capitalino¹⁶ como en la misión y líneas de acción, no existe correspondencia con ciertos grupos sociales, así como tampoco hay una visibilización de las expresiones artísticas diferentes a las consideradas como alta cultura.

Es decir, en dichas definiciones predominan las expresiones, modos e identidades que perpetúan el modelo de la alta cultura y las obras de arte

¹⁵ “Misión”, tomado del apartado “Funciones” en *Acerca de* [en línea], México, Secretaría de Cultura de la Ciudad de México (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2LQ4B4c> [citado: 3 dic. 2018].

¹⁶ Véase Gobierno de la Ciudad de México, “Ley de los Derechos Culturales de los Habitantes y Visitantes de la Ciudad de México” en *Gaceta Oficial de la Ciudad de México* [pdf], Núm. 245 (vigésima época), México, 22 ene. 2018, p. 4. Disponible en: <https://bit.ly/2GQ4PZX> [citado: 20 feb. 2019].

clásicas, dejando de lado a grupos vulnerables¹⁷ como mujeres, público infantil, comunidades indígenas, población LGBT+, adultos mayores y habitantes de regiones de la capital que no entran en un esquema considerado de altos recursos (en zonas como Iztapalapa, Gustavo A. Madero, Azcapotzalco, Xochimilco, Tláhuac, Iztacalco, Venustiano Carranza, por mencionar solo algunas demarcaciones).

Con base en la experiencia profesional adquirida, puede decirse que las políticas culturales planteadas por la SCCDMX están dirigidas a públicos en zonas céntricas de la Ciudad de México, en su mayoría para personas con acceso a bienes y servicios culturales, ofreciendo eventos y objetos culturales considerados de alta cultura, haciendo de lado a las expresiones de baja cultura y cultura popular.

Como lo menciona el académico Víctor Vich en *Desculturizar la cultura*: “Un proyecto exitoso de política cultural es aquel que ha podido articular en su trabajo a actores diversos y que entiende la cultura como la generación de un *proceso* y no sólo de un evento”¹⁸.

La clave de esta idea se encuentra en la palabra proceso, ya que las políticas públicas culturales necesariamente deben tomar en cuenta las interacciones sociales —entendidas como procesos— producidas como parte de expresiones, objetos, lenguas, costumbres, tradiciones e incluso de aspectos como la gastronomía, la indumentaria y los rituales; además de incluir a diversos actores como personas o grupos fuera del ámbito cultural: colectivos, habitantes de a pie y organizaciones no gubernamentales.

¹⁷ El Gobierno de la Ciudad de México menciona que todas las personas deben ejercer sus derechos en igualdad de condiciones y oportunidades. Para ello, se categorizan como grupos vulnerables a mujeres; público infantil; jóvenes; pueblos y comunidades indígenas; lesbianas, gays, bisexuales, personas transgénero, transexuales, travestis e intersexuales; poblaciones callejeras; personas adultas mayores; personas con discapacidad; personas migrantes, refugiadas y solicitantes de asilo; víctimas de trata y explotación sexual. Véase Gobierno de la Ciudad de México, “Programa General de Desarrollo del Distrito Federal” en *Gaceta Oficial del Distrito Federal* [pdf], Núm. 1689 Tomo II (décima séptima época), México, 11 sep. 2013, p. 5-15. Disponible en: <https://bit.ly/2XcDmHx> [consultado: 19 feb. 2019].

¹⁸ V. Vich, *Desculturizar la cultura. La gestión cultural como forma de acción política*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 2014, p. 92.

Esta crítica permea al ámbito de las redes sociales, donde el concepto de cultura de la SCCDMX llega al mensaje que se produce cotidianamente. En este sentido, Vich menciona: “los espacios públicos (en los que incluyo la web y las redes sociales, por supuesto) son, por excelencia, los lugares democratizadores de la cultura [...], los espacios públicos son los lugares indispensables para proponer nuevos mensajes”¹⁹.

Siguiendo al autor, las redes sociales son partícipes fundamentales de las políticas públicas culturales, debido a que la cultura debe democratizarse y llegar a todos los públicos, continuando la línea que se menciona en la misión: garantizar el pleno ejercicio de los derechos culturales de todas las comunidades que confluyen en la Ciudad de México, respetando sus identidades y diversidades, sin anteponerse entre sí mismas.

No obstante, los intereses políticos, sociales y económicos de determinados grupos generan un control sobre las políticas culturales, derivando en una verticalidad que no logra reconocer las diferencias claramente y solo considera su existencia sin adentrarse en sus procesos creadores de cultura, en vez de promover la horizontalidad de las políticas públicas.

Por otro lado, y para coadyuvar en las labores propias de la SCCDMX, es necesario enfatizar el hecho de que no todas las áreas de la dependencia poseen un departamento de comunicación que absorba las tareas de difusión. Por ello, la Dirección de Divulgación Cultural es la encargada de elaborar las estrategias de comunicación correspondientes para dar a conocer las acciones y actividades de la institución, como se describe en el próximo apartado.

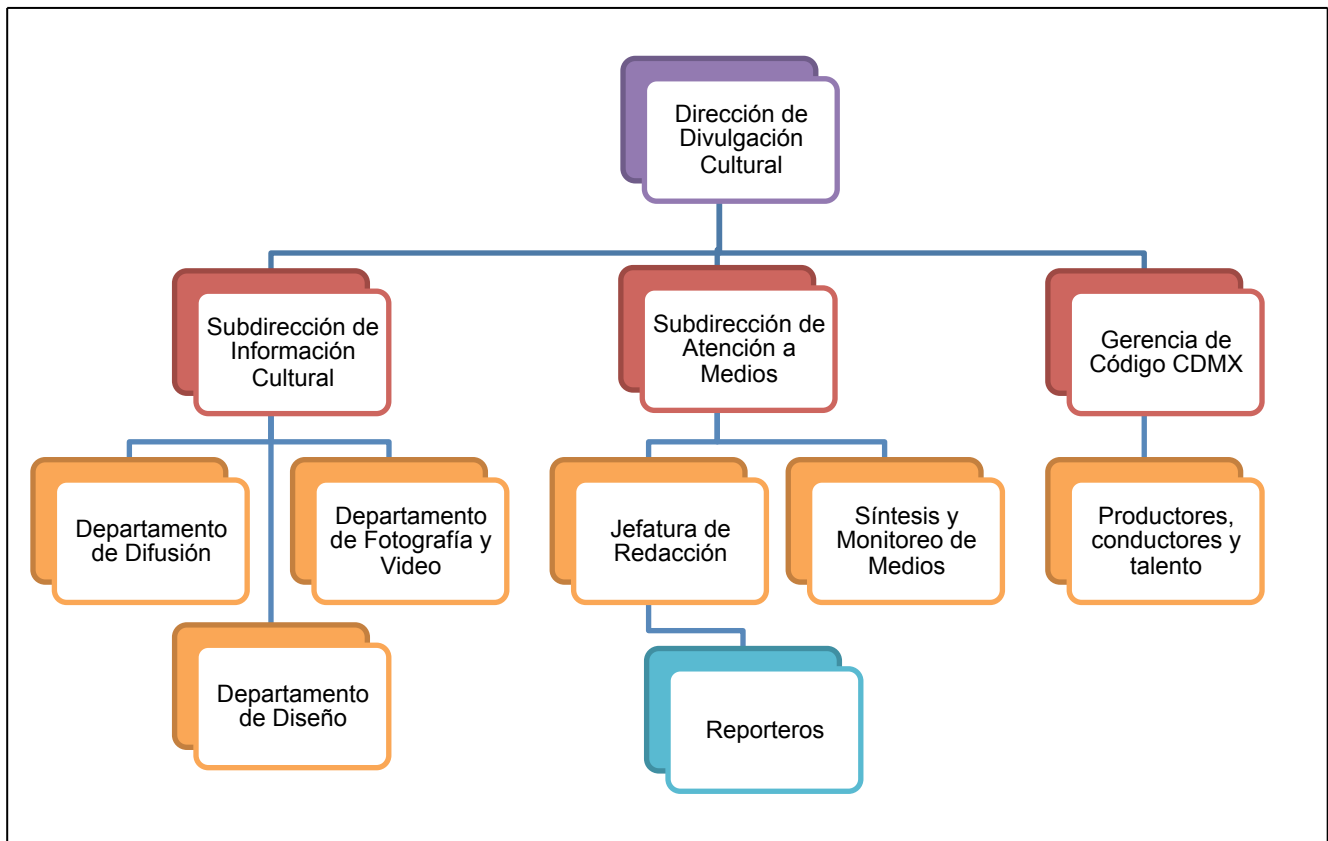
1.4. La Dirección de Divulgación Cultural y su estructura

En la estructura de la SCCDMX, la Dirección de Divulgación Cultural tiene como objetivo principal “dirigir la operación de los programas y proyectos de divulgación cultural de la Secretaría para dar a conocer las actividades

¹⁹ *Ibidem*, p. 97.

artísticas y/o culturales a la población del Distrito Federal”²⁰. Es el área responsable de promover todas las actividades programadas por la institución; dar apoyo de difusión a artistas, compañías y dependencias que lo soliciten; realizar un monitoreo de medios; y reunir la programación cultural de los espacios. En el siguiente gráfico se presenta su estructura:

Gráfico 2. Estructura²¹ de la Dirección de Divulgación Cultural²²



²⁰ “Atribuciones y responsabilidades”, tomado del apartado *Director de Divulgación Cultural* [en línea], México, Secretaría de Cultura de la Ciudad de México (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2QKYrs> [citado: 18 jul. 2018].

²¹ Al igual que se modificó la estructura orgánica de la SCCDMX, la Dirección de Divulgación Cultural, durante el periodo del Dr. Miguel Ángel Mancera, mantenía la estructura señalada como dirección sustantiva independiente. No obstante, ahora se trata de un área intermedia (reconocida bajo la categorización de coordinación, cuyo nombre actual es “Coordinación de Difusión y Promoción Cultural”), la cual depende de una nueva área sustantiva superior, creada a partir de la administración de la Dra. Claudia Sheinbaum y del Dr. Alfonso Suárez del Real como secretario de Cultura (conocida como “Dirección General de Organización y Desempeño”). Sus atribuciones, al momento de la realización de esta tesina, no se encuentran señaladas en estatutos, manuales administrativos y página oficial de la dependencia. Véase Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, *Estructura...* (op. cit.) [consultado: 5 mar. 2019].

²² Elaboración propia con base en la estructura real de la Dirección de Divulgación Cultural, la cual no aparece en la estructura orgánica de la dependencia. Véase el Organigrama específico en “Dirección de Divulgación Cultural”, apartado “V. Organización y procedimientos” del *Manual Administrativo de la Secretaría de Cultura* (op. cit.) [consultado: 18 jul. 2018].

Como se aprecia en el cuadro, la Dirección de Divulgación Cultural está dividida en tres áreas:

- Subdirección de Información Cultural: es la encargada de gestionar lo relacionado con la difusión de actividades por medios electrónicos (página web, redes sociales, intercambios *online*), además de concentrar la programación de los recintos de la institución y eventos externos de artistas, compañías e instituciones que soliciten apoyo. De igual manera, supervisa la distribución de materiales impresos y pautas de inserción en periódicos y revistas, gestiona la aparición en espacios del Sistema de Transporte Colectivo Metro y mobiliario urbano de la Ciudad de México, así como las actividades creativas y ejecutivas en materia de diseño.
- Subdirección de Atención a Medios: como su nombre lo indica, es la instancia que atiende a los medios de comunicación para proporcionar información referente a la dependencia, además de organizar conferencias de prensa. Aquí se genera el contenido en boletines de prensa, su edición y se elabora una agenda de coberturas con eventos destacados (los que, dada su importancia, son relevantes para cubrirse y aquellos a los que asiste el titular).
- Gerencia de Código CDMX: produce, elabora y pauta el contenido radiofónico de la estación de radio por Internet de la SCCDMX. Tiene a su cargo diversos productores que se encargan de la barra programática, con reconocidos locutores, expertos en diferentes áreas de la cultura y los medios de comunicación.

En la Subdirección de Información Cultural, específicamente en el Departamento de Difusión, se encuentra concentrada la labor del *community manager* a través de las redes sociales institucionales de la dependencia, que constituyen uno de los canales de divulgación cultural más importantes y efectivos, ya que el público puede consultar información diversa sobre la institución a través de este medio.

Es posible observar que si bien la SCCDMX cuenta con una estructura orgánica específica, la Dirección de Divulgación Cultural tiene una estructura

basada en las necesidades reales del área y no se encuentra estipulada en ninguno de los estatutos de la dependencia. Con ello, se puede identificar la ausencia de jerarquización en los departamentos (ya que algunos solo existen en los hechos, pero no en el papel) y las tareas asignadas.

Este hecho hace necesario revisar desde la estructura las asignaciones para mejorar la comunicación institucional en términos generales y poder también producir mensajes efectivos para promocionar, difundir y divulgar el quehacer cotidiano de la SCCDMX.

En el siguiente capítulo se abordarán las redes sociales institucionales existentes, con la finalidad de analizar aquellas que resultan útiles en términos de comunicación institucional externa y centrar el diagnóstico posterior en dichas plataformas.

Capítulo 2.

Redes sociales institucionales: Secretaría de Cultura CDMX

La Secretaría de Cultura de la Ciudad de México (SCCDMX) cuenta con recursos tradicionales y digitales para difundir actividades, acciones en materia de política pública cultural y divulgar contenidos de valor para interactuar con diversos públicos.

En este capítulo se presenta una descripción y análisis de las cuentas institucionales de la SCCDMX en redes sociales, con mayor flujo de información y número de seguidores.

Las cuentas en plataformas digitales permiten establecer un vínculo entre el público y la dependencia al formar un canal por el cual fluye la información para dar a conocer la labor de la institución y su cartelera (siendo este último aspecto el eje rector de la difusión digital). A continuación se definen los conceptos de red social, *community manager* y *social media* como complemento de esta presentación.

2.1. Definiciones de red social, *community manager* y *social media*

Por red social podemos entender que se trata de “un grupo de personas con algún tipo de interés común que se comunican...”²³ e interactúan estableciendo relaciones de diversos tipos: afectivas, laborales, escolares, entre otras. El concepto anterior se basa en la concepción de la comunicación *offline*, que a su vez define a las redes sociales *online*²⁴: las personas interactúan en línea a partir de intereses afines y relaciones de diversos tipos. La diferencia reside en que, actualmente, no es necesario contar con una relación personal o íntima para establecer comunicación con otras personas y, en este caso, entidades²⁵.

²³ J. A. Carballar Falcón, *Twitter. Marketing personal y profesional*, México, Alfaomega Grupo Editor, 2011, p. 1

²⁴ El término “redes sociales” se usa coloquialmente para referirse a las redes sociales digitales (*online*). En este trabajo se utiliza el primer término como equivalente del segundo.

²⁵ Por entidad puede entenderse cualquier “persona” que tenga presencia en redes sociales, es decir, una institución, marca o empresa.

Gracias a la interacción en redes sociales, podemos ver estas plataformas “como espacios de diálogo, de confrontación argumental, de decisiones sobre proyectos, conformación de grupos, de asociaciones, de proliferación de producción de investigadores, y de comunicación entre los afectados”²⁶.

Es importante destacar que las redes sociales *online*, como lo menciona Víctor Vich²⁷, sirven para democratizar y divulgar diferentes tipos de conocimiento, reforzar el proceso de interacción social y crear comunidades. El mensaje, entonces, es primordial para lograr efectividad en la comunicación, en el caso de las instituciones y organizaciones.

Los profesionales responsables de administrar redes sociales se conocen como *community manager* o gestor de redes sociales, término que se define como: “...persona encargada de gestionar y moderar las comunidades de Internet de una empresa [...]. La labor del Community Manager es utilizar Internet y las redes sociales para acercar la marca a la comunidad, creando conversaciones y confianza a través de una participación natural”²⁸.

En los últimos años, la figura del *community manager* ha tomado relevancia debido a que las redes sociales sirven como un canal por el cual los usuarios hacen retroalimentación sobre las acciones y contenidos que una marca o institución pone a disposición del público como información de interés.

Un *community manager* se vale del *social media* para realizar su trabajo. *Social media* se refiere al conjunto de “herramientas basadas en internet (sic) para compartir y discutir información entre los seres humanos (es decir) [...] actividades que integran tecnología, interacciones sociales, textos, fotografías, vídeos y audio”²⁹.

²⁶ A. Constante (coord.), *Las redes sociales. Una manera de pensar el mundo*, México, Ediciones Sin Nombre/FFyL-UNAM, 2013, p. 9

²⁷ V. Vich, *op. cit.*, p. 97.

²⁸ J. C. Mejía Llano, *La guía del Community Manager. Estrategia, táctica y herramientas*, Madrid, Ediciones Anaya Multimedia, 2013, p. 50-51

²⁹ F. Carrera, *Redes Sociales y Networking. Guía de supervivencia profesional para mejorar la comunicación y las redes de contactos con la web 2.0*, Barcelona, Profit Editorial, 2011, p. 188.

El *social media* ocupa necesariamente el capital cultural³⁰ y los conocimientos técnicos para desarrollar el mensaje idóneo, según la singularidad de la marca o institución que se represente. En este sentido, muchos profesionales no logran vislumbrar la personalidad de la organización, o bien, no consiguen empatar el propio mensaje con el carácter de la empresa. La SCCDMX se ubica en este segundo rubro, ya que no se explotan las diversas posibilidades comunicativas en redes sociales.

Con base en estos conceptos, se hizo una revisión de las definiciones de cada red social y el estado actual³¹ de las mismas en términos de interacción, comentarios y visualizaciones.

2.2. Cuentas institucionales: Cultura CDMX

En la SCCDMX se manejan cuatro redes sociales: Facebook, Twitter, YouTube e Instagram de manera institucional. Sin embargo, para efectos de esta propuesta, únicamente se tomarán en cuenta las que tienen mayor número de seguidores y flujo de información: Facebook y Twitter.

Facebook es una red social que pretende “dar a la gente el poder de construir comunidad y acercar al mundo”³², lo cual también implica ser “una herramienta muy poderosa para el marketing digital”³³. Se trata de una gran plataforma para empresas e instituciones gubernamentales, ya que es un sitio visto por millones de personas alrededor del mundo: funciona como escaparte para dar a conocer

³⁰ Para fines de este trabajo, se toma el concepto de capital cultural propuesto por Pierre Bourdieu: “los bienes culturales que transmiten las diferentes AP (acciones pedagógicas) familiares y cuyo valor como capital cultural está en función de la distancia entre la arbitrariedad cultural impuesta por la AP dominante y la arbitrariedad cultural inculcada por la AP familiar en los diferentes grupos o clases”. Por ende, el capital cultural se adquiere desde la educación en el seno familiar hasta en núcleos como la escuela, el trabajo y diversos grupos divulgadores de bienes culturales. Tomado de P. Bourdieu y J. C. Passeron, *La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*, México, Distribuciones Fontamara, 1996, p. 71.

³¹ Los puntos de este análisis como “Páginas oficiales de la Secretaría de Cultura en redes sociales”, “Temas de los que se habla” y “Elementos digitales empleados” están basados en el modelo de diagnóstico presentado por A. J. García Jiménez, *Manual de redes sociales en Internet para el Banco Nacional de Comercio Exterior S. N. C. (BANCOMEXT)*. Tesina de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, México, UNAM-FCPyS, 2015, p. 41-47.

³² Facebook, “Misión”, en el apartado *Información* [en línea], fanpage oficial de Facebook (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/1Do9MAt> (original en inglés, traducción de Víctor Fonseca) [citado: 18 jul. 2018].

³³ J. C. Mejía Llano, *op. cit.*, p. 107

acciones de una dependencia como la SCCDMX, posicionarla entre los habitantes de la capital del país y difundir la cartelera de eventos a su cargo.

Hasta julio de 2018, la institución cuenta en su página oficial de Facebook con 416,045 me gusta, además de llegar a alrededor de 74,683 usuarios durante este mes. La pauta de publicaciones utilizada en esta plataforma es de una cada hora u hora y media, aproximadamente, en un horario entre las 9:00 y las 20:00 horas, lo que arroja entre nueve y 11 publicaciones al día.

La segunda red social utilizada es Twitter, definida como “lo que está pasando en el mundo y los temas sobre los que está hablando la gente”³⁴. Se trata de una plataforma que permite un flujo de información con mayor alcance e inmediatez, aunque su permanencia es corta, ya que la principal característica de esta red social es su rapidez y, por ende, su fugacidad.

En la cuenta oficial (@CulturaCDMX)³⁵ se tienen, hasta julio 2018, 406,554 seguidores. Durante ese mes, las publicaciones se visualizaron alrededor de 4,790,000 veces y se obtuvieron 21,758 interacciones. En esta red se publican alrededor de 15 a 20 tuits diarios, ya que algunos espectáculos o acciones necesitan mayor cantidad de publicaciones. De igual forma, es en esta plataforma donde se llevan a cabo las coberturas de eventos en tiempo real, por lo cual la cantidad de *posts* es variable, según la agenda diaria de trabajo.

A través de Twitter, se busca llegar rápida y efectivamente al público que busca entrar en contacto con la SCCDMX, debido a la corta extensión de los mensajes y al flujo de información que pasa cotidianamente en la red social.

El contenido presentado en estas plataformas responde, en su mayoría, a cartelera de los recintos y programas pertenecientes a la dependencia.

³⁴ Twitter, “Twitter es”, en el apartado *Sobre nosotros* [en línea], sitio oficial de Twitter (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2o1HGJK> [citado: 18 jul. 2018].

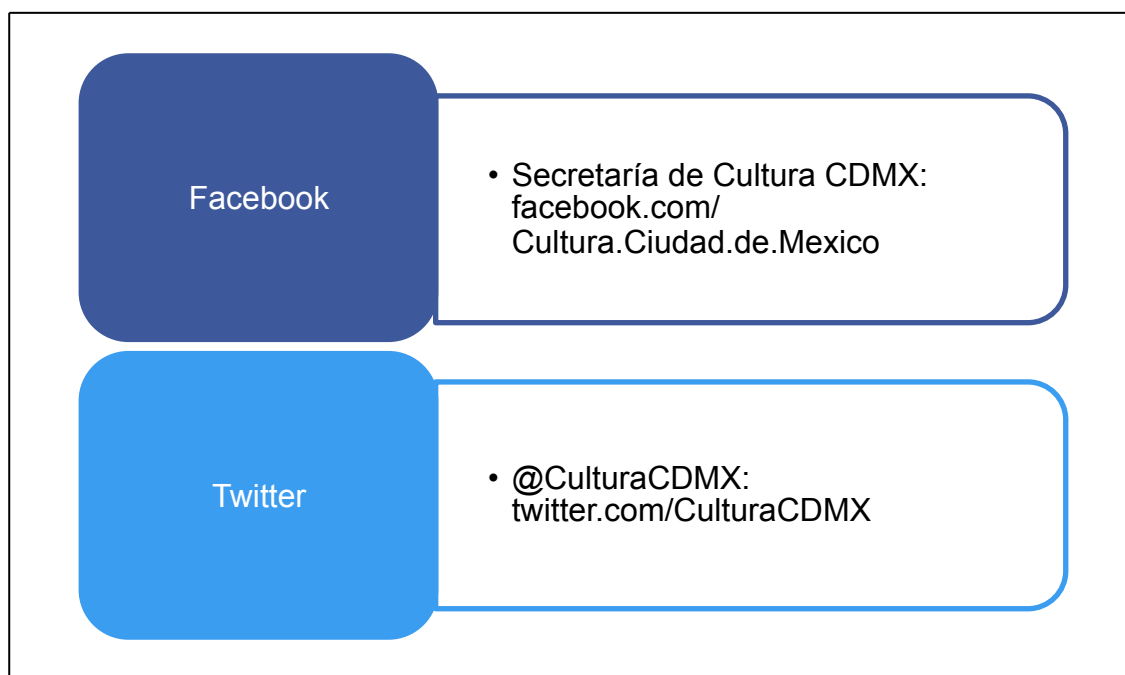
³⁵ Al momento de desarrollar esta tesina, la cuenta tenía el nombre arriba señalado. Ahora se puede encontrar en Twitter como @CulturaCiudadMx.

También responde a mostrar las acciones llevadas a cabo en materia cultural, bajo lo estipulado en la política capitalina³⁶.

2.2.1. Páginas oficiales de la Secretaría de Cultura en redes sociales

En cada plataforma digital se cuenta con una página oficial que representa una cara de la institución, como se presentan a continuación:

Gráfico 3. Redes sociales institucionales de la Secretaría de Cultura CDMX



A partir de 2014, los nombres de las cuentas oficiales de las dependencias de Gobierno de la Ciudad de México (G-CDMX) pasaron de ocupar la abreviatura “DF” a utilizar el “CDMX”, como parte de una estrategia de homologación de las redes institucionales. En el caso concreto de la dependencia, el nombre es adecuado, ya que en todos los perfiles se usa el “CDMX”³⁷.

³⁶ La política de comunicación del Gobierno de la Ciudad de México muestra las acciones llevadas a cabo en la materia a partir de eventos como firmas de convenios, inauguración de nuevos espacios, creación de nuevas políticas públicas culturales y el ejercicio de los derechos culturales, al poner a disposición de la ciudadanía bienes y servicios culturales.

³⁷ El concepto de marca-ciudad se define como “una política activa de actuaciones orientadas, por una parte, a identificar y determinar las necesidades de sus diferentes públicos, reales y potenciales; y, por otra parte, a desarrollar una serie de productos y servicios en la ciudad para satisfacer dichas necesidades, creando y potenciando su demanda” (en A. Martínez Gómez,

Para homologar las cuentas, se usó el color magenta combinado con una paleta de grises, blanco y negro, a través de los cuales se institucionalizó la identidad del G-CDMX y sus dependencias. La imagen que la SCCDMX usa en redes sociales muestra su logotipo completo, en posición vertical, al igual que el nombre oficial de la dependencia, lo que contribuye a la identificación de las cuentas institucionales y la asociación de las mismas entre sí.

Tarjeta de identificación: Facebook



Secretaría de Cultura CDMX

[Mensajes](#)

[Notificaciones](#) 14

Me gusta Visitas Publicacion...

422.606

1.191 Me gusta nuevos esta semana

“Creación de una marca de ciudad” [pdf] en *V. Curso de Dirección Pública Local*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, 29 mar. 2006, p. 2. Disponible en: <https://bit.ly/2MMTcCf> [citado: 18 jul. 2018]). Véase también “CDMX: más que una Marca Ciudad” [pdf] en *Merca2.0*, México, noviembre 2015, p. 22-25. Disponible en: <https://bit.ly/1ORqShb> [consultado: 18 jul. 2018].

Tarjeta de identificación: Twitter



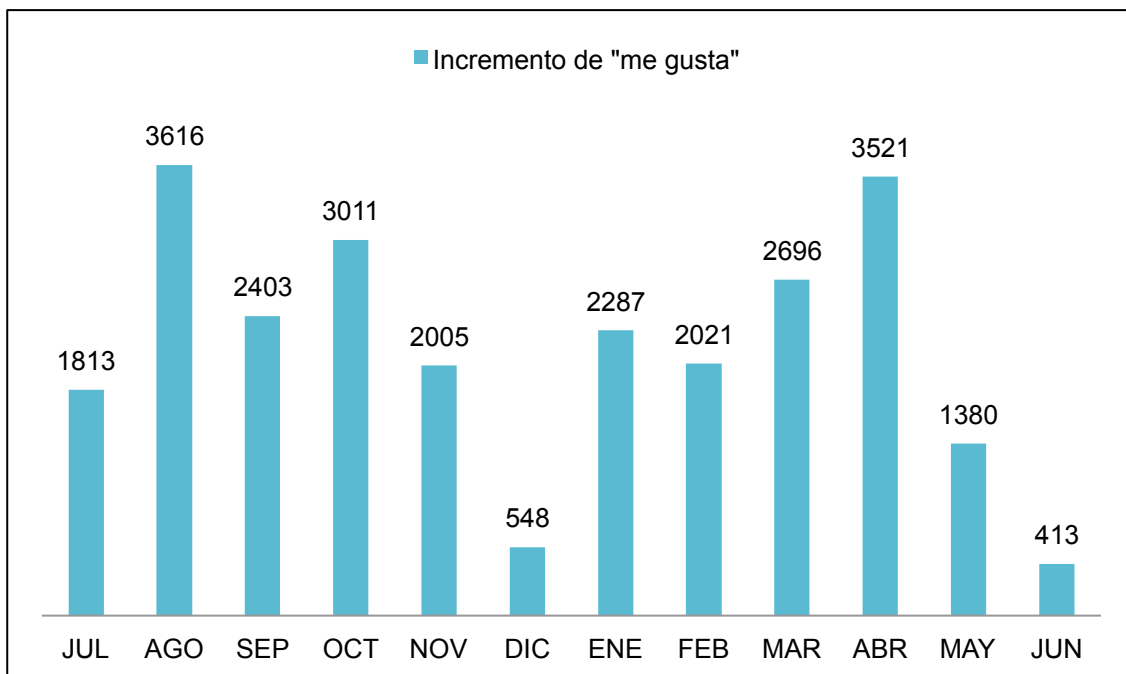
En cuanto a la imagen de portada en Facebook y Twitter, la misma se encuentra publicada en ambas plataformas, lo cual permite identificar las cuentas oficiales de forma sencilla. Cabe destacar que dicha imagen cambia constantemente para destacar determinadas actividades especiales, por lo que tiene una rotación continua. A continuación se muestra el ejemplo de julio 2018:



Las métricas de ambas plataformas durante el periodo del 1 de julio de 2017 al 30 de junio de 2018 en la página de Facebook (Secretaría de Cultura CDMX) son las siguientes: se obtuvieron 25,811 nuevos me gusta, siendo el mes de

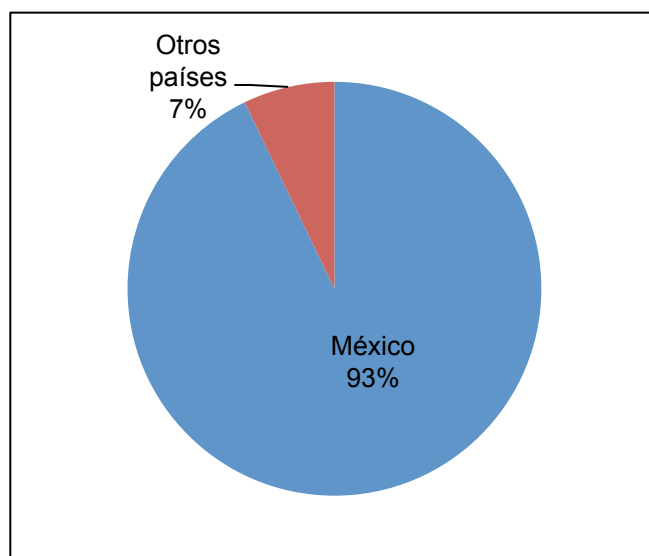
agosto 2017 el de mayor aumento, con 3,616 usuarios; mientras que el mes de junio 2018 es el de menor incremento, con 413 usuarios.

Gráfico 4. Incremento de “me gusta” en la página de Facebook (2017-2018)



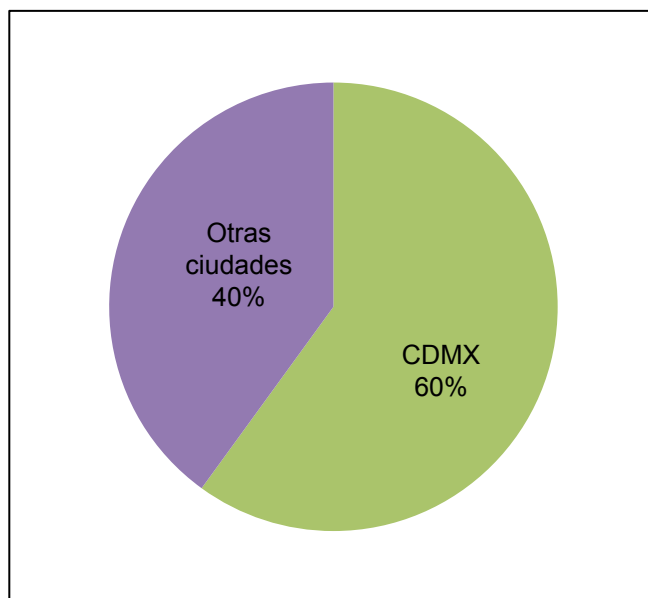
México es el país de residencia de la mayoría de las personas que han dado “me gusta”, ya que representa el 93% del total, mientras que el resto se encuentra entre países como Estados Unidos, Argentina, Colombia, España y Brasil.

Gráfico 5. Procedencia de los visitantes a la página de Facebook (países)



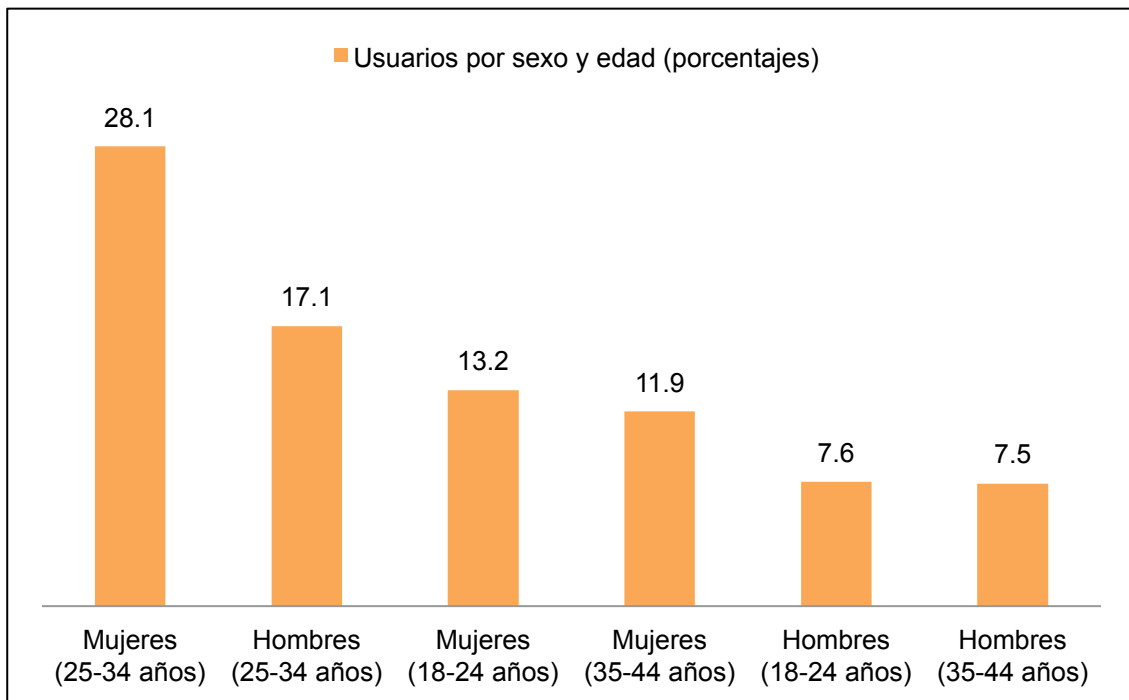
La principal ciudad de residencia del público es la Ciudad de México, con un 60% de usuarios con dicha procedencia. Encabezando esta lista se encuentran ciudades como Puebla, Toluca, Guadalajara, Querétaro y Cuernavaca.

Gráfico 6. Procedencia de los visitantes a la página de Facebook (ciudades)



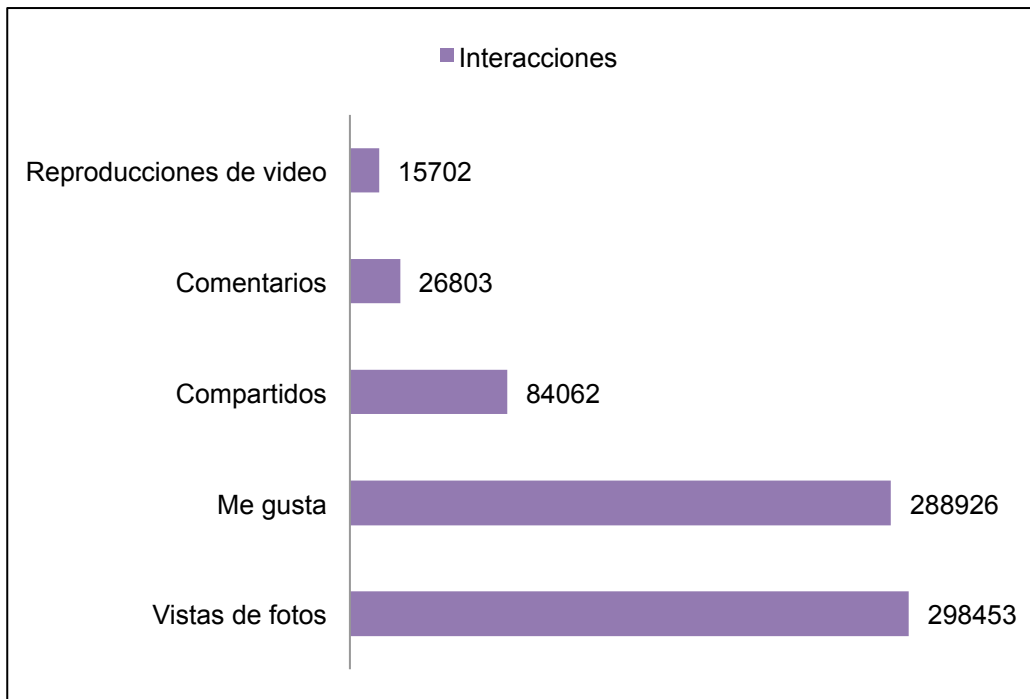
En cuanto a la segmentación de usuarios por sexo y edad, el mayor porcentaje son mujeres de 25 a 34 años, que representan un 28.1%, seguidas de hombres de 25 a 34 (17.1%), mujeres de 18 a 24 (13.2%), mujeres de 35 a 44 (11.9%), hombres de 18 a 24 (7.6%) y hombres de 35 a 44 años (7.5%). Lo anterior muestra que el público entre 25 y 34 años es aquel que representa el grueso de usuarios a los que llegan las publicaciones.

Gráfico 7. Usuarios por sexo y edad en la página de Facebook



El contenido publicado por la página Secretaría de Cultura CDMX fue de 3,793 publicaciones durante el periodo de análisis, con un promedio de 10.4 posteos diarios. Se obtuvo un alcance orgánico mensual promedio de 43,790 usuarios, una cifra regular para una cuenta grande. Se tuvieron 713,946 interacciones totales, desglosadas de la siguiente forma: 26,803 comentarios, 288,926 me gusta, 84,062 compartidos, 15,702 reproducciones de video y 298,453 vistas de fotos.

Gráfico 8. Interacciones totales en la página de Facebook (2017-2018)

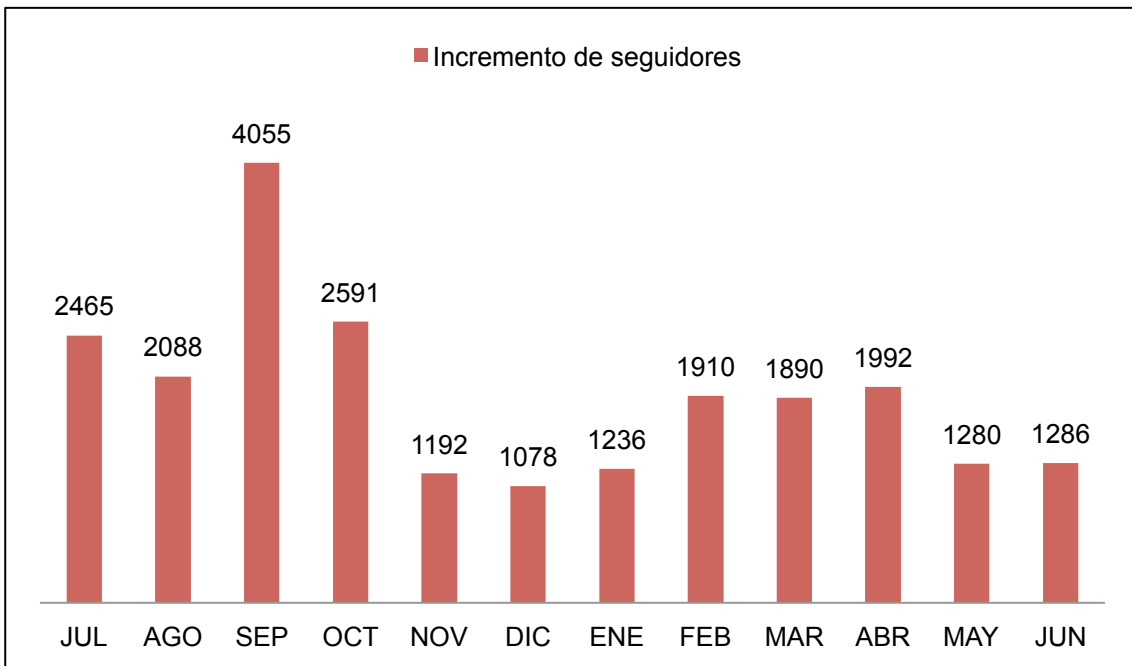


Con estas cifras, es posible conocer el *engagement rate*³⁸ de la página de Facebook. La fórmula empleada es la siguiente: se divide el número total de interacciones entre el total de seguidores al final del periodo analizado. El resultado es de 1.74% de *engagement rate*, es decir, se obtienen 1.7 interacciones por publicación realizada. Con ello, se puede deducir que la tasa de interacción es baja.

Respecto de Twitter, en el periodo analizado, la cuenta @CulturaCDMX registró un aumento de 23,063 seguidores, siendo el mes de septiembre 2017 el de mayor incremento, con 4,055 usuarios nuevos; mientras que diciembre 2017 registró la cifra más baja, con 1,078 usuarios.

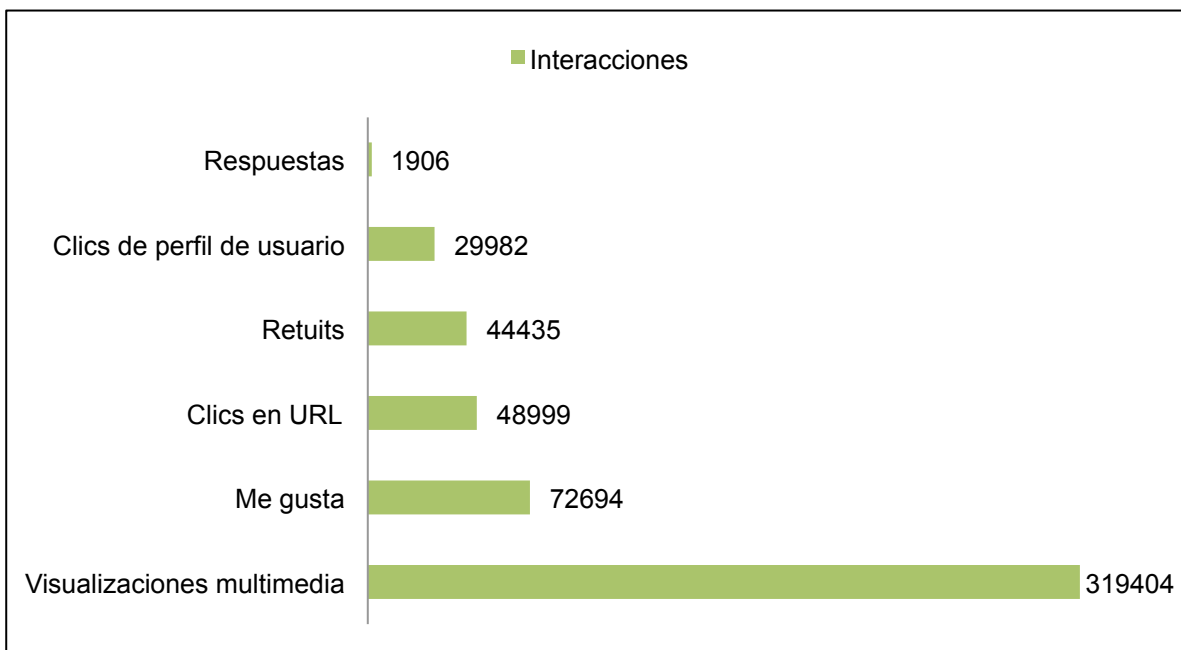
³⁸ El *engagement rate* puede definirse como la tasa de interacción, es decir, el compromiso y la misma interacción que el público tiene con determinada marca o institución a través de redes sociales. Véase V. Núñez, "Fórmula para calcular engagement en redes sociales y CTR" en *Vilma Núñez* [en línea], 17 ene. 2017. Disponible en: <https://bit.ly/2nDd972> [consultado: 26 jul. 2018].

Gráfico 9. Incremento de seguidores en la cuenta de Twitter (2017-2018)



En términos de interacciones, se recibieron un total de 517,420, las cuales se dividen de la siguiente forma: 44,435 retuits, 72,694 me gusta, 1,906 respuestas, 29,982 clics de perfil de usuario, 48,999 clics en URL y 319,404 visualizaciones multimedia. Dichos números permitirán conocer el *engagement rate* de la cuenta @CulturaCDMX.

Gráfico 10. Interacciones totales en la cuenta de Twitter (2017-2018)



Con esta fórmula, el resultado es de 1.27% de *engagement rate*, es decir, se obtienen 1.2 interacciones por tuit publicado. Con ello, podemos deducir que la tasa de interacción es baja.

A través de estos datos, se realizó un análisis de los temas que se abordan en las cuentas oficiales y los elementos digitales empleados en las publicaciones actuales de la dependencia.

2.2.2. Temas de los que se habla

En las redes sociales institucionales de la SCCDMX se tiene una agenda de trabajo con diversos temas, que se desglosan en la siguiente lista:

- Actividades públicas del Secretario de Cultura: eventos a los que asiste Eduardo Vázquez Martín, titular de la dependencia, entre los cuales se encuentran firmas de convenios interinstitucionales; inauguraciones de exposiciones y eventos especiales; participación del titular en conversatorios, presentaciones de libros, conferencias de prensa, mesas redondas y homenajes.
- Cartelera SCCDMX: promoción y difusión de actividades culturales de recintos adscritos a la dependencia, apoyos externos y alianzas en materia de cultura en la Ciudad de México. Algunas de las actividades difundidas son: obras de teatro, exposiciones, conciertos, festivales de cine, ferias del libro, convocatorias de diversas temáticas, la Noche de Museos y recitales de danza, entre otras.
- Cobertura de eventos y boletines de prensa: realización de coberturas en tiempo real de inauguraciones de exposiciones, recorridos por museos, conciertos, conferencias de prensa, mesas redondas y lecturas en voz alta a través de Facebook y Twitter. Publicación de boletines de prensa para reforzar la información.
- Contenidos enviados por Jefatura de Gobierno de la Ciudad de México: información que el G-CDMX envía para difusión a través de las redes sociales institucionales.

- Efemérides: publicación de biografías de alguna personalidad destacada en el ámbito cultural: pintores, escritores, escultores, músicos, artistas plásticos, bailarines y promotores culturales. Divulgación de contenidos relacionados con literatura (poemas o fragmentos de textos), música (videos con canciones de reconocidos cantantes) y pintura (imágenes de obras del arte universal).
- Videos promocionales: posteo de contenidos audiovisuales para difundir la cartelera mensual y eventos especiales como la Fiesta de las Culturas Indígenas, la Feria Internacional del Libro en el Zócalo y el Remate de Libros en el Auditorio Nacional, entre otros.

Temas como las actividades públicas del Secretario de Cultura, la cartelera de eventos y las efemérides son los que tienen más cabida dentro de las publicaciones generadas en las cuentas oficiales de la institución. La publicación de contenidos gráficos y audiovisuales se corresponde en redes sociales como Facebook y Twitter, haciendo las veces de un espejo. Por otro lado, la creación de contenidos textuales difiere, en la mayoría de las ocasiones, al adaptar el texto al lenguaje propio de cada plataforma.

No obstante, la voluntad política afecta a la promoción y difusión, tanto por las relaciones entre el titular de la Dirección de Divulgación Cultural con otras áreas de la SCCDMX —que puede suscitar preferencia para dar a conocer actividades, disciplinas o programación de recintos determinados según el estado de la relación, mermando la difusión— como por las mismas políticas públicas en materia cultural.

De igual manera, es necesario destacar que con cada cambio de sexenio o administración ocurren rotaciones de personal, sobre todo de los responsables de área —como es el caso de la Dirección de Divulgación Cultural—, por lo cual las voluntades políticas van transformándose y dependen de la persona al frente de la dirección o coordinación.

2.2.3. Elementos digitales empleados

Para efectos de este análisis, es necesario mencionar los tipos de elementos digitales empleados en la estrategia de comunicación digital en las redes sociales institucionales de la SCCDMX. Inicialmente, se destaca la complementariedad entre el texto llano y los recursos gráficos (ilustraciones, fotografías, infografías, esquemas), audiovisuales y *links* a diversos sitios web; todo ello con la finalidad de presentar información de manera integral y atractiva a los seguidores.

A continuación se hace un desglose de los tres tipos de elementos presentes en la comunicación digital para las redes sociales:

- Texto: se refiere únicamente al lenguaje escrito empleado en toda publicación hecha en redes sociales.
- Multimedia: alude a los complementos que acompañan al texto en las publicaciones: imágenes, videos, elementos gráficos (postales, infografías) y, de igual forma, refiere recursos asociativos como *hashtags*, hipervínculos y nombres de cuentas o usuarios etiquetados.
- Interactivo: se trata de todo elemento en el que el usuario puede establecer retroalimentación al contenido presentado: compartir o dar retuit, poner “me gusta”³⁹ y comentar.

³⁹ En el caso concreto de Facebook, a partir de 2016 los usuarios pueden reaccionar a las publicaciones de diversas formas, además de indicar si una publicación es de su agrado a través del “me gusta”. Véase *Me gusta y reacciones* [en línea], Servicio de ayuda de Facebook (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2QHIGk5> [consultado: 19 jul. 2018] y C. Parra, “Facebook me asombra: reacciones de la red social” en *Marketing de contenidos* [en línea] (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2xrUf5L> [consultado: 19 jul. 2018].

Elemento	Facebook	Twitter
Textual	<ul style="list-style-type: none"> • Texto en cada publicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Texto en cada tuit
Multimedia	<ul style="list-style-type: none"> • Imágenes • Videos • Nombres de usuarios • Hipervínculos 	<ul style="list-style-type: none"> • Imágenes • Videos • Nombres de usuarios • <i>Hashtags</i> • Hipervínculos
Interactivo	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir • Me gusta • Comentar 	<ul style="list-style-type: none"> • Retuit • Me gusta • Mención

Los elementos textuales son la base del contenido en Facebook y Twitter; por lo cual, todas las publicaciones elaboradas en estas plataformas llevan contenido escrito. La mayoría de las fotografías cuentan con una descripción, lo que facilita la comprensión del lector en torno a los temas publicados en dichas cuentas.

Los recursos multimedia son ampliamente usados en las cuentas oficiales de la SCCDMX, con mayor preponderancia en Facebook que en Twitter, dada la naturaleza de las plataformas. Sin embargo, ello no impide complementar con imágenes o videos la información publicada en tuits.

La mayor parte de los recursos multimedia empleados corresponden a imágenes del Departamento de Fotografía que dan cuenta de las actividades públicas con el titular y la cobertura de eventos. En ocasiones, se publican infografías, postales y carteles elaborados por el Departamento de Diseño; algunas imágenes tomadas de Internet y material audiovisual elaborado por el Departamento de Video. Con este tipo de contenido, se genera tráfico a la página institucional.

Los nombres de usuarios también son elementos que, en la mayoría de las publicaciones, aparecen con preponderancia. A partir de estas etiquetas se pueden establecer vínculos con instituciones y cuentas posicionadas en el

sector cultural, con la finalidad de generar tráfico de información y, en consecuencia, mayor interacción en las publicaciones.

El uso de *hashtags* es predominante en Twitter debido a que forman parte del lenguaje de la plataforma. En la cuenta institucional se utilizan con mayor frecuencia, sobre todo para eventos especiales y programas destacados, aunque también para resaltar temas como actividades permanentes, publicación de boletines y activaciones solicitadas desde la Jefatura de Gobierno. En Facebook también se ha extendido el empleo de *hashtags*.

Referente a los hipervínculos, es importante destacar que en el 90% de las publicaciones se encuentra uno para dirigir al usuario a la página web de la dependencia (o a sitios diferentes), donde es posible consultar más información sobre los eventos o tener acceso a los boletines de prensa.

En cuanto al uso de recursos audiovisuales, se suben videos con mayor duración a la sugerida para Facebook y Twitter (45 segundos a un minuto), con una rotación menor respecto de las imágenes y materiales gráficos.

Haciendo referencia a la parte interactiva, en las cuentas oficiales se permite a los usuarios hacer comentarios sobre las publicaciones y los temas en ellas: Facebook recurre al comentario como tal, mientras que Twitter lo hace a través de la mención o el tuit citado, donde los seguidores pueden externar su opinión.

Asimismo, Facebook y Twitter dejan a sus usuarios la opción de mostrar si el contenido desplegado es de su agrado por medio de la función “Me gusta”, incluido en estas plataformas por medio de un botón. Además, dichas plataformas permiten compartir contenido a través de las funciones “Compartir” y “Retuit” respectivamente.

Dentro de la interacción que la SCCDMX tiene con sus seguidores, se responden dudas del público —de forma privada o en comentarios visibles a todos los usuarios—. También se comparten contenidos de cuentas del sector cultural nacional, dependencias aliadas del G-CDMX y, en ocasiones, a

quienes participen de una dinámica a través de redes sociales. Sin embargo, no se contestan los comentarios positivos de los usuarios de redes sociales, pero sí se les da “Me gusta”, tanto en Facebook como en Twitter.

En el caso específico de Facebook, la mayoría de contenidos que se comparten de otras cuentas son de Gobierno local o de recintos adscritos a la dependencia. Por lo regular, en esta plataforma se contempla la estrategia de generar contenidos propios para difundir actividades externas a la institución.

2.3. Ejemplos de comunicación de la cultura en redes sociales

En palabras de José de la Peña Aznar, “las redes sociales son una gran oportunidad para crear comunidades culturales de seguidores entusiastas”⁴⁰. Para esta propuesta, se recogerán algunos ejemplos de mensajes producidos en redes sociales de instituciones culturales alrededor del mundo —entre los que se encuentran teatros, museos y ministerios—, los cuales servirán de punto de partida para generar recomendaciones en la creación de contenidos para la SCCDMX.

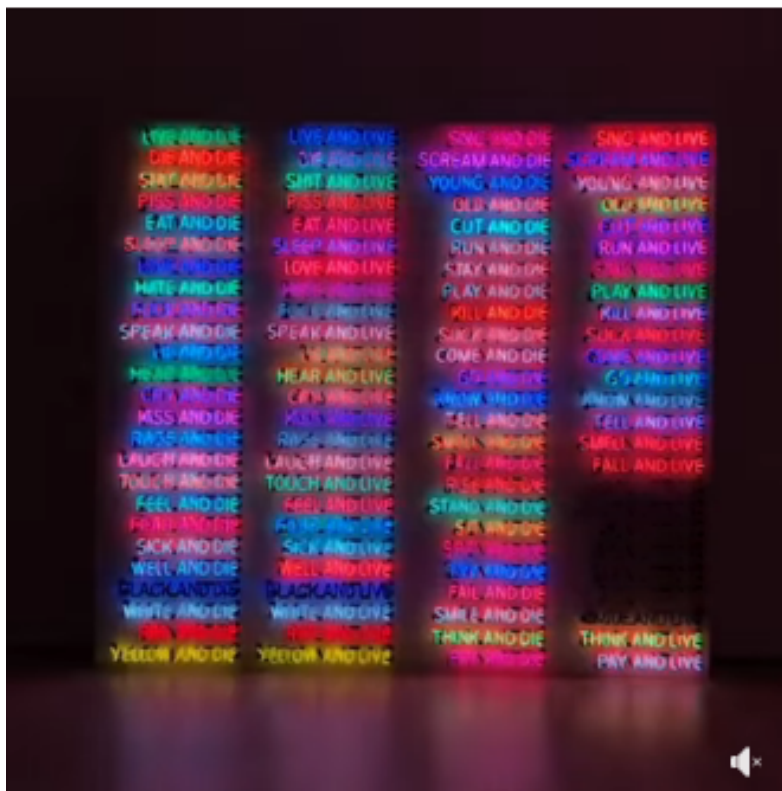
⁴⁰ J. De la Peña Aznar, “¿Sirven para algo las redes sociales en el sector cultural?” en *Anuario AC/E de cultura digital 2014* [pdf], Madrid, Acción Cultural Española, 2014, p. 107. Disponible en: <https://bit.ly/2EH211N> [citado: 24 oct. 2018].

MoMA, Museum of Modern Art (Nueva York, Estados Unidos)



#BruceNauman does not offer easy answers, asking instead that his viewers be alert and ever vigilant. This, his work teaches us, is where freedom begins. Follow his five-decade search for new ways of making art. "Bruce Nauman: Disappearing Acts" opens this Sunday in two parts, just two subway stops apart, at MoMA and MoMA PS1! On view to the public October 21–February 25, 2019. mo.ma/brucenauman


...
[Details: Bruce Nauman. "One Hundred Live and Die." 1984. Neon tubing with clear glass tubing on metal. Collection Benesse Holdings, Inc./Benesse House Museum, Naoshima. © 2018 Bruce Nauman/Artists Rights Society (ARS), New York]



319 9 comentarios 65 veces compartido 10 mil reproducciones

Para este caso, el Museo de Arte Moderno de Nueva York promociona una exposición (de Bruce Nauman), en la cual aporta contexto extra sobre la carrera del artista multimedia y el significado de su obra, además de dar información puntual para visitar la muestra.

Compañía Nacional de Danza (España)

 **Compañía Nacional de Danza, Spain** está aquí: **Compañía Nacional de Danza, Spain.** ***

5 de octubre a las 11:37 · Madrid, Comunidad de Madrid, España · 🌐

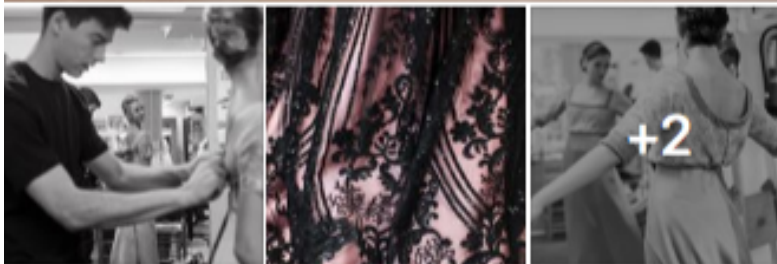
Nos despedimos de una semana increíble en la CND, que nos acerca un poco más al esperado estreno de *El Cascanueces*, de José Carlos Martínez

Bailarines, repetidores, maestros, sastrería, escenografía, pelucas, atrezzo... las salas de la CND son un no parar. El ritmo es trepidante y la emoción por el estreno cada vez mayor. Hoy os lo contábamos también en nuestro boletín CND News. Si no estás suscrito, hazlo para no perderte detalle.

¡Feliz fin de semana a todos!

<https://mailchi.mp/23cf7abe7312/cnd-news-28es-680813...>

fotos Alba Muriel Meléndez



  138

2 comentarios 17 veces compartido

La Compañía Nacional de Danza de España ejemplifica en esta publicación cómo enganchar a su audiencia: muestra en fotografías una semana tras bambalinas, previa al estreno de la coreografía *El cascanueces*. Con ello, se acerca al público al exhibir el lado humano de los bailarines de la compañía, conocerlos y ser partícipes de los ensayos, creando expectativa.

BFI London Film Festival (Londres, Reino Unido)

 **BFI London Film Festival**
22 de octubre a las 11:03 · 🌐

"You just really get to feel how prescient Mr. Baldwin was" Barry Jenkins discusses adapting James Baldwin's novel for his latest film *If Beale Street Could Talk* at the #LFF premiere.



And, you know, the book is set and published in 1974

👍❤️👤 457 9 comentarios 87 veces compartido
28 mil reproducciones

El Festival de Cine de Londres promociona la más reciente película de Barry Jenkins, *If Beale Street Could Talk* con una entrevista en video. Este producto se puede replicar para ferias del libro, festivales o celebraciones temáticas con la finalidad de difundir y promocionar presentaciones editoriales, conferencias o actividades más destacadas y dar impulso a la difusión de las mismas ferias.

Teatro Real (Madrid, España)



Siguiendo

Así es la trastienda de 'Faust', la ópera de La Fura del Baus #FaustTR 👉

elpais.com/cultura/2018/10/04/teatro-real-faust ... vía @elpais_cultura



Así es la trastienda de 'Faust', la ópera de La Fura del Baus

El Teatro Real produce el mito inspirado en la obra de Goethe con una dramaturgia tragicómica y el sello de la compañía catalana

elpais.com

7:41 - 4 oct. 2018

12 Retweets 63 Me gusta



1 12 63

Un ejemplo sobre cómo compartir noticias positivas sobre las actividades de una institución lo tiene el Teatro Real de Madrid. Únicamente se retoma el encabezado de la nota, pero se selecciona con información contundente y atractiva para invitar al público a asistir.

Museo Nacional de Arte (Ciudad de México)



MUNAL
@MUNALmx

Siguiendo

Dejaremos por aquí otra razón para venir a 'Saturnino Herrán y otros modernistas': 'La ofrenda' (1913).

[#SaturninoHerrán](#)



21:10 - 15 oct. 2018

219 Retweets 858 Me gusta



6 219 858

Al mostrar una de las obras de la exposición *Saturnino Herrán y otros modernistas*, el Museo Nacional de Arte, en la Ciudad de México, logra atrapar al público para asistir a la muestra. La imagen es suficiente para atraer, complementada con una redacción dirigida particularmente al público joven.

Ministerio de la Cultura (Francia)



Ministère Culture

@MinistereCC

Siguiendo

Le 21 octobre 1680, une lettre de cachet signée par le roi Louis XIV consacre la réunion des comédiens de la troupe de Molière et de l'hôtel de Bourgogne qui fusionnent alors pour donner leur première représentation commune. C'est l'acte de naissance de la @comediefr. #CeJourLà

Traducir Tweet



1:00 - 21 oct. 2018

208 Retweets 409 Me gusta



3 208 409

El Ministerio de la Cultura de Francia genera contenidos de valor como fechas de conmemoración o efemérides. En este caso, cuenta la historia del nacimiento de la Comedia Francesa, el único teatro nacional subvencionado por el Estado francés, para proporcionar datos educativos o de interés popular.

Estos ejemplos exponen la calidad de contenidos que diversas instancias culturales tienen alrededor del mundo. Dichos mensajes comunican de forma efectiva, invitan al público a ser parte de las actividades y también sirven para recomendar a otros usuarios a seguir las cuentas en plataformas digitales y asistir a los eventos programados por estas instancias. La comunicación genera mayor alcance e interacción, con un lenguaje adaptado a las redes sociales y proporcionando valor al público.

Por último, puede decirse que con la descripción presentada en este capítulo, es posible ver el manejo de las redes sociales institucionales, el cual es adecuado, al contar con una base de seguidores que se incrementa mensualmente y las plataformas se encuentran constantemente alimentadas, lo cual genera un vínculo inicial entre el público y la dependencia.

Sin embargo, bajo el esquema actual de trabajo, hay consideraciones para mejorar la calidad en generación de contenidos y convertir las cuentas oficiales en canales de comunicación efectivos, con información de interés, centrándose en divulgar no solo actividades culturales, sino datos sobre la cultura nacional y mundial.

En el siguiente capítulo se diagnosticará la forma de creación de contenidos en las redes sociales institucionales de la SCCDMX, con la finalidad de mejorar el mensaje actual.

Capítulo 3.

Diagnóstico de redes sociales: Secretaría de Cultura CDMX

Dada su importancia, se realiza un diagnóstico del estado actual de las cuentas oficiales de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México (SCCDMX) para analizar los mensajes producidos por la dependencia, con la finalidad de promocionar, difundir y divulgar sus acciones e imagen institucional en Facebook y Twitter.

El objetivo de este diagnóstico es identificar el tipo de publicaciones en las redes sociales institucionales de la dependencia, analizar la intención comunicativa de los mensajes, su complemento con recursos audiovisuales (fotografías y videos), para dar cuenta de su efectividad.

3.1. Metodología para realizar el diagnóstico: análisis FODA

La técnica de análisis FODA, definida en términos de mercadotecnia, es un “análisis de las debilidades (D), amenazas (A), fortalezas (F) y oportunidades (O), que se realiza en la formulación de la estrategia, con el fin de establecer un diagnóstico de la situación interna y externa de la empresa”⁴¹. Este análisis se aplicará en una situación determinada: crear contenidos efectivos para el público de las redes sociales.

Para complementar los resultados a partir de su aplicación, se utilizaron las estadísticas propias de Facebook y Twitter. Se tomaron en cuenta el número de comentarios realizados y visualizaciones del contenido para determinar la efectividad del mismo.

En términos generales, esta técnica de análisis se compone de los siguientes puntos:

⁴¹ M. Santesmases Mestre, *Términos de Marketing. Diccionario – Base de datos*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1996, p. 64.

Puntos del análisis	Definición ⁴²
Fortalezas	Estudian las principales ventajas del producto o situación respecto de la competencia
Oportunidades	Recuento de la situación del mercado y las alternativas que brinda al producto o situación
Debilidades	Desventajas o carencias del producto o situación respecto al consumidor y a la competencia
Amenazas	Aspectos internos y externos de la competencia y del mercado que pueden afectar en la aceptación del producto o situación, nivel de ventas o crecimiento

Aspectos internos
Aspectos externos

Este análisis se aplicó a las publicaciones realizadas entre el 1 de julio de 2017 y el 30 de junio de 2018, en términos de la creación de contenidos. Se eligieron cinco temas de la difusión digital: eventos masivos; coberturas en tiempo real; contenidos de valor (efemérides); cartelera (artes escénicas, exposiciones, conciertos); convocatorias y programas.

	Eventos masivos	Coberturas en tiempo real	Contenidos de valor (efemérides)	Cartelera (artes escénicas, expos, música)	Convocatorias y programas
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> Eventos posicionados entre el público Gran alcance entre los usuarios de redes sociales Necesitan menor difusión debido al posicionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de información al público en tiempo real Ser el medio oficial para dar información puntual Proactividad en la difusión de acciones de la dependencia 	<ul style="list-style-type: none"> Divulgación de datos atractivos sobre personajes destacados de la cultura Aportación de capital cultural para enganchar al público 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar estatus al asistir a actividades que enriquecen el capital cultural Generación de dinámicas para atraer nuevos públicos y fidelizar seguidores Posicionamiento de la Secretaría en redes sociales con eventos atractivos 	<ul style="list-style-type: none"> Otorgamiento de estímulos económicos o beneficios para la comunidad artística, cultural y público en general

⁴² Las definiciones de los puntos del análisis fueron tomadas de R. Proenza Segura, *Diccionario de Publicidad y Diseño Gráfico*, Bogotá, 3R Editores, 1999, p. 176-177.

O P O R T U N I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la difusión de los eventos con contenidos atractivos • Curaduría de eventos: saber cuáles requieren transmisión en vivo y cuáles no 	<ul style="list-style-type: none"> • Curaduría de actividades a difundir para lograr mayor impacto • Definir el tipo de difusión dependiendo de la actividad (nota, crónica, transmisión en vivo, collage de fotos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Curaduría de efemérides para presentar datos y personajes relevantes • Variación de tipos de contenidos para enganchar al público (fotografías de archivo, gifs, videos, postales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar valor a la promoción de eventos culturales con datos de interés • Posicionamiento a través de nombres de personajes destacados que participan en los eventos • Variación de tipos de contenidos para atraer al público (fotografías, gifs, videos promocionales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la promoción de programas y convocatorias a través de diversos materiales y redacción atractiva • Dar a conocer los premios o beneficios que el público obtiene al inscribirse al programa o convocatoria
D E B I L I D A D E S	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisiones en vivo de baja calidad que no enganchan al público • Contenidos repetitivos y poco atractivos • El personal no está actualizado en las tendencias más recientes de <i>social media</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de información en redes sociales • No se define el tipo de difusión, por lo cual los contenidos pueden ser poco atractivos • Falta de planeación sobre coberturas • Curaduría de coberturas: qué es relevante difundir y qué no 	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentan efemérides de personajes que carecen de relevancia • Falta de publicación de efemérides importantes como centenarios de nacimiento, fallecimiento o conmemoraciones especiales • Falta de exploración de contenidos como fotos históricas, fragmentos de poemas, piezas musicales, entre otros • Baja rotación de este tipo de contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de valor en la promoción de eventos culturales • En ocasiones, no se presentan nombres estelares de quiénes estarán presentes en los eventos • Contenidos repetitivos • Aunque representan posicionamiento, no todos los eventos están debidamente posicionados, por lo cual su promoción es baja o nula 	<ul style="list-style-type: none"> • Contenidos repetitivos y poco atractivos • No se dan a conocer premios o beneficios de programas y convocatorias • Falta de posicionamiento de programas y convocatorias
A M E N A Z A S	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia por parte de otras instituciones culturales públicas y privadas • Cambios constantes en las tendencias de gestión de redes sociales • Falta de recursos para actualizar al personal gestor de redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia por parte de medios de comunicación y otras instituciones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia por parte de otras instituciones culturales • Actualización constante en las tendencias de generación de contenidos de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia por parte de otras instituciones culturales • Conflictos con artistas y grupos culturales 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia por parte de otras instituciones culturales públicas y privadas

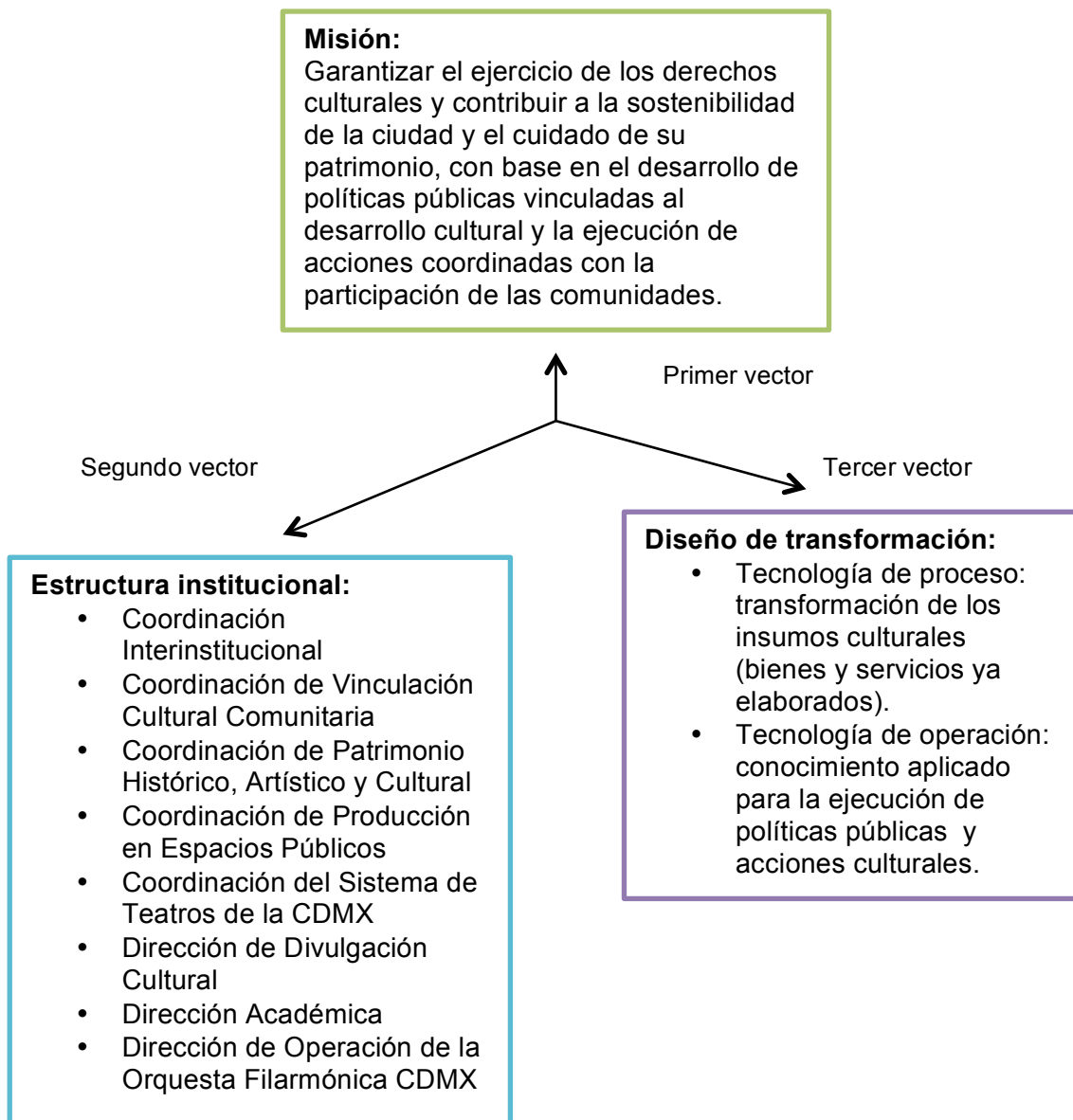
Con base en esta técnica, las fortalezas se resumen en capacidades informativas suficientes, intercaladas con contenidos de valor educativo, para difundir puntualmente las actividades a cargo de la SCCDMX. Sin embargo, las debilidades se concentran en mensajes poco atractivos y repetitivos, falta de investigación y curación de contenidos, poca planeación en coberturas en vivo y un exceso de información que puede saturar al público.

Como áreas de oportunidad se encuentran la exploración de formatos interactivos, definición del tipo de mensaje (promoción, difusión o divulgación), curaduría de eventos para cobertura, reducción de la saturación de información y variación de los tipos de soporte que complementan el contenido textual. No obstante, la alta competencia por parte de otras instituciones y espacios culturales, el rápido surgimiento de nuevas tendencias en redes sociales, la falta de actualización constante y los conflictos entre grupos o artistas representan las amenazas.

Las debilidades y oportunidades son los aspectos a tomar en cuenta para fortalecer la comunicación digital en redes sociales. La técnica FODA muestra que los contenidos son poco efectivos, enfocados primordialmente en informar, sin generar interacción de valor con los usuarios.

Con la finalidad de ahondar en este análisis, se usa el modelo de los tres vectores⁴³ como refuerzo del diagnóstico de la situación de las redes sociales, para desarrollar una propuesta de estrategia y mejorar los contenidos:

⁴³ Según Luis Alfredo Valdés Hernández, este modelo “permite identificar y establecer el sistema generado por la organización y su entorno [...]. Las dimensiones llamadas vectores del sistema organizacional se refieren a los aspectos de: la misión, estructura organizacional y diseño de transformación o tipos de tecnología”. Citado de L. A. Valdés Hernández, *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, México, FCA-UNAM, 2005, p. 6-7.



Este modelo analiza las partes que componen la institución y cómo se corresponden para generar el entorno de la dependencia. La misión se conecta con la estructura orgánica de la SCCDMX para ejecutar las políticas que promuevan el desarrollo cultural de la capital del país.

Para ello, se vale de tecnología de proceso, en la cual los insumos culturales (bienes y servicios ya elaborados por artistas y creadores) se transforman en productos como conciertos, exposiciones, festivales, presentaciones, conferencias, convocatorias y concursos.

También se tiene en cuenta la tecnología de operación, que toma los conocimientos aplicados en disciplinas artísticas como música, danza, teatro, literatura, arquitectura, cine, artes visuales y artes populares, combinados con aquellos de ciencias como antropología, sociología, gestión cultural, administración, filosofía y comunicación, para generar y ejecutar políticas públicas culturales.

Como finalidad de este trabajo, se analiza la misión de la Dirección de Divulgación Cultural, área donde recae la gestión de las redes sociales institucionales, a través del siguiente diagrama⁴⁴:



⁴⁴ Diagrama realizado con la información del “Módulo 5. Estrategias para la planeación, evaluación y mejora de la producción, transferencia y socialización del conocimiento” en Manual del diplomado *Gestión del conocimiento*, México, División de Educación Continua FCA-UNAM, 2018, p. 11.

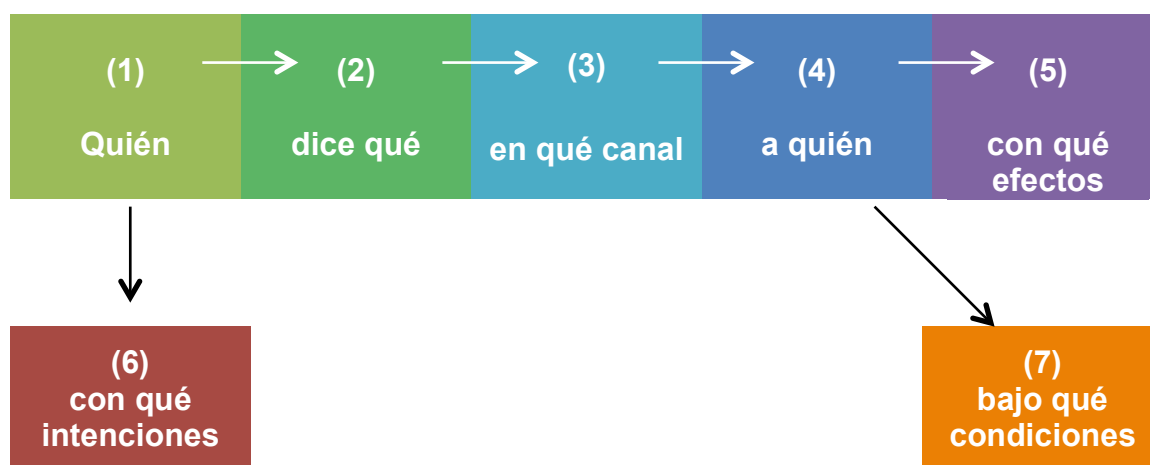
Este esquema muestra que la Dirección de Divulgación Cultural ofrece servicios de promoción, difusión y divulgación de actividades y acciones, por medio de productos como carteles, programas de mano, publicidad en mobiliario urbano, fotografías, videos, publicaciones en redes sociales y boletines de prensa.

Las funciones primordiales de esta área son de diseño de materiales promocionales, solicitud y manejo de información. El proceso para obtener los datos necesarios y generar los productos es a partir de la comunicación entre las áreas de la SCCDMX con la Dirección de Divulgación Cultural, así como de las relaciones públicas que faciliten su labor cotidiana.

El diagnóstico se centra en la gestión de información y su salida en las redes sociales institucionales, por lo cual se analizan, desde la perspectiva discursiva, algunas de las publicaciones realizadas en las páginas de Facebook y Twitter para dar cuenta de su efectividad.

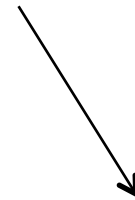
3.2. Conformación del mensaje digital

Para efectos de este diagnóstico, se analizará la forma en la que se construye el mensaje digital de la SCCDMX. Se emplea el modelo de Harold Lasswell con las modificaciones propuestas por Raymond Nixon⁴⁵, en términos de la teoría de la comunicación:



⁴⁵ El modelo se encuentra reproducido en C. Benassini, *Teorías de la Comunicación en Estados Unidos y Europa (Teoría de la Comunicación II). Tomo I*, México, Ediciones de Comunicación-Universidad Iberoamericana, 1986, p. 28.

Quién	dice qué	en qué canal	a quién	con qué efectos
<ul style="list-style-type: none"> · Secretaría de Cultura CDMX · Directrices enviadas por Gobierno CDMX 	Publicaciones en redes sociales institucionales: notas, crónicas, <i>posts</i> promocionales, fotos, videos, carteles, postales, transmisiones en vivo, coberturas	Cuentas oficiales en redes sociales: Facebook y Twitter	<ul style="list-style-type: none"> · Público en general · Medios de comunicación · Artistas, gestores y creadores · Instituciones culturales 	<ul style="list-style-type: none"> · Informar puntualmente de eventos y acciones · Persuadir al público para asistir a eventos, compartir contenidos, interactuar · Divulgar capital cultural



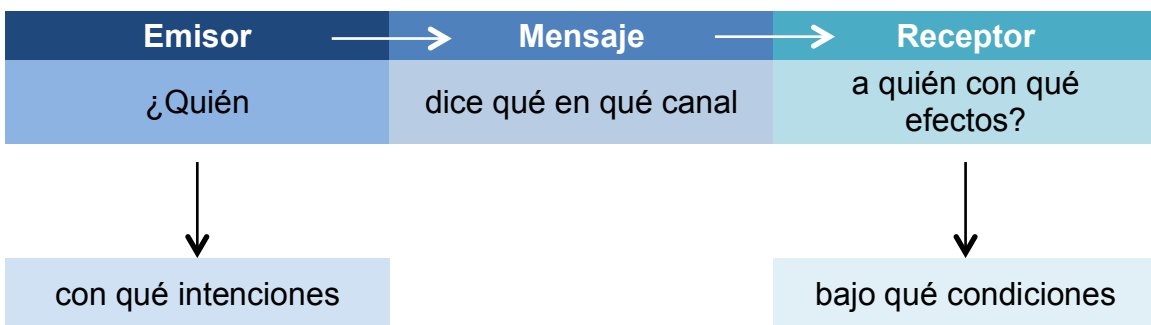
con qué intenciones

- Posicionar a la SCCDMX como ente rector de la cultura y las artes en la capital del país
- Construir un mensaje efectivo para comunicar acciones del Gobierno CDMX y la SCCDMX

bajo qué condiciones

- Condiciones sociales y económicas de los seguidores de las cuentas oficiales en redes sociales
- Lugar de procedencia del receptor del mensaje (supeditado a la CDMX)
- Dispositivo desde el cual se recibe el mensaje (computadora, celular, tableta)

Cada punto del modelo de Lasswell-Nixon refiere al esquema tradicional de la comunicación: emisor → mensaje → receptor:



En palabras de Mauro Wolf, cada rubro estudia una parte del proceso:

...la primera se centra en el estudio de los emisores, es decir, en el control sobre lo que es difundido [Quién]. Los que en cambio estudian la segunda variante elaboran el análisis de contenido de los mensajes [dice qué], mientras que el estudio del tercer elemento da lugar al análisis de los medios [en qué canal]. Análisis de la *audiencia* [a quién] y de los efectos definen los restantes sectores de investigación sobre los procesos comunicativos de masas.⁴⁶

Claudia Benassini complementa al respecto:

Los estudios sobre la persuasión, conducidos por el grupo de Hovland en Yale, como consecuencia de los resultados de la propaganda nazi de la II Guerra Mundial, principalmente, llevan a Nixon a modificar el modelo de Lasswell, introduciendo dos elementos más en el proceso de la comunicación: Las intenciones del comunicador y las condiciones en que se recibe el mensaje.⁴⁷

El mensaje digital se conforma a partir de textos, tomando en cuenta los soportes audiovisuales como complementos de la comunicación institucional. La finalidad de las publicaciones en redes sociales es informar al público sobre las acciones y cartelera de la SCCDMX, persuadir al público para asistir a los eventos y divulgar capital cultural como contenido de valor, teniendo presente que los usuarios pueden recibir el mensaje de diferentes formas dependiendo del dispositivo receptor, el lugar desde el cual visitan las cuentas y las condiciones socioeconómicas que los rigen.

El análisis de lo que se dice, se realiza para examinar aquello que se promociona y difunde, cómo se conforman las publicaciones, con la finalidad de llegar a determinados públicos y provocar un efecto en los mismos. En el siguiente apartado se proporcionan ejemplos de *posts* en redes sociales.

⁴⁶ M. Wolf, *La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas*, México, Ediciones Paidós, 1991, p. 30-31.

⁴⁷ C. Benassini, *op. cit.*, p. 28.

3.3. Línea editorial y ejemplos de publicaciones

La línea editorial⁴⁸ que siguen las publicaciones en redes sociales se ciñe a un criterio institucional para dar a conocer las actividades programadas en cartelera y acciones gubernamentales en materia cultural, principalmente. El contenido publicado busca informar sobre las actividades, tanto en la redacción de publicaciones como en los productos gráficos.

En las publicaciones realizadas se pueden observar tres formas del discurso: descripción, para denotar las cualidades de una persona, obra o acción; narración, para relatar los sucesos ocurridos en las coberturas en tiempo real; y exposición, para presentar información puntual y clara sobre los eventos que la dependencia ofrece al público.

De igual forma, las publicaciones responden a una intención comunicativa⁴⁹, la cual puede ser informativa, persuasiva o apelativa⁵⁰. En el caso de la difusión y promoción en redes sociales, es necesario hacer una combinación de las tres intenciones con la finalidad de presentar al público contenidos efectivos, interesantes y atractivos para generar interacción, hacer que el público comparta los contenidos de las cuentas oficiales, asista a los eventos o siga las instrucciones de inscripción a determinadas convocatorias.

El análisis es discursivo: se examina el texto de las publicaciones a partir elementos como el tema que se aborda en el *post*, el tono (expositivo,

⁴⁸ El modelo de análisis del apartado “Línea editorial y ejemplos de publicaciones” está basado en el presentado por A. J. García Jiménez, *op. cit.*, p. 47-52.

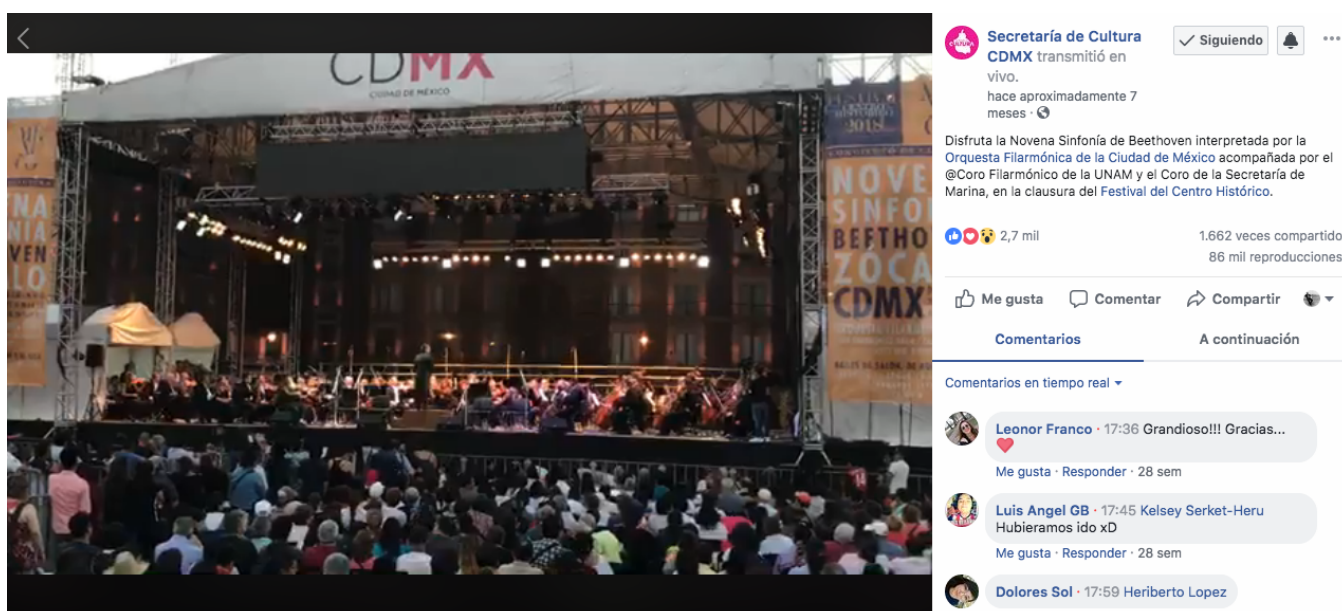
⁴⁹ Una intención comunicativa es “el propósito, la meta o finalidad que quiere conseguir, por medio de su discurso, el participante de un acto comunicativo”. Esta definición fue tomada de Centro Virtual Cervantes, “Intención comunicativa” en *Diccionario de términos clave de ELE* [en línea], Madrid, Instituto Cervantes, (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2AofYgL> [citado: 20 oct. 2018].

⁵⁰ Estas tres intenciones comunicativas son las principales que se ven en redes sociales. La informativa sirve para proporcionar datos puntuales, claros y precisos sobre el producto o servicio ofertado. La persuasiva convence a los usuarios para realizar una acción determinada: comprar, suscribirse a un boletín, compartir un contenido, comentar, asistir a un evento específico, inscribirse a un concurso. La apelativa da órdenes o instrucciones, y puede utilizarse para indicar al público cómo inscribirse a una convocatoria o en el caso de los tutoriales como recetas de cocina. Véase Academia de Comunicación Oral y Escrita, “Intención de lo que informamos” en *Comunicación Oral y Escrita* [en línea], Guadalajara, ITESO-Universidad Jesuita de Guadalajara, 17 jun. 2015. Disponible en: <https://bit.ly/2PY3fXm> [consultado: 20 oct. 2018].

descriptivo o narrativo), la intención comunicativa, el *call to action*⁵¹ empleado y los elementos digitales como complemento.

Es importante destacar que no existe un calendario programático con una distribución de temas para su publicación en redes sociales. Las ideas para el contenido se establecen diariamente y se adaptan según las necesidades de comunicación de la institución. Se presentan a continuación ejemplos de publicaciones:

Facebook



Secretaría de Cultura CDMX transmitió en vivo. hace aproximadamente 7 meses

Disfruta la Novena Sinfonía de Beethoven interpretada por la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México acompañada por el @Coro Filarmónico de la UNAM y el Coro de la Secretaría de Marina, en la clausura del Festival del Centro Histórico.

2,7 mil 1,662 veces compartido 86 mil reproducciones

Me gusta Comentar Compartir

Comentarios A continuación

Comentarios en tiempo real

Leonor Franco · 17:36 Grandioso!!! Gracias... Me gusta · Responder · 28 sem

Luis Angel GB · 17:45 Kelsey Serket-Heru Hubieramos ido xD Me gusta · Responder · 28 sem

Dolores Sol · 17:59 Heriberto Lopez Me gusta · Responder · 28 sem

Tema: Eventos masivos en el Zócalo

Elementos digitales: Etiquetas de cuentas relacionadas con el evento, video (transmisión en vivo [Facebook Live])

Tono: Expositivo, completado con invitación a seguir la transmisión en tiempo real

Intención comunicativa: Persuasiva, invita al público a seguir la transmisión al tiempo que informa sobre los actores que participan en el evento

Call to action: Disfruta la Novena Sinfonía...

⁵¹ El *call to action* o llamada a la acción es “una invitación para realizar determinada actividad” y se da a partir del uso de verbos como comparte, adquiere, comenta, entre otros. Responde a la función apelativa de la lengua. Citado de V. Giraldo Sosa, *Copywriting: descubre los misterios de los textos que convierten* [pdf], RockContent (s.f.), p. 30. Disponible en: <https://bit.ly/2NshvdM> [citado: 3 dic. 2018].



Secretaría de Cultura CDMX

Publicado por Cultura CDMX | 7 | 23 de enero · 🌐

...

El director artístico de la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México, Scott Yoo, será quien lleve las melodías, ritmos y tiempos de las piezas musicales del concierto de este fin de semana en la Sala Silvestre Revueltas del Centro Cultural Ollin Yoliztli. ¡Adquiere tus entradas! <http://bit.ly/2DrtXog>



3.126 Personas alcanzadas	7 Interacciones	19 Clics	Promoción no disponible
------------------------------	--------------------	-------------	-------------------------

👍👎 5 1 vez compartido

Tema: Cartelera de actividades

Elementos digitales: Etiquetas de cuentas relacionadas con el evento, postal de la actividad, *link* para adquirir entradas

Tono: Expositivo y descriptivo, ya que se informa al público de las funciones y se usan recursos para describir las piezas musicales

Intención comunicativa: Predominantemente informativa, combinada con persuasiva (invitación)

Call to action: ¡Adquiere tus entradas!



Secretaría de Cultura CDMX

Publicado por Cultura CDMX [?] · 11 de septiembre de 2017 · 🌐

Inauguramos la exposición fotográfica "Centenario de Amalia Hernández", presentada por el Ballet Folklórico de México de Amalia Hernández y la Secretaría de Cultura CDMX.

En 62 fotografías en gran formato, la muestra conmemora el nacimiento de Amalia Hernández, reconocida bailarina y coreógrafa mexicana, quien dio a conocer a México en todo el mundo a través de su arte. La inauguración estuvo a cargo del secretario de Cultura CDMX, Eduardo Vázquez Martín; la Directora Artística del Ballet Folklórico, Viviana Basanta Hernández; y el Director General del Ballet Folklórico, Salvador López López; entre otros invitados.

Recorre la exposición fotográfica "Centenario de Amalia Hernández", en la Galería Abierta Acuario de las Rejas del Bosque de Chapultepec, hasta el 15 de octubre. ¡No te la pierdas!



66.564

Personas alcanzadas

2.650

Interacciones

5.132

Clics

Promoción no disponible

👍👎👤 259

22 comentarios 289 veces compartido

Tema: Cobertura de actividades (tiempo real)*

Elementos digitales: Etiquetas de cuentas relacionadas con el evento, fotografías

Tono: Expositivo y narrativo, da cuenta del acto inaugural y relata la acción con los personajes involucrados

Intención comunicativa:

Informativa, da cuenta del suceso. Remata con persuasiva (invitación)

Call to action: Recorre la exposición fotográfica... ¡No te la pierdas!

*En este ejemplo se destaca como suceso más importante la inauguración por sobre las fotografías o la trayectoria de Amalia Hernández. Es necesario señalar la importancia de ofrecer información de interés para enganchar al público.

Twitter



Secretaría de Cultura CDMX

@CulturaCDMX

Con 15 esculturas de Rodrigo de la Sierra, llega la exposición **#TimoEntreLaGente** a la Alameda Central **#PrensaCultura**
bit.ly/2vpINUV



21:36 - 15 jul. 2017

20 Retweets 35 Me gusta



Eduardo Vázquez M., Gobierno CDMX y Benjamin Anaya

1 20 35

Tema: Cartelera de actividades a través de boletines de prensa

Elementos digitales: *Hashtags* sobre evento y tipo de contenido, etiquetas en imágenes a cuentas relacionadas con la actividad, fotografías, *link* a boletín

Tono: Expositivo, da cuenta de la información sobre la exposición

Intención comunicativa: Informativa, da cuenta de la muestra

Call to action: No se encuentra ninguno en la publicación



Secretaría de Cultura CDMX

@CulturaCDMX



Últimos días para registrarte para el Primer Premio de Crítica Teatral Olga Harmony. Si te gusta la crítica de artes escénicas, consulta las bases >>> bit.ly/2uDiuLx



20:10 - 30 nov. 2017

1 Retweet 2 Me gusta



↻ 1

♥ 2



Tema: Convocatorias y programas

Elementos digitales: Postal y *link* a convocatoria

Tono: Expositivo, con invitación a consulta y registro en el concurso

Intención comunicativa: Persuasiva, invita al público a participar

Call to action: Si te gusta la crítica..., consulta las bases



Secretaría de Cultura CDMX
@CulturaCDMX



#Efemérides. El 19 de enero de 1926 nace en Dolores Hidalgo, Guanajuato, el compositor mexicano José Alfredo Jiménez.



11:45 - 19 ene. 2018

6 Retweets 7 Me gusta



Tema: Efemérides como contenido de valor

Elementos digitales: *Hashtag* sobre tipo de contenido y postal

Tono: Expositivo y descriptivo, informa sobre la fecha y describe brevemente al personaje para introducirlo

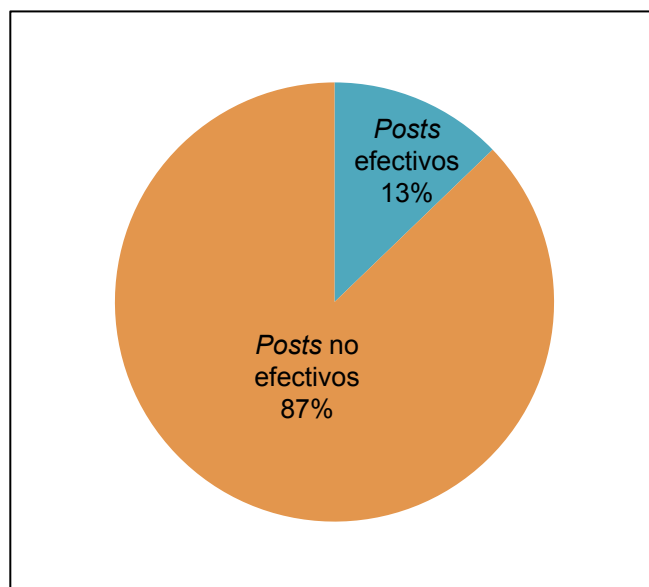
Intención comunicativa: Informativa, da cuenta del suceso

Call to action: No se encuentra ninguno en la publicación

Con base en los ejemplos presentados, la intención comunicativa es primordialmente informativa: se presentan los hechos, sucesos o eventos y, en ocasiones, se intenta convencer de realizar determinada acción como consultar las bases de una convocatoria, disfrutar de un concierto vía remota, recorrer una exposición o adquirir boletos para un evento. Sin embargo, no hay persuasión ni se genera interacción entre la dependencia y los usuarios; por lo cual, en este caso particular, se debe informar, persuadir e invitar al público a asistir a las actividades, compartir los contenidos, interactuar con el contenido e inscribirse y participar en los concursos.

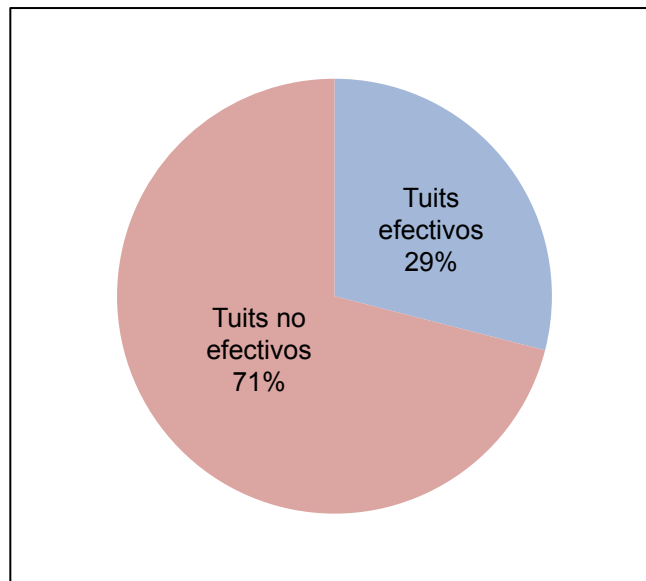
El análisis de publicaciones se realizó del periodo del 1 de julio de 2017 al 30 de junio de 2018. En el mismo, se observó que de un total de 3.793 publicaciones hechas en Facebook (en promedio 316 al mes), el 13% tienen un *engagement rate* igual o por encima de la media (lo cual significa que son efectivas), mientras el 87% no son efectivas.

Gráfico 11. Porcentaje de publicaciones efectivas en Facebook



Para el caso de Twitter, se publicaron 8,195 tuits (en promedio 683 al mes), de las cuales el 29% poseen un *engagement rate* igual o superior a la media, mientras que el 71% se encuentran por debajo.

Gráfico 12. Porcentaje de publicaciones efectivas en Twitter



Con estas cifras se observa que la mayoría de las publicaciones no son efectivas. Los ejemplos mostrados revelan que la generación de contenidos es poco adecuada: se presentan los eventos y acciones de la dependencia de manera predominantemente informativa, sin efectuar una estrategia conjunta que presente datos concretos, persuadir para actuar de forma determinada y aumentar el capital cultural del público con información de interés, además de invitar a los usuarios a acudir a los eventos.

En el siguiente capítulo se abordará una propuesta de estrategia para mejorar los contenidos de las redes sociales institucionales de la SCCDMX, con base en diversos puntos del marketing y la planeación estratégica.

Capítulo 4.

Propuesta de estrategia de contenidos para las redes sociales institucionales de la Secretaría de Cultura CDMX

Las redes sociales institucionales de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México (SCCDMX) representan uno de los canales de comunicación institucional externa más directos. Las cuentas oficiales muestran la cartelera y acciones de la dependencia en materia de política cultural. Sin embargo, los contenidos realizados no son efectivos, puesto que no generan interacción con los usuarios ni atraen al público a los eventos programados.

El objetivo principal de esta estrategia es reforzar los contenidos para posicionar el mensaje de la SCCDMX como ente rector de la vida y oferta cultural de la capital del país, generar contenidos efectivos y con mayor atractivo para comunicar acciones y eventos de la dependencia, además de generar interacción con los usuarios a través de las redes sociales.

4.1. Consideraciones iniciales

Para la efectiva creación de contenidos, se tomará en cuenta el concepto de marketing cultural de François Colbert: “el arte de alcanzar aquellos segmentos de mercado interesados en el producto adaptando a éste las variables comerciales —precio, distribución y promoción— con el objetivo de poner en contacto al producto con un número suficiente de consumidores”⁵².

Siguiendo la reflexión del autor, la estrategia para las redes sociales de la SCCDMX deberá estar basada en un plan de comunicación general proveniente de un estrecho vínculo entre las áreas que conforman la Dirección de Divulgación Cultural, así como también de las directrices enviadas desde la Coordinación General de Comunicación Social del Gobierno capitalino.

⁵² F. Colbert, *op. cit.*, p. 26.

La estrategia de contenidos debe mirar a una prospectiva que empate con la visión de la SCCDMX:

Ser una eficiente instancia rectora de la política cultural de la Ciudad de México, un territorio de libertades y ejemplar en el diseño y ejecución de políticas públicas vinculadas al desarrollo cultural, con el propósito de lograr el fortalecimiento de la identidad y el bienestar social, y contribuir a la formación de una sociedad democrática, altamente responsable, participativa y solidaria.⁵³

Sin embargo, en términos reales, las políticas públicas culturales de la capital del país no toman en cuenta a varios grupos sociales minoritarios⁵⁴, lo cual se refleja en las directrices de comunicación general y en la estrategia digital particularmente.

Para adaptar las pautas de promoción y difusión, es necesario realizar cambios y disposiciones en la política cultural que se ajusten a la visión de la dependencia, considerando la diversidad de realidades de la ciudad y generando horizontalidad en las acciones de trabajo, por lo cual es indispensable una labor conjunta entre las áreas de la SCCDMX, complementándose con la comunicación institucional.

El trabajo presentado es una guía para la generación de contenidos efectivos, adaptado a la situación actual, teniendo en cuenta el concepto de estrategia de comunicación digital y la planeación estratégica para construir el mensaje en redes sociales, complementando con el ejercicio periodístico en la elaboración de notas y crónicas.

⁵³ “Visión”, *op. cit.* [citado: 3 dic. 2018].

⁵⁴ Según la Ley de los Derechos Culturales de los Habitantes y Visitantes de la Ciudad de México, los objetivos de dicha ley son: “Garantizar que toda persona, grupo o comunidad cultural que fije su residencia en la Ciudad de México o esté de tránsito en la misma tiene legitimidad para ejercer los derechos culturales [...]; Establecer los lineamientos básicos, conforme a los cuales se articulen las políticas públicas en materia cultural, educativa y artística de la Ciudad de México, de conformidad con los derechos culturales [...]; Determinar las bases, instancias, procedimientos y recursos que provean los medios de defensa de los derechos culturales de todas las personas individuales y colectivas que habiten o transiten en la Ciudad de México”. La generación de políticas públicas recae en la SCCDMX, acorde a lo estipulado en dicho documento. Citado de Gobierno de la Ciudad de México, “Ley de los Derechos Culturales...” en *op. cit.*, p. 3-4 [citado: 20 feb. 2019].

4.2. Estrategia de comunicación digital

Una estrategia de comunicación digital se define como aquella que se usa para “optimizar el uso de herramientas de marketing dentro del escenario competitivo digital de la empresa”⁵⁵. La búsqueda de posicionamiento en línea de una organización o institución lleva a departamentos de comunicación a crear estrategias para lograr consolidarse en el ámbito *online*.

Eneko Vivanco⁵⁶ señala que las estrategias de comunicación digital deben proyectarse a largo plazo, buscar soluciones y oportunidades, y tener en cuenta a la competencia. Se deben considerar también el posicionamiento de marca, los recursos con los que se cuenta (humanos y económicos) y los objetivos cuantitativos y cualitativos, con base en las analíticas y reportes de medición.

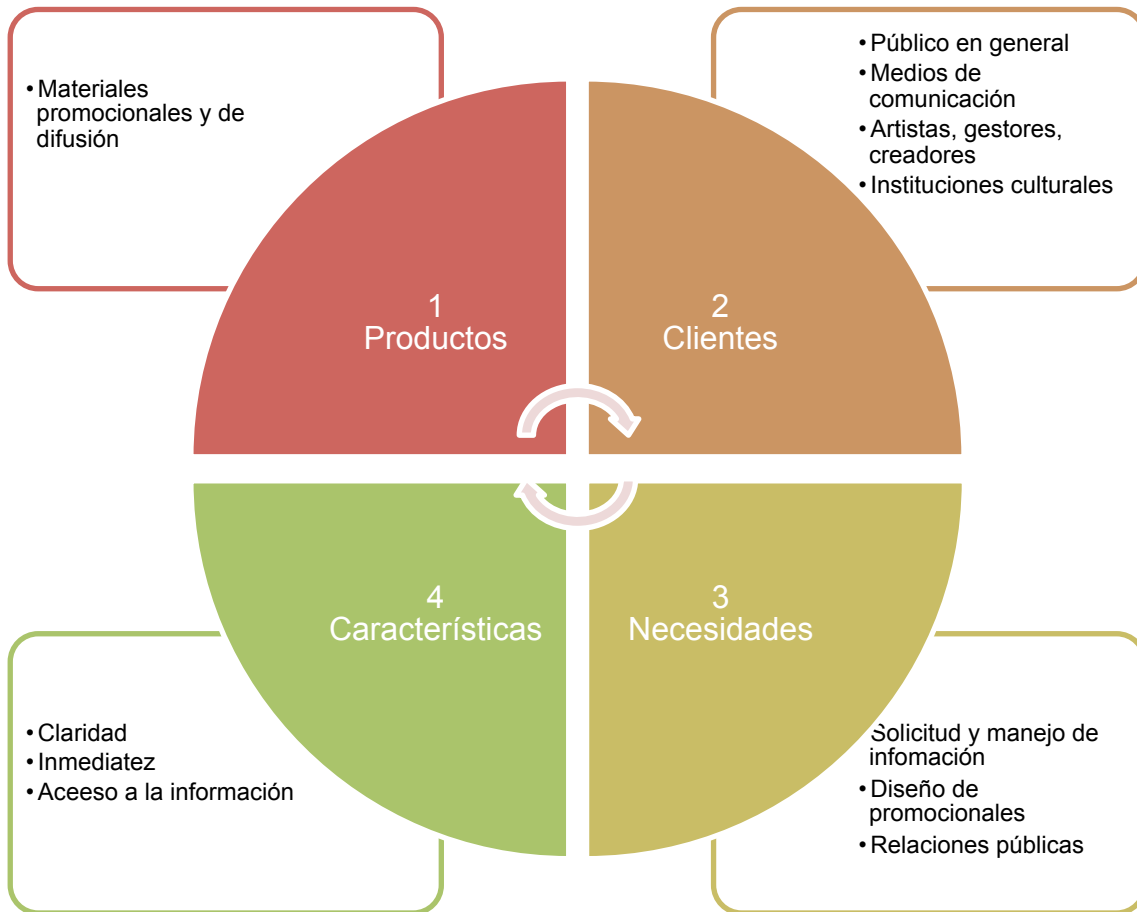
Para efectos de este trabajo, la estrategia de comunicación digital se enfoca en mejorar los contenidos de las redes sociales oficiales, por lo cual se analizaron discursivamente las publicaciones que se realizan, los soportes audiovisuales que las complementan y su uso; el público al que se dirigen y el emisor que produce los mensajes, bajo las directrices propias de la institución.

En la SCCDMX, el *community manager* es el responsable de generar estas estrategias para mejorar la comunicación y reputación digital de la institución, valiéndose de diversas herramientas y conocimientos para llegar a mayor número de públicos y generar interacción. En los siguientes esquemas⁵⁷ se da cuenta de las partes que componen el flujo de trabajo y los procesos clave a seguir para la gestión de las redes sociales:

⁵⁵ E. Vivanco, “Estrategia digital. Qué es y cómo se diseña” en *Aukera* [en línea], Bilbao, 21 nov. 2017. Disponible en: <https://bit.ly/2FTgeYI> [citado: 6 dic. 2018].

⁵⁶ Véase *Idem*.

⁵⁷ Los esquemas fueron realizados con la información del “Módulo 5...”, *op. cit.*, p. 5-26.



Los procesos clave que están implicados en la generación de contenidos para redes sociales se resumen de la siguiente forma:

<p>Procesos clave</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de actividades • Divulgación de capital cultural • Cobertura de eventos en directo
<p>Proveedores de información</p>	<p>Recintos y coordinaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivo Histórico de la Ciudad de México • Centros Culturales: José Martí, Xavier Villaurrutia, Ollin Yoliztli, La Pirámide, El Rule, Casa Refugio Citlaltépetl • Fábricas de Artes y Oficios: Aragón, Tláhuac, Oriente, Indios Verdes, Milpa Alta, Milpa Alta-Miacatlán • Escuelas: de Música Vida y Movimiento, de Danza Contemporánea, de Danza de

	<p>la CDMX, de Mariachi Ollin Yoliztli, de Música Del Rock a la Palabra, de Iniciación a la Música y a la Danza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Museos: de la Ciudad, de los Ferrocarrileros, Nacional de la Revolución, Archivo de la Fotografía, Panteón de San Fernando, del Estanquillo, Antiguo Colegio de San Ildefonso • Teatros: de la Ciudad Esperanza Iris, Sergio Magaña, Benito Juárez, Foro A Poco No • Coordinación Interinstitucional • Coordinación de Producción en Espacios Públicos • Coordinación de Vinculación Cultural Comunitaria (Apoyo editorial) • Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Información de actividades • Imágenes • Promocionales (carteles, videos)
Características	Información clara, completa y precisa

Como complemento, se analizan los procesos clave involucrados en la gestión de las redes sociales y la creación de contenidos para las cuentas oficiales, explicando los procedimientos que conlleva cada uno de los aspectos de la comunicación digital, a partir del conocimiento práctico:

Procedimiento 1

Proceso clave → Promoción de actividades

Objetivo: Dar a conocer los múltiples eventos artísticos y culturales, programados por la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México e instituciones aliadas, para que el público en general; medios de comunicación; artistas, gestores, creadores; e instituciones culturales asistan y repliquen la información generada.

Actividad	¿Qué se hace?	¿Quién lo hace?	¿Para qué lo hace?
Solicitar información	<ul style="list-style-type: none">· Tipo de evento· Participantes· Lugar, hora y duración	Subdirector de Información Cultural, Jefe de Difusión	Elaboración de materiales
Generar materiales promocionales	<ul style="list-style-type: none">· Postales digitales· Videos· Contenidos para redes sociales	Departamentos de Diseño y Video <i>Community manager</i>	Promoción de actividades en redes sociales
Aprobar materiales	<ul style="list-style-type: none">· Postales digitales· Videos· Contenidos para redes sociales	Subdirector de Información Cultural, organizadores del evento	Corroboración de datos e información (que sean correctos)
Promocionar y difundir actividades	<ul style="list-style-type: none">· Calendario de contenidos· Publicación en redes sociales· Envío de postales digitales a recintos y coordinaciones· Intercambios digitales	Subdirector de Información Cultural, Jefe de Difusión, <i>community manager</i>	Asistencia de los diferentes tipos de públicos a los eventos, replicación de información

Procedimiento 2

Proceso clave → Divulgación de capital cultural

Objetivo: Divulgar contenidos de valor como efemérides, frases y materiales audiovisuales históricos, de forma atractiva, con la finalidad de promover y aumentar el capital cultural de los usuarios de redes sociales para que compartan la información generada.

Actividad	¿Qué se hace?	¿Quién lo hace?	¿Para qué lo hace?
Investigar datos, personajes y frases relevantes	Obtener información de: <ul style="list-style-type: none"> · Fechas conmemorativas · Personajes destacados de la cultura y las artes · Frases 	<i>Community manager</i> , equipo de redes sociales	Planeación y elaboración de materiales
Generar materiales promocionales	<ul style="list-style-type: none"> · Postales digitales · Videos · Contenidos para redes sociales 	Departamentos de Diseño y Video <i>Community manager</i>	Divulgación de contenidos de valor en redes sociales
Aprobar materiales	<ul style="list-style-type: none"> · Postales digitales · Videos · Contenidos para redes sociales 	Subdirector de Información Cultural	Corroboración de datos e información (que sean correctos)
Divulgar capital cultural	<ul style="list-style-type: none"> · Calendario de contenidos · Publicación en redes sociales 	Subdirector de Información Cultural, <i>community manager</i>	Divulgar al público fechas conmemorativas, personajes destacados y frases célebres para aumentar su capital cultural (contenidos educativos)

Procedimiento 3

Proceso clave → Cobertura de eventos en directo

Objetivo: Dar a conocer las acciones impulsadas en materia de política cultural en la Ciudad de México, así como anuncios culturales y artísticos a través de ruedas de prensa, presentaciones, conferencias y cartelera, por medio de cobertura periodística, para que el público en general; medios de comunicación; artistas, gestores, creadores; e instituciones culturales repliquen la información generada.

Actividad	¿Qué se hace?	¿Quién lo hace?	¿Para qué se hace?
Solicitar información	Obtener datos: · Tipo de evento · Participantes · Lugar, hora y duración	Subdirector de Información Cultural, Subdirector de Atención a Medios	Determinar si el evento requiere cobertura en directo a través de redes sociales
Generar orden de cobertura	Asignación de cobertura: reportero, fotógrafo, camarógrafo y <i>community manager</i> (según sea el caso)	Subdirector de Atención a Medios, Jefe de Prensa	Cubrir el evento en directo para generar materiales (boletín, imágenes, videos, publicaciones en redes sociales)
Determinar tipo de cobertura en redes sociales	Determinar el formato a usar en redes sociales: transmisión en vivo, nota informativa, crónica (según el tipo de actividad)	Subdirector de Atención a Medios, <i>community manager</i> , organizadores del evento	Tomar decisiones sobre el material idóneo para difundir la información de manera clara, precisa y efectiva
Cubrir actividad	Realizar la cobertura de la actividad en directo	<i>Community manager</i> , equipo de redes sociales	Levantar información y material audiovisual para complementar la publicación. Dar salida a través de redes sociales

El conocimiento práctico permite elaborar procedimientos para mejorar el trabajo cotidiano y generar contenidos de forma práctica, clara y efectiva. Al seguir estos pasos, se pueden reducir los tiempos de trabajo, conocer a fondo los procesos al interior de la gestión de redes sociales y profesionalizar la labor del *community manager*.

Igualmente, estos ejemplos pueden replicarse a cualquiera de los departamentos que conforman la Dirección de Divulgación Cultural para realizar un manual general de procedimientos y uno específico para la administración de las redes sociales.

Como estrategias ofensivas, se propone:

- Solicitar oportunamente la información e insumos para la generación de materiales y contenidos para redes sociales.
- Mantener vinculación entre las áreas de la Dirección de Divulgación Cultural para fortalecer los procesos de comunicación en general y la promoción, difusión y divulgación digital en particular.
- Actualizar constantemente al personal a cargo de la gestión de las redes sociales para crear contenidos efectivos y conocer las nuevas tendencias en *social media*.

En cuanto a las estrategias defensivas, se sugiere:

- Armar un expediente con las solicitudes de promoción y difusión de contenidos (vía electrónica o por oficio) que respalde la petición y las características requeridas por actividad.
- Generar un archivo con los testigos de la promoción y difusión digital que avalen la labor realizada en redes sociales.
- El *community manager* deberá participar para determinar el mejor tipo de cobertura en directo, dando realce a las acciones y eventos, así como resaltando los contenidos en redes sociales de forma efectiva y práctica.

Las estrategias matriz a seguir son la vinculación entre áreas de la Dirección de Divulgación Cultural y la actualización del personal a cargo de redes sociales.

4.2.1. Recomendaciones para la generación de contenidos

Con la finalidad de presentar contenidos atractivos para los usuarios de redes sociales, se seguirá una estrategia basada en los objetivos de comunicación presentados por François Colbert en su *Marketing de las artes y la cultura*⁵⁸:

- Información: dar todos los detalles primordiales, de forma precisa y sencilla, para enterar a los usuarios de lo que deben saber acerca del producto cultural.
- Persuasión: realizar una labor de convencimiento para motivar a los consumidores a adquirir un producto cultural. Colbert menciona como detonantes la calidad del espectáculo, aparición de artistas conocidos, naturaleza única de la programación ofrecida, facilidades de acceso y pago, prestigio social, reconocimiento y enriquecimiento personal. En este punto, se puede agregar la persuasión a través de las tendencias más recientes y efectivas en redes sociales, aquellas que logren atraer y conquistar al público.
- Educación: proporcionar las herramientas indispensables para evaluar el producto cultural y sus características. De igual manera, puede añadirse un aspecto más: la divulgación de contenidos referenciales y contextuales para incrementar el capital cultural de los usuarios seguidores de las cuentas oficiales.

Estos objetivos serán los ejes para crear una estrategia de contenidos, la cual tendrá que ser reforzada con reuniones periódicas (de manera semanal o quincenal) entre el Director de Divulgación Cultural, el Subdirector de Información Cultural, el Subdirector de Atención a Medios y el encargado de las redes sociales institucionales, con el propósito de establecer tiempos, destacar acciones y eventos, logrando así una comunicación efectiva.

También se recomienda seguir pautas generales para la generación de contenidos textuales, ya sea en los gráficos o en las publicaciones, con el

⁵⁸ Véase F. Colbert, *op. cit.*, p. 190.

objetivo de crear una relación más estrecha entre los usuarios de redes sociales. La siguiente lista está basada en lo expuesto en *Copywriting: descubre los misterios de los textos que convierten*⁵⁹:

- Redactar párrafos cortos, breves y directos, que se adaptarán según las necesidades de cada red social.
- Hacer uso de palabras clave en cada publicación, referentes a una disciplina artística, tipo de producto cultural, espectáculo o experiencia.
- Generar contenido útil, agradable, personalizado para el tipo de público que lee las redes, nuevo e interactivo.
- Utilizar el *call to action*, a través de verbos que inviten al público a realizar determinada actividad: visita, comenta, asiste, adquiere o consigue tus boletos, suscríbete, participa, comparte, disfruta.
- Escribir publicaciones con contenido emocional para impactar en las decisiones de los usuarios.
- Usar un lenguaje simple, el público objetivo de las redes sociales es heterogéneo: personas interesadas en alta cultura, cultura y arte populares, educación no formal, talleres, usuarios de diferentes tipos de recursos económicos.
- Establecer diálogo con el público a través de seguimiento a preguntas, generar encuestas, hacer dinámicas para regalar boletos y objetos promocionales.

Respecto al contenido audiovisual, de forma general, se sugiere dar preferencia a videos cortos (con duración máxima de un minuto) para presentar eventos y coberturas destacadas. Para resaltar la parte visual, se puede dar predominancia a las imágenes de los fotógrafos y rotarlas junto con los carteles y postales elaborados por el Departamento de Diseño.

Para Facebook, se busca impulsar la transmisión en vivo de coberturas, dando prioridad a actividades como ruedas de prensa relevantes, presentaciones de libros con personajes destacados, inauguraciones, recorridos por festivales y

⁵⁹ Véase V. Giraldo Sosa, *op. cit.*, p. 22-36 [citado: 18 sep. 2018].

eventos masivos en el Zócalo. Es importante realizar una curaduría de eventos para determinar cuáles podrán transmitirse en directo. Los actos fuera de este criterio, pueden presentarse en formato de nota informativa:

Figuras 1-3*. *México en una foto*⁶⁰



* Capturas de pantalla elaboradas por Víctor Fonseca con fines ilustrativos. Las publicaciones no están registradas en las cuentas oficiales de la SCCDMX.

⁶⁰ M. Martínez, *Sin título* [fotografías digitales a color] en *México en una foto*, México, Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, 16 jul. 2018. Disponible en: <https://bit.ly/2EUoqbO> [consultado: 25 sep. 2018].

Es necesario generar contenidos de valor a través de efemérides en formato de postal, con un diseño dinámico, y videos cortos en formato cuadrado; contenidos culturales; frases; fotografías; encuestas; y noticias positivas relacionadas con el quehacer de la dependencia:

Figura 4. *Juan José Arreola*⁶¹



⁶¹ R. Cuéllar, *Juan José Arreola* [fotografía digital en blanco y negro (original en plata sobre gelatina, digitalizada en 2017)] en *250 retratos de la literatura mexicana*, México, Fondo Nacional para la Cultura y las Artes - Secretaría de Cultura del Gobierno Federal, ca. 1973. Fotografía intervenida por Víctor Fonseca. Disponible en: <https://bit.ly/2qkqsbk> [consultado: 25 sep. 2018].

Figura 5. *Open House CDMX*⁶²



En el caso de Twitter, para las coberturas en tiempo real, se aconseja tomar el formato de nota informativa o crónica: generar una serie de tuits que den cuenta de la actividad en el momento, tomando la información más relevante y presentarla a los usuarios en forma de hilos⁶³. Los datos deben ser puntuales,

⁶² J. L. Rodríguez, *Sin título* [fotografía digital a color] en *Open House CDMX*, México, Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, 21 abr. 2018. Fotografía intervenida por Víctor Fonseca. Disponible en: <https://bit.ly/2PCtJRr> [consultado: 25 sep. 2018].

⁶³ Como se menciona en el Centro de ayuda de Twitter, “un hilo [...] es una serie de Tweets conectados de una misma persona. Los hilos te permiten conectar varios Tweets entre sí para proporcionar más contexto, una actualización o para ampliar una opinión.” Citado de Twitter, “Cómo crear un hilo” en *Centro de ayuda* [en línea], sitio oficial de Twitter (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2DrF3eu> [citado: 20 feb. 2019].

sin saturar al público, presentando el hecho a destacar y reforzándolo con la posterior publicación de fotografías, videos y boletines de prensa:

Figuras 6-9. *Concurso de Crónica 2018*⁶⁴

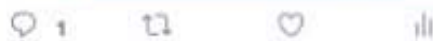


⁶⁴ M. Martínez, *Sin título* [fotografías digitales a color] en *Concurso de Crónica 2018*, México, Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, 24 sep. 2018. Disponible en: <https://bit.ly/2yMRDQN> [consultado: 25 sep. 2018].



Sría. de Cultura CDMX @cultura_cdmx · 6 min

Recibimos casi 50 trabajos para el Concurso de #CrónicaCDMX, todos valiosos por recuperar un pedazo de la memoria de la metrópoli: Ángeles González Gamio.



Sría. de Cultura CDMX @cultura_cdmx · 4 min

Felicitemos a Luis Alberto Gómez Mata, primer lugar del Concurso de #CrónicaCDMX; Edgar Gabriel Pérez Moreno, segundo lugar; María Elena Solórzano Carbajal, tercer lugar; y a Tomás García y Agustín Rojas por sus menciones honoríficas.



Sría. de Cultura CDMX @cultura_cdmx · 7 s

El Archivo Histórico #CDMX es la casa de todos los cronistas porque, además de resguardar la memoria escrita de la capital desde 1521, recibe a los autores que realizan investigaciones y reuniones de trabajo sobre la crónica: @VazquezMartin.



Para la promoción de actividades, se sugiere redactar publicaciones en formato narrativo (contando historias detrás de los recintos o los personajes para enganchar al público), o bien, apelar al contenido emocional y, de esta manera, interactuar y alcanzar mayor número de usuarios:

Figura 10. *Plural como el tiempo*⁶⁵



⁶⁵ M. Martínez, *Sin título* [fotografía digital a color] en *Plural como el tiempo. 75 años de libertad por el saber*, México, Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, 28 jun. 2018. Disponible en: <https://bit.ly/2PxRhqO> [consultado: 25 sep. 2018].

Figura 11. Último concierto de temporada OFCM⁶⁶



Por último, se plantea hacer un monitoreo diario de las tendencias actuales en esta plataforma, presentadas a través de *hashtags*, para poder incorporarlos a las publicaciones y destacar en la conversación de los usuarios. Es necesario enfatizar que deberá realizarse una curaduría de las tendencias a las cuales puede sumarse la dependencia en el ámbito digital.

⁶⁶ M. Ríos, *Sin título* [fotografía digital a color] en *Último concierto de temporada OFCM*, México, Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, 24 jun. 2018. Disponible en: <https://bit.ly/2JDpf7X> [consultado: 25 sep. 2018].

4.2.2. Calendario de contenidos

Se propone establecer un calendario de contenidos basado en la periodicidad de los mismos. Las cuentas presentan gran afluencia de usuarios y contenidos. La rotación de publicaciones se mantendrá diariamente:

- Facebook: se recomienda la publicación de cinco a siete posteos diarios, con excepciones —como podrían ser los domingos—, donde la frecuencia puede bajar a cuatro publicaciones.
- Twitter: se aconseja la publicación de 10 o más tuits al día, con excepciones durante los fines de semana, donde se pueden publicar seis tuits. Con base en las coberturas, la frecuencia será variable.

Rubro	Abreviatura para identificar
Acciones/Cobertura de eventos	A/C
Cartelera	Cart
Contenidos de valor	CV
Convocatorias	Conv

Red social	Hora	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
		5	5	6	7	5	4	4
Facebook	8:30	CV	CV	CV	CV	CV		
	10:30	A/C	A/C	Cart	A/C	Cart	Cart	Cart
	13:00	Cart	Conv	A/C	Cart	A/C	CV	CV
	15:30			Cart	Conv	CV	A/C	Conv
	18:00	Conv	Cart	Conv	Cart	Cart	Cart	CV
	20:00	Cart	Cart	A/C	A/C			
	22:00				Cart			

Red social	Hora	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
		10	10	11	12	10	6	6
Twitter	8:30	CV	CV	CV	CV	CV		
	10:00	A/C	A/C	Cart	Cart	Cart	Cart	Cart
	11:00	Cart	Cart	A/C	A/C	A/C	A/C	A/C
	12:00		Cart	Cart	Cart		CV	CV
	13:00	Conv	Cart	Conv	Cart	Cart		
	14:00	Cart	Conv	Cart	Conv	Conv	Cart	Cart
	16:00	Cart		Cart	Cart	Cart	Cart	Conv
	17:00	Cart	Cart	Cart	Cart	Cart		
	18:00	Cart	Cart	Cart	Cart	Cart	CV	CV
	19:00	Cart	Cart	A/C	A/C	A/C		
	20:00	CV	CV	CV	Cart	CV		
	22:00				CV			

Exposición de rubros:

- Acciones/Cobertura de eventos (A/C): acciones emprendidas por la dependencia, las cuales pueden ser publicadas a partir de la difusión de boletines de prensa. Las coberturas pueden ser divulgadas a partir de dos rubros: transmisiones en vivo —cuando así lo ameriten— o collage de fotos con información extra del evento.
- Cartelera (Cart): difusión de eventos programados por la SCCDMX, instituciones aliadas y solicitudes de apoyo para promoción, además de dinámicas para regalar boletos para actividades.
- Contenidos de valor (CV): efemérides de personajes destacados de la cultura, postales, fotografías históricas y noticias del sector cultural para su uso como plataforma de promoción de eventos.
- Convocatorias (Conv): difusión y lanzamiento de concursos, apoyos y convocatorias para artistas, creadores, gestores y público interesado en participar en actividades artísticas y culturales.

4.2.3. Prospectiva de resultados

Después de seis meses de haberse implementado esta estrategia, se busca mejorar los contenidos al dar prioridad a eventos estelares, acciones estratégicas y agenda del Secretario, con el objetivo de aumentar la interacción en Facebook y Twitter, además de posicionar a la dependencia como la entidad rectora de la cultura y las artes en la capital del país. En la siguiente tabla se observa la prospectiva, con base en las métricas presentadas en el capítulo 2:

Red social	Métrica	Número proyectado
Facebook	<i>Engagement rate</i> (tasa de interacción)	6.1 – 9.1%
	Alcance orgánico promedio mensual	95,000+
Twitter	<i>Engagement rate</i> (tasa de interacción)	9.6 – 12.6%
	Interacciones mensuales	4,500+

Se determinaron seis meses como periodo base para realizar las pruebas necesarias y verificar el tipo de contenidos que son más exitosos, junto con los formatos más prácticos y útiles, para adecuar la estrategia según las necesidades de comunicación en redes sociales.

El cálculo de la prospectiva se elaboró teniendo en cuenta el manejo actual de las cuentas oficiales, además de los recursos humanos y tecnológicos con los que se cuenta en la realidad laboral del equipo de redes sociales.

Es necesario recalcar que la puesta en marcha de una estrategia de contenidos requiere conducir una serie de ensayos para definir la directriz que seguirá la creación de contenidos, por lo cual los tiempos pueden aumentar o disminuir según la efectividad del plan expuesto y las adecuaciones que se efectúen durante la ejecución.

4.2.4. Presentación de métricas de desempeño

Se propone la mejora en la presentación de las métricas de desempeño de las redes sociales institucionales a través de un formato dinámico y visual, que contemple cifras relevantes para dar cuenta de la eficacia de la estrategia llevada a cabo, lo cual servirá con la finalidad de adaptar los contenidos de manera atractiva e interesante.

Los reportes se generarán y presentarán mensualmente, en un inicio, con miras a adaptarse a la periodicidad requerida según las necesidades del área. Se recabará información semanalmente para ensamblar el reporte de forma estructurada y con las cifras más específicas.

Los aspectos que se abordan son: el aumento de seguidores en el periodo reportado, el número de publicaciones realizadas, el *engagement rate* de los *posts* y la cifra de interacciones captadas (comentarios, me gusta o reacciones, visualizaciones de video, compartidos o retuits, clics en URL o al perfil de usuario, vistas de fotos, alcance de usuarios).

A continuación, se presenta un anexo de formato de reporte mejorado para las cuentas oficiales de la SCCDMX:



Secretaría de Cultura CDMX

Reporte de redes sociales | JULIO 2018



SECRETARÍA DE CULTURA CDMX

- Me gusta al 31 de julio: 416,045 usuarios
- Nuevos me gusta: 6,009 usuarios (**↑ 1.44% incremento**)
- Publicaciones realizadas: 335
- Alcance orgánico de publicaciones: 74,683 usuarios (promedio mensual)
- Total de interacciones: 99,476 → Tasa de interacción: 2.96%
 - 7,653 comentarios
 - 41,028 me gusta
 - 14,749 compartidos
 - 10,470 reproducciones de video
 - 25,576 vistas de fotos

@CULTURACDMX



- Seguidores al 31 de julio: 406,554 usuarios
- Nuevos seguidores: 969 usuarios (**0.24% incremento↓**)
- Tuits publicados: 855
- Impresiones: 4,790,000 veces que se ha mostrado el contenido (promedio mensual)
- Total de interacciones: 76,479 → Tasa de interacción: 0.89%
 - 6,621 retuits
 - 249 respuestas
 - 13,295 me gusta
 - 4,456 clics de perfil de usuario
 - 6,100 clics en URL
 - 45,758 visualizaciones multimedia

En términos generales, se observó que las redes sociales se manejan correctamente, aunque para la creación de contenidos la estrategia actual carece de una directriz puntual con la cual se generen publicaciones efectivas que logren alcanzar mayor público e interactuar con el mismo.

Con este trabajo se plantearon consideraciones para la creación de contenidos. Se espera que la efectividad de las redes sociales como canal de difusión, promoción y divulgación aumente en términos de interacción, así como también de interés por el público hacia las actividades artísticas y culturales que la Ciudad de México ofrece.

También se detectaron los puntos fuertes, débiles, áreas de oportunidad y amenazas a tomar en cuenta para mejorar la comunicación institucional externa en las principales redes sociales que la dependencia utiliza para llegar a mayor público y posicionarse en el ámbito digital.

Conclusiones

A partir de la generación de estrategias de comunicación, se destaca la necesidad no solo de realizar una planeación estratégica para difundir acciones, eventos, bienes y servicios, sino de proporcionar seriedad en el ámbito digital con egresados de las carreras de Mercadotecnia, Ciencias de la Comunicación, Periodismo y afines, además de profesionistas comprometidos con el cuidado de la imagen pública y la reputación de instituciones y empresas.

El campo gubernamental de la cultura y las artes no se encuentra exento de incluir y adaptar mejoras en la comunicación institucional, sobre todo en el terreno digital, que actualmente representa uno de los canales más efectivos y directos de llegar al público.

La propuesta de estrategia aquí presentada reúne un cúmulo de conocimientos que van desde el marketing de contenidos hasta habilidades de investigación para recabar datos de interés, los cuales sean de utilidad a los usuarios no solo para enterarse de las actividades de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, sino también para adquirir capital cultural que aumente sus saberes y herramientas en diversos aspectos de la vida.

Entre los principales hallazgos, se constató la estructura orgánica de la dependencia; sin embargo, la Dirección de Divulgación Cultural no cuenta con una jerarquía administrativa, sino hecha con base en las necesidades reales del área. Desde este punto, se puede mejorar la comunicación institucional y producir mensajes efectivos para promocionar, difundir y divulgar el quehacer cotidiano de la SCCDMX.

También se encontró que las principales redes sociales para difundir mensajes son Facebook y Twitter. Su manejo es adecuado, debido a que sus seguidores se incrementan mensualmente y las plataformas se encuentran constantemente alimentadas. No obstante, hay consideraciones para mejorar la

calidad de contenidos y convertir las cuentas oficiales en canales de comunicación efectivos.

Empero, con base en la experiencia profesional en la Dirección de Divulgación Cultural, fue posible observar que las políticas públicas culturales no están aterrizadas a la realidad, por lo que la difusión que realiza la institución está sesgada por intereses políticos y económicos de la administración en turno. Es necesario revisar las iniciativas y leyes para lograr empatar la visión de la dependencia con la diversidad de grupos sociales, formas de ver el mundo y horizontalidad de acciones para promover la cultura y las artes como factores de cambio.

En función del análisis realizado, se observó que las cuentas institucionales carecen de directrices para crear publicaciones efectivas que logren mayores números de alcance e interacciones al mejorar el mensaje en redes sociales.

Como acciones recomendables de planeación estratégica para mejorar las actividades de la Dirección de Divulgación Cultural —en general— y de la generación de contenidos efectivos que promuevan, difundan y divulguen las actividades y cartelera de la SCCDMX en redes sociales —en particular—, se sugiere:

- Programar reuniones semanales o quincenales entre el Director de Divulgación Cultural, el Subdirector de Información Cultural, el Subdirector de Atención a Medios y el encargado de las redes sociales institucionales para establecer tiempos, destacar acciones y eventos específicos, y así lograr una comunicación efectiva.
- Alinear la estrategia de redes sociales a la política de comunicación institucional, implementando un capítulo especial sobre el manejo de plataformas digitales en estatutos y manuales administrativos de la dependencia.
- Planear estrategias para mejorar los procesos en los que converge la comunicación institucional, con atención a los diversos rubros involucrados (incluidas las redes sociales).

- Actualizar constantemente al personal encargado de gestionar las cuentas institucionales sobre tendencias de *social media* y manejo de nuevas tecnologías.
- Capacitar al personal que administra las redes sociales para mejorar sus habilidades de investigación de datos e información (capital cultural), con la finalidad de crear contenidos de valor y una cultura de servicio.
- Elaborar un manual de procedimientos para la creación de contenidos y el manejo profesional de cuentas en redes sociales.
- Generar protocolos de actuación ante crisis en medios digitales y respuesta a usuarios de redes sociales.
- Explorar y desarrollar formatos narrativos para contar historias detrás de los eventos, actividades, efemérides y contenidos de valor factibles de convertirse en relatos. Este hallazgo es uno de los más relevantes, ya que representa la puesta en práctica de las destrezas de investigación periodística y el uso de géneros como la crónica y la nota informativa.

La finalidad de generar estrategias implica, además de conformar acciones determinadas que sirvan de timón en materia de promoción, difusión y divulgación, una actualización constante para mejorar todos los aspectos de la comunicación: prensa, medios digitales, relaciones públicas, diseño y atención a públicos.

Los profesionales de la comunicación, el periodismo y la mercadotecnia que se dedican a la gestión de redes sociales deben contar con diversas capacidades, como son: escritura persuasiva, adaptación de lenguajes, sentido periodístico, manejo de imagen institucional, uso de formatos audiovisuales y conocimiento de nuevas tendencias y tecnologías.

Para el ámbito específico de las redes sociales institucionales de una dependencia como la SCCDMX, debe contarse no solo con estas competencias técnicas, sino también con amplio capital cultural y grandes aptitudes de investigación, ya que las disciplinas artísticas son ricas en

diversidad y varían según los contextos espaciales, temporales, sociales, económicos y políticos.

En este sentido, un *community manager* de una institución gubernamental (y, por extensión, de cualquier organización) debe contar con sensibilidad periodística para administrar las redes sociales oficiales. Los gestores de estos canales fungen como reporteros de una fuente específica (en este caso, cultura), por lo cual es necesario desarrollar el ejercicio y los géneros periodísticos como parte de la promoción y difusión digital.

A través de este trabajo, se busca implementar mejoras en el proceso de crear contenidos para continuar posicionando a la SCCDMX en el ámbito digital, específicamente en Facebook y Twitter.

Finalmente, esta propuesta de estrategia demuestra que no es necesario tener cuentas en diversas redes sociales, sino que representa mayor practicidad concentrar la actividad en una o dos plataformas para difundir información de manera efectiva y ágil, sin fragmentar la comunicación en diferentes lugares. La división resulta en bajos niveles de alcance e interacciones en publicaciones, lo cual genera que el mensaje de la dependencia no llegue de forma efectiva al público.

Lista de imágenes

Figuras 1-3. Martínez, Milton, *Sin título* [fotografías digitales a color] en *México en una foto*, México, Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, 16 jul. 2018. Disponible en: <https://bit.ly/2EUoqbO> [Consulta: 25 sep. 2018].

Figura 4. Cuéllar, Rogelio, *Juan José Arreola* [fotografía digital en blanco y negro (original en plata sobre gelatina, digitalizada en 2017)] en *250 retratos de la literatura mexicana*, México, Fondo Nacional para la Cultura y las Artes – Secretaría de Cultura del Gobierno Federal, ca. 1973. Fotografía intervenida por Víctor Fonseca. Disponible en: <https://bit.ly/2qkqsbk> [Consulta: 25 sep. 2018].

Figura 5. Rodríguez, José Luis, *Sin título* [fotografía digital a color] en *Open House CDMX*, México, Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, 21 abr. 2018. Fotografía intervenida por Víctor Fonseca. Disponible en: <https://bit.ly/2PctJRr> [Consulta: 25 sep. 2018].

Figuras 6-9. Martínez, Milton, *Sin título* [fotografías digitales a color] en *Concurso de Crónica 2018*, México, Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, 24 sep. 2018. Disponible en: <https://bit.ly/2yMRDQN> [Consulta: 25 sep. 2018].

Figura 10. Martínez, Milton, *Sin título* [fotografía digital a color] en *Plural como el tiempo. 75 años de libertad por el saber*, México, Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, 28 jun. 2018. Disponible en: <https://bit.ly/2PxRhqO> [Consulta: 25 sep. 2018].

Figura 11. Ríos, Maritza, *Sin título* [fotografía digital a color] en *Último concierto de temporada OFCM*, México, Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, 24 jun. 2018. Disponible en: <https://bit.ly/2JDpf7X> [Consulta: 25 sep. 2018].

Fuentes

Bibliografía

- Benassini, Claudia, *Teorías de la Comunicación en Estados Unidos y Europa (Teoría de la Comunicación II). Tomo I*, México, Ediciones de Comunicación-Universidad Iberoamericana, 1986.
- Bourdieu, Pierre y Passeron, Jean-Claude, *La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*, México, Distribuciones Fontamara, 1996.
- Carballar Falcón, José Antonio, *Twitter. Marketing personal y profesional*, México, Alfaomega Grupo Editor, 2011.
- Carrera, Filipe, *Redes Sociales y Networking. Guía de supervivencia profesional para mejorar la comunicación y las redes de contactos con la web 2.0*, Barcelona, Profit Editorial, 2011.
- Colbert, François, *Marketing de las artes y la cultura*, Barcelona, Editorial Ariel, 2003.
- Constante, Alberto (coord.), *Las redes sociales. Una manera de pensar el mundo*, México, Ediciones Sin Nombre/FFyL-UNAM, 2013.
- Coss Villegas, Karina y Paulín Carmona, Miriam del Carmen, *Redes sociales y política 2.0. Análisis de la estrategia en Twitter de Miguel Ángel Mancera, jefe de Gobierno del DF*. Tesis de licenciatura en Comunicación y Periodismo, México, UNAM-FES Aragón, 2018.
- Eco, Umberto, *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio. Investigación y escritura*, México, Gedisa, 1984.
- García Jiménez, Abraham Jacob, *Manual de redes sociales en Internet para el Banco Nacional de Comercio Exterior S. N. C. (BANCOMEXT)*. Tesina de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, México, UNAM-FCPyS, 2015.
- Garduño Villaseñor, Lilia Priscila, *Propuesta de manual para el uso correcto de las redes sociales en azteca.com*. Tesina de licenciatura en Ciencias de la Comunicación, México, UNAM-FCPyS, 2017.

- González Reyna, Susana, *Manual de investigación documental y redacción*, México, Editorial Trillas, 2015.
- Malraux, André, *Política de la cultura*, Buenos Aires, Ediciones Síntesis, 1976.
- Martín Martín, Fernando, *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*, Madrid, Editorial Fragua, 2004.
- Mejía Llano, Juan Carlos, *La guía del Community Manager. Estrategia, táctica y herramientas*, Madrid, Ediciones Anaya Multimedia, 2013.
- “Módulo 5. Estrategias para la planeación, evaluación y mejora de la producción, transferencia y socialización del conocimiento” en Manual del diplomado *Gestión del conocimiento*, México, División de Educación Continua FCA-UNAM, 2018.
- Muñoz Razo, Carlos, *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*, México, Pearson Educación, 2011.
- Proenza Segura, Rafael, *Diccionario de Publicidad y Diseño Gráfico*, Bogotá, 3R Editores, 1999.
- Santesmases Mestre, Miguel, *Términos de Marketing. Diccionario – Base de datos*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1996.
- Souriau, Étienne, *Diccionario Akal de Estética*, Madrid, Ediciones Akal, 1998.
- Thompson, John B., *Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de comunicación de masas*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, 2002.
- Valdés Hernández, Luis Alfredo, *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, México, FCA-UNAM, 2005, p. 6-7.
- Vich, Víctor, *Desculturizar la cultura. La gestión cultural como forma de acción política*, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 2014.
- Wolf, Mauro, *La investigación de la comunicación de masas. Crítica y perspectivas*, México, Ediciones Paidós, 1991.

Mesografía

- Academia de Comunicación Oral y Escrita, “Intención de lo que informamos” en *Comunicación Oral y Escrita* [en línea], Guadalajara, ITESO-Universidad Jesuita de Guadalajara, 17 jun. 2015. Disponible en: <https://bit.ly/2PY3fXm> [Consulta: 20 oct. 2018].

- AM de Querétaro, “Destaca UNAM legado del escritor Juan José Arreola” (con información de Notimex) [en línea], Querétaro, 24 sep. 2018. Disponible en: <https://bit.ly/2qqIz0o> [Consulta: 25 sep. 2018].
- Área de Investigación Aplicada y Opinión, *Estructura y tendencia de consumo cultural en el estado de Colima: encuesta estatal de valores y consumo cultural* [pdf], México, IJ-UNAM – Fondo Mixto CONACYT – Gobierno del Estado de Colima, 2010. Disponible en: <https://bit.ly/2S3gs2D> [Consulta: 19 oct. 2018].
- Asamblea Legislativa del Distrito Federal, *Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y de la Administración Pública de la Ciudad de México* [pdf], México, 29 may. 2018. Disponible en: <https://bit.ly/2MMAIY6> [Consulta: 18 jul. 2018].
- Centro Virtual Cervantes, “Intención comunicativa” en *Diccionario de términos clave de ELE* [en línea], Madrid, Instituto Cervantes, (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2AofYgL> [Consulta: 20 oct. 2018].
- De la Peña Aznar, José, “¿Sirven para algo las redes sociales en el sector cultural?” en *Anuario AC/E de cultura digital 2014* [pdf], Madrid, Acción Cultural Española, 2014. Disponible en: <https://bit.ly/2EH211N> [Consulta: 24 oct. 2018].
- Diario Oficial de la Federación, *Acuerdo G/JGA/15/2016 por el que se cambia la denominación de Distrito Federal por Ciudad de México* [en línea], México, 29 feb. 2016. Disponible en: <https://bit.ly/2NYt8sv> [Consulta: 18 jul. 2018].
- Facebook, *Información* [en línea], fanpage oficial de Facebook (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/1Do9MAt> [Consulta: 18 jul. 2018].
- _____, *Me gusta y reacciones* [en línea], Servicio de ayuda de Facebook (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2QHIGk5> [Consulta: 19 jul. 2018].
- Giraldo Sosa, Valentina, *Copywriting: descubre los misterios de los textos que convierten* [pdf], RockContent (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2NshvdM> [Consulta: 18 sep. 2018].
- Gobierno de la Ciudad de México, “Programa General de Desarrollo del Distrito Federal” en *Gaceta Oficial del Distrito Federal* [pdf], Núm. 1689 Tomo II (décima séptima época), México, 11 sep. 2013. Disponible en: <https://bit.ly/2XcDmHx> [Consulta: 19 feb. 2019].

- _____, “Ley de los Derechos Culturales de los Habitantes y Visitantes de la Ciudad de México” en *Gaceta Oficial de la Ciudad de México* [pdf], Núm. 245 (vigésima época), México, 22 ene. 2018. Disponible en: <https://bit.ly/2GQ4PZX> [Consulta: 20 feb. 2019].
- _____, *Gobierno* [en línea], México (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2RxXK2C> [Consulta: 3 dic. 2018].
- Gutiérrez, Óscar, “¡Adiós a los favoritos! Twitter ahora tiene el botón ‘Me gusta’” en *CNET en español* [en línea], Estados Unidos, 3 nov. 2015. Disponible en: <https://cnet.co/2Da0LmW> [Consulta: 26 jul. 2018].
- Martínez Gómez, Antonio, “Creación de una marca de ciudad” [pdf] en *V. Curso de Dirección Pública Local*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, 29 mar. 2006. Disponible en: <https://bit.ly/2MMTcCf> [Consulta: 18 jul. 2018].
- Merca2.0*, “CDMX: más que una Marca Ciudad” [pdf], México, noviembre 2015, p. 22-25. Disponible en: <https://bit.ly/1ORqShb> [Consulta: 18 jul. 2018].
- Montells, Laura, “¿Qué es el engagement en Twitter y cómo puede ayudarte?” en *Metricool* [en línea] (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2DcJSrH> [Consulta: 26 jul. 2018].
- Núñez, Vilma, “Fórmula para calcular engagement en redes sociales y CTR” en *Vilma Núñez* [en línea], 17 ene. 2017. Disponible en: <https://bit.ly/2nDd972> [Consulta: 26 jul. 2018].
- Parra, Camilo, “Facebook me asombra: reacciones de la red social” en *Marketing de contenidos* [en línea] (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2xrUf5L> [Consulta: 19 jul. 2018].
- Perramón, Martín, “Inbound marketing para organizaciones culturales y artísticas” en Blog de Inbound Marketing *InboundCycle* [en línea], 21 nov. 2017. Disponible en: <https://bit.ly/2iDaW6O> [Consulta: 11 sep. 2018].
- Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española* [en línea], Madrid, Real Academia Española, (s.f.). Disponible en: <https://dle.rae.es> [Consulta: 20 feb. 2019].
- Romero Ruiz de Castro, Jaime, *La comunicación en el proceso de institucionalización de una organización política incipiente: caso Equo Sevilla* [pdf], Trabajo Fin de Máster en Comunicación Institucional y

Política, Sevilla, Universidad de Sevilla, 2012. Disponible en: <https://bit.ly/2EATGN4> [Consulta: 20 oct. 2018].

Sánchez, Edgar, “Diferencias entre ‘alcance’ e ‘impresiones’ de redes sociales que debes conocer” en *Merca2.0* [en línea], México, 1 nov. 2017. Disponible en: <https://bit.ly/2pkT8jS> [Consulta: 24 ago. 2018].

Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, *Acerca de* [en línea], México (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2LQ4B4c> [Consulta: 18 jul. 2018].

_____, *Director de Divulgación Cultural* [en línea], México (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2QKYYrs> [Consulta: 18 jul. 2018].

_____, *Estructura orgánica* [en línea], México (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2VI2vbx> [Consulta: 5 mar. 2019].

_____, *Manual Administrativo de la Secretaría de Cultura* [pdf], México, julio 2015. Disponible en: <https://bit.ly/2pk6WLv> [Consulta: 18 jul. 2018].

Setup Media, “¿Cómo calcular el engagement en diferentes redes sociales?” en *Setup Media* [en línea], 24 dic. 2015. Disponible en: <https://bit.ly/2PQAJ3o> [Consulta: 24 ago. 2018].

Twitter, *Sobre nosotros* [en línea], sitio oficial de Twitter (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2o1HGJK> [Consulta: 18 jul. 2018].

_____, “Cómo crear un hilo” en *Centro de ayuda* [en línea], sitio oficial de Twitter (s.f.). Disponible en: <https://bit.ly/2DrF3eu> [citado: 20 feb. 2019].

Vivanco, Eneko, “Estrategia digital. Qué es y cómo se diseña” en *Aukera* [en línea], Bilbao, 21 nov. 2017. Disponible en: <https://bit.ly/2FTgeYI> [Consulta: 6 dic. 2018].