



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE HUMANIDADES**

**Comunicación digital estratégica para centros culturales:  
Centro Cultural Peruano Japonés y el Goethe-Institut Perú**

Tesis para optar el Grado de  
Magíster en Gestión Cultural

**Javier Ernesto García Wong-Kit**

**Asesor(es):  
Dra. Lyudmyla Yezerska**

**Lima, junio de 2020**



## Resumen Analítico-Informativo

### **Comunicación digital estratégica para centros culturales: Centro Cultural Peruano Japonés y el Goethe-Institut Perú**

**Javier García Wong-Kit**

**Asesor(es): Dra. Lyudmyla Yezerska**

**Tesis.**

**Maestría**

**Universidad de Piura. Facultad de Humanidades.**

**Lima, 9 de julio de 2020**

**Palabras claves:** comunicación digital, comunicación estratégica, periodismo cultural, centros culturales, gestión cultural

**Introducción:** Los centros culturales analizados en este estudio cuentan con medios de comunicación digital para la interacción con sus audiencias que no son parte de una gestión estratégica basada en las teorías vigentes de la comunicación estratégica, la gestión cultural y la comunicación digital.

**Metodología:** Fichas bibliográficas, encuesta, cuestionarios. Se elaboraron dos cuestionarios de 20 preguntas para los usuarios de las redes sociales del Centro Cultural Peruano Japonés y el Goethe-Institut Perú, así como dos cuestionarios de 10 preguntas para los jefes de comunicación de ambas instituciones.

**Resultados:** Se encontró una concordancia entre los planteamientos de gestión cultural de los centros culturales y los resultados a nivel de impacto de sus comunicaciones digitales, tanto a nivel de las cifras de las encuestas como del análisis producto de la información que entregaron los encargados de las comunicaciones digitales.

**Conclusiones:** Los resultados del análisis de las comunicaciones de los centros culturales muestran la importancia de contar con una estrategia de comunicación digital en estas instituciones para aprovechar la retroalimentación de sus usuarios, a fin de adecuar sus mensajes y alcanzar nuevos públicos; partiendo de resultados visibles, como la familiaridad de las audiencias digitales con determinadas redes sociales, orientados por su practicidad; y la necesidad de contar con información de forma frecuente y directa, así como el fomento de la interacción para crear comunidades digitales que fortalezcan los temas culturales que cultiven.

**Fecha de elaboración del resumen:** 09 de junio de 2020

## Analytical-Informative Summary

Strategic digital communication for cultural centers: Peruvian Japanese Cultural Center and the Goethe-Institut Peru

**Javier García Wong-Kit**

**Asesor(es): Dra. Lyudmyla Yezerska**

**Tesis.**

**Maestría**

**Universidad de Piura. Facultad de Humanidades.**

**Lima, 9 de julio de 2020**

**Keywords:** digital communication, strategic communication, cultural journalism, cultural centers, cultural management

**Introduction:** The cultural centers analyzed in this study have digital communication media for interaction with their audiences that are not part of a strategic management based on current theories of strategic communication, cultural management and digital communication.

**Methodology:** Bibliographic sheets, survey, questionnaires. Two 20-question questionnaires were prepared for users of the social networks of the Peruvian Japanese Cultural Center and the Goethe-Institut Peru, as well as two 10-question questionnaires for the heads of communication of both institutions.

**Results:** A concordance was found between the cultural management approaches of the cultural centers and the results at the level of impact of their digital communications, both at the level of the survey figures and the analysis of the information provided by those in charge of digital communications.

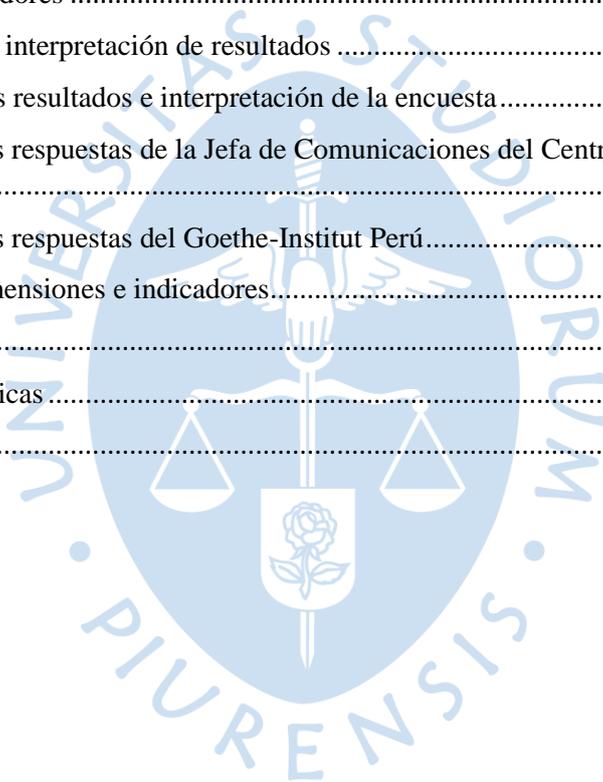
**Conclusions:** The results of the analysis of the communications of the cultural centers show the importance of having a digital communication strategy in these institutions to take advantage of the feedback from their users, in order to adapt their messages and reach new audiences; based on visible results, such as the familiarity of digital audiences with certain social networks, guided by their practicality; and the need for frequent and direct information, as well as the promotion of interaction to create digital communities that strengthen the cultural issues they cultivate.

**Summary date:** June 09, 2020

## Índice

Introducción .....	1
Capítulo I: Marco conceptual .....	3
1.1. Descripción del contexto .....	3
1.2. Planteamiento del problema .....	5
1.3. Objetivos de la investigación .....	6
1.4. Antecedentes .....	6
1.5. Justificación.....	8
1.6. Alcances y límites .....	9
Capítulo II: Marco teórico.....	11
2.1. Aspectos básicos sobre comunicación.....	11
2.1.1. Criterios conceptuales .....	12
2.1.2. La comunicación en la sociedad actual .....	14
2.2. El comunicador digital .....	15
2.2.1. Conceptos digitales comunes .....	17
2.2.2. Retos ante la sociedad 3.0 .....	18
2.2.3. Tendencias digitales cuestionables.....	20
2.3. La comunicación estratégica .....	22
2.3.1. El plan estratégico de comunicación .....	24
2.3.2. Factores transversales.....	26
2.3.3. Las redes sociales en la comunicación estratégica .....	28
2.4. Comunicación y cultura.....	30
2.4.1. Conceptualización de la cultura .....	34
2.4.2. La comunicación dentro de la gestión cultural.....	37
2.4.3. Los centros culturales en la actualidad .....	40
2.4.4. Los centros culturales y la era digital .....	43
2.5. La transformación digital de la cultura.....	46
2.5.1. Herramientas digitales de gestión.....	49
2.5.2. Herramientas digitales de difusión .....	51
2.5.3. Herramientas digitales para el consumo.....	53
Capítulo III: Análisis de los centros culturales en el Perú.....	57
3.1. El Centro Cultural Peruano Japonés.....	59
3.1.1. Transformación digital en el Centro Cultural Peruano Japonés .....	62
3.1.2. Casos de análisis en comunicación en el Centro Cultural Peruano Japonés .....	64
3.2. El Goethe-Institut Perú.....	68

3.2.1. Transformación digital en el Goethe-Institut Perú .....	70
3.2.2. Casos de análisis en comunicación en el Goethe Institut Perú.....	72
3.3. Análisis comparativo.....	75
Capítulo IV: Marco metodológico .....	77
4.1. Método y tipo de investigación .....	77
4.2. Objetivos .....	77
4.2.1. Objetivo general .....	77
4.2.2. Objetivos específicos.....	77
4.3. Técnica e instrumento .....	78
4.4. Población y muestra .....	79
4.5. Variables e indicadores .....	79
Capítulo V: Análisis e interpretación de resultados .....	81
5.1. Descripción de los resultados e interpretación de la encuesta.....	81
5.2. Descripción de las respuestas de la Jefa de Comunicaciones del Centro Cultural Peruano Japonés .....	93
5.3. Descripción de las respuestas del Goethe-Institut Perú.....	94
5.4. Resultados de dimensiones e indicadores.....	94
Conclusiones .....	95
Referencias bibliográficas .....	97
Apéndices .....	107



## Índice de figuras

Figura 1: Publicación de taller de origami en la página de Facebook del Centro Cultural Peruano Japonés. ....	65
Figura 2: Publicación de exposición artística en la página de Facebook del Centro Cultural Peruano Japonés. ....	65
Figura 3: Publicación del ciclo de cine japonés en la página de Facebook del Centro Cultural Peruano Japonés. ....	66
Figura 4: Segunda publicación del ciclo de cine japonés en la página de Facebook del Centro Cultural Peruano Japonés. ....	66
Figura 5: Imagen publicada en la página de Facebook del Goethe Institut Lima. ....	72
Figura 6: Imagen publicada en la en la página de Facebook del Goethe Institut Lima. ....	73
Figura 7: Portada de libro publicada en la página de Facebook del Goethe Institut Lima. ....	73
Figura 8: Imagen publicada en la página de Facebook del Goethe Institut Lima. ....	73





## Introducción

En la sociedad actual, el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) ha alcanzado a prácticamente todas las acciones cotidianas de personas de diferentes edades, siendo uno de los medios empleados para acercarse a aquellas actividades culturales que cultivamos por interés propio. Además de cumplir una función informativa, las herramientas digitales se usan para relacionarse con otras personas que tienen intereses similares, con los cuales se puede conformar una comunidad para su cultivo y difusión.

Al igual que la mayoría de instituciones públicas y privadas, los centros culturales en el Perú han desarrollado medios digitales para comunicarse con sus audiencias siguiendo un formato para sus contenidos que puede parecer similar al que caracteriza a otros sectores de consumo. Siguiendo las tendencias y las técnicas del marketing, han aplicado los conceptos del marketing cultural y el marketing digital, empleando estas herramientas que son parte de otro concepto, el de la comunicación estratégica, para alcanzar sus objetivos.

Esta investigación está centrada en esos procesos de comunicación estratégica donde las herramientas digitales abren la posibilidad de tener un gran impacto en sus públicos objetivos, con beneficios como la inmediatez, el fácil acceso y bajo costo, los cuales son cruciales para instituciones como los centros culturales, que no cuentan con grandes presupuestos para estos temas, ya que no suelen estar orientados al lucro, ni establecen sus productos culturales únicamente a partir de una demanda del mercado.

Desarrollar una comunicación estratégica acorde con las tendencias y conductas de los usuarios, además de otras herramientas digitales para su organización (gestión cultural) y generación de consumo (industrias culturales) es posible a partir del análisis de su situación específica y del conocimiento del potencial que ofrecen muchas plataformas digitales que vienen siendo aplicadas a nivel mundial en espacios de naturaleza similar, como museos, institutos de investigación y galerías de arte.

El reto que afrontan los centros culturales en el Perú, como el Centro Cultural Peruano Japonés y el Goethe-Institut Perú, que han sido elegidos para este estudio, es el de emplear herramientas digitales que los lleven a la innovación dentro del ámbito de la cultura, sin que esto altere su naturaleza y fines, aprovechando que las TIC despiertan la curiosidad en los usuarios, sobre todo los de las nuevas generaciones, y mejora la capacidad de respuesta de sus audiencias, obteniendo una valiosa retroalimentación.

El uso estratégico de estas herramientas de comunicación, gestión y estudio de audiencias les permitirá establecer mejoras que van a repercutir en el prestigio de su institución y del equipo de profesionales que las aplique.



## Capítulo I: Marco conceptual

### 1.1. Descripción del contexto

En el siglo XXI, la comunicación digital predomina sobre otros medios de comunicación masiva, como los periódicos, la radio y la televisión, influyendo en el comportamiento de la población en las zonas urbanas no solo por los contenidos que consumen, sino también por el desarrollo de conductas y hábitos interactivos. Es por estas razones que la comunicación digital es relevante para empresas creadoras de productos o servicios en distintos ámbitos, como el artístico, museístico y cultural.

El empleo de estas herramientas contribuye a mejorar la gestión y producción de las instituciones culturales, que van a contar con instrumentos como calendarios para la asistencia de actividades y eventos, soporte para interactuar en línea con usuarios de forma directa e individual, registro de base de datos para seguimiento del público, entre otros, además de proponer una serie de contenidos a través de los medios digitales que contribuyan a fidelizar a estos públicos, sin mencionar aspectos que ya se venían fortaleciendo desde el surgimiento de internet, como la presencia de marca.

Los retos que plantean las nuevas formas de comunicación digital deben ser, por tanto, analizados desde una perspectiva estratégica que ayude a organizar las diferentes herramientas para realizar un trabajo coordinado, a fin de aumentar su eficiencia, siguiendo modelos que han venido generando resultados positivos en ámbitos como los museos, galerías de arte, centros culturales y otros de similar índole en distintas partes del mundo, como ocurre con el Museo de Arte Contemporáneo Reina Sofía y el Museo del Prado de Madrid.

Fiallos resalta a los museos de arte que tienen una cultura digital orientada a la comunicación activa y participativa, con espacio para la experimentación, las prácticas artísticas colectivas, la producción interactiva y la gestión a través de plataformas y redes para aumentar la participación de los públicos. Menciona el caso del Museo de Arte Contemporáneo Reina Sofía como “uno de los ejemplos paradigmáticos en cuanto a buenas prácticas en el uso de los nuevos contenidos digitales, la estrategia de comunicación propuesta para las redes sociales y el uso de su página web como plataforma de distribución de los contenidos del Museo” (2016).

Además, resalta al Museo del Prado, cuyo plan estratégico 2013-2016 incluye el apartado Prado online, el cual propone los lineamientos para el desarrollo de los recursos web y canales digitales del museo. Como se aprecia, en la actualidad la comunicación digital puede llegar a

ser una especialidad de suma importancia dentro de las organizaciones, siguiendo conceptos del marketing que ponen al consumidor en el centro de un análisis en el que se aplican perspectivas de las ciencias de la comunicación, como la psicología (los estudios de Psicología Social de Kurt Lewin), sociología (Harold Lasswell y la comunicación de masas), la lingüística (el estructuralismo de Roman Jakobson) y de otros campos que generan un trabajo integral, capaz de influir en la directiva para la toma de decisiones que repercutan en la mejora de sus servicios.

En el Perú, el sector cultural tiene grandes carencias a nivel presupuestal. En 2018, un informe de la Cámara de Comercio de Lima indicaba que “la inversión en cultura per cápita en Perú es de solo US\$ 0,75, mientras que en Francia es de US\$ 36,56” (Vásquez, 2018: 11). Además, a través de un cuadro estadístico se mostraba que el presupuesto público en cultura había pasado de 0,45% en 2010 a 0,29% en 2017. Si bien el monto total es mayor debido al mayor presupuesto público general, este históricamente ni siquiera se aproxima al 1%, pese a que las actividades culturales tienen un impacto cada vez mayor en el PBI, la generación de empleo y el gasto de las familias, como se señala en los Indicadores de Cultura para el Desarrollo (Ministerio de Cultura, 2015).

Estas cifras presupuestales deberían motivar a que se le dé mayor relevancia a la comunicación estratégica digital dentro de las organizaciones culturales públicas y privadas, por el bajo costo que representa y su alto impacto en la conducta del público, no solo como consumidor sino como impulsador de la difusión de los eventos y actividades de estas instituciones y de su imagen en sí misma, contribuyendo a despertar simpatía por las mismas y una mejor sinergia en la gestión cultural.

Los centros culturales en el Perú son espacios idóneos para el estudio y aplicación de estos conceptos, ya que albergan públicos de distintos orígenes, costumbres y preferencias, lo cual permite hacer un diagnóstico amplio y versátil de sus usuarios digitales. Esto permitirá el desarrollo de teorías, basadas en demostraciones empíricas, que muestren la necesidad, o no, de una comunicación estratégica relacionada con el sector, en este caso el de cultura, en lugar de seguir pautas generales o estilos similares a otros rubros (empresas, marcas y entidades públicas), cuya relación con sus públicos es diferente.

Cabe mencionar que en el Perú existe un porcentaje de empirismo en el manejo de las marcas, empresas e instituciones culturales ya que, si bien existen estudios especializados en comunicación digital, estos no están asociados al quehacer cultural del país, como se puede

observar al analizar los programas curriculares de nivel superior. Si bien existe una bibliografía detallada sobre marketing cultural, son pocas las instituciones educativas que han puesto foco en esta especialidad con énfasis en la cultura digital, lo cual se pudo constatar en la investigación para la elaboración de los antecedentes de esta tesis.

Desarrollar criterios específicos para la comunicación de centros culturales, manteniendo cada uno su propia personalidad según los fines y el público objetivo que persigue, es sustancial para darle notoriedad dentro de un espacio como internet y las redes sociales donde proliferan gran cantidad de información que los usuarios consumen por corto tiempo, especialmente a través de los teléfonos inteligentes.

Vincular estas técnicas de comunicación con la naturaleza propia de los centros culturales, distinta a la que tienen los museos, es fundamental para abrir un panorama en el que puedan competir con otras ofertas educativas, de ocio y distracción, considerando que en muchas ocasiones se tratan temáticas de gran interés social que pueden ser abordadas con un nuevo lenguaje donde lo digital, lo interactivo y dinámico juega un rol clave para satisfacer la demanda de un público nativo digital con hábitos y características peculiares.

Por tanto, hoy en día, las estrategias de comunicación digital son relevantes para la elaboración y difusión de los contenidos culturales. Es un deber de los gestores culturales, comunicadores y otros expertos del sector considerar estas herramientas como un factor clave en el desenvolvimiento de sus instituciones, con un gran potencial para la innovación, y el desarrollo de industrias creativas y culturales que contribuyan con el crecimiento del país.

## **1.2. Planteamiento del problema**

¿Qué criterios se deben considerar en la comunicación digital de los centros culturales partiendo de los objetivos de esta clase de instituciones? En base a esta pregunta gira esta investigación sobre comunicación digital y gestión cultural que busca conocer el adecuado empleo de las herramientas digitales de comunicación dentro de un planeamiento estratégico que permita su adecuado uso.

Para ello se analizará el manejo de las comunicaciones digitales de dos instituciones culturales de similar nivel ubicadas en Lima (el Centro Cultural Peruano Japonés y el Goethe Institut Perú), ambas ubicadas en el distrito de Jesús María, a fin de conocer si la forma de interacción que tienen con sus públicos a través de estos medios genera un impacto positivo en

los mismos, valorando su esencia cultural, y si a través de estos canales se ofrece una propuesta de contenidos diversa y atractiva.

Si bien la comunicación digital en estas instituciones se viene realizando desde hace más de quince años, tomaremos un periodo de tiempo más corto y reciente, a fin de contextualizarlo con los alcances que viene teniendo la tecnología en los últimos cuatro años (2017-2020). La modalidad comparativa permitirá obtener información cualitativa y cuantitativa, a fin de dar relevancia a ambos aspectos debido a la amplitud de interpretaciones que pueden derivarse del análisis de los procesos de comunicación digital.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Determinar qué criterios se deben considerar en la comunicación digital de los centros culturales partiendo de los objetivos de esta clase de instituciones.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar qué herramientas pueden ser más relevantes dentro de una estrategia de comunicación digital de centros culturales.
- Determinar qué tono, estilo o características deben tener las comunicaciones digitales de las instituciones culturales.
- Analizar qué impacto tiene en el público la información de los medios digitales de los centros culturales en su relación con estas instituciones.
- Analizar el funcionamiento de las comunicaciones digitales del Centro Cultural Peruano Japonés y del Goethe-Institut Perú de manera crítica, a fin de recomendar alternativas de mejora.

### **1.4. Antecedentes**

Esta investigación está centrada en el manejo de la comunicación digital de los centros culturales, para lo cual se refieren algunos conceptos vinculados al marketing cultural y

comunicación estratégica, de los cuales se encontraron algunos estudios directa o indirectamente relacionados, siendo los más similares los que se enlistan a continuación:

- Manual de marketing y comunicación cultural, del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya, de la Universidad de Cádiz, de Antonio Leal y María José Quero (2011), pero que no trata de los medios y herramientas digitales,
- Instituciones culturales en un click, artículo publicado en la revista electrónica Razón y Palabra, por Alicia Moreno y Juan José Prieto Gutiérrez (2011), pero que no profundiza en aspectos estratégicos,
- Estrategias de comunicación digital en las instituciones culturales, artículo publicado en la revista de los Museos de Andalucía, de Juan Freire (2009), que por su antigüedad requiere una revisión,
- Estrategias de marketing cultural para la creación de públicos en el museo de arte de Lima (MALI) y el museo de arte contemporáneo (MAC) durante el 2016 – 2017, tesis de maestría de Carlos Alcántara Castro (2018), que no se centra en la comunicación estratégica digital,
- Museos españoles en Facebook: análisis de su comunicación como museos sociales, artículo publicado en la Revista de Comunicación, de José Manuel Mas Iglesias (2018), en el que se analizan contenidos digitales de redes sociales.
- Comunicación cultural de masas. El caso del Instituto Cervantes y su diplomacia digital a través de Twitter, de Juan José Prieto-Gutiérrez y Rafael Rubio-Núñez (2018), que se centra en una red social.

Además, se encontró documentación bibliográfica, especialmente tesis, sobre centros culturales comunitarios, distintos a los de índole privada que son sujetos de este estudio; consejos prácticos, herramientas y técnicas desde la mirada del marketing para la construcción de marca o la promoción de productos (bajo el término marketing cultural), pero que no se vinculan con la era digital; así como planes y proyectos para la realización de actividades culturales o estrategias para la redefinición de objetivos en espacios dedicados a la cultura.

Por último, resaltamos el aporte de documentos como “El sector cultural y las nuevas oportunidades de negocio en el entorno digital 2016”, del Observatorio Vasco de la Cultura, cuyo análisis del impacto de las tecnologías digitales en la sociedad y los cambios que representa en la comunicación de los actuales modelos de gestión de la cultura está en línea con lo planteado en esta tesis. Del mismo modo, se comparten las inquietudes del artículo

“Investigación para la gestión de la comunicación estratégica en redes sociales desde una perspectiva cibercultur@l”, de Laura González Morales y Guilebaldo López (2017), del Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural, perteneciente a la Universidad de Guadalajara.

Resaltamos su preocupación por la formación de gestores culturales en campos como la alfabetización digital, al igual que aquellos estudios relacionados al futuro de las interacciones sociales con la digitalización de la comunicación, como la que ha sido resumida en la publicación “El futuro de los centros culturales en la Europa creativa” (2015), que ha sido editada por el Ayuntamiento de Camargo (Cantabria), especialmente por el capítulo “Repensar los centros culturales”. Plantear escenarios futuros partiendo de la rápida evolución de las herramientas digitales y su adecuación inmediata en la vida social es fundamental si se quiere tener una mirada estratégica de las comunicaciones digitales.

### **1.5. Justificación**

¿Qué criterios se deben considerar en la comunicación digital de los centros culturales partiendo de los objetivos de esta clase de instituciones? Debido a la ausencia de bibliografía que se enfoque específicamente en este tema de modo integral es que se plantea esta investigación, tomando los centros culturales como casos debido a su esquema organizativo y a la necesidad de vincularse con los públicos que se aproximan a estas instituciones a través de los medios digitales, cuyo uso es cada vez mayor entre el público joven.

Se trata, además, de una especialidad que empieza a ser estudiada a nivel de posgrado, como ocurre en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), que cuenta con una formación en línea para profesionales del sector en “Estrategia digital en organizaciones culturales”, en alianza con el Museu Nacional d’Art de Catalunya. Ello demuestra la necesidad de cubrir una demanda creciente entre museólogos, gestores culturales y comunicadores de estos rubros, que requieren de una metodología para su conocimiento, uso y aplicación que pueda ser transversal a los distintos campos de la cultura.

En el caso peruano, al ser los centros culturales las entidades más diversas en públicos, actividades y contenidos, es pertinente el análisis de sus comunicaciones digitales, ya que los resultados cuantitativos y cualitativos aportarán mayores luces respecto a la importancia y el impacto de estas herramientas. Igualmente, la investigación servirá para actualizar algunos componentes de esta especialidad que se renueva permanentemente, a fin de ampliar el

conocimiento que se tiene de la misma y de las funcionalidades que puede adquirir en el ámbito de la cultura, desde el uso de los teléfonos inteligentes a nuevas formas de producir contenidos digitales, a través de las industrias creativas.

Estos aportes, tanto teóricos como prácticos, podrán servir para el establecimiento de protocolos de implementación, así como para el diagnóstico de determinadas situaciones conflictivas que se den en el proceso de la comunicación digital con los públicos, de modo que permita la resolución de problemas que puedan afectar a las instituciones culturales. Otro beneficio derivado del manejo y conocimiento de esta especialidad es el análisis de los patrones de comportamiento de los usuarios digitales, el cual puede ser extrapolable a otras realidades del medio.

### **1.6. Alcances y límites**

El enfoque de esta investigación está hecho en un modelo de centro cultural que reúne determinadas características, tanto en el planteamiento de su propuesta de actividades como en su organización y la ejecución de las mismas. El Ministerio de Cultura de Argentina (2018: 5) propone una definición para estos espacios culturales: “Entendemos a los espacios culturales como aquellos espacios físicos, con diverso grado de formalidad e institucionalización, en donde se realizan con asiduidad y continuidad actividades culturales de diversa índole”.

Este puede ser desarrollado por un gobierno local (municipal o regional, como ocurre con el Centro Cultural El Olivar, de la Municipalidad de San Isidro), nacional (como el Goethe-Institut Perú, perteneciente a la República Federal de Alemania), una entidad privada (mediante asociados, como ocurre con el Centro Cultural Peruano Japonés) y otros de índole comunitaria que se ajusten o aproximen a estos criterios.

El análisis estructural y crítico del uso de sus medios de comunicación digital se limitará a aquellos que han sido empleados de manera sostenida por ambas instituciones, aunque se hará referencia a otras alternativas que pudieron considerarse dentro de un plan de comunicación estratégica. También se analizará el comportamiento de los públicos objetivos de cada una, limitándose a la información obtenida por los medios digitales dispuestos por ambas instituciones, a fin de obtener conclusiones equiparables.



## Capítulo II: Marco teórico

### 2.1. Aspectos básicos sobre comunicación

Considerar a la comunicación como ciencia ha posibilitado que se sistematice su estudio desde distintas perspectivas, lo cual ha sido de gran utilidad para la división de áreas en las que se van a utilizar saberes de otras ciencias sociales, como la psicología, sociología, lingüística, entre otras, que persiguen determinados fines. Por un lado, los diversos estudios de la comunicación como actividad humana han determinado que esta tiene tres dimensiones no excluyentes e independientes basadas en su objetivo: persuasiva, informativa y de entretenimiento (Berlo, 1984: 5).

En estos casos, existe un receptor intencional y no intencional al que se dirige un mensaje que busca afectar su conducta o pensamiento. “El análisis de toda situación de comunicación”, dice Berlo, “debe tener en cuenta las siguientes premisas: la forma en que la fuente de comunicación trató de afectar a la persona que recibe el mensaje y el modo en que el receptor trató de afectarse a sí y a otros (incluyendo la fuente)” (ibid.: 9). Hay aquí una mirada estructural de la comunicación que suele predominar en los estudios de esta ciencia.

La comunicación es un proceso complejo, múltiple y continuo, que requiere un análisis detallado para responder a las interrogantes que el mismo autor plantea: ¿por qué el receptor trata de acercarse a la experiencia comunicativa?, ¿por qué lee la gente los periódicos?, ¿por qué va al teatro y asiste a clases? Es posible añadir una mirada funcional de la comunicación. Muchos estudios de la comunicación humana se han centrado en este aspecto: las razones o motivaciones del receptor, a fin de lograr un mensaje que logre conectar con este y que sea efectivo en lo que intenta transmitirle. De allí que existan especialidades a nivel profesional para la elaboración de estos contenidos: diseño gráfico, fotografía, redacción, edición audiovisual, entre otros.

Por tanto, la comunicación como ciencia se ha abocado a la sistematización y evaluación de teorías que describen, analizan y definen, con detalle, la realidad compleja que es objeto de la ciencia de la comunicación (Algarra, 2009). Esta realidad de la comunicación es la que constituye el eje central de su rol dentro de la sociedad, más allá de los criterios teóricos empleados para su estudio, que han generado diversos enfoques y perspectivas (las tradicionales en esta disciplina son la retórica, semiótica, fenomenológica, cibernética, sociopsicológica,

sociocultural y crítica). Existe un componente fáctico que busca la demostración empírica de sus postulados y teorías.

Para determinar este eje central es necesario preguntarse, como lo hace Maxwell, a qué sociedad nos referimos y quién es el que busca esta respuesta. Por un lado, se refiere a la teoría política liberal en la que la comunicación, y los medios masivos, son vitales “para sustentar las modernas instituciones de la democracia y las sensibilidades de la cultura democrática”, siendo su rol el de “facilitador, organizador y catalizador” (2006: 13). Aquí, sus fines están determinados por el poder efectivo que va a proporcionar a quienes detenten su dominio (el gobierno y sector privado) y la información es tratada como un bien de consumo (ibíd.: 14).

Por otro lado, si la pregunta llegase desde el individuo que busca una respuesta desde la posición del emisor, el cuestionamiento a la realidad antes expuesta, el ejercicio crítico y la libertad de expresión resultan claves para enfrentar este modelo sociopolítico en busca de nuevas ideas, de la defensa de sus intereses y de sus particularidades. A decir de Serrano (2006) existe un colonialismo cultural que “ignora y lamina la diversidad cultural”, provocando que se extingan ciertas identidades, formas de vivir, tradiciones, conocimientos y habilidades que son un patrimonio intangible de la humanidad.

El rol del comunicador como científico social, más allá de ambos enfoques, es el de comprender estas dinámicas. Para llegar a ese conocimiento es necesario aproximarse a la realidad, a la sociedad y sus individuos, de forma ética y metodológica, con empatía, sin prejuicios ni estereotipos. De igual forma cuando actúa como mediador, ya que aquellos mensajes representarán la forma en que un individuo, medio de comunicación o institución interpreta la realidad y la simboliza de cara a lo que se ha llamado sociedad de masas. Es necesario precisar este y otros conceptos relativos a la comunicación, a fin de determinar la implicancia que tendrá al abordar la cultura, sus instrumentos y las iniciativas asociadas a la misma.

### **2.1.1. Criterios conceptuales**

Desde la posición de emisor o receptor, los medios de comunicación albergan distintas concepciones basadas en su estructura y función que es necesario distinguir siguiendo sus evoluciones históricas y tecnológicas, a fin de comprender el escenario en que se dan las hipótesis expuestas en esta tesis.

Medios masivos o *mass media*: los medios de comunicación masivos, como la radio, televisión y prensa, iniciaron desempeñando un rol de conexión debido a la lejanía de quienes intervienen dentro del proceso de comunicación, con una posición jerarquizada en la que el emisor enviaba mensajes unidireccionalmente. La labor principal era transmitir el mensaje a mayor público y con la mayor velocidad posible.

Controlador de información o *Gatekeeper*: los medios funcionaban como selectores de los contenidos a procesar, enfocar y difundir, lo que les daba el poder de decisión. La teoría acuñada por Kurt Lewin (Shabir, 2015) se continúa aplicando a los medios masivos por cuanto actúan como intermediarios entre información y público, determinando el enfoque, protagonismo, extensión y recursos que se emplearán en cada proceso de comunicación.

Opinión pública: en el campo de la comunicación, este concepto empleado en política se entiende como la idea colectiva, interés común y los juicios emitidos dentro de una sociedad que han sido difundidos por los medios, llegando a originar una corriente de pensamiento o criterio capaz de influir en la toma de decisiones de las autoridades. Asociada a los líderes de opinión o figuras mediáticas.

*Agenda setting*: Agenda de contenidos establecidos por los medios según consideraciones previas que van a dar prioridad a ciertas informaciones, muchas veces de interés de grupos determinados, y que posibilita establecer cierta línea editorial y criterios de un medio. La teoría de Maxwell McCombs y Donald Shaw señala que es a través de este mecanismo que los medios masivos canalizan la opinión pública, influyendo en lo político, económico, social y cultural.

Sociedad de información: esquema social en el que la información es la principal fuente para el desarrollo y productividad, ya que permite alcanzar el conocimiento. La instantaneidad del acceso, gracias a las diferentes tecnologías, se ha constituido en una de sus principales características, creando nuevas oportunidades de crecimiento dentro del entorno local y global donde se desarrolle. En la actualidad se le vincula a la posibilidad de interconexión entre sus miembros.

Tecnologías de información y comunicación (TIC): avances de la informática y las telecomunicaciones que han permitido contar con herramientas novedosas y atractivas para el acceso, producción, tratamiento y comunicación de la información, empleando diferentes códigos audiovisuales. Internet es la principal herramienta en la que se aglomeran los contenidos y los dispositivos portátiles como *smartphones*, *tablets* y *laptops* son los que han

generado cambios en la conducta de los consumidores de información que han pasado a convertirse en productores.

### **2.1.2. La comunicación en la sociedad actual**

La comunicación ha alcanzado una gran importancia en los tiempos actuales debido al desarrollo tecnológico que ha puesto entre los públicos y los mensajes, entre los usuarios y los contenidos, una infraestructura de alto impacto, por la facilidad para operarla, y una serie de recursos orientados a otras necesidades dentro de un sistema de comunicación de flujo ininterrumpido. Los contenidos en línea (*on line*) llegan a posicionarse, en ocasiones, por encima de los medios de comunicación masivos.

En la era actual de la información, “las nuevas tecnologías están presentes en casi todas las facetas de la actividad social y profesional contemporáneas” (Brent, 1990: 55), lo cual viene ocasionando una revolución constante e impredecible en distintos ámbitos sociales, como la comunicación, comercio, entretenimiento y la vida pública. De acuerdo con Brent, en el periodismo, estas tecnologías han generado cambios fundamentales en la recopilación y el procesamiento de la información, así como en la distribución.

El periodismo digital no solo ha cambiado en cuanto a su modelo, sino que ha abierto nuevas vías para la comunicación a partir de soportes como los blogs, los portales de noticias, el *streaming* y el *podcast*, los cuales suelen ser usados de manera independiente y para consumo libre. Internet ha democratizado el control de los medios y las redes sociales participan como difusores que tienen sus propios mecanismos de medición del alcance. Todas estas nuevas formas de informar e interactuar han creado especializaciones que se vienen empleando en distintos niveles de comunicación.

Las relaciones públicas, el marketing y la publicidad han hallado en la comunicación digital un amplísimo campo de intervención en el que han surgido nuevas formas de estructurar los mensajes, lo que repercute en el entendimiento de las funciones del otrora *gatekeeper* y líder de opinión. El paso de la sociedad industrial al de la sociedad de la información, que significó un paso de lo material a lo intelectual, ha sufrido una mutación con el fenómeno de las redes sociales. En la sociedad digital, señalan Silva, Jiménez y Elías (2012) el rol creador cobra mayor importancia, así como la posibilidad de crear redes y vínculos entre personas o entre personas y datos.

El aumento de usuarios, la globalización de determinados términos y la aparición de fenómenos sociales que trascienden al campo de las comunicaciones motivan a considerar el impacto que lo digital puede tener en la sociedad y, de allí, en la concepción de cultura y de sus manifestaciones. Este entorno tecno-social “requiere de nuevas competencias para saber gestionar el riesgo y liderar el cambio, así como para desenvolverse en espacios híbridos donde lo público y lo privado conviven y donde cada vez es más difícil controlar los flujos comunicativos” (ibíd.).

Por otro lado, las amenazas que se presentan a partir del uso de las redes sociales, que generan cambios en el comportamiento de los usuarios (adicción, aislamiento, depresión), alertan sobre el futuro de las sociedades, la cultura y el rol de los comunicadores en tiempos de constante cambio y en el que se presentan nuevos retos para toda aquella institución, empresa o persona que busque adaptarse a esta revolución digital a la que también se ve sometida la cultura.

## **2.2. El comunicador digital**

En la sociedad actual, la comunicación digital se ha constituido en un elemento clave para el desarrollo de cualquier iniciativa y para relacionarnos con el mundo. Desde la aparición de internet y la digitalización de contenidos que solían estar en otros soportes (periódicos, televisión, libros, discos, películas), el ser humano ha empleado distintos dispositivos que han constituido un nuevo lenguaje, otra forma de entender y explicar el mundo, una labor que recaerá sobre los hombros del comunicador digital.

Más aún, con la web 2.0 que cambió la lógica del usuario, pasando de ser un consumidor de información a tener un rol activo, siendo capaz de transformar la información para convertirse en coautor (Díaz y García, 2015: 7), el comunicador digital tiene la misión de ser un puente entre la población mundial de nativos y migrantes digitales, en un mundo donde la brecha entre quienes tienen y no tienen acceso a las TIC va a condicionar el desarrollo de una economía global donde la información y la audiencia son piezas capitales.

“El poder de la audiencia no hace más que crecer, hasta tal punto que los expertos ya hablan del fin de la era del contenido como elemento rey frente al ascenso de la audiencia como pilar clave” (ibíd.: 12). Su interactividad y convergencia hacen que, por un lado, se generen relaciones multilaterales entre los usuarios y, por otro, que se diluyan las fronteras entre los medios masivos y otros servicios de comunicación (Cabrera, 2009: 165). De allí, la importancia

de que los medios cambien su rol dentro de los procesos de comunicación y que el nuevo comunicador digital, cuyo rol va mutando de gestor de contenidos a dinamizador de audiencias.

Las nuevas exigencias para los comunicadores digitales parten de un fundamento teórico que les permita sostener las premisas en que se base su trabajo y desarrollar estrategias dirigidas a sus audiencias con conocimiento pleno del rubro en el cual se van a desenvolver. En ese sentido, el trabajo del área comercial y del equipo de comunicación debe ser más integrado y coordinado, a fin de generar contenidos adecuados al público y que sean, a su vez, potencialmente comerciales, más allá de la publicidad.

“Por ejemplo, ofrecer contenidos directamente al usuario (como sindicación o descargas de podcast o vodcast), que puedan ser difundidos y consumidos en tiempo real o en diferido (*streaming video* o *viewed on same day as live- Vosdal*) y espacios para conversar o compartir contenidos (blogs)” (Papí-Gálvez y Perlado, 2018: 384). Desarrollar una cultura por la innovación es clave, tal como indican Pillet, Broccard y Baratelli al señalar que esta “se caracteriza por la incertidumbre y, por tanto, por la capacidad de reformulación” (2017: 15). Abrirse a nuevas formas de pensar, comunicarse y colaborar, integrando a los otros medios de comunicación.

Estas reformulaciones del quehacer de una institución requieren de una medición del impacto que tengan en estas audiencias, lo que constituye un reto para el comunicador digital, al enfrentarse a distintas situaciones en las que los datos de la realidad virtual puedan estar adulterados, ser engañosos o, simplemente, falsos. Las herramientas disponibles para su análisis y las decisiones que se adopten a partir de ellas plantean fenómenos sociales que solo son visibles en la red, lo que abre nuevas discusiones sobre el rol de la comunicación en la sociedad: si esta debe alimentar al público de lo que desea, o puede abrir nuevos horizontes y ampliar su panorama.

Para cualquier caso, resulta necesario establecer los conceptos generales que orientarán el trabajo del comunicador digital con una base científica y académica que no esté solo centrada en la obtención de objetivos, funcional y fáctico, como ocurría en la era industrial. Se trata de conceptos que ayudan a explicar la aparición de nuevos fenómenos sociales asociados al mundo digital que han producido una terminología amplia y discutible, propia de los tiempos actuales.

### 2.2.1. Conceptos digitales comunes

Desde la forma de acceso a los beneficios y amenazas por su uso, a continuación, analizamos algunos conceptos generales del mundo de la comunicación digital, a fin de que permitan entender mejor sus funciones, objetivos, limitaciones y efectos indirectos en la vida cotidiana de los usuarios, sean estos gestores de contenidos profesionales o simples participantes en las comunidades virtuales que emplean.

Diseño web adaptable o *Responsive Design*: existen muchos gadgets, equipos o aparatos, que sirven para consumir la información que se haya digitalizado para su consumo en red. La forma en que estos contenidos estén diseñados debe permitir su adaptación a cada uno de estos soportes, adecuando su diseño, la narrativa que emplee y el software que haya desarrollado cada compañía tecnológica para su acceso.

Gestor de redes o *Community Manager*: en redes sociales, la persona encargada de gestionar los contenidos, promover la participación de los usuarios y difundir los contenidos de interés del medio, marca o institución a la que represente. Su labor pasa también por establecer las normas de participación, analiza los resultados de las interacciones y atiende los comentarios de los usuarios sobre los contenidos expuestos.

Tendencia o *trend topic*: los temas del momento que, debido a los términos o palabras clave (*keywords*) que más emplean los usuarios en una zona determinada, pueden ser detectados por programas para aprovecharlas en otros contenidos. Los medios periodísticos suelen darle cabida en sus espacios o buscan crear sus propias tendencias empleando los *keywords* o *hashtags*.

Páginas Wiki: contenidos en páginas web que pueden ser elaborados y editados directamente por una comunidad de usuarios y que van a ser ordenados y catalogados para estar interconectados. Funcionan a la manera de una enciclopedia de edición colectiva, en constante cambio y actualización, con el riesgo de que puedan presentarse algunos errores o imprecisiones, ya que quienes publican no son expertos o especialistas.

Periodismo Ciudadano: al igual que en las wikis, los usuarios de los medios digitales generan contenidos a solicitud de ellos o por iniciativa propia, enviando información que registran con sus dispositivos móviles, a la manera de fuentes periodísticas.

Convergencia de medios: integración de distintos medios digitales y tradicionales (periódico, web, radio, televisión) bajo una misma marca y empresa periodística, con un equipo

de prensa que opera de forma coordinada en todas las plataformas (multimedia), lo que les posibilita ser más rentables y competitivos.

Transformación digital: el proceso que sigue una organización para adaptar sus formas de trabajo y pensamiento a la era digital, para lo cual incorporan las nuevas tecnologías en la gestión, empleando la innovación para la creación de nuevos modelos de negocio.

Si bien existen otros conceptos para los usos de la información (licencias *Creative Commons*), herramientas híbridas (*Mashup*) o la validez de los contenidos (*fake news*), los antes mencionados son de mayor importancia de cara a la relación de la comunicación con la cultura como producto de consumo e identificación; así como al establecimiento de nuevas conductas dentro de una sociedad digital que reta a quienes pretendan emitir un mensaje a idear estrategias para su aceptación e impacto.

Así como existen elementos positivos, hay que señalar que también existen problemas como la seguridad de la información (posibilidad de infiltración de virus o programas maliciosos, conocidos como *malwares*, asociados a delitos informáticos), la confidencialidad de los datos (empleados en ocasiones para alimentar bases de datos que originan correos no deseados o *spam*) y la aceptación de acceso a los perfiles de los usuarios, que se da a través de distintos formularios (aceptación de uso de *cookies*) que producen publicidad personalizada y que puede resultar invasiva.

### 2.2.2. Retos ante la sociedad 3.0

Los cambios en la sociedad producidos por las tecnologías de la comunicación (a nivel social, comercial, educativo, etcétera) nos lleva a referirnos a una sociedad 3.0, una sociedad del futuro que Moravec (2011: 53) señala está impulsada por tres agentes: 1) el cambio social y tecnológico acelerado, 2) la globalización constante y la redistribución horizontal del conocimiento y de las relaciones, y 3) la sociedad de la innovación impulsada por *knowmads*<sup>1</sup>.

Estos cambios vertiginosos han creado a un nuevo individuo quien vive ‘hiperconectado’ y ‘tecnologizado’, lo que moldea su forma de vida, su conducta y expectativas ante los estímulos externos. Los *knomads* son un ejemplo de esa nueva forma de participar en la sociedad, aportando “conocimiento personal” e innovación, con una capacidad de “configurar y contextualizar su espacio de trabajo en cualquier momento” (ibíd.: 56). El mismo autor señala

---

<sup>1</sup> Término que se refiere a los trabajadores del futuro (Moravec, 2008).

que esta tendencia se presenta también a nivel educativo, lo que origina una nueva generación de profesionales más aptos para la invención y producción de ideas.

Además de su capacidad de adaptación, es capaz de desaprender muy rápidamente y busca experimentar constantemente con las TIC. De allí que con gran frecuencia aparezcan tecnologías en forma de aplicaciones, *gadgets* (las gafas Google Glass) u otras que se inserten en este paradigma, tales como los programas para conocer la mejor ruta para evitar el tránsito, equipos que monitorean las pulsaciones del usuario para saber cuánta energía consumen y cuándo debe descansar, o los módulos que han reemplazado labores humanas para la entrega de boletos por una interfaz *on line* que se complementa con la tarjeta de crédito y un código de pago de barras bidimensional (QR).

Pero no solo se trata de un productor o trabajador con una serie de hábitos reformulados por la permanente posibilidad de emplear una herramienta tecnológica, sino también del deseo del consumidor de registrar sus vivencias a través de fotografías y comentarios en las redes sociales (positivos y negativos), lo cual impacta en la reputación de las marcas y empresas, lo que ha devenido en la idea de un ciudadano digital con un mayor poder sobre determinadas situaciones de su vida. La aparición de los líderes de opinión en redes sociales o *influencers* tiene mucha relación con esto.

La personalización del mensaje, según el código de una audiencia o de quienes se identifican con el emisor, se ha intensificado en las redes sociales con ellos por “su naturalidad para traducir los mensajes publicitarios a un lenguaje casual que despierta el interés de su audiencia” (Taramona, 2018: 88), siendo, en algunas ocasiones, voceros de una marca y, en otras, censores de lo que ellas ofrecen. Si, por un lado, el marketing digital se ha centrado en el comportamiento del consumidor y su decisión de compra, por el otro, existe una serie de intervenciones de los usuarios que se dan en un plano más próximo a la convivencia o ciudadanía.

Para Galindo, la ciudadanía se construye en la interrelación de las instituciones con sus individuos e implica la obligación de deberes y la prestación de servicios para que estos se desarrollen de forma íntegra, llegando a la mayor cobertura de la población, y para ello “la mejor forma de hacerlo, de llegar al ciudadano, es a través de algún medio de comunicación, de alguna interfaz” (2009: 168). Así, la tecnología digital se convierte en estos tiempos en una herramienta para vincularnos en deberes y derechos.

Son comunes los reclamos por redes sociales respecto a conductas que se consideran inapropiadas de personas o autoridades, lo cual ha devenido en una cultura de la denuncia pública que ha funcionado como alternativa al eco que suelen hacer los medios tradicionales. El ciberactivismo ha tenido resonancia a nivel mundial marcando, en ocasiones, una agenda pública distinta a la de los medios, con gran impacto en aspectos sociales, culturales y políticos. Con respecto a lo cultural, tema transversal de esta tesis, es preciso señalar que en la sociedad 3.0 se han creado nuevas expresiones culturales (de identidad y consumo) cuyo análisis será vital para establecer estrategias de comunicación efectivas y coherentes.

### **2.2.3. Tendencias digitales cuestionables**

En los últimos años, las conductas de los usuarios digitales han originado estudios de comportamiento asociados al consumo, ocio y otros aspectos cotidianos en los que la tecnología digital viene generando conductas de dependencia, tal como señalan Simsek, Elciyar y Kizilhan, quienes han estudiado la adicción de las redes sociales en escolares y estudiantes universitarios, señalando que estos desarrollan una serie de conductas que pueden calificarse como tal: prominencia en sus actividades, niveles de tolerancia, modificación del estado de ánimo, recaída, retirada y conflicto.

El primero término se refiere a cuando “las redes sociales se convierten en la actividad más importante en la vida de una persona y domina su pensamiento, sentimientos y comportamiento” (2019: 107). Este componente, asociado a la capacidad de compra y consumo de distintas formas de entretenimiento (películas, videojuegos y apuestas) pueden ser aprovechadas por empresas que desarrollan un marketing digital agresivo. El neuromarketing, que Braidot define como “una disciplina de avanzada, que investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas en los campos de acción del marketing tradicional” (2009: 16), tiene cuestionamientos éticos.

Vega afirma que la aplicación del neuromarketing en los estudios de mercado es un tema sensible que ha suscitado controversias. Los críticos advierten que puede comprometer la capacidad de las personas para la toma de decisiones autónomas frente a una compra. En ese sentido, el dilema ético surge cuando esta información se emplea para crear un mensaje destinado a impulsar las ventas, pero sin reflejar las características reales del producto. “Esto podría inducir un error en los consumidores a la hora de comprar productos que no cumplan totalmente con sus necesidades y con las promesas hechas” (2016: 77).

Idear mensajes sugerentes y eficientes, pero sobre productos que no satisfacen las expectativas, es un riesgo al que está expuesto cualquier generador de contenidos. La falta de personalización de los medios digitales va en la misma línea, al considerar el proceso de comunicación de manera automática y unidireccional, se falta a uno de los valores de la era digital: la interacción. Es el caso de los *bots* de conversación o las respuestas prediseñadas que han hecho de parte de la experiencia de comunicación digital un remedo de la asistencia telefónica deficiente.

Del mismo modo, otras tendencias relacionadas al discurso de los medios digitales pueden desviar la atención de las cualidades de un producto o servicio por la emotividad que pueda despertar con su narrativa. El llamado *storytelling*, “si no vas a contar una historia, la comunicación se queda en una mera información puntual, las personas conectan con las historias y las emociones” (ibíd.: 5), puede ser aplicado de manera idónea o alterar valores como la coherencia y transparencia, empleando discursos retóricos o ambiguos que confundan o distraigan a los receptores de los mensajes.

Otra tendencia cuestionable se encuentra en las nuevas formas de publicidad en las que el emisor adopta estilos que lo llevan a ser más influyente. Los *influencers* que surgieron de una manera espontánea para compartir la experiencia de un usuario, se han convertido en una opción publicitaria que ha desatado controversia y una regulación especial para evitar que se confunda información con publicidad. Aunque el nivel de exposición que pueda alcanzar una marca o producto puedan ser elevados, hay que considerar en qué forma contribuye esa aparición y si aquello que se comunica se hace de manera adecuada para validar su recomendación.

Crear falsas expectativas, dirigir el foco de atención a asuntos intrascendentes o desvirtuar los objetivos por los que se busca una difusión en medios digitales son algunas de las amenazas que se asocian a estas nuevas prácticas de comunicación digital, sobre lo que diversos analistas han empezado a llamar reputación *on line* y que ha originado nuevos métodos de investigación sobre marcas. Del Fresno habla del *web mining*, término que engloba a todo un conjunto de técnicas encaminadas a la extracción de la información no trivial que reside de manera implícita en los datos. “El *web mining* es usado para identificar y capturar información en relación con una temática, marcas, productos o servicios” (2011: 32).

A través de esta metodología se rastrean patrones, determinados por las *keywords*, y se logra una monitorización “automática y continua, sin intervención manual y sin elevados conocimientos lingüísticos, para obtener un universo de datos relevante” (ibíd.: 32). Sobre la

interpretación y la toma ética de decisiones que se realice a partir de esta información es que se puede adoptar una estrategia de comunicación.

### 2.3. La comunicación estratégica

La comunicación estratégica es aquella que se encarga de definir y socializar la identidad de las organizaciones, transformando sus rasgos en símbolos o señales para que puedan ser comunicados sistemáticamente a los públicos externos (Granda, 2016: 214), a fin de generar confianza. A esta definición, que se centra en su objetivo y los mecanismos para llegar a él, se podría añadir los aportes que ofrece a los públicos cuando esta se realiza de manera ética.

A través de la gestión integral de la marca se puede lograr una comunicación más eficiente, fluida y dinámica, que involucre a todos los públicos, internos y externos, también llamados *stakeholders*. Según Cambria existe un marco o estructura en la que convergen muchos actores y cada uno ejerce una influencia de acuerdo a diferentes políticas públicas (2016: 5). A partir de allí, se establecerá la estrategia más adecuada, apelando a factores como la emotividad, persuasión o argumentación, entre otros.

“Vemos la comunicación bajo el punto de vista de una manera de resolución de los conflictos” (ibíd.: 7) para transformarlos en oportunidades de generar un cambio social, político o cultural. Es por ello que la comunicación estratégica viene siendo empleada por los gobiernos, políticos, empresas, instituciones y personas (profesionales, líderes de opinión y otros, llamado el *personal branding*) como instrumento al servicio de sus fines privados o colectivos.

El objetivo, como señala Cambria, pasa también por obtener una ventaja sobre los otros grupos o competidores de forma sustancial y sostenible. Pérez hace la distinción entre el futuro deseable y el futuro posible para vincular la comunicación con el cambio social y el pensamiento estratégico de manera directa. Esto se concreta a través de una intervención en la realidad cuyo fin es “modificar un estado objetivo de cosas. Debe quedar claro que dicha intervención se hace desde un cuerpo de conocimientos que es la comunicación” (2009: 93-94).

Cambiar el sistema social desde el sistema de la comunicación va a requerir un planteamiento desde las representaciones capaz de modificar conductas o creencias. De acuerdo con Pérez, entender a la comunicación como un sistema implica entender que esta se suele caracterizar por su unidad de operación, “lo que involucra cierta homogeneidad en el conjunto

de operaciones que define o delimita al sistema de mismo, cuando se pierde tal unidad en un exceso de homogeneidad no hay diferencia respecto del entorno” (ibíd.: 96).

Esa sutil diferenciación en el sistema cibernético de comunicación es vital para producir un efecto social, psicológico y cultural que enlace esta unidad de operación con otras, generando un efecto que desencadene un desarrollo social, el cual, en el campo teórico de esta especialidad, es entendido como una mejora en el desempeño comunicativo. Si la sociedad se construye en base a los vínculos de sus individuos y estos usan la comunicación para relacionarse, es a través de este instrumento que van a construir un sistema social adecuado a sus intereses.

Las organizaciones son las que más han aprovechado estas dinámicas dentro de los sistemas sociales, empleando diversas herramientas digitales y técnicas de comunicación heredadas del periodismo, la publicidad y las relaciones públicas, entre otras, ya que permite plantear una programación de operaciones que todo el equipo humano pueda seguir, orientándolos hacia un mismo fin a partir de un plan de comunicación. Manucci plantea la importancia de contar con esta orientación de cara a situaciones desconocidas, como la mayoría de las que se presentan en estos tiempos de digitalización e innovación permanente. En ese contexto:

“Muchas organizaciones enfrentan una posición paradójica, porque saben que su estructura convencional de planificación no alcanza para diseñar intervenciones efectivas y, a la vez, enfrentan esta transición indefinida utilizando las mismas herramientas de siempre. Atrapadas en esta paradoja viven en un pasado continuo, abandonan su futuro y se aferran a los indicadores de gestión, como único objetivo de desarrollo, y a la tecnología, como única solución a la ausencia de visión y liderazgo” (2007: 16).

De acuerdo con este autor, las organizaciones están preparadas para vivir en entornos conocidos, por lo que las herramientas de planificación y gestión son necesarias para darle condiciones de estabilidad y predictibilidad, las cuales son fundamentales para mantenerse y consolidarse a través de la reinención. Resulta muy común en estos tiempos ver proyectos desaparecer sin que siquiera hayan logrado concretarse. La comunicación estratégica puede ser un apoyo en la planificación que contribuya a prever esta clase de escenarios.

A nivel del entorno digital, donde el usuario tiene un rol cada vez más relevante, la estrategia de comunicación debe ser capaz de articularlos dentro de un proceso participativo, de modo que puedan potenciar los mensajes y compartir los objetivos dentro de un proceso natural en el cual los canales de interacción no solo sean usados para difundir un mensaje particular, sino

que integre los intereses de ambas partes de manera armónica y congruente. Ello implica cierto nivel de especialización en esta labor que parte en la formulación del plan estratégico.

### 2.3.1. El plan estratégico de comunicación

Como toda ciencia, la comunicación estratégica tiene una serie de métodos que han sido abordados de distintas formas por teóricos y empíricos, a fin de adecuarla a sus necesidades. En ese sentido, el plan estratégico de comunicación es una herramienta que debe ser adaptable para que cada organización, y desde la alta dirección, construya su identidad “valiéndose de la confianza, credibilidad y una buena reputación” (Muguerza, 2017: 23). Para Scheinsohn, es necesario diferenciar la comunicación estratégica de la táctica:

“Denomino ‘comunicaciones de nivel táctico’ a todas aquellas técnicas (publicidad, relaciones públicas, promoción, diseño, difusión periodística, lobbying, etcétera) que – en el contexto de una gestión estratégica de la comunicación– cumplen con la función de enmarcar y contener a las tareas de índole primordialmente operacional. Cabe destacar que las comunicaciones de nivel táctico no son las operaciones en sí, sino más bien la ‘caja de herramientas’ de la que nos vamos a servir para trabajar y llevar a cabo las operaciones” (2009: 13).

Por tanto, la comunicación estratégica está destinada a articular todas las acciones tácticas mediante un sistema sinérgico en el que se genere una “semiosis<sup>2</sup> técnicamente asistida, un proceso semiartificial, en el que se diseñan significados previamente, para luego regular la asignación de significantes pertinentes” (ibid.: 92). Esta coherencia de lo que se pretende comunicar, lo que se comunica implícita y explícitamente, entre los propósitos de la organización y los medios que emplea para alcanzarlos, y lo que se hace y se comunica son, para Scheinsohn, necesarios para la comunicación estratégica.

Además de diferenciar la comunicación estratégica de la táctica, el autor señala otros niveles, como el logístico y técnico, antes de plantear un plan de acción que opera en un campo especulativo, con decisiones no estructuradas, mediante el método de ensayo y error, y que se implementa mediante programas de intervención. Para Tur-Viñes y Monserrat-Gauchi (2014), la estructura de un plan estratégico de comunicación es la siguiente:

---

<sup>2</sup> De acuerdo con el mismo autor, la semiosis es un proceso mediante el cual “una empresa genera y comunica el discurso de su identidad, motivando una lectura determinada” sobre su imagen (Scheinsohn, 2009: 92).

- 1) Análisis de la situación
- 2) Diagnóstico
- 3) Determinación de objetivos
- 4) Elección de estrategias
- 5) Planes de acción
- 6) Evaluación

Esta estructura coincide con la planteada por otras metodologías de investigación, como la académica o la de análisis de públicos. Para la primera etapa es necesaria una recopilación de información que debe emplear los recursos de comunicación, “tanto propios como de las empresas con las que se compite. Por ello, se han de analizar también las acciones comunicativas de la competencia” (ibíd.), es decir, el llamado *benchmark*.

Para Martín, el análisis debe llevar a conocer las características del público objetivo, potencial y de los grupos de interés, con especificidad y precisión. Es en esta etapa, o en el diagnóstico, que se puede aplicar el DAFO o FODA, para detectar los problemas basados en las debilidades y fortalezas internas, y las amenazas y oportunidades externas. El objetivo es “poseer, de la forma más resumida y clara posible, un cuadro que refleje la situación de la empresa” (2011: 106).

Ello llevará a determinar los objetivos, la tercera etapa, en la que se contemplan los fines de la organización basados en su situación respecto al mercado. “En lo sucesivo, debemos contemplar cada una de las etapas bajo la perspectiva y disciplina del marketing y después bajo la perspectiva y disciplina de la comunicación. No sería adecuado definir objetivos y estrategias de comunicación si previamente no han sido delimitados los objetivos y estrategias de marketing” (Tur-Viñes y Monserrat-Gauchí, 2014).

La elección de estrategias y los planes de acción, es decir, la parte táctica, corresponden a la conducción y ejecución del plan que busca el cumplimiento de los objetivos. “Podría decirse que el modelo de comunicación estratégica es un mapa que presenta los datos más significativos del proceso comunicacional corporativo, considerados a partir de un punto de vista” (Scheinsohn, 2009: 101). En este mapa es importante señalar cuáles serán los factores clave que toda organización, en especial las vinculadas a cultura, deben considerar en la elaboración del plan estratégico.

### 2.3.2. Factores transversales

Aunque no se trata de una fórmula con elementos intercambiables, es importante establecer algunos factores importantes que suelen ser determinantes a nivel estratégico dentro de la comunicación de las organizaciones, en especial cuando se tratan de aspectos transversales a todo el proceso de comunicación. Manucci habla de “un concepto básico que le dé sentido y trascendencia al proceso” (2007: 21), al cual se le suma una serie de atributos que le den un anclaje, es decir, un vínculo con las demás acciones.

A partir de allí se puede establecer una promesa como factor estratégico que integre la dinámica externa a una lógica interna y mantener la singularidad de una experiencia (ibíd.: 22). Juntos, concepto y promesa, van a permitir estructurar los procesos que un líder conduzca con empatía, previsión y una intuición mayor que el de otras personas (Cambria, 2016: 9). “Los líderes de la comunicación estratégica permiten que la estrategia corporativa guíe sus decisiones de comunicación. Son tan expertos en amoldar sus actividades de comunicación a las estrategias existentes como en crear nuevas estrategias” (Argenti, Howell y Beck, 2005).

Estos líderes comunicadores asumen, entre sus primeras labores, un diagnóstico de las percepciones existentes entre las audiencias clave de la organización. “Esta evaluación es clave para el éxito del programa ya que nos permite identificar fortalezas, aliados, adversarios y puntos de resistencia que pudieran existir con respecto al proyecto, a su entidad o entidades promotoras” (Gamboa, 2011: 20). Este procedimiento es clave para diferenciar la imagen que se tiene de la identidad que se busca proyectar, y se trabaja mediante entrevistas a profundidad, grupos focales y encuestas y otros estudios cuantitativos.

Respecto a la imagen, Carrillo-Durán señala que esta no pertenece a la empresa, sino que está en las mentes de sus *stakeholders*. Estas percepciones se basan en diversos atributos que difunde la empresa a través de sus acciones, conductas y comunicación. “Los *stakeholders* tienen la facultad de influir y ayudar a crear esta imagen corporativa. Entre ellos están los medios de comunicación, los expertos, los líderes de opinión, los competidores, pero, sobre todo, la imagen es construida por los *stakeholders* a partir de su propia experiencia con la compañía y con sus productos y servicios” (2014: 44). De esta, y de las demás formas de interacción de la marca y sus públicos, se desprende la reputación corporativa, vital para generar confianza.

Para Bojacá y Londoño, la reputación es el resultado final del proceso de comunicación, si este logra ser sostenible durante un periodo considerable de tiempo, y está integrado a tres

elementos: la admiración, buena estima y confianza, “siendo estos, los que influyen positiva o negativamente en las actitudes o comportamientos que los *stakeholders* adoptan frente a una compañía (...) una organización que gestiona de manera acertada la reputación goza de reacciones rápidas y efectivas en momentos de crisis, lo que incrementa su valor y fortalece su reputación” (2014: 16-20).

Asimismo, el término crisis es muy común en el ámbito comunicativo y existe amplia bibliografía sobre sus causas, modos de afrontar y prevenir. Gil la define como “un cambio repentino entre dos situaciones, un cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de cualquier situación, organización, institución o empresa” (2013: 28). Se caracteriza fundamentalmente por una ruptura de este equilibrio, un fenómeno grave que, sin embargo, debe ser considerado como algo normal, ya que está ligado al funcionamiento cotidiano de cualquier organización que siempre resultará variable.

Esta cotidianeidad con la que se asume la crisis se debe a que se sobreentiende un trabajo permanente de comunicación ideado para atender esta clase de situaciones. En esta dinámica, la existencia de indicadores para medir el impacto del plan y las acciones de comunicación es una forma de evaluar los resultados y tomar acciones respecto a ello. Preciado-Hoyos y Guzmán-Ramírez señalan que en algunas entidades se llega a cuantificar el retorno sobre la inversión (ROI, *return on investment*) “para contrastar la inversión en campañas publicitarias con los dineros recaudados. Se utilizan, además, indicadores de eficiencia para determinar cuánto se aprovechan los recursos de acuerdo con los resultados” (2012: 151).

Vincular los estados financieros con los de comunicación es parte de un nuevo modelo, estratégico e innovador, que es capaz de crear un valor tangible sobre los intangibles de las organizaciones. En tiempos en que las audiencias, a través de los medios digitales, contribuyen en gran medida con la creación de una imagen, positiva o negativa, que repercute en su proyección y su viabilidad, las entidades que están vinculadas a la gestión de la cultura no pueden permanecer ajenas a estas dinámicas.

Por último, Quero señala algunas creencias erróneas sobre la comunicación estratégica que impiden que esta sea vista de forma integrada, como la idea de que esta se aplica en la fase final del proyecto o producto cultural (la comercialización y venta), la idea de que su ámbito está limitado a la gestión de instrumentos y su planificación. “Para conseguir una comunicación coherente, es necesario integrar todos los instrumentos en una misma visión y misión estratégica

de la organización” (2014). Es decir, ser el punto de partida y estar vinculada a las decisiones gerenciales.

### 2.3.3. Las redes sociales en la comunicación estratégica

En el entorno de la comunicación digital, las redes sociales son los principales espacios para la interacción entre las marcas y sus *stakeholders*. Debido a que estos últimos deben crear un perfil de usuario que les permita identificarse es que se puede recopilar datos que ayuden a reconocer los intereses de los usuarios. Del mismo modo, a partir de su comportamiento se pueden tomar ciertas decisiones apoyándose en las herramientas estadísticas que proveen estas mismas plataformas.

El caso más evidente es el de Facebook como canal de comunicación de muchas empresas, productos, proyectos, personas o iniciativas. Según Zeler:

“Es considerada la más popular y con mayor penetración. Entre las oportunidades que ofrece Facebook a las organizaciones se encuentra la posibilidad de crear *fanpages*, a través de las cuales se pueden difundir mensajes claves, compartir historias y conversar. Mantener una presencia de forma profesional en Facebook es un aspecto clave de la estrategia de comunicación, ya que las redes sociales permiten reforzar los vínculos y las relaciones de confianza entre las organizaciones y los públicos” (2017: 14).

Las *fanpages* ofrecen estadísticas detalladas sobre el comportamiento de sus usuarios, indicando alcances de las publicaciones, formas de interacción, características de los seguidores (edad, sexo, país, dispositivo de acceso, etcétera) y el tráfico constante (por días, semanas, meses) que generan; todo lo cual es susceptible de ser medido y valorado según los intereses de cada entidad. Existen, además, indicadores globales que contribuyen a generar mayor eficiencia en las publicaciones, ofreciendo los horarios de mayor tráfico en redes, por ejemplo, o las tendencias o *trends* que pueden emplearse para la generación de contenidos.

Sin embargo, no hay que perder de vista que su popularidad se debe también al fácil acceso, la libertad de interacción y el anonimato (los perfiles pueden comprender datos falsos), lo cual los hace menos fiables al momento de emplear datos de la conducta *on line* en la implementación de medidas *off line*. Es necesario considerar, además, que existen motivaciones que pueden vincularse con el interés en los contenidos expuestos, pero también por el deseo de

diversión, motivaciones extrínsecas (concursos y sorteos) o deseos de notoriedad, ego o el interés de modificar conductas de otros usuarios (Lavilla, 2017: 34).

Son estas motivaciones (socialización, entretenimiento, estatus e información) las que buscan ser recompensadas por las cuentas de redes sociales de las entidades que se interrelacionan con ellos, es decir, por los *community manager*, cuya función se caracteriza por dinamizar las participaciones de estos públicos, para lo cual toman un rol propositivo, resolutivo y empático. Pero además deben monitorizar la red, circular información internamente (a fin de permitir la retroalimentación), explicar la posición de la empresa a la comunidad, buscar líderes que desarrollen líneas de opinión y encontrar las claves para hacer crecer la comunidad (Treviño et al., 2013: 172).

Muchos autores hacen hincapié en la necesidad de una constante capacitación para el manejo de las nuevas herramientas digitales que el *community manager* debe incorporar en su labor, remarcando “la importancia de ir probando alternativas en las distintas redes sociales siguiendo el esquema de ensayo-error como buena forma de aprendizaje” (ibíd.: 173). También se debe considerar que en estos entornos ya no es posible controlar las conversaciones, “la opción es influir y dar forma a las discusiones que se creen sobre el producto, la marca o la empresa, de forma que sea consistente con la misión de la organización y con el logro de objetivos” (Oviedo et al., 2015: 66).

Este margen de error da la posibilidad de experimentar y de ser extravagante o poco convencional, como recomiendan varios autores, para llamar la atención, además de pensar y diseñar los productos o servicios considerando las formas de interacción de los usuarios de redes sociales, a fin de generar una cadena de recomendaciones, llamado boca-oreja o *word of mouth*, que en estos espacios alcanza una veloz propagación o viralización; y una mutación que puede ser adoptada por distintos gestores de contenidos. Es el caso de los memes que surgen de un chiste fácil y que pueden orientarse a atender una recomendación útil.

Por tanto, es necesario tener a una persona responsable que pueda manejar las situaciones críticas de forma inmediata y con una respuesta oportuna, ya que, como indican varios expertos en esta labor, “ante una crisis de marca la mayoría coincide en que el mutismo es un grave error que puede ahuyentar a clientes potenciales y alejar a los más fieles. Sin embargo, si la gestión de la crisis es correcta se pueden incluso obtener réditos positivos para la firma” (Treviño et al, 2013: 176).

Para las marcas, es claro que las redes sociales (otras como Instagram, Pinterest, Whatsapp vienen ganando popularidad año con año, ver apéndice 06) son un aporte muy valioso en su construcción de identidades, generando mensajes personalizados, interactuando con sus destinatarios y contando con “ventajas como lograr mayor afinidad con el público objetivo, generar notoriedad a menores costes, grandes posibilidades de segmentación y fidelización de los consumidores, y evaluación de los resultados de las campañas de comunicación de forma prácticamente inmediata” (Oviedo et al., 2015: 60-61).

Año a año, la inversión en redes sociales por parte de empresas y otras organizaciones se viene incrementando, generando criterios de medición de retorno (ROI), para lo cual se hace un seguimiento del impacto de las publicaciones, el aumento de usuarios y el uso de servicios, determinando la motivación de tales incrementos. “Esta es una tarea de inteligencia de negocio llevado a cabo utilizando técnicas de investigación de mercado (entrevistas, encuestas, grupos focales, etc.) y de incorporación de los medios sociales en el sistema de gestión de usuarios” (Sánchez, 2018: 4).

#### **2.4. Comunicación y cultura**

Para Amador, “la comunicación es el medio básico y fundamental de convivencia humana” (2015: 11), el cual se da a partir de múltiples habilidades cualitativas que nos hacen propiamente humanos. Es de esta capacidad que interpretamos el mundo, a las personas con las que convivimos y a nosotros mismos para producir una creación material, simbólica, la cual está inserta en contextos culturales específicos donde “todo lo que producimos es no solo una creación material, sino, especialmente, un suceso simbólico, lleno de significado” (ibíd.: 15).

De este modo, la comunicación es vista como una práctica cultural como cualquier otra actividad humana. Sin embargo, Amador también plantea a la cultura como “una compleja articulación de sistemas simbólicos que encuentran múltiples formas de expresión por medio del lenguaje” (ibíd.: 13). Esta acepción parece encontrar un punto contradictorio con la anterior, al señalar que la cultura es una construcción simbólica que se manifiesta mediante el lenguaje, el cual determina a la cultura desde los recursos comunicativos de la sociedad. Si el discurso crea al mundo al enunciarlo, la cultura es fruto de la versatilidad expresiva.

Esta ambivalencia refleja la complejidad de ambas concepciones, al que se le suman las distintas perspectivas interdisciplinarias surgidas de los estudios sociales. Por ejemplo, desde el punto de vista antropológico, la comunicación es “el quehacer que pone al individuo en relación

consigo mismo, con los otros y con su contexto, cultural y social” (Herrera-Aguilar, 2015: 125). Es este sentido originario de la comunicación el que permite profundizar en una relación más trascendente con las formas de expresión y los sistemas socioculturales vigentes.

Rizo trata la interrogante de qué se da primero, la comunicación o la cultura, explicando que desde lo sociológico y antropológico la cultura es una forma de contar con símbolos universales “que nos ayudan a comunicarnos; se comparte entre los diferentes seres humanos; y, por último, es aprendida o adquirida” (2008). Aquí, la comunicación es un medio o herramienta para la cultura, que funciona como “marco de referencia cognoscitivo general para una comprensión de su mundo y el funcionamiento en el mismo” (ibíd.). A partir de allí, el ser humano interactúa, es decir, se comunica.

Esta visión de la cultura como sistema de conocimientos o como el “principio organizador de la experiencia humana, y no como conjunto de producciones materiales, objetivas, de una sociedad determinada” (ibíd.) es respaldada por autores como Roger Keesing, que habla de un sistema adaptativo al entorno ecológico (Barrera, 2013: 7). Esta concepción cognitiva de la cultura es la que se suele emplear, como veremos en los casos analizados en esta tesis, para la gestación de muchas de las iniciativas de preservación y fomento a través de entidades públicas o privadas como los centros culturales en los que la comunicación está al servicio de estas propuestas.

De ambas lecturas de la relación entre cultura y comunicación se puede desprender que hay niveles de interpretación y comprensión de la realidad que van a organizar las experiencias sociales para una convivencia armoniosa. Se trata de una relación ambigua que no debería causar confusión, puesto que son términos asociados que van a generar dinámicas de conservación o renovación. Las instituciones culturales se debaten entre ambas situaciones, la preservación de la cultura como un sistema abarcador de las formas de comunicación y la invención, a partir de las formas expresivas novedosas que van a interpretar y reinterpretar la cultura.

En ambos casos, las iniciativas de gestión cultural requieren un soporte de comunicación sistemático, puesto que trabajan con una materia o una temática de amplia diversidad, lo que requiere una explicación detallada de sus contenidos, además de dirigirse a una audiencia general o específica en sus gustos, conocimientos y capacidad adquisitiva. Muchas de estas formas de comunicación se gestan de forma interna, dentro de las oficinas de prensa, y otras de manera externa, a través de los medios masivos, a través del periodismo cultural.

Como señala Villa, el periodismo cultural viene abarcando este campo extenso y heterogéneo, agregando que este periodismo en sí es “un fenómeno cultural por sus orígenes, objetivos y procedimientos” (2000). Al respecto, la misma autora cita a Martínez Albertos, quien ha propuesto el término “folletón” para referirse a los contenidos culturales en los periódicos (noticias, entrevistas, comentarios y crónicas), entre los que se filtran en artículos que, por estilo y contenido, son en sí mismos productos culturales de consumo (un cuento o poema, el adelanto de una novela, un ensayo, una crítica), no solo por lo que dicen o cómo se dice, sino también por quiénes lo hacen.

Para el presente estudio, consideraremos al periodismo cultural como un mediador, un *gatekeeper*, entre el contenido que se busca difundir y el público, un rol que trasciende al hecho de informar, despertando una serie de consideraciones que aportan “diferentes propuestas de interpretación de las obras, el servir como ‘palabra de orden’, es decir, articuladora de los sistemas sociales y estéticos y el movilizar a los receptores para que estos puedan elaborar sus propios juicios” (Barei, 1999: 50).

Se trata, por tanto, de una función muy cercana al concepto del *gatekeeper* referido por Lewin. Este concepto ha sido aprovechado para crear una especialización dentro del periodismo dedicada a esta función simbólica, como la refiere Barei, que va a determinar qué consumir a partir de sus recomendaciones y críticas, así como la instauración de reglas constitutivas (retórica), dejando traslucir un discurso histórico “que muestra las directrices fundamentales de las ideologías sociales en pugna” (ibíd.: 51). Esto refleja una consecuencia mayor de sus funciones, como ha de ser la influencia social e ideológica a partir de los productos culturales y el quehacer de los artistas, intelectuales y otros creadores.

Su formación y conocimiento disciplinar es, por tanto, un valor que debe reconocerse en tanto actúa como líder de opinión a partir de su capacidad analítica y su ética. En tiempos en que se dan agresivas campañas publicitarias o de otra índole para promocionar un contenido elegido por quienes intervienen en el mercado, y con la presencia de nuevos actores y medios a partir de la tecnología y la sociedad digital (*influencers*), es necesario establecer los mecanismos idóneos para comunicar un producto cultural sin que se tergiversen las funciones, objetivos o el discurso de los mismos.

Atarama-Rojas y Rivera hablan de la banalización del periodismo cultural que incorpora, mezcla o divide su campo con el periodismo de espectáculos, concebido como una forma de entretenimiento asociado al morbo, lujos y vanidades; con contenidos superficiales, como los

chismes de celebridades y el erotismo, lo que ocasiona una degradación de las artes y del periodismo cultural en sí mismo, con una calidad periodística de rigurosidad escasa y alto porcentaje de fuentes indirectas que, “lejos de legitimar la calidad de los datos y la información de las publicaciones, denotan la carente investigación por parte de los periodistas en temas culturales” (2017: 112).

Por su parte, las instituciones culturales afrontan un gran reto al contar con nuevas herramientas para comunicar sus iniciativas, lo cual los debe llevar a un proceso de reflexión sobre los adecuados canales, emisores y mensajes, considerando la gratuidad de muchos de ellos, la innovación y los hábitos del público, tanto aquellas conductas que se buscan fomentar como aquellos que se pretenden erradicar y que ya se vienen realizando en algunos espacios culturales a través de lo que se ha denominado como formación de públicos en museos y teatros. La elección de cada instrumento de comunicación debe ser orientada por una estrategia que provenga desde los objetivos de la directiva.

A partir de ello se podrá planificar las acciones concretas, bajo un lineamiento que sea dirigido por un gestor cultural que pueda incorporar herramientas de comunicación, tales como las relaciones públicas, prensa y publicidad, dentro de su estrategia. Para De Gregorio (2012: 103) “la planificación estratégica requiere partir del análisis y conocimiento del contexto (territorial y sectorial) y de sus necesidades socioculturales, para reflexionar sobre los objetivos a alcanzar a medio y largo plazo”. Es a partir de este análisis que se establecen los objetivos, recursos y criterios.

El Instituto Cervantes, por ejemplo, cuenta con una estrategia digital para la gestión cultural que, como señala Hernanz, incluye a su Red de Bibliotecas con un nuevo concepto orientado por la IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions) y los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas, a partir de los cuales consideran necesario “que todos los ciudadanos accedan a los recursos informativos y a los medios de comunicación. La difusión de la información permite a los ciudadanos beneficiarse de un aprendizaje y una educación para que todos participen de manera constructiva en la creación de su propio entorno social” (2017).

Esto implica desarrollar servicios digitales para sus bibliotecas con tecnologías novedosas, acceso a recursos electrónicos (bases de datos, enciclopedias, audiolibros, revistas, imágenes), que pueden ser consultados en línea, vía *streaming*, descargables o con un sistema de préstamo electrónico, que a su vez se integren a otros repositorios digitales. Ellos han apostado por los

blogs, las redes sociales, como Facebook y Twitter, entre muchas otras, generando una nueva sociedad del conocimiento para los usuarios de habla hispana.

#### **2.4.1. Conceptualización de la cultura**

Partir de una definición de cultura que se vincule al quehacer de las instituciones culturales es fundamental para situar un marco de referencia que permita obtener conclusiones claras de cara a los casos analizados en este estudio, es decir, los centros culturales. Es en esa línea que se propone la premisa de Kroeber y Kluckhohn que recoge Gómez. Ellos señalan que:

“La cultura consiste en patrones de comportamiento, explícitos e implícitos; adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en utensilios. El núcleo esencial de la cultura se compone de ideas tradicionales (es decir, históricamente obtenidas y seleccionadas) y, sobre todo, de sus valores asociados” (2010: 4).

Los dos centros culturales analizados en este estudio consideran a la cultura desde su origen histórico, representando ciertos patrones, símbolos y prácticas nacionales reconocibles (Japón y Alemania), lo cual permite identificarlos con tradiciones y valores que buscan fomentar, tal como señalan en su misión y visión, aunque ello no implique el desarraigo del lugar en el que se exponen sus mensajes. De esta forma, los medios artísticos en sí mismos (música, danza, pintura, literatura, cine, entre otros) están supeditados a esta visión de lo que se puede considerar como productos culturales, a fin de atender los criterios de selectividad.

Bourdieu refería que los ámbitos de producción cultural y sus bienes de consumo ayudan a legitimar una suerte de cultura formal u oficial, a partir del estudio de públicos de los museos que realizó, señalando que su acceso es un privilegio de las clases cultas e instruidas. Sin embargo, también indica que “es posible construir un modelo del consumo cultural que permita prever cuál será, cualitativa y cuantitativamente, el público de los museos” (2010: 48). La instrucción y el turismo aparecen como mecanismos para fomentar el consumo cultural, tal como en estos tiempos lo puede ser el uso de la tecnología digital.

En ese sentido, los productos y servicios culturales en espacios gestionados institucionalmente pueden alinearse a esa premisa, en lugar de volverse de élite; a diferencia de otras consideraciones conceptuales de la cultura que la relacionan con la identidad, la conducta social, llámese idiosincrasia, o que la asemejan con la civilización en sí misma. Este enfoque

no está exento de discusión por su vinculación con otros conceptos asociados, como ha referido Dorta-Armaignac, al señalar que en ese contexto es que se analizan otros campos temáticos como las políticas culturales, la relación de cultura y economía, cultura y turismo, cultura de masas, entre otros.

“Un mínimo acercamiento al tema hace aflorar un panorama disperso y confuso, que obliga a cuestionarnos si es posible hablar de productos culturales, pues bajo este nombre se refieren desde innovaciones musicales como el reggae, expresiones tradicionales locales como artesanías, carnavales, festivales culturales; hasta producciones y servicios de la industria cultural en general” (2010). De allí la necesidad de conceptualizar la cultura desde un enfoque específico para evitar digresiones, discusiones y tomar posturas absolutistas sobre su definición. En esa línea es que a la cultura también se le puede asignar un valor social, más allá del económico, patrimonial o histórico.

Maraña y otros autores se refieren a ello como cultura para el desarrollo, señalando que:

“En las últimas décadas se ha profundizado sobre el concepto de desarrollo, incluyendo en él no sólo indicadores como el crecimiento económico o la producción, sino también incorporando factores considerados en la actualidad indispensables para el pleno desarrollo, un desarrollo no lineal, sino concebido como un proceso complejo en el que interactúan diversos campos y características” (2010: 3).

En ese escenario, la cultura tiene un valor humano porque amplía las capacidades de los individuos. Por ello, la dimensión cultural viene siendo considerada dentro de proyectos de desarrollo social (de educación, salud, migración, ecología, civismo, entre otros), incluyéndose en las políticas públicas y acciones que buscan la sostenibilidad y el bienestar.

En entidades privadas y asociaciones sin fines de lucro, la cultura puede adoptar estas dimensiones, además de su uso instrumental (económico, por ejemplo, mediante las industrias creativas) sin que ello la deslegitime. Un caso peruano es el de la Fundación Espacio Telefónica, que destina frecuentemente un espacio de su sede en Lima para la realización de la Feria de Discos y Sellos Independientes, en la que se venden discos y otros productos vinculados y se presentan conciertos de grupos peruanos de música contemporánea.

Los centros culturales pueden contribuir a fomentar la diversidad cultural en un contexto globalizado en el que, como anota Vargas, “se da la paradoja de que la sustitución de las sociedades tradicionales por el orden social moderno (urbano, industrial, capitalista) no solo no

suprime las diferencias lingüísticas, religiosas, etc., entre las distintas sociedades, sino que, por el contrario, las acrecienta” (2008: 3). De acuerdo con Vargas, estamos inmersos en un mundo multicultural, el cual presenta el desafío de cómo comprenderse e interactuar en una sociedad en la que conviven individuos con tantas diferencias e intereses.

Los centros culturales pueden ser utilizados como espacio para el estudio, conservación y desarrollo de productos de una identidad cultural específica, como ocurre con los casos de este estudio, debido a su segmentación por origen. Tanto para académicos como para los aficionados de un determinado asunto cultural, van a ser espacios para el intercambio de conocimientos, la integración social y el desarrollo de nuevas miradas. De allí que las actuales corrientes urbanísticas apunten al diseño de espacios públicos (plazas, parques, bulevares) que fomenten el intercambio cultural. Espinosa-Oropeza (2012) señala que:

“La cultura tiene un papel fundamental en la configuración del contexto construido y, diariamente, diversos grupos culturales negocian sus diferencias y redefinen su identidad en el espacio que habitan y comparten. Como reflejo de la interrelación entre los diversos grupos sociales que conforman la ciudad, los elementos del contexto construido representan la ideología y deseos de quienes, no sin conflicto, lo habitan, regulan y apropian, es decir, de quienes le dan significado” (2012: 6).

A los bastiones de la historia (museos), literatura (bibliotecas) y el arte (galerías, colecciones, pinacotecas) se le suman ahora los espacios públicos como dinamizadores culturales (incluso en la propia calle), a partir de los cuales se pueden dirigir discursos sociales aprovechando sus equipamientos (escenarios, auditorios, entre otros) con nuevas estructuras organizacionales que involucren a la comunidad y se dirijan de manera más efectiva a sus audiencias locales. En el Perú, una de las apuestas que se han hecho en esta línea es la de los restos arqueológicos (huacas) que se han convertido en espacios vivos de interacción cultural.

En suma, la cultura es vista como un bien que, puesto en las manos de diversos profesionales, gestores y creadores, puede generar un aporte a la sociedad más allá del concepto inicial de instrucción o de elemento de socialización, también tratado como una forma de entretenimiento. Es esta capacidad reactiva la que interesa para este análisis comunicacional, entendiendo que en cada iniciativa de gestión cultural puede desarrollarse este componente de forma específica y especializada para aprovechar al máximo el potencial de sus recursos.

### 2.4.2. La comunicación dentro de la gestión cultural

En la gestión de espacios culturales se dan diversas dinámicas sociales que requieren a un especialista a cargo de estas labores. Por un lado, están los profesionales encargados de la propuesta del centro cultural de consumo para el público, como los curadores de arte, museógrafos, escenógrafos, historiadores, coreógrafos, críticos, entre otros; y por otro lado los profesionales que dan servicios complementarios al trabajo de los primeros, entre ellos los diseñadores, arquitectos, iluministas, galeristas. Dentro de ellos, además, hay un equipo permanente de gestión que, para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2010: 31), puede estar conformado por los siguientes cargos:

- Gerente o coordinador general (responsable integral)
- Productor (administra los contenidos)
- Asistente de producción (para labores planificadas o repentinas)
- Encargado de finanzas (recursos económicos)
- Coordinador de prensa (difusión y relaciones públicas)
- Director técnico (mantenimiento de equipos)
- Equipos por comisiones (según las áreas de la institución)

La profesión de gestor cultural como tal no figura en este esquema, aunque sí se detallan funciones, como la de administrador de los recursos de una organización cultural (gerente o productor), que podrían estar a su cargo. Por ello es importante definir cuál es la labor de un gestor cultural. Para Bernárdez, se le llama gestor al que “ejecuta exactamente lo que deciden otros”, es decir, al ejecutor, aunque en una segunda acepción se le conoce también al gerente, es decir, a aquel profesional que:

“Dirige una organización en conformidad con las indicaciones del consejo de administración, pero con autonomía para la toma de decisiones cotidianas tendentes a analizar y evaluar entornos, formalizar escenarios, definir estrategias, proponer objetivos e indicadores, diseñar, ejecutar y hacer el seguimiento de planes de acción, tomar decisiones, administrar recursos” (2003: 7).

Al no existir como cargo en sí mismo, es común que el gestor asuma las funciones primordiales de administración y ejecución que vaya a requerir la organización cultural dependiendo de su tamaño, la disponibilidad de recursos y equipo humano; ya que muchas

veces debe desempeñar una labor transversal, complementaria o solitaria, es decir, a cargo de todas las funciones. Luego de entrevistar a varios gestores culturales latinoamericanos, Yáñez sostiene que el gestor cultural debe asumir que su actuar debe mantenerse abierto, es decir, evitar soluciones anticipadas, ya que su problemática “no puede ser reducida a teorías interpretativas definidas anticipadamente” (2018: 38).

En ese sentido, las tareas del gestor cultural pueden variar de forma exorbitante, tanto en sus funciones como en el planteamiento de soluciones. Entre las primeras, Tovar incluye, además de las actividades de administración y presupuesto, el financiamiento, los ejercicios de participación, procesos de comunicación, relaciones públicas, estructuras e infraestructuras, aspectos legales, entre otros, señalando que el perfil deseado para este responsable es el de un “estratega, gerente, político, dinamizador de la economía local, transmisor de valores, comunicador social y garante de la democracia” (2007: 34).

La comunicación y las relaciones públicas, o gestión de públicos, entre los que se incluyen a los medios periodísticos, pueden ser consideradas labores indispensables en la gestión de todo centro cultural, lo que obliga a analizar cómo se manejan estas tareas en estas organizaciones. Por ejemplo, existen instituciones que contratan a agencias de comunicación para esta labor, delegando la responsabilidad en lugar de asumir las funciones internamente. Del mismo modo actúan cuando se trata del diseño gráfico, invertir en publicidad (paneles, volantes, etcétera) y relaciones públicas; mientras que otras deben trabajar sin recursos específicos para la comunicación, realizándola de manera empírica.

Si bien la diferencia se enmarca también en los objetivos de cada tipo de organización, la visión de un gestor cultural formado de manera profesional y el auge de la sociedad de la información son aspectos que impulsan a la comunicación como elemento fundamental en la realización de cualquier actividad social, incluyéndose en los planes estratégicos. Se trata de una necesidad imperante para sus públicos y de un contexto internacional ineludible, el cual puede ayudar a fortalecer a esta clase de instituciones si están debidamente preparadas y cuentan con el personal idóneo para estas labores:

“Las organizaciones culturales, de la misma manera que otras estructuras, tienen que adaptarse a un entorno cada vez más global, en la denominada sociedad de la información y a los procesos de globalización, los cuales generarán cambios profundos en sus estructuras, básicamente en la dimensión de su proyección exterior y su presencia en la escena de lo internacional” (ibíd.: 28).

Entre las distintas clasificaciones de los centros culturales se habla del criterio de proximidad demográfica o geográfica, siendo estos “dirigidos al uso y consumo local. Su finalidad principal es fomentar la democratización de la cultura y la participación ciudadana, a través de la asociatividad y la descentralización de las políticas y acciones culturales” (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2011: 18). Por su orientación social, entre sus objetivos destaca la difusión de contenidos, además de la conservación y el desarrollo de productos artísticos o culturales, lo que los vincula estrechamente con el público y la demanda de estos.

Si bien los centros culturales son, en su mayoría, asociaciones sin fines de lucro, muchos orientan sus objetivos al público al cual se dirigen, siendo para ellos un criterio para determinar el éxito de su gestión. Si bien existen modelos como las fundaciones o entidades culturales gubernamentales, cuya labor no depende de la recaudación de sus actividades, ya que suelen ser financiados por un mecenas, patrocinadores o asociados que consideran mucho más significativo el impacto social de su misión, estos no dejan de ser espacios abiertos en los que la interacción con terceros requiere una exposición clara de sus objetivos y funciones.

En el caso de las entidades culturales de naturaleza privada, la demanda del mercado puede influir en la concepción de sus eventos o en el planteamiento de las estrategias de comunicación. A eso se la ha venido conociendo como marketing cultural que, de acuerdo con Gómez, busca responder al fundamento del marketing, que “lo que se busca es la satisfacción de las necesidades de los consumidores” (2007: 124) según la misión de la institución, por lo que hay pleno respeto de la integridad del producto cultural, en especial en los ámbitos arqueológicos y arquitectónicos, donde se trabaja con bienes de extrema delicadeza.

Otro aspecto que resalta esta autora es que se emplee el término marketing en alusión a la creación y desarrollo de organizaciones culturales, utilizándose como herramienta para encontrar nuevas vías de financiación, para lo cual se han de realizar estudios del comportamiento del sector (entorno, legislación, tecnología, política, entre otros) y el público (necesidades, expectativas, hábitos, motivaciones, creencias, satisfacción). A partir de ese análisis, se pueden establecer las estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos (ibíd.: 126). Esta mirada, similar a la de la comunicación estratégica, muestra la importancia de este planteamiento en las iniciativas culturales.

Azuela, Sanzo y Fernández llaman la atención sobre la diferencia de aplicar el marketing cultural en una marca, producto o entidad, y su uso en el diseño previo respetando sus conceptos. Al respecto, señalan que hay dos tendencias: la que aboga por la aplicación de las

herramientas del marketing después de que el producto esté diseñado, “dejado la parte creativa en manos de los artistas sin tomar en cuenta la opinión del consumidor, lo que supone defender un enfoque orientado al producto” (2010: 24) y la que propone su aplicación de manera integral, aunque con ciertas condiciones.

En ese sentido, es común que, una vez conseguido el financiamiento para adquirir los servicios de una determinada compañía teatral, o acordar con un museo la exhibición de parte de una colección de pinturas valiosas, se piense en la manera de comunicar estos casos partiendo de las técnicas del marketing cultural, en vez de hacer un diagnóstico del público al que se quiere apuntar, el sector en el que se trabaja y el presupuesto estimado, entre otros factores, para determinar qué actividad es más viable según los objetivos de la institución. De allí la importancia de conducir una entidad cultural con un criterio estratégico donde no falte la perspectiva de comunicación desde la directiva.

Como sostiene Morales, el gestor cultural debe “administrar con eficacia y eficiencia conocimientos y recursos humanos, materiales, tecnológicos y comunicacionales, con el fin de obtener unos resultados previstos mediante la planificación” (2018: 62). Por tanto, la estrategia de comunicación debería ser parte del trabajo directivo o de gestión, considerando la pertinencia de determinadas acciones, desde la creación de una página web especial para un evento o la denominación del mismo, a fin de obtener los resultados deseados y prever posibles escenarios que resulten adversos.

### **2.4.3. Los centros culturales en la actualidad**

La clasificación de centros culturales es amplia debido a la gran diversidad de establecimientos que emplean esta denominación. En gran medida su tipología responde a criterios vinculados a sus contenidos o a la naturaleza de la organización que los ha creado. Sin embargo, también existen otros factores a considerar, tal como señala el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SinCa). Algunas formas de clasificación que ellos consideran son:

- Por la naturaleza de gestión: pública, privada, independiente, comunitaria e híbrida
- Por la naturaleza del proyecto: artes escénicas, audiovisuales, artes visuales (galerías), patrimonio material (monumentos, museos, lugares históricos, bibliotecas), editorial (librerías), música, diseño, espacios creativos y multisectoriales (centros culturales)

De estas dos categorizaciones pueden desprenderse otras según los enfoques que se propongan. Por ejemplo, a nivel de zonificación, hay entidades culturales según los distritos, regiones o ciudades; por el modelo estructural de la organización (patronato, fundación o asociación), por su objetivo (museo, instituto, centro cultural, centro de estudios), por su representatividad (universitarios, nacionales, étnicos), entre muchas otras, considerando además que un mismo espacio puede pertenecer a más de una categoría, y que existe una proliferación de formas híbridas que buscan dirigirse a públicos más amplios.

A esta variedad de tipificaciones, DeCarli y Christophe aportan algunas reflexiones, empezando por el objetivo que deben perseguir los centros culturales que, opinan, deberían “promover los valores culturales entre los miembros de la comunidad donde se localiza. Se estructura en torno a espacios amplios donde tienen lugar diferentes manifestaciones culturales que enriquecen y animan la vida cultural de la población local” (2012: 18). La definición se complementa con las similitudes y diferencias que tienen con los museos que, en los últimos años, en busca de nuevos públicos, han replanteado sus objetivos llegando a asemejarse a los primeros.

“El fin de un museo es poner en valor el patrimonio material, cultural y natural, e inmaterial de la humanidad” (ibíd.: 17). A partir de ello es que su función está más ligada a la preservación e investigación, que a la difusión. La similitud principal es que tanto los centros culturales como los museos son instituciones permanentes, abiertas al público y al servicio de la sociedad y su desarrollo. De allí que sus actividades puedan ser similares. Una diferencia notoria es la forma de agrupación. Mientras los museos cuentan con el ICOM (Consejo Internacional de Museos), organización no gubernamental que agrupa a los museos y a los profesionales de los museos, los centros culturales suelen establecer vínculos mediante redes nacionales e internacionales. Es el caso del Instituto Cervantes o el Goethe-Institut.

Hernández da más luces respecto al rol diferenciado que empezaron a tener los centros culturales en los años noventa, cuando surgieron “como modelos paradigmáticos de la infraestructura cultural que debería suplantar a los museos existentes” (2011: 166). Ante este escenario, algunos museos adaptaron sus conceptos y objetivos, siguiendo el camino de los centros culturales, que se convirtieron en “nuevos espacios capaces de generar discursos que hagan referencia al entorno local sin negarse a acercarse a otros discursos más amplios y globales, en un intento de que la cultura y todos los procesos que la hacen posible sea cada vez mejor conocida y aceptada” (ibíd.: 167).

En ese proceso, los centros culturales han incorporado elementos educativos, lúdicos y tecnológicos, a fin de atender los desafíos de la sociedad contemporánea, como indica Sánchez-Pacheco, pasando a convertirse en “espacios plurales y abiertos a una continua construcción de significados” (2011). Es por ello que, en los últimos años, muchos centros culturales han virado sus contenidos de actividades meramente artísticas (como la pintura, literatura o música) a otras vinculadas a los derechos humanos (migración, enfoque de género, discriminación, etc.) y otras facetas humanas. Solo en Lima tenemos los siguientes casos de 2019:

- 9 de mayo, ciclo de jornadas de diálogo participativo “Las migraciones y sus ciudades de arribo”, en el Goethe Institut Perú, a cargo del Instituto de Estudios Peruanos.
- 6 de agosto, charla “Gaming en Japón”, sobre el desarrollo de videojuegos, en el Centro Cultural Peruano Japonés, a cargo de la empresa japonesa Jupiter Corporation.
- 12 de setiembre, conferencia “La cuota laboral para personas con discapacidad”, en el Centro Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a cargo del Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS).
- 28 de noviembre, actividad “Tribunal simbólico por la justicia y reparación para las personas LGBTIQ”, en el Centro Cultural de España en Lima, a cargo de Demus - Estudio para la Defensa de los Derechos de la Mujer, Lesbianas Independientes Feministas Socialistas-LIFS y Entrepueblos.

Los debates, conversatorios y ciclos orientados a estas y otras temáticas han abierto nuevas facetas para los centros culturales, que veían sus discursos limitados al quehacer artístico y que, poco a poco, han ido dirigiéndose a aspectos que afectan las estructuras y dinámicas sociales. La interculturalidad es uno de los temas vigentes que obligan a replantear el convencionalismo de sus políticas institucionales, a fin de adecuarse al contexto actual donde los modelos libres, gracias en parte a la tecnología digital, son predominantes.

Para la presente investigación se eligieron dos centros culturales reconocidos y tradicionales en su organización, funcionamiento y su tipo de actividades, por cuanto permiten hacer un análisis comparativo, con públicos que se asemejan en criterios formativos (el estudio de idiomas, por citar un ejemplo), a fin de determinar el impacto de las herramientas digitales que vienen empleando y que reflejan el manejo estandarizado de la mayoría de esta clase de instituciones en el país.

#### 2.4.4. Los centros culturales y la era digital

Sin duda, la era digital ha contribuido con la culturización de la sociedad, tanto en el caso del acceso a contenidos como en el impulso de las industrias culturales y la posibilidad de generar productos empleando nuevas herramientas, soportes y narrativas de índole digital que los centros culturales pueden implementar o difundir. De acuerdo con Kulesz, “el impacto de las tecnologías reviste características globales, pero también presenta particularidades locales y regionales, en función de variables como la infraestructura, la legislación e incluso la lengua” (2017: 12).

Ruiz resalta el buen uso que se le puede dar a la tecnología para la conservación, análisis y difusión de patrimonio cultural, por ejemplo, y menciona los programas de investigación e innovación de la Unión Europea, como el 7th Framework Programme y el Horizon 2020. Este último tiene entre sus metas el uso innovador del patrimonio cultural como una oportunidad de crecimiento económico, creación de empleo y cohesión social, “mostrando el interés creciente del patrimonio cultural como instrumento de desarrollo a través de las nuevas tecnologías” (2017: 131).

Para el mantenimiento de edificios patrimoniales Ruiz señala el uso de sensores inalámbricos; para la gestión de datos, como un catálogo bibliográfico, resalta *software* como el Cultural Heritage Panel, para imágenes digitales, o los sistemas de digitalización de objetos tridimensionales; entre otros programas que funcionan como repositorios, administración de base de datos o para realizar fotogrametría digital. Para la difusión, menciona la web 2.0, los blogs, wikis, redes sociales y los mapas interactivos. También resalta las aplicaciones educativas como los MOOC (Massive Open Online Course), modalidad para ofrecer cursos en línea que vienen utilizando en el Patronato de la Alhambra, el Museo del Prado y la red Europeaana Space, entre otros.

Por un lado, los centros culturales pueden ser analizados desde los retos y oportunidades que se presentan en temas de gestión desde lo digital, y por otro pueden ampliar el consumo cultural a través de soportes digitales que ya vienen cambiando los hábitos sociales. Carreras apunta que hoy en día el 75% de los consumidores de música acceden a ella de forma *on line* y que el 45% de los contenidos que se consumen en Youtube son videos musicales. “En la actualidad, gracias a las plataformas en *streaming* y la difusión a través de las redes sociales, la nueva industria casera intenta sobrevivir ante el anquilosado modelo de la radiofórmula y la música de masas” (2017: 30).

En estos nuevos modelos, donde “la música está dejando de ser un producto para convertirse en un servicio” (ibíd: 34) y la cultura de la re-creación, es decir, del paso del usuario como consumidor a creador, los centros culturales pueden aportar a este sector y convertirse en nuevos espacios de socialización desde lo virtual y construcción de narrativas innovadoras, allí donde actualmente las iniciativas independientes para la realización de plataformas colaborativas, herramientas digitales productivas o el desarrollo de modelos de patrocinio, llevan ventaja.

Lo mismo ocurre en otros sectores, como el editorial, teatral o cinematográfico. Con la tecnología digital surgieron nuevas formas de acceso y consumo. “La oferta cultural propia de la era digital resulta mucho más abundante que aquella a la que los usuarios estaban acostumbrados en el pasado. Ninguna tienda de discos podría competir en catálogo con Spotify, Pandora u otras plataformas de música por *streaming*” (ibid.: 18). Lo mismo ocurre con el mercado cinematográfico, donde plataformas como Netflix ya llevan una abrumadora ventaja sobre cualquier otro espacio para el consumo de material audiovisual.

La oportunidad podría estar en el aprovechamiento de estas mismas herramientas digitales, como ya vienen haciendo diversos museos y otras instituciones para atraer a nuevo público, generar formatos atractivos e introducir a los espacios culturales en las dinámicas de la sociedad digital, donde, a decir de Badia et al. (2015: 25), la variabilidad, flexibilidad y movilidad pasan a ser conceptos claves para provocar un desplazamiento simbólico en los centros culturales que apuesten por lo creativo y contemporáneo como un principio implícito en su funcionamiento.

Algunos ejemplos pueden ser la exposición “Pantalla global”, del Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona (CCCB), de 2012, en la cual los usuarios enviaron videos de menos de dos minutos, que formaron parte de una obra colectiva; o el taller de producción musical digital de CaixaForum Madrid, para descubrir los procesos y las necesidades que rodean a la creación musical a través de la composición de una canción en equipo y haciendo uso de las nuevas tecnologías. Son estas mismas herramientas digitales las que van a posibilitar mejorar los servicios y el consumo de los productos de los centros culturales, ampliando el alcance dentro de la comunidad y permitiendo que muchos usuarios puedan acceder a sus servicios de manera virtual.

Ello sin mencionar la opción de ser más inclusivos, a través de repositorios que dispongan de contenidos en formatos para atender la discapacidad visual o auditiva, entre otras posibilidades que se vienen originando a partir del uso de nuevas tecnologías como las

aplicaciones de *smartphones*. Respecto a los procesos creativos en la cultura digital, Fossatti y Gemetto señalan que la abundancia de contenidos y la facilidad para transformarlos, ha generado discursos y procesos creativos específicos de la cultura digital, tales como el arte interactivo, el remix, los *mashups*<sup>3</sup> y el arte colaborativo (2011: 13).

En esta variedad de nuevos formatos se pueden identificar algunos valores, como la interactividad (el usuario toma decisiones y puede elegir caminos para descubrir múltiples experiencias), la no linealidad (distintos recorridos de una misma obra, herencia del hipertexto) y ausencia de control de parte del artista (los dispositivos van a alimentarse de las acciones del público). Pero quizás lo más resaltante sea la posibilidad de colaboración del público, que puede contribuir, consciente o inconscientemente, con intervenciones, observando, comentando o compartiendo parte de los contenidos.

Desde esa óptica, los centros culturales están en un momento en el que pueden abrir nuevas facetas propias de la era digital, incorporándolas en su organización (gestión cultural) o en los discursos de sus contenidos; reinterpretando formatos, narrativas y objetivos (interculturalidad), dándole al público un rol más protagonista y activo en su experimentación con el arte y la cultura. Existen numerosos ejemplos (ver apéndice 01) que demuestran que ya se están trabajando hacia ese horizonte en el que las herramientas digitales forman parte de la experiencia del usuario, quien ya no solo busca experimentar sino también comunicar, compartir sus ideas e intervenir en la construcción de la cultura.

El aporte del marketing cultural, que se ha centrado en el análisis del comportamiento del consumidor y el uso de la tecnología para generar mecanismos que contribuyan con los objetivos de la institución, ya ha traído resultados positivos, siendo los museos los que cuentan con una mayor bibliografía al respecto, a partir de los estudios de públicos digitales. El Anuario AC/E 2018 se enfocó en el lector en la era digital, analizando aspectos como la lectura en pantalla, los audiolibros, las bibliotecas en el entorno digital y la promoción de espacios no convencionales de lectura.

Respecto a los centros culturales, Sanguinetti y Garré abordan la formación de una audiencia que “consolide una base amplia de visitantes y estreche relaciones con los visitantes asiduos, a través del producto ‘visita’” (2001: 2). Desde esta perspectiva, el marketing cultural contribuye con uno de los objetivos de la institución, la generación de público, apoyándose en bases de

---

<sup>3</sup> Se le denomina así a la reutilización de contenidos de una web.

datos, aspectos demográficos, estilos de vida, encuestas y otras herramientas que ayuden a comprender las motivaciones de los consumidores y conocer su grado de satisfacción.

Actualmente, las nuevas tendencias del marketing y de otros medios de estudio del comportamiento del consumidor se orientan a conocer al usuario y, partiendo de una mayor empatía por sus aspiraciones y un entendimiento de sus impulsos, se proponen idear estratégicamente los contenidos que causarán más impacto en su vida. Para Quiñones el verdadero reto es crear un modelo “pensado desde las personas que tome en cuenta los valores, motivaciones y comportamientos” (2019: 23), lo que repercute en una mayor conexión con las audiencias, dejando de limitarse por la experiencia de consumo o de compra, y extendiendo sus beneficios al desarrollo de la sociedad.

La transformación digital que se viene introduciendo en diversos tipos de emprendimiento es, por tanto, parte sustancial de esta perspectiva que permite que los centros culturales aprovechen la tecnología no solo como un medio de difusión y promoción de sus actividades, sino como una herramienta que les permita conectar con el público a un nivel más profundo y leer el viraje que están tomando las expresiones culturales contemporáneas que, tal como mencionan Molina y Cruz, vislumbran “un futuro con explosión de contenidos culturales individuales de la ciudadanía” (2014: 3).

## **2.5. La transformación digital de la cultura**

Para autores como Alonso, la transformación digital implica algo más que el manejo de las nuevas herramientas tecnológicas y el conocimiento de los conceptos digitales, “se trata de un cambio que va más allá, un cambio en tu manera de pensar y en tu manera de asimilar la tecnología” (2018: 16). Para Rouse (2015), este proceso acelerado implica una “reinención de una organización a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que la organización se desempeña”, la cual responde a un cambio en el mercado y la demanda de los consumidores.

Se trata de un reto que las entidades culturales vienen afrontando con desiguales resultados, a partir de sus desiguales recursos, capacidad de innovación y a la evolución que ha asumido el sector como tal en distintos países. La agencia Axiell, de soluciones de software de gestión de colecciones, ha realizado un estudio sobre la industria de los museos, uno de los sectores culturales que mejor ha asumido las herramientas digitales, mediante la digitalización de

documentos, software para gestionar colecciones y promover su valor para el público, entre otras aplicaciones.

Según su estudio, esta transformación digital puede tomar muchas formas, desde permitir a los visitantes del museo usar teléfonos inteligentes o *tablets* para mejorar su experiencia, a digitalizar la colección y ponerla a disposición en línea, según la estrategia que se adopte (2016: 3). Según Marulanda, esto puede implicar el cambio de “procesos, productos, servicios, modelos de negocios, personal, cliente y todo lo que esté involucrado con esta, para llegar a una nueva etapa y lograr ser competitiva” (2018: 7). La búsqueda de los criterios de competitividad y de eficiencia son, por tanto, el nuevo escenario en el que se desenvuelve toda forma de consumo.

Alba añade que esta transformación se debe dar desde el usuario y no desde la tecnología, siendo las áreas de innovación las que deben liderar este proceso, con el respaldo de la alta dirección, aclarando que es también “una respuesta de las organizaciones a un nuevo consumidor, que afecta a gran parte de su modelo de negocio, integrando soluciones de tecnología de la información” (2016). Es debido a este nuevo consumidor que las organizaciones de cultura, como los museos, bibliotecas, centros culturales y de investigación, están adecuándose a una nueva sociedad, lo cual va a implicar acciones ágiles, innovadoras y, en ocasiones, hasta disruptivas, puesto que la tecnología ha abierto nuevos campos de invención.

Hoy en día, algunos museos usan las herramientas digitales para la venta de entradas (Museo Frida Kalho, México) o el guardarropa (Museo Metropolitano de Arte en Nueva York); las bibliotecas emplean buscadores de libros (Biblioteca Municipal de San Isidro, Perú) y ofrecen acceso a repositorios digitales (Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Perú) y los centros culturales realizan eventos para desarrollar software (Espacio Fundación Telefónica, España) o contenido *on line*, llamados *hackathones* (en 2019, el Ministerio de Cultura del Perú organizó la Hackathon para el Patrimonio Cultural “Revalorando los Centros Históricos”).

Si la transformación digital está orientada a la organización, la difusión y consumo de productos y servicios existen especialidades dentro de la gestión empresarial y el marketing que recurren a metodologías ágiles como el *Design Thinking* para implementarlas. Estas metodologías tienen “un enfoque evolutivo del alcance que se diferencia de otras metodologías predictivas de gestión de proyectos”, señala Silva, precisando que la gestión predictiva está centrada en el cumplimiento, mientras que la gestión ágil es adaptativa, “no se puede tener una

planificación rígida sino flexible debido a los entornos cambiantes del mercado, de los clientes o de los propios equipos de trabajo” (2016: 14).

Esta lógica, acorde con la era digital, también es común al ámbito cultural, donde muchos proyectos son de corto plazo, no cuentan con gran presupuesto, por lo que deben adaptarse a las condiciones económicas mínimas, y se desarrollan en el ámbito de la economía naranja, aquella que Finlev define como:

“La economía creativa y cultural y sus industrias asociadas, sus actividades de apoyo creativo, el diseño, los nuevos medios de comunicación, el software, las artes y el patrimonio. En esta economía, el talento y la creatividad constituyen los principales insumos y recursos” (2017: 1).

En ese sentido, la era digital tiene un gran poder transformador, permitiendo el desarrollo local utilizando motores de cambio que involucran a la cultura. Músicos exitosos financiados a través de crowdfunding (la cantante Amanda Palmer), museos que proyectan en 3D restos arqueológicos (el Museo Moesgaard y el área de Aarhus) y cursos a distancia para capacitarse en especialidades ligadas al arte (Euroinnova ofrece una formación en Restauración del Arte) son algunas formas de aplicar estas herramientas tecnológicas en el ámbito cultural.

“Las tecnologías digitales ya están sentando las bases para la próxima revolución creativa”, señala el documento del Institute for the Future y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que considera futuros escenarios de expresión (conciertos por *streaming*), experimentación artística tecnológica (dentro del arte digital existen esculturas luminosas hechas con programas informáticos), plataformas de colaboración profesional (Agetec, la Asociación de Gestores y Técnicos Culturales de la Comunidad de Madrid), de difusión (Hipermedula) y generación de ingresos (Verkami, para crowdfunding).

Incorporar estas y otras tendencias en las industrias culturales es dar un paso importante en su modernización, logrando incorporar a otros actores de la sociedad que no suelen ver en la cultura una oportunidad de desarrollo. En el caso del BID, ha participado en proyectos de inversión directa, asociados a organizaciones no gubernamentales dedicadas a la cultura, como Sinfonía por el Perú, y han participado en iniciativas gubernamentales relacionadas con el desarrollo urbano y la dinamización económica de lugares como el casco histórico de la ciudad de Quito, en Ecuador. Es a través de la economía naranja que el sector cultural puede alcanzar una mayor valorización de sus actividades públicas y privadas.

### 2.5.1. Herramientas digitales de gestión

En el caso de la cultura, las herramientas digitales empleadas en la gestión proporcionan ventajas que van de la sistematización de los procesos, lo cual podría aplicarse en la elección de proyectos para exposiciones en galerías, por ejemplo, solicitando términos de referencia desde una plataforma *on line*, ofreciendo mayor transparencia y eficiencia, lo cual puede aplicarse también a la selección de los proveedores. Cabe señalar que existen programas especializados para planificar los recursos empresariales y cómo pueden orientarse según cada negocio (teatro, museo, cine, entre otros).

Como señala Flor, lo que se busca es “maximizar el conocimiento, el beneficio, la capacidad analítica y de procesamiento de datos, entre otras muchas ventajas que puede ofrecer la tecnología digital” (2015: 16). Es importante que la infraestructura digital esté acorde o supere las exigencias que tiene cada organización. Esto implica contar con el personal idóneo para el aprovechamiento de estos recursos, que en ocasiones pueden ser de manejo intuitivo y que en otros van a requerir una capacitación especializada. Una herramienta valiosa entre las de la segunda índole puede ser la Tecnología de Contabilidad Distribuida (*Distributed Ledger Technology*, o DLT) que:

“Están creando nuevos modelos que cambian la manera de probar los productos, de adjudicarles un precio y de pagar a los creadores, lo que conducirá a una mayor equidad en cuanto a la forma que los individuos tendrán de beneficiarse del producto creativo. Nuevos instrumentos de recopilación de datos y análisis podrían hacer posible por primera vez una evaluación precisa de la medida y el valor de la economía creativa y cultural” (ibíd.: 3).

Muchas empresas optan por solicitar consultorías que se encarguen de estos procesos de adaptación, pero no hay que olvidar que se busca también un cambio en la cultura institucional en sí, ya que, a partir de la información que se puede obtener a partir de estas herramientas, es posible adoptar decisiones que impacten en los usuarios. En ese sentido, el cambio pasa por hábitos y conductas, más allá de las tecnologías, es decir, de la manera en que pueden emplearse para cumplir los objetivos de la institución. A través de ellas puede fomentarse el talento digital, que puede convertir a un miembro del equipo en un líder capaz de implementar soluciones tecnológicas para mejorar los procesos.

No hay que olvidar que una institución responde a una cibernética de organización, la cual debe proponer un ecosistema que promueva la innovación abierta y la colaboración interna y

externa. En el ámbito cultural existen diversos casos como el MediaLab Prado, el cual funciona como un laboratorio ciudadano para la producción de proyectos culturales abiertos. En el Perú, Espacio Telefónica tiene un proyecto similar denominado ideaLab, que combina el arte contemporáneo, con educación y los nuevos medios tecnológicos para generar procesos colaborativos de investigación, experimentación y aprendizaje. Por su naturaleza híbrida, pueden servir para iniciativas *in house* o propuestas que se terminen convirtiendo en actividades públicas.

La condición interdisciplinaria es el sustento de estos espacios abiertos hacia nuevas profesiones y carreras menos asociadas con la cultura tradicional, como la programación, el diseño gráfico, el marketing y la economía; sumadas al reenfoque de algunas ramas de las ciencias sociales, como la antropología, la sociología y la filosofía, que aportan distintos cuestionamientos para repensar los modelos que están llevando a la transformación de la sociedad desde la cotidianidad, como los nuevos contextos culturales, las experiencias interactivas y los recursos tecnológicos aplicados en la pedagogía, por ejemplo.

El *open data* es otra forma de incorporar un bien o servicio dentro de la oferta de un proyecto cultural. Aunque está más explorado en el ámbito gubernamental o corporativo, tiene el potencial de una biblioteca especializada, el archivo de un centro de estudios o de investigación. Si bien son productos dirigidos a un público específico, como gestores y mediadores culturales que emplean esta información para sus proyectos, Tubillejas (2018) anota que existe un gran avance en el manejo de estas herramientas “abriéndose a nuevos públicos y diversificando la oferta existente” y cita el caso de la implantación de precios dinámicos creados en base a percepciones de clientes con información objetiva, lo cual ya se viene empleando en el Gran Teatre del Liceu de Barcelona y la Ópera y Ballet Nacionales de Holanda.

Por último, hay que recalcar que esta transformación digital de la gestión cultural debe orientarse siempre al cliente, lo cual obliga a las instituciones a incluirlo dentro de estos cambios en su organización, a fin de que el nuevo escenario sea común para el nativo digital y el inmigrante digital. Muchas veces, aportes como los formularios dinámicos y la comunicación omnicanal pueden ser amigables y no presentar barreras hacia el público, pero para algunos casos habrá una mayor resistencia, en especial cuando este cambio está vinculado a un público tradicional o menos sofisticado en el uso de tecnología.

En educación, por ejemplo, los docentes o talleristas de centros culturales que empleen herramientas digitales innovadoras o cuyos contenidos estén influenciados por la sociedad

digital tendrán el desafío de cerrar una brecha que es cognitiva y emocional en estas dos generaciones. Los nativos digitales son poco pacientes, “optan por las soluciones rápidas y directas. Necesitan estímulos positivos y retroalimentación frecuente” (Leymonié, 2010: 13-14).

Los inmigrantes digitales, entre los que se encuentran muchos de los docentes o talleristas de los centros culturales, deben ser capaces de conectarse eficientemente con los nativos digitales, creando comunidades que puedan adaptarse a las innovaciones que se continuarán presentando en la sociedad digital que ya emplea las teleconferencias y aulas virtuales, y que empieza a utilizar espacios digitales para la interacción de alumnos (foros virtuales y sistemas colaborativos de edición en línea, como la aplicación Trello, entre muchos otros).

### **2.5.2. Herramientas digitales de difusión**

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son las que mayor penetración han tenido en la sociedad, donde el público en general se vuelve consumidor y creador de sus contenidos, Sin duda, un fenómeno que ha modificado la interacción entre empresas, marcas, instituciones y personas. Conceptos como la sociedad de la información muestran ese impacto que, en los últimos años, se ha orientado a la sociedad del conocimiento, generada desde los recursos digitales. Como señala Alfonso (2016: 236), “cuanto mayor es la cantidad de información generada por una sociedad, mayor es la necesidad de convertirla en conocimiento”.

Es por eso que para las marcas es necesario traducir la publicidad de sus redes sociales en contenidos que se vinculen de una manera más natural con sus usuarios, capaz de adecuar sus discursos según el público, objetivos y la coyuntura mediática, a la que se le ha llamado *storytelling*, es decir, contar historias. “La principal característica en las relaciones humanas ya no son los productos, ni los servicios, sino el conocimiento. Este constituye el valor agregado fundamental en todos los procesos” (ibíd.: 237). De allí que las herramientas digitales se empleen por su eficiencia, pero también por su proximidad con los usuarios según cada sector.

Cada red social, Facebook, Twitter o Instagram, por ejemplo, tiene características propias a las que una marca debe saber adecuarse. “La Web 2.0 facilita la creatividad lingüística y la expresión libre de los internautas, como también la colaboración entre ellos” (Candale, 2017), una consigna que debe considerarse antes de emplear estos espacios de la misma manera en que se puede crear un boletín o *newsletter*, que solo se dedica a informar sin abrir la posibilidad de

interacción, discusión o creatividad, sobre todo si se considera la multimodalidad del hipertexto, que permite usar imágenes, audios o videos.

Si bien las redes sociales surgieron para relacionar a personas que ya se conocían a través de una plataforma *on line*, hay nuevas comunidades enteramente digitales que surgen a partir de aficiones u otros temas en común. Es así que Facebook cuenta con Grupos o Eventos, en torno a los cuales se socializan contenidos sobre una misma temática o para un perfil profesional similar (artistas, galeristas, museógrafos). Instagram se caracteriza por un lenguaje más visual, en el que el texto cobra personalidad por la forma y gráfica más que por el contenido, incorporando íconos o emoticones sobre imágenes, y que ha explotado el *hashtag* como herramienta de identificación de los estados de ánimo y las aficiones.

Es fundamental conocer el lenguaje y el espíritu que predomina en cada red social al momento de crear un contenido, ya que hay un clima que no se puede evadir, una especie de coyuntura digital, muchas veces producida por las tendencias (*trend topics*) o la aparición de elementos que se vuelven virales (videos, memes, emoticones y nuevas APP). Del mismo modo, no hay que perder la noción de que estas redes sociales están en constante evolución, rediseñando sus espacios e introduciendo nuevas funciones con el objetivo de volverse más apropiadas para las comunidades que las utilizan, muchas de las cuales surgen a partir de subculturas que producen identidades particulares a partir de estos medios (el geek, el ciberpunk, el gamer, entre otras clasificaciones de la cibercultura).

Por el lado de las marcas, deben tomarse en cuenta aspectos de la funcionalidad que pueden determinar el prestigio o la reputación de las mismas. Por ejemplo, las *fanpages* de Facebook cuentan con un indicador de tiempo de respuesta en los chats y la opción de dejar opiniones generales sobre las experiencias de los usuarios, al igual que Tripadvisor, empleada en muchos museos y sitios históricos. Además, está el tema de la calidad de los contenidos, seguir una línea gráfica de acuerdo con la marca y otros aspectos ligados a la exigencia y la originalidad que demandan los usuarios de las redes sociales, como son los videos, gráficos, mapas o animaciones, entre otros. Estos usuarios suelen mostrar poca tolerancia al fallo y una actitud crítica permanente, siendo muy factible la discrepancia, acusación e intolerancia que se ampara en la conducta de masas y la poca restricción en las interacciones.

Estas conductas nocivas han sido estudiadas en casos vinculados a la discriminación y otros actos punibles por la sociedad, siendo el *ciberbullying* uno de los más difundidos. A nivel de acoso o de satanización de las marcas, la denominación más extendida es la de *haters*, en

contraposición a los *brand lovers*, que son “clientes que siempre eligen a la misma marca en el momento de comprar un producto de una categoría concreta. Son usuarios emocionalmente vinculados con esa marca” (Duro, 2018). Por definición, estas son personas no pertenecientes a la empresa, sin embargo, muchos pasan a ser embajadores de las mismas si son muy respetados en redes sociales (*influencers*).

Para ellos, lo más valioso es el *engagement*, “que no es otra cosa que la capacidad de relacionarse con su audiencia, expresada en la calidad de las conversaciones que genera” (Laufer, 2017: 63). Para ello es necesario establecer ciertas reglas de moderación y parámetros que permitan medir el impacto de estas intervenciones más allá de los simples números. En el caso de los *haters* o *trolls*, la respuesta oportuna que puede ofrecer un *community manager* es fundamental para convertir esa interacción en una muestra de tolerancia y de aclaración de los objetivos de la institución.

Por último, desde la transformación digital también se ha venido impulsando el uso de estas herramientas de difusión para generar valor y comunidades más responsables. Es así que se alienta la apertura de contenidos (datos abiertos) y la colaboración libre, de la mano de la horizontalidad de las comunicaciones digitales. El hacker, entendido como aquel programador, o con las habilidades de uno, con curiosidad, afán de superación, que busca poseer conocimiento e información lo menos contaminada posible (Villamor, 2011: 18), es un ícono de ello. Su “valor supremo es la innovación tecnológica informática, la libertad de comunicación, la colaboración con otros hackers, la generosidad y reciprocidad” (Gil, 2016: 216).

### **2.5.3. Herramientas digitales para el consumo**

De acuerdo con Castells, toda tecnología es una creación cultural que refleja los principios y valores de sus inventores (2003). En el mundo digital, muchas herramientas han sido diseñadas para su consumo en sí mismo, es decir que son adicionales, complementarias o derivadas de otras experiencias analógicas. El caso más notorio es el de los videojuegos, que empezaron a consumirse como un medio de entretenimiento y que ahora se emplean en propuestas educativas o culturales. En otras palabras, se han vuelto una manera de crear valor para las empresas, en especial si están soportadas en medios como los *smartphones*, *tablets* y las pantallas táctiles de fácil acceso para el público en los establecimientos.

El desarrollo de nuevos aparatos como el Kindle, que ha abierto un nuevo sector de consumo en el mercado editorial, también está contribuyendo con la renovación de la tecnología, del mismo modo que páginas web como Wattpad han originado una comunidad para la narración de historias de forma colaborativa. Reinventar el modelo de negocio a partir de la tecnología no es una novedad, pero en muchos sectores ha planteado una redefinición que ha ocasionado grandes controversias. Es el caso de la industria musical con las discográficas a las que les ha costado abandonar el modelo de venta de discos para migrar a la venta de archivos de audio (por álbumes o canciones), hasta llegar al modelo de Spotify, que se financia por suscripción y que paga derechos de reproducción de forma directa, saltando a los intermediarios; y el de los *marketplaces*, como la web Vimeo, con sus videos On Demand que son de alquiler.

El acceso gratuito, los datos abiertos y el software libre se han impuesto en internet, ocasionando dilemas para las empresas que antes buscaban cobrar entradas a sus eventos y que se enfrentan ahora con transmisiones por Facebook Live hechas por los usuarios y otras plataformas que monetizan estos contenidos originando un mercado paralelo. Hasta hace unos años, uno tenía que pagar para asistir a una conferencia de un renombrado intelectual. Hoy están disponibles en video, llegando incluso a convertirse en un formato de consumo derivado y exitoso. Es el caso de las TED Talks, que se encuentran disponibles *on line* y que han ganado prestigio por la viralización que tienen en redes sociales (por otro lado, ha motivado a muchas personas a volver al arte de la oratoria y a darle prestigio a la apertura del conocimiento).

La conferencia “¿Las escuelas matan la creatividad?” (febrero, 2016), de Ken Robinson, especialista británico en educación, ha sido traducida a 62 idiomas y ha sido reproducida más de 64 millones de veces. En el ámbito cultural, la charla “Un día para cambiar el mundo a través del arte y la cultura” (febrero, 2017), del economista y promotor cultural Jordi Albareda, fundador de Fair Saturday, movimiento social para dinamizar el consumo de arte, ha sido reproducida seis mil veces, una diferencia de cifras que muestra el potencial por aprovechar que hay en lo cultural, que no deja de tener cifras atractivas.

Muchos tutoriales por video apuntan a lo mismo desde sencillas aplicaciones y empresas como Google han apostado por la creación de una aplicación para conocer el patrimonio cultural mundial a través de Google Arts & Culture. Del mismo modo, hay museos que usan las visitas virtuales, se apoyan en imágenes 3D y la realidad virtual o aumentada para generar nuevas experiencias asociadas a sus temáticas. Si bien la mediación en los museos ha estado en una continua evolución tecnológica desde el uso de audífonos para el guiado, que ahora se puede

hacer a través de aplicaciones; con el podcast se han creado contenidos como entrevistas, material escolar o específicamente para niños que abren más oportunidades para los creadores de contenido.

El Anuario AC/E de Cultura Digital, de Fundación Telefónica y Acción Cultural Española AC/E, se ha convertido en un documento de referencia en estos temas, apuntando hacia una propuesta que resume el cambio de paradigma que se requiere al trabajar con las tecnologías. Carreras señala que no se trata de transformación digital sino de transformación cultural: ahora los productos no se definen por su precio, sino por los beneficios que ofrece. “La música, al contrario que otros productos o servicios, forma parte de nuestras vidas y mejora la calidad de las mismas; por tanto, para la música comienza a ser estratégico trabajar pensando en aquellos comportamientos de los consumidores a los que se dirige” (2017: 34).

Si todos los consumos son consumos culturales, como señala García Canclini, los productos culturales digitales se encuentran en un punto crucial, puesto que se discute si estos están al servicio de un concepto tradicional de cultura o si, en realidad, se vuelven bienes culturales en sí mismos, ya que dentro del entorno de los públicos juveniles el producto tecnológico es parte de su idea de cultura o culturización, conformando su identidad y costumbres de manera más cotidiana que simbólica como es vista la noción clásica de cultura. Para García Canclini, las tecnologías han aumentado la portabilidad de la cultura (2007: 64), lo que hace más difícil una clasificación general en función a su uso. El bien cultural adquiere perspectivas únicas en la mano del consumidor y son las comunidades virtuales las que vienen definiendo los nuevos modos de sociabilidad.

En ese sentido, un bien cultural de naturaleza digital responderá a las dinámicas de estas redes de interactividad y la cultura que representa, así como sus espacios físicos, tendrán que seguir esa lógica a fin de adaptarse a la denominada ‘tecnosocialidad’, un entorno en el cual se van a construir grupos igualitarios, modos lingüísticos compartidos, códigos estilísticos e identificación de quienes se perciben como semejantes (ibíd.: 77). Se trata de un nuevo entorno social para los jóvenes y las nuevas generaciones en el que la visión de cultura adquiere características que van a influir en su conducta de consumo.



### **Capítulo III: Análisis de los centros culturales en el Perú**

En Lima existen 64 centros culturales, entre públicos y privados, de los cuales 18 se encuentran en el Cercado de Lima (Lima Cómo Vamos, 2011: 17). La mayoría de ellos fueron fundados en el siglo XX (ver apéndice 02) y se encuentran vinculados a universidades y a municipalidades, además de aquellas asociaciones que representan la cultura de un país y algunos otros de naturaleza privada. Tal como ya se ha definido, para este estudio se han considerado como centros culturales aquellos espacios abiertos, con programación permanente y variada, que posean local propio y que no se dediquen exclusivamente a la enseñanza. Se han excluido los museos y las bibliotecas que cumplen muchos de estos requisitos por perseguir otros fines asociados (conservación museológica), y los centros culturales comunitarios por su perfil organizativo.

En su gran mayoría, los centros culturales en el Perú se componen de elementos estructurales similares: auditorio, biblioteca y sala de exposiciones, aunque son muy pocos los que tienen todos estos elementos. Un aspecto resaltante es que la mayoría no posee local independiente, encontrándose en las instalaciones de la entidad a la que representan. En algunos casos, como los asociados a países, su servicio principal constituye la enseñanza del idioma (caso de la Asociación Cultural Peruano Británica, el Instituto Cultural Peruano Norteamericano y la Alianza Francesa), lo cual ha servido para que inauguren sucursales en distintas zonas del país.

Las principales formas artísticas, culturales y académicas que se ofrecen son: música, cine, artes plásticas, artes escénicas, las conferencias y presentación de libros; las cuales han sido parte del análisis metodológico de esta tesis. En menor medida se dan otras dinámicas culturales como las ferias de libros, eventos para aficionados (al canto, teatro u otros), los festivales culinarios y las galas vinculadas a la moda y belleza. Muchos realizan eventos que congregan a diversas manifestaciones culturales a la vez, como la Semana Cultural del Japón, del Centro Cultural Peruano Japonés.

La temática de sus contenidos no se suele limitar por el origen de la institución, aunque sirve para el desarrollo de una visión y un marco genérico para la aceptación de propuestas culturales y artísticas. Los centros culturales presentados en el apéndice 02 cuentan con medios digitales para la difusión (páginas web y redes sociales), aunque con distinto nivel de desarrollo, periodicidad en la actualización de contenidos y uso de herramientas digitales de organización, difusión y consumo de contenidos culturales (ver apéndice 01). Si bien a través de los Puntos

de Cultura, el Ministerio de Cultura buscó agrupar las principales iniciativas del sector, muchas de ellas no han sido registradas, por lo que su público, expresiones y calendarios suele limitarse al que han desarrollado de manera natural y no de forma integrada.

Existe en la mayoría de ellos un uso limitado de la tecnología y poca innovación (desarrollo de APP propias, laboratorios o centros de innovación, promoción de startups, digitalización de procesos de compra, entre otros que son casi inexistentes), por lo cual hablar de transformación digital es una tarea pendiente dentro de la visión organizativa y la gestión cultural de estos espacios.

Las comunicaciones sí han experimentado un cambio mayor a nivel estructural (uso de correo electrónico institucional, página web y otras herramientas de uso interno) pero este es menos común para el desarrollo de servicios complementarios (venta de entradas o tiendas *on line* de productos de sus *giftshops*), especializados (bibliotecas digitales o cursos a distancia) o específicos para ser consumidos a través de la tecnología (audiolibros o museos virtuales). Existe una baja penetración de la tecnología y poco uso de herramientas digitales, a diferencia de algunos museos de la ciudad que han logrado introducir estas innovaciones.

Ejemplo de ello son el Museo Central (Mucen), que ha desarrollado un catálogo digital de sus colecciones, con piezas arqueológicas, esculturas y pinturas coloniales y republicanas, así como monedas y billetes del Perú. También cuentan con recorridos virtuales de sus exposiciones temporales como “Diálogos desde lo contemporáneo. 10 años del Concurso Nacional de Pintura del BCRP”. Además, sus publicaciones editadas están disponibles en formato digital. En sus medios de comunicación han introducido elementos como podcast, un canal en Youtube y una cuenta en Instagram con más de 3,500 seguidores.

El Museo de Arte de Lima (MALI) cuenta con una plataforma virtual llamada “ARCHI. Archivo Digital de Arte Peruano”, desarrollada en conjunto con el Archivo fotográfico Daniel Giannoni, y en convenio con el Ministerio de Cultura. ARCHI reúne más de 10,000 imágenes de diversas expresiones de arte, cultura material y arquitectura del Perú. Además, su programa educativo para el aprendizaje a partir del contacto directo con obras de arte puede ser descargado de su página web y las publicaciones institucionales pueden ser adquiridas a través de su tienda virtual. A nivel de comunicación, tienen un canal en Youtube y una cuenta en Instagram con más de 48 mil seguidores.

El factor presupuestal parece ser la principal limitación, pese a que existen muchas herramientas digitales que son gratuitas o de bajo costo. Como ya se ha indicado, se trata de

instituciones que poseen presupuestos ajustados para la cantidad de actividades que desean realizar, o cuyos fondos se priorizan en función al tema por el que se reconoce a la institución (posicionamiento); sin descartar factores como el conservadurismo y cierto ostracismo que hace que aún no se vea al consumo cultural como una práctica educativa y socializante de valor, relegándose a una élite social e intelectual, a pesar de las evidencias que se han mostrado en esta investigación. Los centros culturales tienen el reto de verse como espacios capaces de integrar a la sociedad o quedarse como clubes semiprivados a los que se acude por sentido de pertenencia o identificación.

### **3.1. El Centro Cultural Peruano Japonés**

El Centro Cultural Peruano Japonés se inauguró el 12 de mayo de 1967 en el distrito de Jesús María, departamento de Lima, como un espacio de referencia, encuentro y difusión de las distintas manifestaciones del arte, tradiciones y cultura peruana y japonesa en el ámbito nacional; compartir las costumbres de Japón, así como las nuevas formas de expresión de los descendientes de japoneses nacidos en el Perú.

Pertenece a la Asociación Peruano Japonesa, organización sin fines de lucro fundada el 3 de noviembre de 1917, que congrega a los ciudadanos de origen japonés con residencia en el Perú, y a sus descendientes, así como a sus instituciones, para cumplir los siguientes fines:

- Congregar a la colectividad peruano japonesa y ejercer su representatividad en el ámbito nacional e internacional,
- Velar por el bienestar general de la colectividad peruano japonesa, propiciando un clima de integración y armonía con la comunidad en general,
- Promover acciones orientadas a difundir los valores tradicionales del Japón entre los miembros de la colectividad peruano japonesa y de la comunidad en general,
- Propiciar el intercambio cultural, científico y tecnológico entre el Perú y el Japón, profundizando el entendimiento común y las relaciones de amistad entre sus pueblos, con el objeto de favorecer el desarrollo y progreso de ambos países.

El Centro Cultural Peruano Japonés se encuentra en la sede de esta institución, ofreciendo una variada oferta cultural: ciclos de cine, conciertos, danzas, exposiciones, títeres, conferencias, cursos, talleres, entre muchos otros, a cargo del departamento de Cultura de la

asociación. El centro cultural no cuenta con una misión explícita, pero el Departamento de Cultura hace referencia a la siguiente misión:

-Dedicar esfuerzos a la promoción y difusión del arte y la cultura peruana y japonesa en el ámbito nacional, fomentando la participación, el compromiso y los lazos de amistad con distintos grupos culturales organizados.

El Centro Cultural no cuenta con una visión definida. Pero la misma se circunscribe a la visión de la Asociación Peruano Japonesa:

-Ser un espacio de valoración, reconocimiento y apropiación de la cultura japonesa y nikkei en todos los ámbitos de la sociedad peruana.

El departamento de Cultura coordina con los departamentos de Teatro, Biblioteca, el departamento de Museo de la Inmigración y el departamento de Comunicaciones y Marketing para la organización de sus actividades y eventos, siendo algunas de las más importantes la Semana Cultural del Japón, festival que se realiza desde 1972 y que cuenta con diversas actividades de integración; el Ciclo Anual de Cine Japonés, el Concurso de Creación Literaria José Watanabe y la Caravana de la Amistad Peruano Japonesa, entre otros.

De acuerdo con el cuestionario enviado a Harumi Nako Fuentes, jefa del departamento de Comunicaciones y Marketing de la Asociación Peruano Japonesa, tiene un calendario cultural principal y dos que dependen de sus espacios culturales (Museo de la Inmigración Japonesa al Perú y Biblioteca Elena Kohatsu), además del área de Publicaciones, gestionada por el Fondo Editorial, el departamento de Idioma japonés y el de Deporte, los cuales requieren acciones de comunicación; así como el centro cultural en sí mismo que, “más allá de difundir la cultura universal, pone en foco la cultura japonesa y, con mayor énfasis en los últimos años, a la cultura nikkei, entendida como aquella producida por los descendientes de japoneses en el Perú” (H. Nako, comunicación personal, 8 de julio de 2019).

El equipo de comunicaciones está conformado actualmente por siete posiciones que cubren las actividades del centro cultural y de la asociación:

- Un jefe de Comunicaciones y Marketing, que se encarga de formular las estrategias y planes de acción de las comunicaciones,
- Un diseñador gráfico, que realiza diversas piezas gráficas, tanto impresas como digitales,

- Un diseñador gráfico editorial, que se encarga de la diagramación de las publicaciones del Fondo Editorial,
- Un asistente de medios audiovisuales, que realiza la cobertura y la edición audiovisual de los eventos de la institución,
- Un asistente de prensa, que se encarga de la difusión de las actividades en los medios de comunicación,
- Un asistente de marketing, que se encarga de coordinar las acciones referidas al marketing y promoción de la institución,
- Un gestor de contenidos digitales, que se encarga de la gestión de los contenidos y estrategias de las plataformas digitales<sup>4</sup>.

Para fines de difusión de la actividad cultural, cuentan con una publicación institucional (revista Kaikan) que se edita cada dos meses y que dedica algunas páginas al ámbito cultural de la propia institución; una agenda cultural<sup>5</sup>, que se edita cada mes y que recoge el calendario de actividades que se realizan en el centro cultural; un boletín (Koto no ha), editado mensualmente y que busca contribuir con el aprendizaje del idioma japonés a través de breves textos de introducción al lenguaje y la cultura del Japón; un portal web para potenciar las mismas actividades; y un newsletter cultural, que se envía mensualmente a una base de datos de aproximadamente 25 mil suscriptores.

De las redes sociales digitales el Centro Cultural Peruano Japonés cuenta con Facebook e Instagram para conectar con las diversas audiencias. En 2019 se han propuesto replantear sus canales digitales por lo que están en un proceso de reordenamiento, a fin de que el impacto de las comunicaciones no se disperse en tantos medios (actualmente tienen hasta 20 cuentas en redes sociales) y se espera reducirlas hasta quedarse con tres por cada plataforma.

Asimismo, cuentan con los siguientes medios de publicidad:

- Publicidad (impresa y redes), aproximadamente S/ 45 mil al año
- Lista de correos (sin costo, medios propios)
- Afiches y volantes, aproximadamente S/ 15 mil al año

---

<sup>4</sup> A la fecha de la entrevista por cuestionario, los puestos de asistente de marketing y gestor de los contenidos digitales se encontraban vacantes.

<sup>5</sup> Tanto la agenda cultural como la revista Kaikan cuentan con un repositorio digital para consultar ambas publicaciones en versión electrónica (a través de la web issuu).

A nivel de redes sociales, consideran que los resultados de la interacción de los usuarios sí permiten obtener información útil sobre sus intereses, conocer el perfil de los mismos y, con base a ello, afirman o replantean sus acciones de comunicación. En ese sentido, han descubierto que las publicaciones sobre la cultura japonesa son las que generan más interacción, en especial a través de videos. También se apoyan en la realización de encuestas, pero solo en algunas actividades (Semana Cultural del Japón y Festival Cultural Nikkei), realizadas de manera presencial.

Las encuestas les han permitido afinar el perfil de los visitantes (de dónde proceden, edades, intereses, etcétera) y saber qué medios son los que emplean para enterarse de las actividades del Centro Cultural Peruano Japonés. “Corroboramos en los últimos años el impacto de las redes sociales (lo que nos lleva a invertir más en ellas) y nos sorprendemos con que el ‘boca a boca’ sigue siendo el medio más efectivo” (H. Nako, comunicación personal, 8 de julio de 2019).

Por último, la jefa del departamento de Comunicaciones y Marketing considera que uno de los principales objetivos es generar mayor audiencia o comunidades de interés, que pasa por buscar no solo asistencia a las actividades o mayor presencia en medios sino generar contenidos de relevancia para sus diferentes públicos. “Se trata de salir del esquema de creer que un concierto criollo le interesará solo a un público adulto mayor (de hecho, el 90% de asistentes a este tipo de eventos lo es), o pensar que “comunicamos” el Museo solo cuando hay una exposición. ¡Cuando cada pieza o cada fotografía cuentan historias!” (ibíd.).

### **3.1.1. Transformación digital en el Centro Cultural Peruano Japonés**

Además de requerir un planeamiento estratégico que involucre la transformación digital del centro cultural, la institución puede desarrollar mecanismos más sofisticados para modernizar tanto su organización como sus servicios, debido a que es una institución independiente que busca preservar un legado histórico para las nuevas generaciones y promover el intercambio cultural. En ciertas ocasiones, esta renovación tecnológica viene vinculado a la figura del *Naming Rights*, o derechos de nombre, dentro de las estrategias de patrocinio.

Al igual que las marcas con los certámenes deportivos o estadios, lo que se busca es generar un ingreso económico a través de la visibilidad de una marca en la denominación (Wanda Metropolitano, estadio de fútbol que lleva el nombre de una compañía china, o el Rolex Shanghai Masters, torneo de tenis que lleva el nombre de una marca de relojes). Esta marca

puede hacerse visible dentro de un área específica de la institución (un salón, por ejemplo) o en varios puntos de contacto con el público, a la manera de estaciones como hizo la marca Samsung al introducir el nombre de una línea de productos en las paradas de metro de Madrid.

Diversas marcas japonesas están identificadas con la tecnología y desarrollan productos idóneos para introducir estas innovaciones en espacios que pueden requerir otros servicios complementarios en los que las herramientas digitales pueden generar beneficios (tecnología en salud, por ejemplo). El Dolby Theatre (antes Teatro Kodak), en California, es una muestra de su introducción dentro del ámbito cultural, donde es más usual el auspicio de concursos o eventos específicos (el festival de jazz Heineken Jazzaldia, en San Sebastián, por ejemplo).

Ese primer paso puede ser fundamental para una escalada en mayor dimensión, a fin de contar con una infraestructura, equipamiento y un modelo de comunicación más ambicioso que incluya sus diversas áreas, en especial las que pueden aprovechar la tecnología en su gestión (el teatro, por ejemplo, tanto para el control de luces y sonido, como para el monitoreo del público, entre otros aspectos técnicos). La planificación de actividades es otro tema a valorar, considerando la multiplicidad de las mismas, coincidiendo muchas veces en horarios y espacios próximos.

Como marcas, el Centro Cultural Peruano Japonés y la Asociación Peruano Japonesa pueden beneficiarse de la producción cultural, las industrias creativas, al desarrollar facetas vinculadas tanto al tipo de contenidos que ofrecen (un estudio de grabación para los artistas de origen japonés o un laboratorio de cocreación para artes plásticas con producción independiente, por ejemplo), tal como ya vienen haciendo a través de su sello editorial. Dentro del rubro, la biblioteca puede aprovechar herramientas digitales para el préstamo de libros, el desarrollo de un catálogo virtual y la digitalización de sus publicaciones.

En el área de comunicación, esta se podrá potenciar en la medida de que los servicios de la institución incorporen al público de las comunidades virtuales (clubes de lectura en línea o charlas por videoconferencia, por ejemplo), sin contar las redes sociales que no vienen desarrollando (Flickr para el registro de imágenes o LinkedIn para la conexión de profesionales con perfiles afines a la institución). Una herramienta digital que ha desarrollado esta entidad es el sistema de búsqueda de datos de inmigrantes japoneses al Perú llamado Pioneros.

Poder disponer de información que puede ser aprovechada es el reto de una organización con gran nivel de producción, que no cuenta con una base de datos de las notas de prensa que difunden, dificultando el hallazgo de sus eventos una vez que han concluido. Por otro lado,

migrar ciertos documentos al ciberespacio, como los anuarios, posibilitaría que estos contenidos estén al alcance de un público interesado en sus actividades, y la posibilidad de darle continuidad a través de la gestión de públicos. Integrar estas y otras innovaciones les va a permitir, además, incorporar a nuevos profesionales que conozcan sus objetivos institucionales.

### **3.1.2. Casos de análisis en comunicación en el Centro Cultural Peruano Japonés**

Para el estudio de casos tomaremos tres eventos que hayan sido comunicados por las redes sociales del Centro Cultural Peruano Japonés, a fin de analizar el impacto producido por cada uno de ellos y tener un análisis cuantitativo y cualitativo entre los que se puedan trazar diagnósticos transversales, a fin de que los casos se retroalimenten entre sí. Analizando la cuenta de Facebook de la institución, se eligieron los siguientes temas próximos en su fecha de publicación:

- Figura 1: 7 de enero de 2020, Taller de Origami (11 de enero), para niños de 5 a 11 años, ingreso libre. Se usó una gráfica con un diseño estándar. Obtuvo 180 interacciones, fue compartido en 39 ocasiones y recibió 25 comentarios.
- Figura 2: 9 de enero de 2020, Inauguración de la exposición MITTE, del colectivo Imelli (del 9 al 30 de enero), ingreso libre. Se usó una gráfica que guarda relación con la muestra. Obtuvo 75 interacciones, fue compartido en 10 ocasiones y tuvo solo un comentario.
- Figuras 3 y 4: 14 de enero de 2020, Ciclo de cine japonés (16 y 23 de enero), ingreso libre. Se usaron dos gráficas con un diseño estándar. Obtuvieron 4 y 15 interacciones, fueron compartidas en dos y cinco ocasiones, y no recibieron comentarios.

120 AÑOS INMIGRACIÓN JAPONESA

**Biblioteca Elena Kohatsu**

## Taller de origami

A cargo de:  
**Ai Murayama**  
Voluntaria de JICA  
en la Biblioteca Elena Kohatsu

Los asistentes aprenderán a realizar la figura de una rata (el 2020 es el Año de la Rata o Nezumi doshi) y de un luchador de sumo, con el que podrán iniciar un pequeño torneo.

**Sábado 11 de enero de 2020**  
Público: Niños 5 a 11 años  
Hora: 11:00 a.m.

**Ingreso libre, capacidad limitada**  
(20 participantes como máximo)

CENTRO CULTURAL PERUANO JAPONÉS

Figura 1: Publicación de taller de origami en la página de Facebook del Centro Cultural Peruano Japonés.

120 AÑOS INMIGRACIÓN JAPONESA

Exposición

# MITTE

Colectivo Imelli

09.01.2020 - 30.01.2020  
Galería de Arte Ryoichi Jinnai - Centro Cultural Peruano Japonés

Horario: De martes a sábado de 10:00 a. m. a 1:00 p. m. y de 2:00 p. m. a 8:00 p. m. Domingos de 2:00 p. m. a 8:00 p. m.  
Ingreso libre, capacidad limitada

Organiza: APJ ASOCIACIÓN PERUANO JAPONESA

Apoya: EDUCACIÓN PARA OÍ

Aspicio: DELUCOOP Cooperativa de Abastecimiento y Consumo

Figura 2: Publicación de exposición artística en la página de Facebook del Centro Cultural Peruano Japonés.

XX CICLO  
**Cine Japonés**

AMISTAD PERÚ - JAPÓN

**JUEVES 16 DE ENERO 2020**

**El pasaje al Japón**  
(Fukuzawa Yukichi)

Director: Shin'ichiro Sawai  
Año: 1991  
Duración: 123 min.

Película en japonés con subtítulos en español  
Hora: 7:30 p.m. • Lugar: Auditorio Dai Hall, Centro Cultural Peruano Japonés  
Ingreso libre, capacidad limitada

CENTRO CULTURAL PERUANO JAPONÉS | APJ | ASOCIACION PERUANO JAPONESA | Endaqui.es | JAPAN FOUNDATION

Figura 3: Publicación del ciclo de cine japonés en la página de Facebook del Centro Cultural Peruano Japonés.

XX CICLO  
**Cine Japonés**

AMISTAD PERÚ - JAPÓN

**JUEVES 23 DE ENERO 2020**

**Termas de Roma**  
(Thermae Romae)

Director: Hideki Takeuchi  
Año: 2012  
Duración: 108 min.

Película en japonés con subtítulos en español  
Hora: 7:30 p.m. • Lugar: Auditorio Dai Hall, Centro Cultural Peruano Japonés  
Ingreso libre, capacidad limitada

CENTRO CULTURAL PERUANO JAPONÉS | APJ | ASOCIACION PERUANO JAPONESA | Endaqui.es | JAPAN FOUNDATION

Figura 4: Segunda publicación del ciclo de cine japonés en la página de Facebook del Centro Cultural Peruano Japonés.

Los datos ayudan a ver claras diferencias en la interacción de los usuarios. Por un lado, el evento dirigido a un público infantil causó mayor interés, por lo que podrían aducirse razones como la falta de eventos de esa clase para niños o las interrogantes que pueden plantearse sobre la participación. Los criterios gráficos para el diseño pueden causar una mayor atracción visual, pese a la limitada capacidad para los asistentes. Se trata de un caso positivo que, por estrategia, debería motivar a dar seguimiento a los participantes, a fin de determinar cuántos se enteraron del evento por esta publicación.

En la inauguración de la exposición MITTE hay resultados menos favorables en todos los indicadores, lo que podría atribuirse al tipo de evento, al que suele asistir un público menos numeroso, ya que hay varios días para poder presenciar la muestra. Por otro lado, no existen condiciones para asistir que propicien mayores dudas a resolver por el medio digital. En cuanto al diseño de la gráfica (monocromo y poco ilustrativo sobre el tipo de arte que se podrá apreciar), podría incluir elementos más atractivos (más obras para notar la diversidad o a los artistas). En estos casos, suele haber gran concurrencia de amigos e invitados, quienes podrían aportar otros datos sobre el impacto de la publicación digital.

El tercer caso es el más llamativo, ya que se trata de un evento programado todos los meses, lo que debería contar con un público cautivo. Las cifras son extremadamente bajas, lo que puede tener relación con la falta de interés de las películas, lo que implica que las publicaciones no están siendo efectivas. Al tener gráficas estandarizadas es fácil que puedan tomarse de manera indistinta o indiferente. Podría hacerse una revisión del público asistente, a fin de determinar si hay concordancia con el alcance del mensaje.

El análisis de estos casos sirve para plantear la aplicación de nuevas herramientas que, a partir de una estrategia, permitan un mejor resultado de las publicaciones. Por ejemplo, en ninguno de los tres casos se hizo un seguimiento al evento, compartiendo una publicación posterior sobre los resultados de las mismas (fotos de los participantes o videos). Tampoco se hacen transmisiones en vivo que ayuden a conocer el desenvolvimiento de los eventos, lo que podría atraer nuevo público en una siguiente edición. Del mismo modo, se podrían introducir herramientas como los eventos en Facebook para estimar la asistencia y generar expectativa a partir de varios mensajes (en el caso del ciclo de cine, con datos de los directores o actores, apoyándose en fotogramas y debates).

Una ausencia notoria es la falta de interacción con los usuarios que hacen preguntas, lo que ayudaría a dinamizar este medio y darle mayor utilidad. En conclusión, al margen de las cifras registradas, en los cuatro contenidos se nota una estrategia de comunicación a la que le hace falta un refuerzo, ya sea a través de herramientas digitales que aporten en su impacto, o de técnicas de comunicación orientadas a convertir este medio de comunicación en un espacio dinámico e interactivo para lo que fue concebido.

### 3.2. El Goethe-Institut Perú

El Goethe-Institut es la institución cultural de la República Federal de Alemania en el mundo. Su objetivo es la promoción del conocimiento del idioma alemán en el extranjero y el fomento de la cooperación cultural internacional. Buscan transmitir una visión amplia de Alemania por medio de información sobre la vida cultural, social y política de ese país. Sus programas culturales y didácticos fomentan el diálogo intercultural y el acceso a la participación en eventos culturales. Estos, a su vez, fortalecen la ampliación de estructuras en la sociedad civil y estimulan la movilidad a nivel global.

Cuentan con una red conformada por los Goethe-Institut y los centros Goethe que están compuestos por sociedades culturales, salas de lectura, centros de exámenes y aprendizaje del idioma alemán. Se fundó en 1951 y cuenta con sedes en África, América, Asia, Europa y Oceanía. En Perú, la sede se inauguró en 1966, con el nombre de Goethe-Institut Perú en el distrito de Jesús María, realizando trabajos conjuntos con diversas instituciones en su rol de interlocutores de la cultura alemana, actuando con completa libertad e independencia de los partidos políticos o gobiernos de turno en Alemania.

Desde su inauguración, el Goethe-Institut Lima se ha caracterizado por la difusión del idioma alemán que enseña a través de una gama amplia de cursos. Su objetivo es ofrecer a todas las instituciones de la subregión que enseñan alemán la posibilidad de realizar cursos de buena calidad. Busca convertirse en un punto de encuentro para artistas, científicos e intelectuales interesados en la cultura alemana. Cuentan con una biblioteca actualizada con énfasis en literatura alemana, filosofía y artes (pintura, cine, arquitectura y otras) y la biblioteca digital Onleihe. Además, poseen los más importantes diarios y semanarios alemanes en versión impresa y en línea, así como bancos de datos para búsquedas más específicas.

En cuanto a su temática, buscan tocar temas actuales y relevantes a través de sus programas culturales y científicos, dirigidos en especial a artistas, investigadores, promotores culturales y al público en general, para lo cual cuentan con invitados alemanes y peruanos. Otro de sus fines es fomentar las relaciones exteriores entre Alemania y los países donde se encuentra. Cuentan con una dirección, un área de Información y Biblioteca, un departamento de Programa Cultural, uno de Cursos de Alemán, otro de Cooperación Pedagógica y una Administración. No cuentan con un equipo para las comunicaciones, cada departamento se encarga de promocionar sus actividades en coordinación con un responsable de la página web y la cuenta de Facebook.

A nivel cultural, algunas de sus actividades más frecuentes son la proyección de películas empleando su cinemateca, exposiciones, conversatorios y los conciertos, aunque estos últimos en ocasiones se realizan en sedes de otras instituciones con las que colaboran. La sostenibilidad es abordada a través del festival “Hazlo tú mismo, compartiendo y creando conocimiento para un futuro sostenible”, que se realiza al aire libre, y que cuenta con varias actividades como mini talleres para niños para difundir conceptos como la reducción, reciclaje y reutilización. Artesanos, artistas y músicos, entre otros especialistas participan de este evento. También realizan actividades relacionadas a migración, literatura alemana contemporánea, educación y tecnología.

Iliana Revoredo, directora de Biblioteca, fue la persona asignada para hablar sobre la comunicación de la institución, considerando que no cuentan con una persona especializada para esta labor, con un cargo específico o una formación profesional orientada a esta función. Ella señaló que emplean una cuenta en Facebook, la página web, mailing y una cuenta en Youtube, abierta en abril de 2014, para promocionar sus actividades, sean culturales, sobre los cursos de alemán o de otros aspectos específicos del instituto. No tienen un presupuesto asignado para la difusión, pero en ciertas ocasiones se han impreso banners para colocar dentro de su local. No suelen enviar afiches a otras instituciones.

Poseen una revista (Humboldt) que se publicó de forma impresa de 1959 a 2013, para fomentar el diálogo entre Alemania y Sudamérica, con temas de arte, cultura y sociedad. En 2013, se empezaron a crear contenidos digitales para las páginas web de cada instituto bajo el mismo nombre y desde mayo de 2018 se publican al año dos números<sup>6</sup>, en formato digital, sobre temas estrechamente alineados con los enfoques y proyectos del Goethe-Institut en la región (sus últimos temas han sido la escuela alemana de diseño Bauhaus y las lecturas de la obra de Karl Marx en Sudamérica y Alemania. Las contribuciones provienen de Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Uruguay, Perú y Venezuela, entre otros.

A nivel de redes sociales, consideran que alcanzan los resultados de interacción con sus usuarios esperados, obteniendo información de utilidad sobre sus intereses, sin embargo, no suelen adecuar sus contenidos a partir de estos datos. No emplean encuestas para medir los resultados de sus actividades y consideran que acceder al tipo de público interesado en cada actividad es la principal necesidad de comunicación que tienen, ya que muchos de sus eventos

---

<sup>6</sup> No se trata de una publicación de edición única, las contribuciones se van agregando regularmente en un amplio periodo de tiempo hasta que se cambia el tema de la siguiente edición especial.

y contenidos van dirigidos a públicos objetivos con intereses muy distintos. Cabe resaltar que, a nivel digital, la página web sigue una línea en común con los otros institutos, pero cada uno opta por desarrollar las redes sociales que consideren convenientes<sup>7</sup>.

### 3.2.1. Transformación digital en el Goethe-Institut Perú

Al ser una institución representativa de un gobierno, el Goethe-Institut Perú cuenta con un sólido prestigio y reconocimiento en las materias a las que se dedica, lo cual les ha permitido formar alianzas estratégicas con otras entidades culturales y educativas, como el Ministerio de Cultura, el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Pontificia Universidad Católica del Perú, entre otros, lo que demuestra que tienen un potencial más allá del de los recursos propios.

Así como han buscado apoyarse en aspectos técnicos culturales o académicos, esta institución podría apoyarse en las facultades de comunicación y de informática para introducir herramientas que le permitan aproximarse a la transformación digital partiendo de una estrategia de comunicación que, en el caso de esta institución en particular, aunque no está totalmente determinada por la entidad matriz de Alemania, sí guarda cierta relación que puede verse en el uso y presentación de sus soportes digitales. Esto, más allá de ser una limitante, actúa como un marco sobre el cual introducir elementos tecnológicos que la institución ya viene fomentando.

El caso más sobresaliente es su biblioteca virtual, un servicio gratuito, con un buscador en línea y recursos que van del libro digital al audiolibro, videos, papers electrónicos, revistas en formato digital y música. Incluye, además, un mecanismo que puede ayudar a medir la eficiencia de esta herramienta. A través del préstamo digital, en lugar de la descarga, se abre la alternativa de monitorear la cantidad de personas que realmente usan aquello que consultan.

En el rubro que más han desarrollado, la enseñanza del alemán y la cultura de ese país, se ven herramientas muy funcionales, como la estación multimedia Sonic-Chair, que refuerza al aprendizaje fuera del aula. Sin embargo, no hay mucho desarrollo de contenido en redes sociales orientado a esta función, atendiendo que en el Perú los usuarios de internet pasan, en promedio, 25 horas al mes en internet (4.2 horas en redes sociales), según el estudio de Comscore, que refiere que en el país hay cerca de 12.5 millones de usuarios (Vásquez, 2020). Es, por tanto, un

---

<sup>7</sup> El Goethe-Institut de México, por ejemplo, cuenta con un activo perfil en Twitter e Instagram, al igual que los de Argentina, Uruguay y Brasil, entre otros.

medio que cuenta con mucho tráfico y diversas posibilidades de complementar este servicio educativo.

La presencia *on line* de la marca institucional podría reforzarse con estudios, encuestas, que orienten su mensaje, accesibilidad y otros criterios organizativos, como horarios para la transmisión de videoconferencias, qué clase de expositor se debería emplear (más que un experto en la materia, se requiere a un experto en la comunicación audiovisual, adecuado al público) y de qué manera se pueden complementar estos contenidos que suelen ser breves por temas de conectividad, y que pueden orientar a los usuarios en el manejo de nuevas herramientas digitales.

De igual forma, existen otras herramientas desarrolladas por otras organizaciones especializadas que pueden incorporarse dentro de sus temáticas, como los mapas de Google con fotografías e imágenes satelitales que permiten trasladar al usuario por determinados espacios físicos (ciudades alemanas y sus lugares históricos, por ejemplo) y que van a enriquecer la experiencia cultural. En esta institución, el e-commerce parece menos necesario, sin embargo, es un factor que sirve de complemento cuando se potencia el *lovemark* y se ha desarrollado a partir de criterios más amplios que la sola exposición del logotipo institucional.

El caso del Van Gogh Museum es paradigmático al haber desarrollado un *giftshop* con diversidad de productos y una plataforma virtual para las adquisiciones. Del mismo modo en que se ofrecen adornos, vestimenta y libros, entre otros, se pueden ofrecer servicios de educación, traducción o investigación especializada, lo cual les puede permitir posicionarse en un mercado específico. Debido a que el Goethe-Institut Perú no tiene un museo o galería, a través de audioguías digitales, podcast y otros podrían difundirse una serie de contenidos relacionados con artistas e intelectuales de Alemania para ampliar su cobertura.

Aunque no es parte de su misión, apuntar a la dinamización de la población alemana en el Perú, como grupo que puede contribuir con la difusión de la cultura de ese país, puede lograrse mediante herramientas de comunicación digital para compartir las distintas facetas culturales de esa nación, en espacios que ayudan a tener experiencias más dinámicas e interactivas. El solo manejo adecuado de la página de Facebook puede permitir alcanzar este objetivo si se parte de una estrategia clara y efectiva, a la que se incorporen otras redes sociales (actualmente no tienen cuenta en Instagram), con una narrativa específica en el que se destaque lo visual.

### 3.2.2. Casos de análisis en comunicación en el Goethe Institut Perú

Para el estudio de casos, al igual que con el Centro Cultural Peruano Japonés, tomaremos tres eventos que hayan sido comunicados por sus redes sociales, a fin de analizar el impacto producido por cada uno y tener un análisis cuantitativo y cualitativo. En esta ocasión se refieren a temas institucionales internos y a los servicios que ofrecen:

Figura 5: 18 de febrero de 2020, difusión del horario para el visionado de la serie “Berlin Alexanderplatz” (19 y 20 de febrero), en la misma institución. Ingreso libre. Se empleó un fotograma sin datos sobre la imagen (ver figura 05). Obtuvo 18 interacciones, no fue compartido y tuvo cinco comentarios.

Figura 6: 19 de febrero de 2020, difusión de la adquisición de productos para el estudio del idioma alemán y el horario para su compra. No cuenta con criterios de diseño, solo el dato del precio sobre la imagen (ver gráfico 06). Obtuvo 68 interacciones, fue compartido en tres ocasiones y tuvo seis comentarios.

Figura 7: 21 de febrero de 2020, publicación de libros disponibles en la biblioteca de la institución. Mensaje incluye un enlace para los que deseen asociarse gratuitamente. Publicación consta de imágenes con las portadas de siete libros registradas de manera individual, dentro de un álbum (ver gráfico 07). Obtuvo 12 interacciones, fue compartido una vez y no tiene comentarios.

Figura 8: 24 de febrero de 2020, difusión del menú de la cafetería Café Berlín, empleando una imagen referencial del lugar. Este tipo de contenidos se repite semanalmente (ver gráfico 08). Obtuvo 14 interacciones, no fue compartido y tuvo un comentario.



Figura 5: Imagen publicada en la página de Facebook del Goethe Institut Lima.



Figura 6: Imagen publicada en la en la página de Facebook del Goethe Institut Lima.



Figura 7: Portada de libro publicada en la página de Facebook del Goethe Institut Lima.

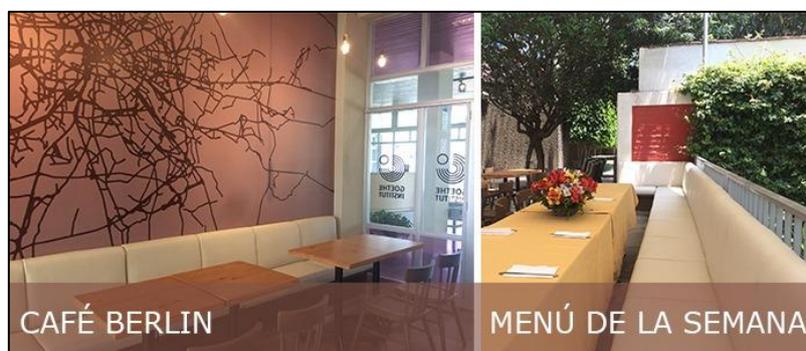


Figura 8: Imagen publicada en la página de Facebook del Goethe Institut Lima.

Se puede concluir que el Goethe-Institut Perú no cuenta con una línea gráfica para potenciar las publicaciones que realiza o generar un recordatorio de su marca, tal como realizan la gran mayoría de entidades en redes sociales. No emplea *hashtags* ni usa nombres propios para distinguir a sus actividades. Tampoco hay un trabajo estético para seleccionar las imágenes, se trata de un manejo precario en lo comunicativo, pese a que la cuenta genera un interés desigual en su audiencia, la cual podría tener mayor relevancia en su planeamiento estratégico.

En el primer caso, relacionado a la serie alemana, se plantea un seguimiento de la misma, al comentarse el capítulo anterior. Sin embargo, no hay una retroalimentación positiva con la persona que pregunta por la misma, limitándose a absolver su duda, sin que se le comparta otra información o actividad de la institución. Esta publicación puede ayudar a establecer un parámetro respecto a la interacción de sus usuarios, al mostrar que, pese a que no genera un gran número de reacciones, sí puede propiciar comentarios en el público cautivo.

De igual forma ocurre con el producto de biblioteca, que alcanza mejores cifras en todo sentido, a pesar de contar con una gráfica simple y escasa información para el público que no conoce sus beneficios. A partir de este caso podría estimarse qué clase de publicaciones sobre la biblioteca, productos y servicios, además de información complementaria, pueden contribuir a atraer más público para la institución, en especial si se aprovecha la narrativa, código y otros elementos propios de las redes sociales (GIF, memes y videos), lo que ya ha realizado en otras ocasiones con resultados positivos.

Si bien no se trata de popularizar la cuenta de Facebook como un criterio imperativo, lograr mejores cifras sí puede impactar en una comunidad que puede contribuir a viralizar este tipo de información entre otras personas interesadas en esta cultura, a la manera del boca-oreja, pero mediante recomendaciones por las redes sociales. Es el caso de los libros publicados, cuyo interés puede extenderse entre otros usuarios que no conocen estos títulos y a los que se puede llegar con mejores resultados a través de videos didácticos o grupos de lectura dinamizadores.

Los indicadores de esta publicación pueden ayudar a establecer un criterio orientador: lo gráfico en sí (los diseños de portada de los libros) no es suficiente en esta clase de cuentas digitales institucionales, ya que no contribuye a su entendimiento (no se sabe qué tipo de lecturas son) ni lo relaciona con la entidad más allá del mensaje. También se debe considerar que las cifras pueden ser variables en función a otros criterios difíciles de determinar con exactitud, como los autores de los libros o los comentarios de quienes intervienen en las publicaciones.

La publicación del menú de la cafetería es de gran frecuencia y muestra el perfil con el que ha asumido la institución el manejo de las redes sociales: funcional, en el grado que pueda facilitar otros procedimientos, lo cual no es desdeñable, pero que dentro de un planeamiento estratégico puede obtener mejores resultados (inclusive para la propia cafetería). Se trata de establecer un criterio base que permita hacer seguimiento a los contenidos en relación a la satisfacción de los usuarios y la retroalimentación que estos puedan ofrecer a partir de otras herramientas como las encuestas digitales.

### 3.3. Análisis comparativo

A partir del análisis comparativo se puede notar que es posible obtener resultados diferentes si se aplican criterios específicos según la actividad y el público al que se dirige, es decir, si se adopta una estrategia que guíe estas acciones comunicativas y les permita aprovechar al máximo la plataforma que utilizan. En este caso, Facebook cuenta con herramientas como las transmisiones en vivo, la generación de *stories* (breves transmisiones por video), el uso de álbumes de fotos y la creación de eventos para dinamizar los contenidos de una actividad.

El manejo adecuado de estas herramientas puede requerir de una capacitación en comunicación digital, a fin de aprovecharlas e integrarlas a las acciones que ya se vienen realizando dentro de una estrategia que en el caso del Centro Cultural Peruano Japonés es más notoria, desde el manejo de piezas gráficas, hasta el apoyo en otros elementos digitales como el uso de hipervínculos. Uno de los factores resaltantes es el interés de público por interactuar con las instituciones, lo cual demuestra la necesidad de innovar en este canal de comunicación digital si se desea obtener mejores resultados en sus actividades.

Si bien se han analizado criterios como las interacciones de cada mensaje (encontrándose intervenciones a través de los botones de ‘me gusta’ y ‘me encanta’, sin registrarse casos de ‘me molesta’) y sobre la periodicidad de sus publicaciones (ver apéndice 03), es necesario complementar este análisis con otros factores que ayuden a encontrar datos más específicos, los cuales se pueden obtener desde la plataforma Google Analytics que proporciona datos de los usuarios, forma de consumo de la información y del impacto de los contenidos.

Es importante considerar que Facebook es la principal red social de ambas instituciones (ver apéndice 03), por lo que las mejoras que se establezcan pueden servir de criterio general para otros medios digitales que se tengan o se piensen introducir. En ese sentido, se recomienda generar un discurso adaptado a esta red social, es decir, apoyarse en elementos como los

hipervínculos, *hashtags* y emoticones, además de seguir las tendencias de las redes sociales en el uso de memes, léxico de los mensajes y diseño de gráficas que van variando por distintos aspectos coyunturales o por las actualizaciones de las propias redes sociales.

Por último, la publicación aislada de contenidos (una publicación por evento), la poca presencia de marca (en el caso específico del Goethe-Institut Lima) y la falta de complementos informativos (otras redes sociales o links para conocer más de lo que ofrecen, las películas, el origami o el funcionamiento de los productos de biblioteca) son factores que es necesario cambiar para darle un mayor protagonismo a este espacio, a fin de crear una comunidad virtual que extienda el alcance del público de sus instituciones más allá de la sede física.



## **Capítulo IV: Marco metodológico**

### **4.1. Método y tipo de investigación**

Metodología de campo, comparativa, analítica y estadística. Se compararán los medios digitales de dos centros culturales, los cuales han sido analizados en rigor para conocer su estrategia de comunicación digital de manera inductiva.

El trabajo metodológico consistió en el análisis de los medios de comunicación digital de dos centros culturales de Lima orientados a una cultura nacional, a través de un cuadro comparativo (ver apéndice 03) para conocer las diferentes herramientas que se vienen empleando en estas instituciones. Además, se aplicó un cuestionario estándar (ver apéndice 04) con la finalidad de conocer en detalle los lineamientos estratégicos del Centro Cultural Peruano Japonés y el Goethe-Institut Perú, de modo que se puedan comparar sus metodologías.

El cuadro comparativo que incluye a los dos centros culturales se realizó considerando las herramientas de comunicación digital más populares, realizándose un desglose en el caso de aquellas redes sociales que cuentan con más de una herramienta de uso extendido y que han sido referidas por personas encuestadas para este estudio, en su calidad de usuarios de los centros culturales o como seguidores de sus redes sociales (ver apéndice 05).

### **4.2. Objetivos**

#### **4.2.1. Objetivo general**

Valorar cuantitativamente los mensajes de redes sociales sobre las actividades de los centros culturales analizados.

#### **4.2.2. Objetivos específicos**

- a) Identificar las formas de comunicación digital preferidas por quienes buscan información de los centros culturales.
- b) Analizar el alcance de las diferentes herramientas digitales de comunicación para informar sobre temas culturales.

- c) Examinar la estructura organizacional de los centros culturales y el rol que desempeñan las comunicaciones.
- d) Conocer las preferencias de los usuarios de redes sociales en relación a los contenidos de ambos centros culturales.

### **4.3. Técnica e instrumento**

Para la recolección de datos se empleó la técnica de encuesta para una población que estaba registrada como usuaria de las redes sociales de los centros culturales del estudio, específicamente Facebook, lo que facilitó su contacto y la obtención de respuestas fundamentadas en esa relación entre el público y la institución. Además de conocer el centro cultural, algunos pertenecían a grupos de interés relacionados a cursos o talleres.

Se realizaron preguntas cerradas y abiertas, de manera *on line*, utilizando el programa Google Forms, considerándose el primer tipo de pregunta (cerrada) para la ponderación de las herramientas digitales que ya venían siendo objeto de estudio en la presente investigación; y añadiéndose las segundas a fin de identificar otras formas de comunicación que sean de la preferencia de los encuestados. A fin de evitar sesgos, se aclaró en el encabezado de los cuestionarios que la presente es una investigación independiente, que no guarda relación con las instituciones en cuestión.

Se envió la encuesta de 10 preguntas a dos grupos, los usuarios y seguidores del Centro Cultural Peruano Japonés y los usuarios y seguidores del Goethe-Institut Perú, de manera separada, a fin de incrementar la validez de los resultados, las mismas que fueron anónimas para obtener respuestas más sinceras. Del mismo modo, las preguntas abiertas ayudaron a mejorar la confiabilidad de los resultados anteriores, a través de la confirmación de los temas consultados con las preguntas cerradas.

Además, se utilizó la entrevista focalizada para los responsables de la comunicación digital en cada institución cultural, mediante un cuestionario de ocho preguntas mixtas (ver apéndice 04) enviado por correo electrónico y contestados entre abril y julio de 2019, el cual contribuye a alcanzar el objetivo específico relacionado a la estructura organizacional. Las preguntas fueron contrastadas con el análisis de sus medios de comunicación digital y los alcances de los resultados, lo que se evidencia en el cuadro comparativo (ver apéndice 03).

#### 4.4. Población y muestra

Encuesta para los usuarios y seguidores de los medios digitales de los centros culturales, calculando una muestra del 0,1% de la población de seguidores de las páginas de Facebook:

Población Centro Cultural Peruano Japonés: 188,753 seguidores

Muestra: 187 encuestados

Población Goethe Institut Perú: 74,286 seguidores

Muestra: 74 encuestados.

El tipo de muestreo es no probabilístico, sin distinción de sexo, con exclusión por edad (no menores de 16 años).

#### 4.5. Variables e indicadores

Variable: Participación de los usuarios en la publicación de las actividades de un centro cultural a partir de información recibida por medios digitales.

Dimensiones:

- Interacción con las publicaciones en redes sociales
- Cantidad de seguidores en redes sociales
- Opiniones publicadas sobre el centro cultural

Indicadores:

- Balance de comentarios en las publicaciones de redes sociales
- Promedio de interacción de seguidores en redes sociales



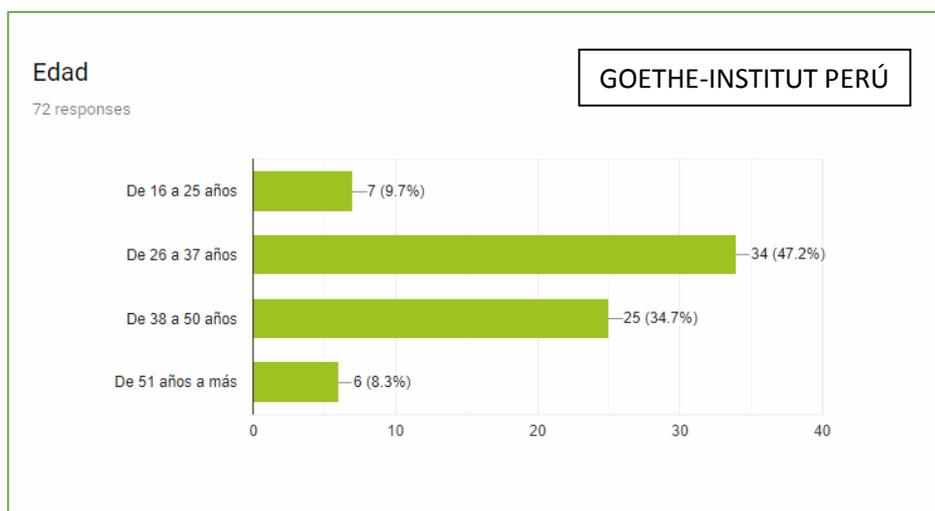
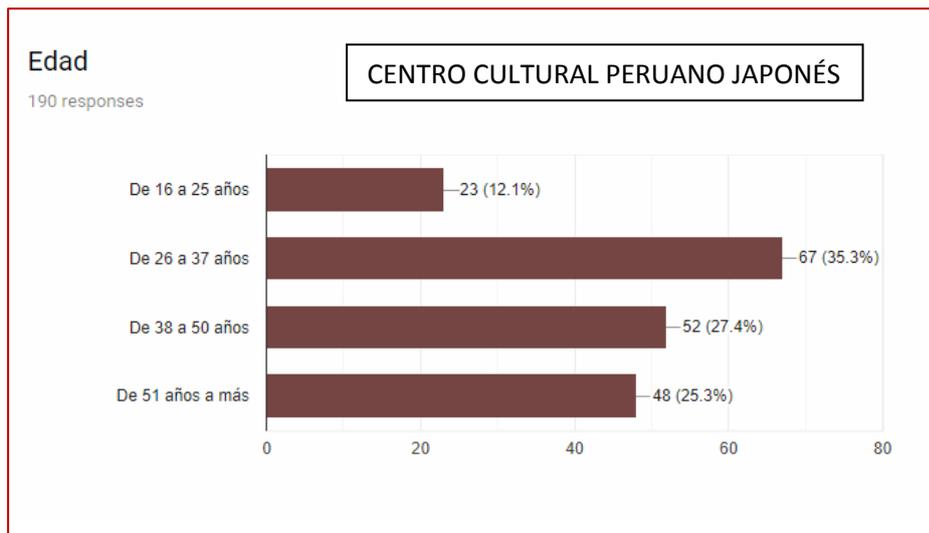
## Capítulo V: Análisis e interpretación de resultados

Luego de aplicarse los instrumentos de recolección de información, a través de la encuesta, se procedió a realizar el análisis de la data sintetizada a fin de explicar y describir sus resultados, de modo que sirvan para obtener conclusiones según los objetivos que se han establecido. Esta interpretación se orientará, por tanto, por el impacto en los usuarios y seguidores que producen las redes sociales como canal de comunicación digital.

### 5.1. Descripción de los resultados e interpretación de la encuesta

Como herramienta de investigación, la encuesta demostró ser muy consistente en las respuestas obtenidas y la información que se analizó previamente, aumentando la confiabilidad de los resultados debido a las cifras muy marcadas y similares entre ambas encuestas y las respuestas similares a las preguntas abiertas que han sido agrupadas sobre estos criterios. Cabe resaltar que muchas de las respuestas de las preguntas abiertas muestran un conocimiento pleno de la clase de actividades que realiza cada centro cultural, por lo que los resultados se pueden considerar de gran validez.

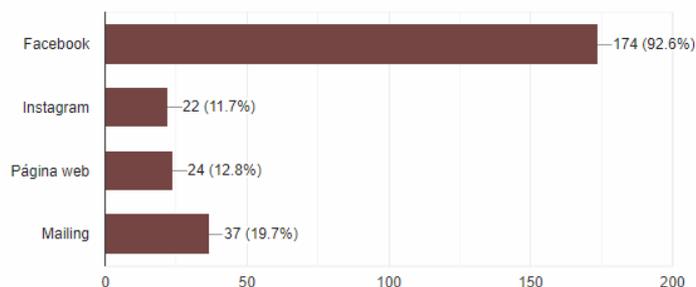
**Cuadro por edades:** En el cuadro por edades, los del Centro Cultural Peruano Japonés son mayoritariamente entre 26 y 37 años (35.3%) y los del Goethe-Institut Perú son los del mismo rango (47.2%). El rango de edad que le sigue en volumen de encuestados es el de los 38 a 50 años, con 27.4% y 34.7%, respectivamente. El público más joven (de 16 a 25 años) mostró niveles entre 9% y 12%, lo cual da luces sobre el tipo de público que suele asistir a los centros culturales por edades, siendo todos ellos usuarios de las redes sociales de ambas instituciones.



**Pregunta 1:** Respecto a los medios digitales en que cada usuario se entera de las actividades que realiza el centro cultural que sigue o visita, hubo una notoria predilección por Facebook, con un 92.6% en el caso del Centro Cultural Peruano Japonés y un 63.9% en el caso del Goethe-Institut Perú, siendo el otro medio de mayor preferencia el mailing, con 19.7% y 15.1%. Esta similitud de los resultados en instituciones culturales de distinto perfil, hace ver la importancia del medio tradicional digital (Facebook) en un público adulto, muy conservador en sus preferencias informativas.

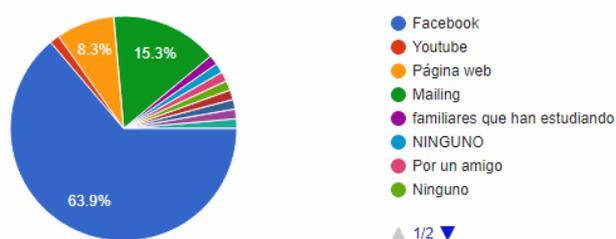
1-Mencione los medios a través de los cuales usted se entera de las actividades del Centro Cultural Peruano Japonés:

188 responses



1-Mencione los medios a través de los cuales usted se entera de las actividades del Goethe-Institut Perú:

72 responses



**Pregunta 2:** ante la pregunta abierta y opcional de si emplea otros medios de comunicación para enterarse de los eventos del centro cultural que sigue o visita, las respuestas se orientaron por estas tres formas:

**Centro Cultural Peruano Japonés (47 respuestas):**

- En el mismo lugar, por recomendación de amigos o familiares
- Redes sociales (Twitter, Instagram) y correo
- Medios impresos (Peru Shimpo, Prensa Nikkei), revista y agenda cultural

Además, muchos aclararon que se enteraban únicamente por Facebook y resaltaron que los mayores valores para elegir un medio son la practicidad y rapidez al momento de la consulta. En ese sentido, es importante resaltar el uso de técnicas de la comunicación, como el uso de palabras clave o *key words*, para identificar los temas con mayor facilidad.

**Goethe-Institut Perú (20 respuestas):**

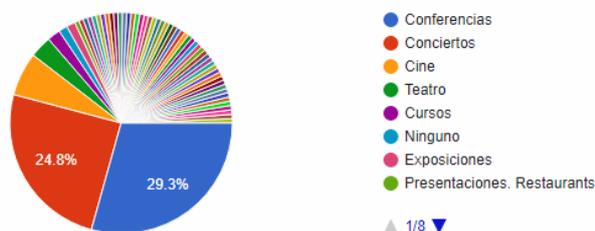
- a) En el mismo lugar y por recomendación de un amigo
- b) Web, correo electrónico y otras redes sociales (Instagram)
- c) Programas impresos y periódicos

Además, mencionaron Facebook como el medio principal, resaltando que es el que más usan, o el único que usan. Los valores que son de mayor importancia para ellos son la eficacia (rapidez), contar con una explicación más amplia y confiable. De ambas respuestas se puede interpretar que hay un comportamiento uniforme en ambas instituciones, pese a usar diferentes redes sociales (apéndice 03).

**Pregunta 3:** ante la pregunta sobre la clase de actividades a las que asiste con regularidad, ambos grupos encuestados refirieron dos eventos con amplia preferencia: las conferencias (29.3%) y los conciertos (24.8%) fueron los predilectos en el Centro Cultural Peruano Japonés, mientras que las conferencias (39.1%) y las proyecciones de cine (33.3%) fueron las actividades más preferidas en el Goethe-Institut Perú. Las cifras guardan abismal diferencia sobre otra clase de manifestaciones culturales, lo que puede relacionarse a la identificación que origina cada entidad y el volumen de eventos que desarrollan, habiendo coincidencias en las respuestas.

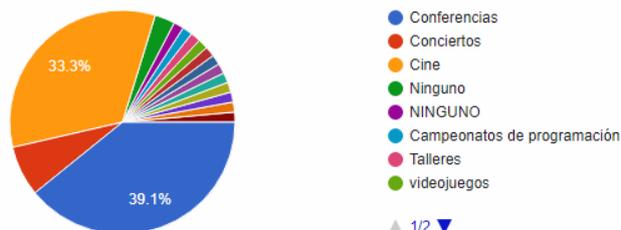
### 3-A qué clase de actividades del Centro Cultural Peruano Japonés asiste con regularidad:

157 respuestas



### 3-A qué clase de actividades del Goethe-Institut Perú asiste con regularidad:

69 respuestas

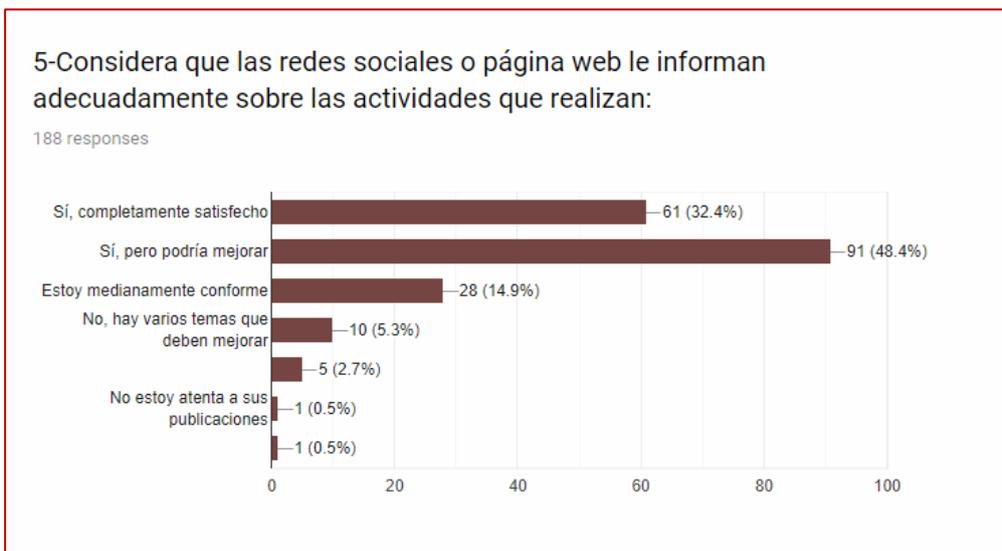


**Pregunta 4:** Sobre la información que más recuerda haber visto en las redes sociales del centro cultural que sigue, los encuestados resaltaron los eventos anteriormente mencionados (conferencias, conciertos y cine), siendo en el caso del Centro Cultural Peruano Japonés un 69.1% y en el Goethe-Institut Perú un 80% del total de respuestas. Estas cifras muestran la importancia que tienen estas redes sociales en la participación de actividades culturales y el menor impacto que producen contenidos institucionales, servicios y otras actividades en el interés del público.



**Pregunta 5:** Sobre si la labor informativa de estas redes sociales, los encuestados respondieron de forma abierta con las siguientes afirmaciones:

**Centro Cultural Peruano Japonés**



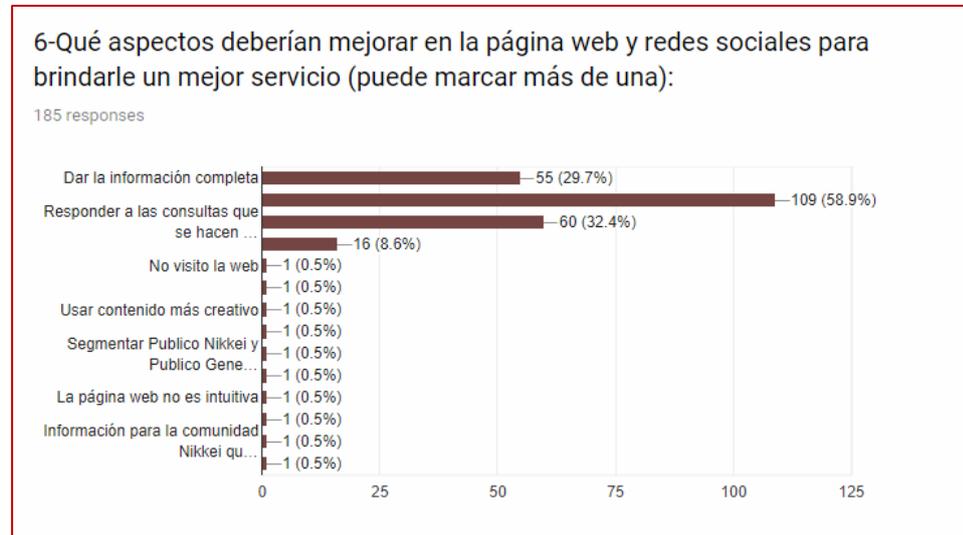
## Goethe Institut Perú



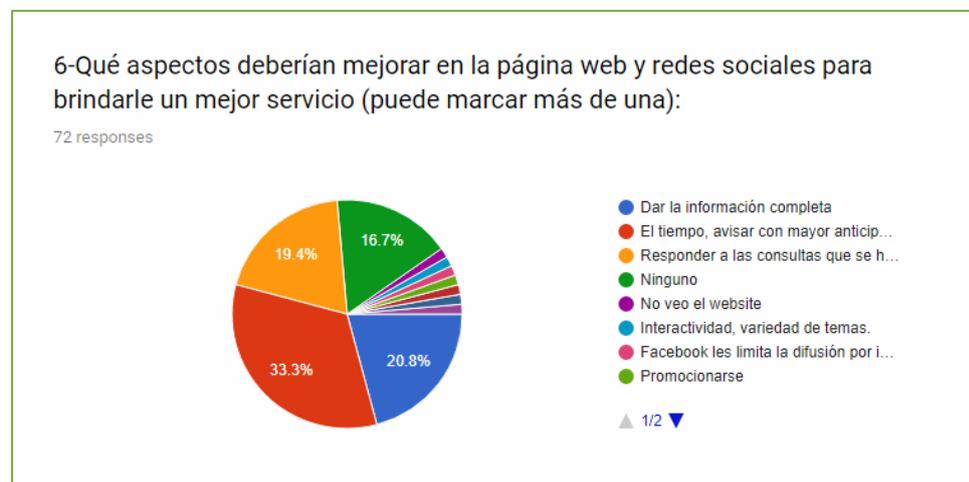
Se puede interpretar que el nivel de satisfacción en el Centro Cultural Peruano Japonés supera el 80%, cifra que se contrasta con el 8% que opina lo contrario. Esto implica que para el público adulto hay una buena disposición al uso de las redes sociales que son más comunes en el país. En el caso del Goethe-Institut Perú, más del 80% refiere la misma respuesta, siendo los de opiniones contrarias menos del 8% aunque algunos señalan que no reciben toda la información que necesitan. Puede concluirse que la actitud del usuario en redes sociales está predispuesta a lo que cada emisor sea capaz de comunicar, empleando distintas formas y elementos.

**Pregunta 6:** sobre qué aspectos debería mejorar en la página web y las redes sociales de cada centro cultural, se resaltaron los que siguen:

### Centro Cultural Peruano Japonés



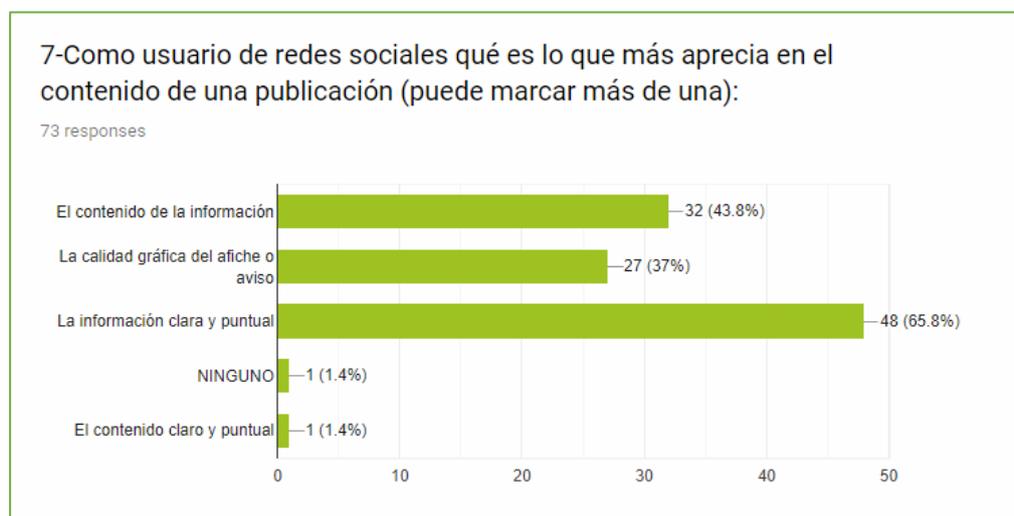
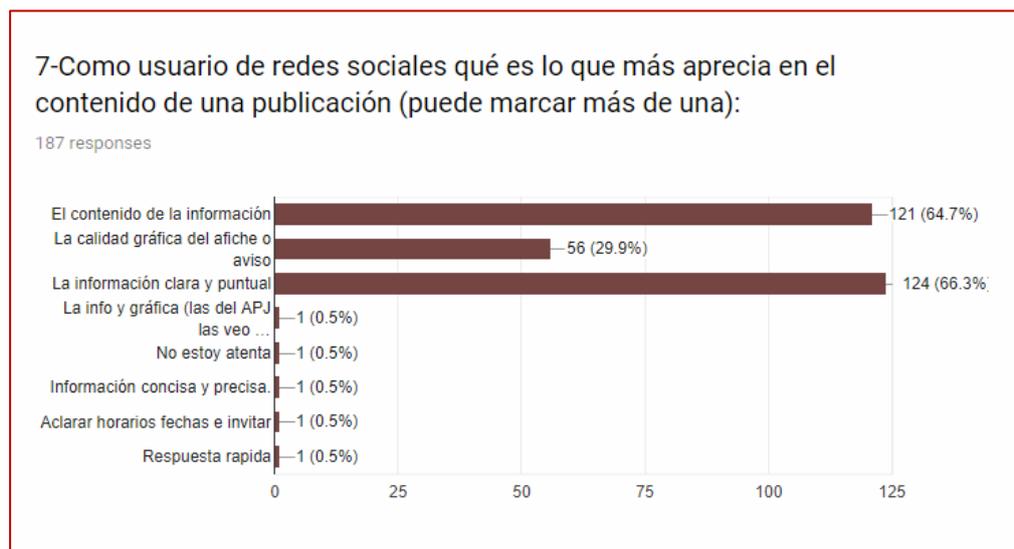
### Goethe Institut Perú



En el caso del Centro Cultural Peruano Japonés se valora más la respuesta completa y a tiempo; mientras que en el Goethe-Institut Perú se valoraron los mismos factores, además de las publicaciones con anticipación. Muchos señalaron que no hay aspectos a mejorar, 8.6% y 16.7%, respectivamente, por lo que se podría hablar de un nivel de satisfacción que cumple las

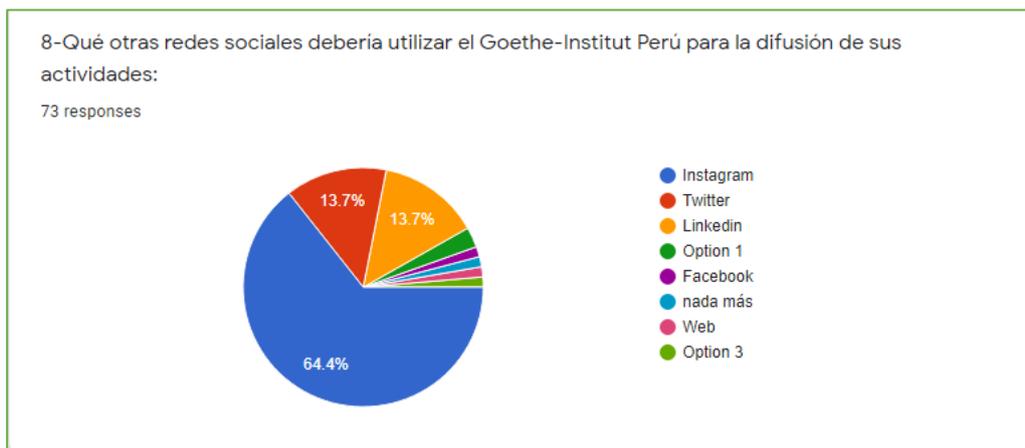
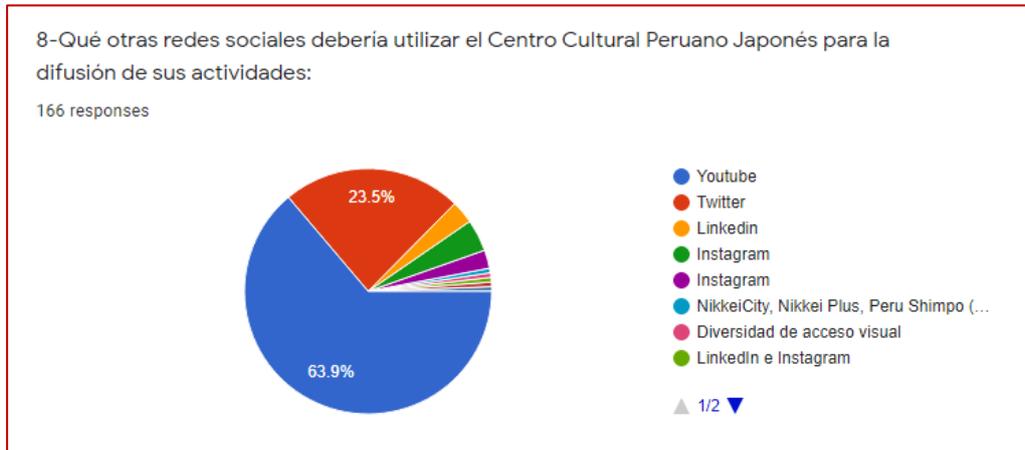
expectativas básicas, aunque requiere un seguimiento constante para conservar ese grado. Se puede observar, además, que existe una amplitud de referencias que se dan para mejorar el servicio de comunicación, lo cual hace ver que pueden explotarse aún más los canales digitales.

**Pregunta 7:** Al ser consultados por sus intereses al apreciar un contenido en redes sociales, las respuestas fueron:



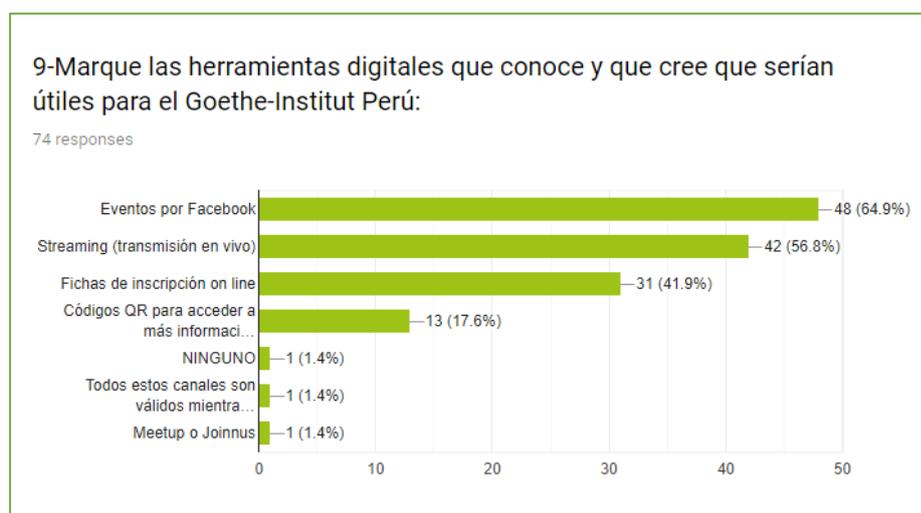
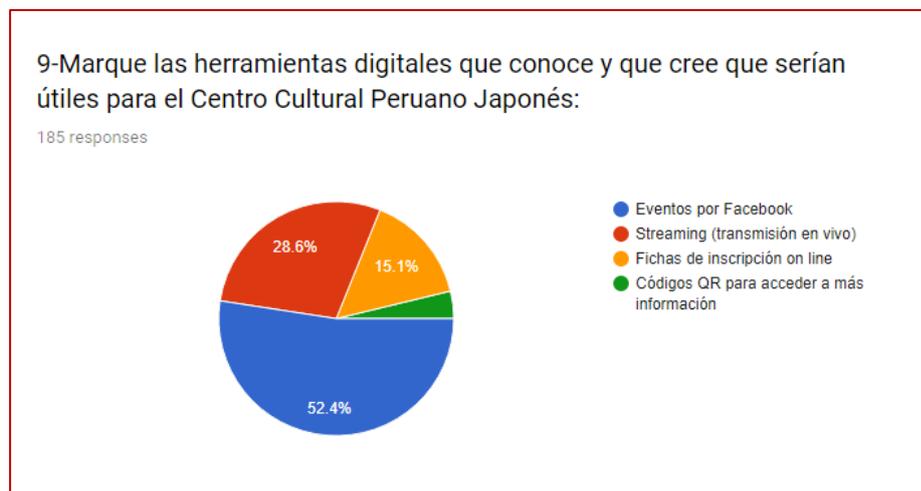
De estas se desprende que el contenido y la información clara y puntual es más valorada que la calidad gráfica (29.9% en el caso del Centro Cultural Peruano Japonés y 37% en el Goethe-Institut Perú), siendo el aspecto de fondo mayor al 60%, en promedio, en ambas instituciones. Esto refuerza el aspecto práctico con el que se identifica la comunicación por redes sociales, además de otros criterios como la velocidad y la atención oportuna que están asociados.

**Pregunta 8:** Al ser consultados sobre qué otras redes podrían usar los centros culturales, las respuestas fueron:



De estos datos se detectan preferencias por medios tradicionales, como son Youtube (63.9%) y Twitter (23.5%), para el Centro Cultural Peruano Japonés, y de Instagram (64.4%) y Twitter (13.7%) para el Goethe-Institut Perú. En ambos casos se indica a LinkedIn como la tercera red social más sugerida (5% y 13.7%, respectivamente). No hay una mención sobresaliente de otras redes sociales y aquellas que se sugieren como alternativa pertenecen a otros medios.

**Pregunta 9:** al consultarse sobre otras herramientas digitales que puedan ser complementarias para la comunicación de estos centros culturales, los encuestados señalaron:



Estas respuestas refuerzan el predominio de Facebook entre los usuarios, quienes recomendaron los eventos por esta red social en primer lugar (52.4% en el Centro Cultural Peruano Japonés y 64.9% en el Goethe-Institut Perú), seguido de las transmisiones por streaming y las fichas de inscripción *on line* en ese mismo orden.

**Pregunta 10:** Respecto a las recomendaciones que los usuarios de las redes sociales les harían a los centros culturales para tener una mejor relación con sus públicos, se detallaron las siguientes respuestas que han sido agrupadas por categorías:

Centro Cultural Peruano Japonés (70 respuestas)

- Subir los vídeos de las conferencias y los conciertos completos a YouTube (para el público del extranjero)
- Mejorar la línea gráfica
- Postear las actividades en RR.SS.
- Más frecuencia en las publicaciones de Facebook y con más anticipación (avisar en redes cuando el aforo se encuentre lleno)
- Uso de *stories* en las publicaciones de Facebook
- Ampliar información sobre todos los eventos y cursos, incluyendo los precios
- Interacción a través de las redes sociales, no solo publicar información
- Poner publicidad para llegar a todos los usuarios
- Una APP donde encontrar toda la información al detalle: cursos, revistas, directorio, sección niños
- Clases virtuales
- Actualizar el diseño de la página web
- Correo electrónico institucional para solicitar información

A través de esta pregunta se logró confirmar que existe un gran interés por participar en actividades de este centro cultural y de contar con información detallada y por más canales. Además, se identificó algunos aspectos que dificultan la comunicación con la institución, como el hecho de creer que es solo para integrantes de la comunidad nikkei, o que existen problemas de capacidad por el aforo, lo cual hace ver que hay una demanda latente por sus eventos, incluyendo a personas que viven en zonas alejadas o fuera del país y que podrían acceder a estos eventos por redes sociales. Las actividades infantiles fue otra mención reiterada que surgió con este método para recopilar información.

Goethe-Institut Perú (40 respuestas):

- Interacción y respuestas más rápidas a los mensajes por Facebook
- Usar *stories* en Facebook e Instagram
- Mayor difusión
- Emplear otro medio para la información para estudiantes
- Publicar los audios o videos de las conferencias, elaborar podcasts
- Realizar trivias y concursos para darle dinámica a las redes sociales
- Enfocar de manera creativa y concisa la información
- Responder a consultas por Whatsapp
- Ampliar la difusión en redes sociales
- Invertir en publicidad por redes sociales
- Crear una sala de prensa *on line* con toda la información
- Contar con una buena identidad de diseño
- Informar por redes sociales sobre eventos con entradas limitadas con anticipación
- Realizar transmisiones vía *streaming*

Además, se observó un interés por determinadas actividades que son de gran nivel y que suelen tener una demanda insatisfecha. Como contraparte, se mencionaron eventos pequeños de poco impacto que no parecen tener un público objetivo bien definido.

## **5.2. Descripción de las respuestas de la Jefa de Comunicaciones del Centro Cultural Peruano Japonés**

Respecto a las respuestas ofrecidas por Harumi Nako, jefa de comunicaciones del Centro Cultural Peruano Japonés, se notó que hay un deseo por incrementar herramientas y canales de información para el público, pero de manera integrada, a fin de evitar que un mensaje se repita en varias cuentas de la misma institución o que el contenido no guarde relación con sus objetivos. Se cuenta con un equipo y recursos suficientes para realizar una labor orientada a las exigencias del público, aunque su trabajo cotidiano muchas veces se ve afectado por las actividades de la Asociación Peruano Japonesa, que también deben cubrir.

Se cuenta con una estrategia digital implícita en el accionar de todo el equipo, siendo su principal objetivo generar una mayor audiencia y comunidades de interés con contenidos de

relevancia y con un esquema más amplio al definido por aspectos demográficos o que se limite a la cobertura de eventos como las exposiciones o las conferencias cuando cada recurso cultural cuenta una historia. Un término clave que se señaló es el de “reinventarse”, lo cual muestra una disposición a la innovación, al uso de otros recursos digitales y la modernización de las comunicaciones.

### **5.3. Descripción de las respuestas del Goethe-Institut Perú**

Las respuestas de Iliana Revoredo, directora de Biblioteca del Goethe-Institut Perú, y persona asignada para responder sobre el uso de las redes sociales en la institución, demuestran una clara necesidad de especialistas en el área. No solo se trata de alguien con otras responsabilidades mayores, sino que no cuenta con una formación especializada que le permita identificar los aspectos clave que puedan ayudar a mejorar la comunicación digital de su institución.

Se aprecia poco interés en convertir a la comunicación como un elemento estratégico que permita dirigirse con mayor criterio a los distintos públicos de sus eventos. Al no haber un equipo de comunicaciones, muchas de las decisiones son tomadas de manera espontánea, sin indicadores que les permitan medir sus acciones y mejorar sus resultados. No contar con un presupuesto asignado se convierte en una barrera para plantear medidas que pueden ser de bajo costo o gratuitas.

### **5.4. Resultados de dimensiones e indicadores**

De acuerdo con el análisis del capítulo III, la variable de participación de usuarios en actividades publicadas por las redes sociales del Centro Cultural Peruano Japonés y del Goethe-Institut Perú se muestra una consistencia entre los datos numéricos correspondientes con las tres dimensiones de esta investigación: interacción, cantidad de seguidores y número de opiniones publicadas en las redes sociales de cada institución, guardando concordancia con los indicadores que se establecieron en lo concerniente al balance de los comentarios y el promedio de interacción de los seguidores de las redes sociales. A partir de ello se puede establecer que el manejo de cifras y otras estadísticas obtenidas de los medios digitales puede ser complementario para lograr la confirmación y verificación de ciertas conductas que pueden darse fuera del ámbito digital de una institución.

## Conclusiones

A partir de la información consignada en el marco teórico y de la aplicación de los instrumentos señalados en el marco metodológico, hemos llegado a una serie de conclusiones que se enmarcan en los objetivos establecidos para esta investigación, las mismas que se pueden tomar como recomendaciones para las instituciones que han sido analizadas, ya que se ha partido de datos reales y cotejados, lo que refuerzan su validez y confiabilidad.

- Las comunicaciones digitales en los centros culturales son una herramienta fundamental para la difusión de actividades por su eficiencia y practicidad. Sin embargo, requieren de una estrategia y una articulación planteada en función a los objetivos que se busquen, siguiendo un manejo ético en sus criterios.
- Contar con una estrategia de comunicación es fundamental, en especial para el uso de herramientas digitales que permitan mejorar la gestión institucional, alcanzar nuevos públicos objetivos y atender a los usuarios con información amplia y en el momento oportuno, considerando su alcance masivo y los nuevos hábitos de consumo de información.
- Las redes sociales como herramientas de comunicación digital permiten formar comunidades que participen de manera activa y que buscan una constante interacción con las instituciones a partir de contenidos diversificados, novedosos e ideados para convertirse en sí mismos en elementos culturales de consumo.
- La innovación es un factor que puede ser más explotado en el ámbito de la cultura, que cuenta con herramientas digitales que se ajustan a sus actividades, como son la organización y transmisión de eventos (charlas, conciertos, etc.) en los que se requiere un manejo de audiencias, y que puede emplear otras para introducirse en nuevos ámbitos, a partir de la creación de comunidades interconectadas a nivel digital y de grupos de interés focalizados a partir de sus contenidos.

- El público de los centros culturales está familiarizado con herramientas digitales como Facebook, que permite realizar contenidos específicos y ampliar la difusión de actividades, como han sugerido ellos mismos a través de las encuestas en las que mencionan las transmisiones por *streaming*.
- La decisión de implementar las herramientas digitales debe tomarse desde la directiva de la institución, apuntando a la transformación cultural y en concordancia con los cambios en los servicios, la infraestructura y el equipamiento que sean necesarios para guardar concordancia entre la realidad y lo que se quiera comunicar.
- Los hábitos de los usuarios de las redes sociales están bien definidos, resaltando la inmediatez, la interactividad y la alta frecuencia de contenidos, mostrando una inclinación que permite concluir que es necesaria la implementación de otras formas de comunicación, como el uso de *stories*, *podcast* y otros.
- La ausencia de equipos, recursos y estrategia para ejecutar acciones de comunicación digital innovadoras suele limitar a las instituciones culturales, pese a que muchas de estas herramientas son de uso libre o gratuito, y no requieren una formación ni un seguimiento continuo tras su implementación. Es necesaria una capacitación en comunicación digital, a fin de adecuarse a los nuevos tiempos.

## Referencias bibliográficas

Alba, A. (2016). *Algunos mitos y realidades sobre la transformación digital*. Recuperado de <http://www.sintetia.com/algunos-mitos-y-realidades-sobre-la-transformacion-digital/>

Alfonso, I. (2016). La Sociedad de la Información, Sociedad del Conocimiento y Sociedad del Aprendizaje. Referentes en torno a su formación. Bibliotecas. *Anales de Investigación*, 12(2), 235-243. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5766698.pdf>

Alcántara, C. (2018). *Estrategias de marketing cultural para la creación de públicos en el museo de arte de Lima (MALI) y el museo de arte contemporáneo (MAC) durante el 2016 – 2017* (tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Algarra, M. (2009). La comunicación como objeto de estudio de la teoría de la comunicación. *Anàlisi*, 38, 151-172. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/handle/10171/21962>

Alonso, J. (2018). *Una historia de transformación digital*. Las Palmas, España: Cam-PDS Editores SL.

Amador, J. (2015). *Comunicación y cultura: conceptos básicos para una teoría antropológica de la comunicación*. México D. F., México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Argenti, P., Howell, R. y Beck, K. (2005). The Strategic Communication Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 82-90. Recuperado de: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative/>

Atarama-Rojas, T. y Rivera, K. (2017). La banalización del periodismo cultural. Show mediático y contenidos culturales en la prensa escrita peruana. *Correspondencias & Análisis*, 7, 97-115. Recuperado de <http://ojs.correspondenciasy analisis.com/index.php/Journalcya/article/view/164/142>

Axiell (2016). Digital Transformation in the Museum Industry. Museums Report 2016. Recuperado de <https://www.axiell.com/app/uploads/2019/04/digital-transformation-in-the-museum-industry.pdf>

Azuela, J., Sanzo, M. y Fernández, V. (2010). El marketing de la cultura y las artes: una evolución. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 23-36.

Badia, T., Berástegui, P., Bolado, A., García, M., Gómez de la Iglesia, R., Insa, J., Miralles, E., Rocha, J., Rodríguez, A., Serrano, S., Solé, N., Valbuena, J. (2015). El futuro de los centros

culturales en la Europa creativa. Cantabria, España: Ayuntamiento de Camargo. Recuperado de <https://c2masi.files.wordpress.com/2010/06/libro-centros-culturales-1.pdf>

Barei, S. (1999). Periodismo cultural: crítica y escritura. *Ámbitos*, 2, 49-60.

Barrera, R. (2013). El concepto de la Cultura: definiciones, debates y usos sociales. *Revista de Claseshistoria*, (2), 2. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5173324.pdf>

Berlo, D. (1984). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Bernárdez, J. (2003). La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos. I Foro Atlántico de Gestión Cultural “gestionARTES 03” llevado a cabo en la Asociación Canaria de Gestores Culturales, Tenerife, España.

Bojacá, P. y Londoño, V. (2014). Reputación corporativa (RC) y su gestión estratégica desde la comunicación (trabajo para optar por el título de Especialista en Comunicación Organizacional). Universidad de Manizales, Colombia.

Bourdieu, P. (2010). *El sentido social del gusto*. Buenos Aires, Argentina: Siglo Veintiuno Editores.

Braidot, N. (2009). *Neuromarketing: ¿Por qué tus clientes se acuestan con otro si dicen que les gustas tú?* Barcelona, España: Gestión 2000.

Brent, R. (1990). En la era de la información: información, tecnología y estudio del comportamiento. *Documentación de las Ciencias de la Información*, (13), 53-72. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/DCIN9090110053A>

Cabrera, M. (2009). La interactividad de las audiencias en entornos de convergencia digital. *Revista Ícono* 14, (15), 164-177. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3301343.pdf>

Cáceres, E. (2016). Metodologías ágiles y design thinking: gestión efectiva basada en las necesidades e intereses de los clientes. *InnovaG*, 1, 14-16. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/18756/18996>

Cambria, A. (2016). La importancia de la comunicación estratégica. *Documento de Opinión*, (42), 1-13. Recuperado de [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2016/DIEEEO42-2016\\_Comunicacion\\_Estrategica\\_AntonioCambria.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEO42-2016_Comunicacion_Estrategica_AntonioCambria.pdf)

Candale, C. (2017). *Las características de las redes sociales y las posibilidades de expresión abiertas por ellas. La comunicación de los jóvenes españoles en Facebook, Twitter e Instagram*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6319192>

Carreras, R. (2017). El mercado de la música en digital. En Anuario AC/E de Cultura Digital. Recuperado de <https://www.accioncultural.es/es/anuario2017>

Carrillo-Durán, M. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 22-46. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/286175036> La comunicacion estrategica y sus profesionales

Castells, M. (2003). Internet, libertad y sociedad: una perspectiva analítica. *Polis*, 1(4). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30500410>

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2010). *Introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal*. Valparaíso, Chile: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile.

DeCarli, G. y Christophe, L. (2012). ¿Museo, centro cultural o ambos? *Cultura y Desarrollo*, 8, 16-19. Recuperado de [http://www.lacult.unesco.org/docc/museo\\_centro\\_cultural\\_o\\_ambos.pdf](http://www.lacult.unesco.org/docc/museo_centro_cultural_o_ambos.pdf)

De Gregorio, A. (2012). Los planes estratégicos de cultura, recursos de desarrollo cultural territorial. *Cuadernos de Observación en gestión y políticas culturales*, 1, 103-107. Recuperado de <http://www.gestioncultural.org/ficheros/Gregorio.pdf>

Del Fresno, M. (2011). Cómo investigar la reputación online en los medios sociales de la web 2.0. En J. Cerezo (Dir.), *Identidad digital y reputación on line*, 29-34. Madrid, España: Evoca.

Díaz, O. y García, P. (Coord.) (2015). *Redes y retos: estudios sobre la comunicación en la era digital*. Barcelona, España: Octaedro.

Dorta-Armeignac, K. (2010). Los estudios sobre productos culturales en el Caribe contemporáneo: primeras reflexiones. *Ciencia en su PC*, (4), 18-32. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1813/181317854002.pdf>

Duro, S. (2018). *Qué son los brand lovers y cómo influyen en tu estrategia de marketing*. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/brand-lovers-estrategia-marketing>

Espinosa-Oropeza, B. (2012). *Cultura, arquitectura y espacio urbano. La comunidad mexicana y la producción del espacio urbano en Houston, Texas* (tesis doctoral). Universitat Politècnica de Catalunya, España.

Fiallos, B. (2016). E-comunicación y contenidos digitales en los museos de arte del siglo XXI, *Tsantsa. Revista De Investigaciones Artísticas*, (3). Recuperado de <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/tsantsa/article/view/976>

Finlev, T. (2017). *El futuro de la economía naranja*. Fórmulas creativas para mejorar vidas en América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-futuro-de-la-econom%C3%ADa-naranja-F%C3%B3rmulas-creativas-para-mejorar-vidas-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Flor, J. (2015). *La transformación digital como medio de creación de valor de las empresas*. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/7663/1/TFG001345.pdf>

Fossatti, M. y Gemetto, J (2011). *Arte joven y cultura digital*. Recuperado de <https://www.articaonline.com/wp-content/uploads/2017/08/Arte-joven-y-cultura-digital.pdf>

Freire, J. (2009). Estrategias de comunicación digital en las instituciones culturales. *Revista de los Museos de Andalucía*, (11), 116-119. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/39466552/Revista-Mus-A-n%C2%BA11-Revista-de-las-Instituciones-del-Patrimonio-Cultural-Andaluz>

Galindo, J. (2009). Ciudadanía digital. *Signo y pensamiento*, 28(54), 164-173. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/860/86011409011.pdf>

Gamboa, J. (2011). *Comunicación estratégica. Guía práctica para proyectos de desarrollo*. Washington D.C., Estados Unidos: Fomin y Development Communications Consultants.

García Canclini, N. (2007). *Lectores, espectadores e internautas*. Barcelona, España: Gadisa Editorial.

Gil, A. (2010). “Generación digital: patrones de consumo de Internet, cultura juvenil y cambio social”. *Revista de Estudios de Juventud y Nuevos Medios de Comunicación*, 88, 201-221. Recuperado de <http://www.injuve.es/sites/default/files/RJ88-14.pdf>

Gil, P. (2013). “El tratamiento informativo de la crisis y su gestión: Cómo salvar la situación”. En Islas, O. y Hernández, G. (coord.), *Investigando la comunicación en crisis*. México D.F., México: Razón y Palabra.

Gómez Pellón, E. (2010). *Introducción a la antropología social y cultural*. Universidad de Cantabria, Santander, España.

Gómez Ramírez, C. (2007). Marketing cultural. *Revista EAN*, 60, 123-146. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606007>

González, L. y López, G. (2017). *Investigación para la gestión de la comunicación estratégica en redes sociales desde una perspectiva cibercultur@l*. Guadalajara, México: Observatorio Latinoamericano de Gestión Cultural. Recuperado de <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/588/CLGC216.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Granda, C. (2016). La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador. Estado actual y proyección. *Revista Latina de Comunicación Social*, (71), 211-231. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/071/paper/1092/12es.html>

Hernández, F. (2011). *El museo como espacio de comunicación*. Gijón, España: Ediciones Trea.

Hernanz, B. (2017). El Instituto Cervantes y su estrategia digital para la gestión cultural. Recuperado de [https://cvc.cervantes.es/lengua/anuario/anuario\\_17/hernanz/p03.htm](https://cvc.cervantes.es/lengua/anuario/anuario_17/hernanz/p03.htm)

Herrera-Aguilar, M. (2015). La construcción de la antropología de la comunicación: hacia una propuesta teórico metodológica. *Ciencia Ergo Sum*, 22(2), 125-135. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/104/10439327003.pdf>

Kulesz, O. (2017). *La cultura en la era digital*. París, Francia: Unesco.

Laufer, D. (2017). Influencers y trolls: cómo trabajar en las redes sociales. Recuperado de <https://publicaciones.sociales.uba.ar/index.php/socialesendebate/article/view/3241/2665>

Lavilla, M. (2017). La interacción entre marcas y usuarios en Facebook: comentarios, shares, likes y clics (tesis de maestría). Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, España.

Leal, A. y Quero, M. J. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*. Cádiz, España: Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya.

Leymoní, J. (2010). Nativos e inmigrantes digitales: ¿cómo aprendemos y enseñamos? *Dixit*, (12), 10-19. Recuperado de <https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/revistadixit/article/view/292>

Lima Cómo Vamos (2011). Segundo informe de resultados sobre la calidad de vida. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2012/09/SegundoInformeEvaluandoLima2011.pdf>

Manucci, M. (2007). Prepararse para lo desconocido: cómo desplegar el futuro cambiando el presente. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 15-25. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/signo/n51/n51a03.pdf>

Maraña, M. (2010). *Cultura y desarrollo: evolución y perspectivas*. Bilbao, España: Unesco Etxea.

Martín Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias & Análisis*, 1, 101-114. Recuperado de <https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.07>

Martín Serrano, M. (2006). ¿Para qué sirve estudiar Teoría de la Comunicación? *Contratexto* (4). Recuperado de: [https://eprints.ucm.es/13145/1/Martin\\_Serrano\\_%282006%29\\_Para\\_que\\_sirve\\_estudiar\\_TC.pdf](https://eprints.ucm.es/13145/1/Martin_Serrano_%282006%29_Para_que_sirve_estudiar_TC.pdf)

Marulanda, L. (2018). Retos y tendencias de la transformación digital para la empresa colombiana: Desafío de personas no de tecnología (trabajo de titulación). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

Mas Iglesias, J. M. (2018). Museos españoles en Facebook: análisis de su comunicación como museos sociales. *Revista de Comunicación*, 17 (2), 185-207. Recuperado de <https://doi.org/10.26441/RC17.2-2018-A8>

Maxwell, R. (2006). El papel de la comunicación en nuestra sociedad. *Documentación Social*, 140, 11-24. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2001760>

Ministerio de Cultura (2015). “22 Indicadores de la Cultura para el Desarrollo en Perú”. Recuperado de <http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2014/12/libro-22-Indicadores-de-Cultura-para-el-Desarrollo2.pdf>

Molina, K. y Cruz, R. (2014). *La cultura en la era digital*. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación llevado a cabo por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) en Buenos Aires, Argentina.

Morales, R. (2018). “La (buena) praxis de la gestión cultural”. En Yáñez, C. (edit.), *Praxis de la gestión cultural*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Moravec, J. (2011). Desde la sociedad 1.0 a la sociedad 3.0. En Cobo, C. y Moravec, J. (Eds.). *Aprendizaje invisible. Hacia una nueva ecología de la educación*. Barcelona, España: Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.

Moreno, A. y Prieto, J. J. (2011). Instituciones culturales en un click. *Razón y Palabra*, 16(78). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524192034>

Muguerza, M. (2017). *Relación entre la comunicación estratégica, como herramienta de las relaciones públicas y la imagen institucional del Congreso de la República del Perú* (tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Nako, H. (2018). Entrevista personal [cuestionario por correo electrónico]. Lima.

Observatorio Vasco de la Cultura (2016). *El sector cultural y las nuevas oportunidades de negocio en el entorno digital 2016*. País Vasco: Departamento de Educación, Política Lingüística y Cultura de la Comunidad Autónoma. Recuperado de [http://www.kultura.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/keb\\_argit\\_digitalizazioa\\_2016/ess\\_def/adjuntos/El\\_sector\\_cultural\\_y\\_las\\_nuevas\\_ppportunidades\\_de\\_negocio\\_entorno\\_digital.pdf](http://www.kultura.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/keb_argit_digitalizazioa_2016/ess_def/adjuntos/El_sector_cultural_y_las_nuevas_ppportunidades_de_negocio_entorno_digital.pdf)

Oviedo, M.; Muñoz, M. y Castellanos, M. (2015). La expansión de las redes sociales. Un reto para la gestión de marketing. *Contabilidad y Negocios*, 10(20), 59-69. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281644741005.pdf>

Papí-Gálvez, N. y Perlado, M. (2018). Investigación de audiencias en las sociedades digitales: su medición desde la publicidad. *El profesional de la información*, (27), 383-393. Recuperado de <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2018/mar/17.pdf>

Pérez, J. (coord.) (2009). Comunicación estratégica: nuevos horizontes de estudio. Puebla, México: Fundación Manuel Buendía.

Pillet, A., Broccard, M. y Baratelli, J. (2017). Innovation in the concepts of intercultural communication and resistance to changes in responsible organisations. The International Conference on Tourism and Business, Lucerna, Suiza.

Preciado-Hoyos, A. y Guzmán-Ramírez, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave* 15(1), 128-159. Recuperado de <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/2071/2658>

Prieto-Gutiérrez, J. u Rubio-Núñez, R. (2018). Comunicación cultural de masas. El caso del Instituto Cervantes y su diplomacia digital a través de Twitter. *REV - Communication & Society*, 31(3), 239-260. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10171/55793>

Quiñones, C. (2019). Estrategias con calle. Insights y tendencias del consumo para la transformación cultural. Lima, Perú: Paidós.

Rouse, M. (2018). Transformación digital [mensaje en un blog]. TeachTarget. Recuperado de <https://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Transformacion-digital>

Ruiz, D. (2017). El uso de tecnologías digitales en la conservación, análisis y difusión del patrimonio cultural. En Anuario AC/E de Cultura Digital. Recuperado de <https://www.accioncultural.es/es/anuario2017>

Sánchez, M. (2018). La medición del Retorno de la Inversión (ROI) en las Redes Sociales. *Espacios*, 39(33), 2-13. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n33/a18v39n33p02.pdf>

Sánchez-Pacheco, S. (2011). Arte y educación en museos y centros culturales [mensaje en un blog]. Ubuntu Cultural. Recuperado de <http://ubuntucultural.com/arte-y-educacion-en-museos-y-centros-culturales-2/>

Sanguinetti, M. y Garré, F. (2001). Estudio de público: herramienta fundamental para el desarrollo de un proyecto de marketing de museos. *Biblios* 3(10). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/283180.pdf>

Scheinsohn, D. (2009). Comunicación estratégica. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Shabir, G. (2015). Process of Gate Keeping in Media: From Old Trend to New. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 588-593. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/273309150\\_Process\\_of\\_Gate\\_Keeping\\_in\\_Media\\_From\\_Old\\_Trend\\_to\\_New/link/5923a5cba6fdcc4443f9b261/download](https://www.researchgate.net/publication/273309150_Process_of_Gate_Keeping_in_Media_From_Old_Trend_to_New/link/5923a5cba6fdcc4443f9b261/download)

Silva, C., Jiménez, G. y Elías, R. (2012). De la sociedad de la información a la sociedad digital. Web 2.0 y redes sociales en el panorama mediático actual. *Revista Faro*, (15). Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/29116/Dialnet-DeLaSociedadDeLaInformacionALaSociedadDigital-4160011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Simsek, A., Elciyar, K. y Kizilhan, T. (2019). A Comparative Study on Social Media Addiction of High School and University Students. *Contemporary Educational Technology*, 10(2), 106-119. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1213656.pdf>

Taramona, R. (2018). Influencers digitales: disrupción de la fama, la publicidad y el entretenimiento en las redes sociales. *Revista de Estudios de Juventud*, (119), 75-92. Recuperado de <http://www.injuve.es/sites/default/files/2018/41/publicaciones/5.-influencers digitales disrupcion de la fama la publicidd y el entretenimiento en las redes sociales.pdf>

Tovar, M. (2007). “Gerenciar y gestionar lo cultural. Tarea inaplazable”. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 25-40. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20606003>

Treviño, P., Barranquero, A. y Zusberro, N. (2013). Community managers: presente y futuro de un perfil profesional emergente en la dimensión 2.0. Su influencia en la rentabilidad reputacional online. *adComunica*, 6, 163-188. Recuperado de [https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-16429/Trevi%C3%B1o\\_Barranquero.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-16429/Trevi%C3%B1o_Barranquero.pdf)

Tubillejas, B. (2018). “Big Data en los servicios culturales: retos y oportunidades para el desarrollo de audiencias”. Recuperado de <http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/marketing/big-data-servicios-culturales/>

Tur-Viñes, V. y Monserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra*, 18(88). Recuperado de [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46\\_VinesGauchi\\_V88.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46_VinesGauchi_V88.pdf)

Vargas, K. (2008). *Diversidad cultural: Revisión de conceptos y estrategias*. Barcelona, España: Generalitat de Catalunya.

Vásquez, A. (2020). “Perú es el cuarto país con mayor consumo de Internet en Latinoamérica”. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/digital/peru-es-el-cuarto-pais-con-mayor-consumo-de-internet-en-latinoamerica/>

Vásquez, C. (2018). Ley de mecenazgo: solución para la industria cultural. *La Cámara*, (840). Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion840/edicion840.pdf>

Villa, M. (2000). Una aproximación teórica al periodismo cultural. *Revista Latina de Comunicación Social*, 3 (35). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81933509>

Villamor, A. (2011). *Identidad hacker, nuevas tecnologías y sociedad del riesgo*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5169522.pdf>

Yáñez, C. (2018). “La gestión cultural en América Latina: entre distorsiones y potencialidades”. En Yáñez, C. (edit.), *Praxis de la gestión cultural*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Zeler, I. (2017). Facebook como instrumento de comunicación en las empresas de América Latina. (tesis doctoral). Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, España.

## Apéndices

<b>Apéndice 01:</b> <b>Herramientas digitales para instituciones culturales</b>
-Presencia online a través de una página web corporativa
-Plataforma de <i>e-commerce</i> para la venta de productos o servicios culturales
-Soluciones de realidad virtual o aumentada
-Productos y servicios digitales en torno al <i>cloud computing</i>
-Soluciones in situ: pantallas interactivas táctiles o aplicaciones en los dispositivos móviles
-Códigos QR o <i>beacons</i> para seguridad y control de aforo
-Plataformas de <i>ticketing</i> para la venta y la gestión de entradas de forma <i>on line</i>
-Redes sociales de información sobre el funcionamiento de las instalaciones (chatbot)
-Redes sociales para interactuar con los usuarios

Fuente:<https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/transformacion-digital-cultura/>

Elaboración propia.

<b>Apéndice 02:</b>	
<b>Principales centros culturales en Lima</b>	
Año de fundación	Centro cultural
1890	Alianza Francesa de Lima
1937	Asociación Cultural Peruano Británica
1938	Instituto Cultural Peruano Norteamericano
1950	Instituto Italiano de Cultura de Lima
1962	Centro Cultural Brasil-Perú
1962	Centro Cultural Folklórico de la UNI
1966	Goethe-Institut Perú
1967	Centro Cultural Peruano Japonés
1973	Centro Cultural Petroperú
1980	Centro Cultural Federico Villarreal (UNFV)
1984	Organización Cultural Nueva Acrópolis
1990	Centro Cultural Juan Parra del Riego
1991	Centro Cultural de España en Lima
1994	Centro Cultural Pontificia Universidad Católica del Perú
1994	Centro Cultural Ricardo Palma – Miraflores
1995	Centro Cultural de San Marcos (UNMSM)
1999	Asociación Peruano China
2002	Centro Cultural CAFAE-SE
2003	Centro Cultural Inca Garcilaso (RREE)
2003	Centro Cultural José Pío Aza
2004	Centro Cultural Cori Wasi (Universidad Ricardo Palma)
2005	Espacio Fundación Telefónica
2009	Centro Cultural El Olivar – San Isidro
2009	Casa de la Literatura Peruana
2010	Centro Cultural Linaje Peruano
2012	Centro Cultural Universidad Pacífico
2010	Centro Cultural Universidad de Ciencias y Humanidades
2013	Centro Cultural Universidad de Piura

2016	Centro Cultural Universidad de Lima
2017	Centro Cultural Amaru

Fuente: Datos obtenidos de páginas web institucionales y en consulta directa con las instituciones. Elaboración propia.

Fecha: setiembre de 2019

<b>Apéndice 03:</b>		
<b>Cuadro comparativo de herramientas digitales</b>		
<b>Herramienta digital</b>	<b>C. C. Peruano Japonés</b>	<b>Goethe-Institut Perú</b>
Página web actualizada	✓	✓
Fan page (n° de seguidores)	197,548	76,085
Periodicidad de publicación	7 a 9 por semana	7 a 9 por semana
Videos propios	✓	✓
Eventos de Facebook	✓	✓
Instagram (n° de seguidores)	7,374	✗
Youtube (n° de seguidores)	67	727
Linkedin (n° de seguidores)	✗	✗
Pinterest (n° de seguidores)	✗	✗
Newsletter	✓	✓

Fuente: Página web y redes sociales oficiales de los centros culturales.

Fecha de elaboración: abril de 2020

**Apéndice 04: cuestionarios para centros culturales**

1. ¿Cuál es la principal actividad del centro cultural y qué actividades son las que se buscan comunicar?
2. ¿Cómo está conformado el equipo de comunicaciones de la institución? (cargos, cantidad de personas, funciones básicas).
3. ¿Cuáles son los medios de comunicación con los que cuentan? ¿Con qué fines los emplean?
4. ¿Emplean las redes sociales como parte de su comunicación? ¿Con qué fin? Señale si usan o no las siguientes redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Pinterest.
5. ¿Qué otros medios de comunicación emplean? Señale si usan publicidad, lista de correos, afiches, volantes. ¿A cuánto asciende el presupuesto para estos temas?
6. A nivel de redes sociales, ¿consideran que los resultados de la interacción de los usuarios les permite obtener información útil sobre sus intereses?
7. ¿Emplean encuestas u otros medios para conocer el interés del público que los visita? ¿Qué resultados resaltantes han obtenido a partir de ello?
8. ¿Cuál consideran que es la principal necesidad de comunicación que les gustaría poder satisfacer sin necesitar de mucho presupuesto?

**Apéndice 05: encuesta para usuarios y seguidores por redes sociales de los centros culturales**

Edad

- De 16 a 25 años
- De 26 a 37 años
- De 38 a 50 años
- De 51 años a más

Sexo

- Hombre
- Mujer

1-Mencione los medios a través de los cuales usted se entera de las actividades del centro cultural:

- Facebook
- Youtube
- Página web
- Mailing

-Otro:

2-Si emplea otros medios de comunicación para enterarse de sus eventos, explique por qué los prefiere.



3-A qué clase de actividades del centro cultural asiste con regularidad:

-Conferencias

-Conciertos

-Cine

-Otro:

4-Qué información recuerda haber visto en las redes sociales del centro cultural:

-Eventos (conciertos, ciclos de cine, exposiciones, conferencias)

-Información sobre cursos

-Información institucional

-Otro:

5-Considera que las redes sociales o página web le informan adecuadamente sobre las actividades que realizan:

-Sí, completamente satisfecho

-Sí, pero podría mejorar

-Estoy medianamente conforme

-No, hay varios temas que deben mejorar

-No, tienen demasiados errores o vacíos

-Otro:

6-Qué aspectos deberían mejorar en la página web y redes sociales para brindarle un mejor servicio (puede marcar más de una):

-Dar la información completa

-El tiempo, avisar con mayor anticipación

-Responder a las consultas que se hacen a través de los comentarios

-Ninguno

-Otro:

7-Como usuario de redes sociales qué es lo que más aprecia en el contenido de una publicación (puede marcar más de una):

-El contenido de la información

-La calidad gráfica del afiche o aviso

-La información clara y puntual

-Otro:

8-Qué otras redes sociales deberían utilizar el centro cultural para la difusión de sus actividades:

-Instagram

-Twitter

-Linkedin

-Other:

9-Marque las herramientas digitales que conoce y que cree que serían útiles para el centro cultural:

-Eventos por Facebook

-Streaming (transmisión en vivo)

-Fichas de inscripción on line

-Códigos QR para acceder a más información

-Otro:



10-Qué otra recomendación le haría al centro cultural para que mejore su relación con los usuarios digitales.

<b>Apéndice 06: Las redes sociales más populares en el mundo</b>	
<b>Red social</b>	<b>Número de usuarios</b>
Facebook	2.320 millones
YouTube	1.900 millones
WhatsApp	1.600 millones
Facebook Messenger	1.300 millones
WeChat	1.098 millones
Instagram	1.000 millones

Fuente: Statista

Fecha de elaboración: agosto de 2019