

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL
MIRADAS, PROCESOS Y DESAFÍOS**

CUADERNO DE CÁTEDRA

COORDINACIÓN

Martín González Frigoli

María Julia Poiré

Lucía Módena

EQUIPO AUTORAL

María Julia Poiré

Claudio Andrés Fernández

Patricia Dómine

Lucía Módena

Paloma Sánchez

Mariela Rodríguez Ponte

Betina Rolfi

Mariano Mussis

Julieta Párraga

Danna Chiarenza

Lucía Dallavia

Paola Echave

REVISIÓN

Patricia Dómine

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DIGITAL MIRADAS, PROCESOS Y DESAFÍOS

CUADERNO DE CÁTEDRA

Gestión de la comunicación digital : miradas, procesos y desafíos / Martín González Frígoli ... [et al.]. - 1a ed. - La Plata : Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, 2016.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-950-34-1373-9

1. Comunicación. 2. Tecnología de la Información y las Comunicaciones. I. González Frígoli, Martín

CDD 302.231

Edición: Dirección de Cuadernos de Cátedra, Secretaría de Asuntos Académicos
Diseño de tapa: Jorgelina Arrien y María Soledad Ireba
Diseño de interior: Jorgelina Arrien
Revisión de textos: Melina Peresson


Ediciones EPC
de Periodismo y Comunicación

Derechos Reservados
Facultad de Periodismo y Comunicación Social
Universidad Nacional de La Plata

Primera edición, agosto 2016
ISBN 978-950-34-1373-9
Hecho el depósito que establece la Ley 11.723

Se permite el uso con fines académicos y pedagógicos citando la fuente y a los autores.
Su infracción está penada por las Leyes 11.723 y 25.446.

Índice

PRÓLOGO	8
RECORRIDOS PARA CONSTRUIR ESTE CUADERNO	16
PUNTOS DE PARTIDA	
Datos para pensar consumos culturales en Argentina	20
Miradas para pensar/hacer comunicación digital	21
Organizaciones en un contexto hipermediatizado	28
Comunicación, cultura y tecnologías	37
PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DIGITAL	
¿Qué implica la gestión de la comunicación digital?	45
El diagnóstico de comunicación digital	52
¿Cómo elaborar un plan de comunicación?	68
Implementación y contenidos en la estrategia de comunicación digital	79
Evaluación y Medición de la estrategia de comunicación digital	97

EL COMUNICADOR EN EL CONTEXTO HIPERMEDIATIZADO

El gestor de la comunicación digital	109
Nuevas formas de hacer periodismo	121
BIBLIOGRAFÍA	144
EQUIPO DE CÁTEDRA	148

Prólogo

Desde la cátedra Gestión de la comunicación digital de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) compartimos este trabajo de reflexión, de síntesis y puesta en común sobre el proceso de planificación de estrategias de comunicación digital en organizaciones.

8 Este cuaderno retoma saberes, lecturas y experiencias de comunicación institucional offline y procura trazar puentes, caminos, puntos de encuentro y ruptura para la gestión de la comunicación digital. Es un resultado, necesariamente parcial, de nuestro recorrido académico y profesional.

Este trabajo no busca plantear recetas mágicas, estrategias universales, ni marcar únicos modos de hacer comunicación digital. Lejos de eso, este material abre las puertas para seguir pensando, debatiendo y experimentando al calor de las mutaciones y transformaciones constantes de las tecnologías de comunicación e internet.

Es una invitación a reflexionar a partir de los usos y apropiaciones que los sujetos hacemos de las tecnologías en di-

ferentes contextos –sociales, políticos y culturales–; de los sentidos que construimos sobre ellas y los espacios web; de las formas en las que participamos y disputamos sentidos y poder en el espacio online que siempre está imbricado con lo offline.

Es por eso que este material tiene que ser leído a partir de reconocer el marco desde el que se produjo, entendiendo que las reflexiones aquí esgrimidas están atravesadas por unas lógicas, códigos, potencialidades y limitaciones que son propios de esta coyuntura social, cultural y política.

Este cuaderno es resultado de un proceso colectivo en el que como cátedra nos propusimos escribir aquella bibliografía que no encontrábamos para trabajar en nuestras clases. Nos planteamos como objetivo escribir sobre comunicación digital a partir de la puesta en relación de diferentes autores, de los clásicos y los contemporáneos, a partir de poner en juego diferentes saberes que hacen al trabajo del gestor de la comunicación en organizaciones.

Para esto, creímos necesario evidenciar desde dónde estamos pensando a las tecnologías de comunicación, a las organizaciones y, por qué no, a la comunicación misma. Aún hoy se entrecruzan diferentes concepciones sobre comunicación, y las tecnologías de comunicación e internet parecieran reeditar viejas discusiones del campo. Esto nos invita a repensar y explicitar nuestros posicionamientos teóricos, marcar cuáles son los puntos de partida, las miradas que las configuran.

Este cuaderno es producto de un trabajo colectivo en una Facultad de la universidad pública. La Facultad de Periodismo y Comunicación Social ha sido precursora en el es-

tudio e implementación de proyectos que involucran a las tecnologías de comunicación en cada una de las áreas que la UNLP reconoce como fundamentales para el desarrollo y fomento de la educación superior pública: Enseñanza, Investigación y Extensión.

Asimismo, el progresivo interés de los estudiantes en temáticas vinculadas a las tecnologías de comunicación, observable en el creciente número de Tesis de Grado y Posgrado, la consolidación de estos objetos de estudio y el interés y la necesidad de las distintas cátedras por incorporar contenidos y recursos pedagógicos que puedan dar respuesta a las demandas relacionadas con los saberes y usos del lenguaje multimedial, han configurado un nuevo escenario en los procesos de enseñanza y aprendizaje de esta casa de estudios.

En este marco, la Facultad no estuvo ajena a las necesidades e inquietudes de toda la comunidad académica que transitaba –o transita– un proceso de mediatización de la cultura, de cambios profundos que se generan a partir de los medios de comunicación y que reconfiguran los modos de producción, distribución y circulación de los bienes simbólicos y llevó adelante un primer relevamiento formal en el que se han detectado necesidades de formación sentidas por parte del alumnado y del cuerpo docente en lo vinculado a la comunicación y las tecnologías de comunicación desde una perspectiva crítica, prestando especial atención a las características socio-culturales de los sujetos involucrados.

En este sentido, la creación de la cátedra Gestión de la comunicación digital –aprobada por unanimidad por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad en febrero de

2012– respondió a una necesidad que puede leerse en dos dimensiones: por un lado, en los cambios sociales y culturales que vienen produciéndose desde y con las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); por otra parte, el mundo académico, y los estudiantes en particular, están insertos en este escenario, que representa nuevos desafíos y requerimientos a la hora de analizarlo críticamente y de enseñar y gestionar la comunicación –sea en el marco de la comunicación organizacional o en la producción de contenidos específicos para los nuevos medios de comunicación– que poseen características particulares.

En esta línea, la propuesta de Gestión de la comunicación digital, fue la primera en abordar a las tecnologías desde una perspectiva netamente cultural generando espacios de discusión y acentuando la mirada crítica sobre las tecnologías. Esta mirada político-académica de la Facultad se concretó en la propuesta y posterior implementación de una carrera de grado y una de posgrado que abordan críticamente y desde una perspectiva cultural a las tecnologías de la información y la comunicación.

Lo expresado anteriormente, sumado por un lado a una amplia demanda y desarrollo del campo y, por otro, a la escasa oferta de estudios de posgrado vinculados a la comunicación y las tecnologías de comunicación en otras universidades públicas dio lugar a la creación de la Especialización en comunicación digital.

Esta propuesta pone el foco en analizar de manera crítica e integral la relación entre comunicación y las tecnologías de comunicación a partir de la profundización teórica-epistemológica del campo disciplinar desde la cual

se abordarán la producción, el diseño y el desarrollo de la comunicación digital. En este sentido, tiene por objeto profundizar en el dominio de conocimientos teóricos, técnicos y metodológicos en el área de la comunicación digital, un campo disciplinar profesional que complejiza la formación en la Comunicación, el Periodismo, la Planificación, la Docencia y la Investigación, así como en las distintas áreas de las Ciencias Sociales.

En este sentido, en el año 2014, y en respuesta al pedido elevado por el Claustro Estudiantil al Consejo Directivo, se creó la Tecnicatura Superior Universitaria en comunicación digital. La solicitud de los consejeros de la Agrupación Rodolfo Walsh respondió a las políticas desarrolladas en materia de Inclusión Digital implementadas durante los gobiernos de Néstor Kirchner y Cristina Fernández.

Entre estas políticas, se destacan el Plan Nacional de Telecomunicaciones Argentina Conectada, el Programa Conectar Igualdad, la implementación de los Núcleos de Acceso al Conocimiento; el desarrollo de Software Libre creado en Argentina, la puesta en marcha de la Televisión Digital Abierta y el lanzamiento de PROGRAM.AR, entre otras.

Asimismo, la creación de la carrera tuvo entre sus pilares fundamentales la valoración de los recorridos abordados desde la Universidad Nacional de La Plata y específicamente de nuestra Facultad en materia de Extensión Universitaria, Voluntariado Universitario, tesis de grado y posgrado e Investigación en cuanto al desarrollo de las tecnologías de comunicación enmarcadas en el eje de la comunicación digital.

La implementación de la Tecnicatura en comunicación digital supone un desafío para la universidad pública en un

contexto en que el actual Gobierno Nacional ha demostrado, con sus primeras acciones y medidas, pensarse a sí mismo como una organización privada cuya finalidad es la eficiencia, el cumplimiento de objetivos y la reducción de costos dejando así de ser garante de los derechos de todos para pasar a ser un prestador de servicios, y en consonancia con la lógica de construcción de saberes de nuestra Facultad, entendemos que es de vital importancia formar profesionales que disputen el sentido de las formas de producción, así como dimensionar y problematizar las disputas de poder que se tejen hoy en el universo digital.

Este recorrido por la política académica de nuestra casa de estudios es fundamental para comprender el posicionamiento, tanto de la Facultad como de la cátedra Gestión de la comunicación digital, respecto de las tecnologías de comunicación.

En este sentido, la materia responde a la necesidad de establecer espacios de reflexión colectiva y de producción de conocimientos acerca de la relación que se da entre tecnologías de comunicación, sujetos y organizaciones con el propósito de aportar a la formación de los licenciados en comunicación social un enfoque crítico que les permita un mejor desenvolvimiento en el campo profesional.

Se trata, entonces, de un proceso tendiente a deconstruir/desnaturalizar aquello que por la cercanía y por la vorágine de su evolución se presenta como naturalmente dado en un plano técnico y que implica la errónea percepción de ausencia de una dimensión simbólica/cultural no dejando lugar, e incluso clausurando cualquier reflexión sistematizada respecto de la misma.

Esa reflexión permite pensar concretamente en el aspecto profesional de los comunicadores, en lo vinculado a la gestión de la comunicación organizacional y en su dimensión digital que debe ser siempre concebida a partir de un criterio comunicacional que la atraviese y le dé a cada herramienta un valor propio y limitado, en función de una estrategia que guíe el proceso que se pretenda desatar en cada organización particular.

Esta centralidad de lo comunicacional y la posibilidad de reflexionar críticamente sobre las posibilidades de usos y apropiaciones, las potencialidades, limitaciones y desafíos que las tecnologías de comunicación aportan a la gestión de la comunicación lleva, claramente, a la superación de la cuestión instrumental en tanto que deja de lado la mirada tecnologicista y propone un abordaje crítico e integral.

Asimismo, esta mirada crítica supone la idea de que los estudiantes son sujetos de conocimiento en la actividad académica, pero también son actores de otras prácticas sociales, interactúan en y/o con organizaciones y con las tecnologías de comunicación y, en este sentido, aportan experiencia y formas de acercamiento a los distintos contenidos propuestos. De otra manera, se consideraría a estos sujetos de aprendizaje como disociado entre el campo académico y los demás espacios de intervención.

Este texto busca introducir al lector en conceptos clave de la materia como son los de tecnologías, gestión de la comunicación digital y cultura organizacional. Resulta fundamental en el contexto actual no solo pensar estos conceptos y su implicancia en los distintos campos laborales sino también pensarlos relacionamente tal y como se presentan en la realidad.

En este sentido, desde nuestra cátedra compartimos este cuaderno de reflexiones sobre organizaciones, tecnologías de comunicación y procesos de planificación y gestión de comunicación digital. Pretendemos abrir nuevas discusiones que lo reescriban, que nos inviten a repensar nuestros modos de hacer comunicación digital, que reconozcan las mutaciones propias de las tecnologías de comunicación e internet y que, fundamentalmente observen las transformaciones en los modos en los que los sujetos nos apropiamos de ellas.

Creemos que hablar de comunicación digital es dar cuenta de procesos de construcción de sentidos en la tensión y relación de lo online/offline, es mirar a las tecnologías y plataformas más allá de su dimensión instrumental y en relación con las prácticas sociales. Hablar de comunicación digital es asumir que el escenario es mutante y por tanto nuestras reflexiones, saberes y modos de hacer no son definitivos.

Prof. Martín González Frígoli
Titular de la cátedra
Gestión de la comunicación digital.

Recorridos para construir este cuaderno

Cátedra Gestión de la comunicación digital



Contexto político en relación a las tecnologías de comunicación

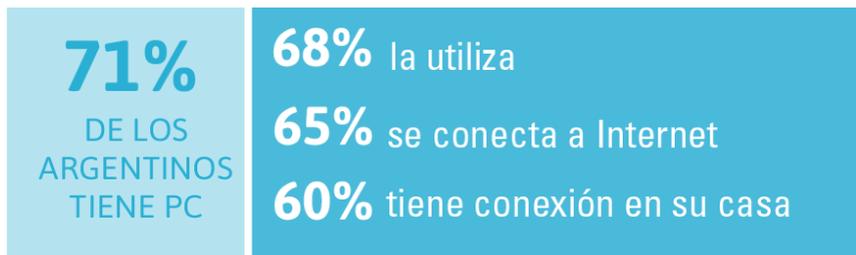


Tecnologías y plataformas



PUNTOS DE PARTIDA

Datos para pensar consumos culturales en Argentina



En Internet se destacan
las redes sociales con un **57%** de usuarios



37 millones líneas de teléfonos móviles

Miradas para pensar/hacer comunicación digital



#comunicación
#tecnologíasdecomunicación

Antes de comenzar el desarrollo de este cuaderno sobre comunicación digital creemos fundamental explicitar los principales posicionamientos teóricos desde los que partimos. Estos posicionamientos fueron construidos desde diferentes autores, que escribieron desde distintos lugares, momentos, e incluso cuando muchos de ellos lo hicieron internet y las tecnologías de comunicación, a las que aquí nos referimos, no habían sido producidas o conocidas aún. Sucede que frente al dilema que pareciera instalarse de si debemos rastrear *lo nuevo* o reafirmarnos sobre los clásicos, proponernos complejizar las miradas y vincular bibliografías actuales y tradicionales en un diálogo continuo, complejo y fundamentalmente crítico que supere esta aparente dicotomía entre nuevo y viejo.

Una primer pregunta que queremos plantear es si hablar de *comunicación digital* alcanza. Hablar de *comunicación digital* es reconocer el proceso de digitalización de la cultura, la transformación de la información, las imágenes,

sonidos y mensajes en bytes capaces de fluir por diferentes plataformas mediáticas y de ser reproducidos, reeditados y redistribuidos fácilmente y desde diferentes contextos.

La digitalización es una condición necesaria para este contexto hipermediatizado, pero qué sería si no se hubiese inventado y masificado algo que ahora parecemos necesitar como el aire: internet. Cuando hablamos de comunicación digital, siempre estaremos haciendo referencia a comunicación digital online, porque es en lo *online* donde reside la interacción, la potencialidad de participación, la conversación.

Al mismo tiempo, consideramos importante destacar que nuestra mirada comprende a la comunicación digital online como parte de un proceso más amplio en el que la convergencia digital/cultural y las narrativas transmedia han transformado los modos de producción/consumo.

En este sentido, la convergencia “describe los cambios tecnológicos, industriales, culturales y sociales en la circulación de los medios en nuestra cultura. La convergencia mediática designa una situación en la que coexisten múltiples sistemas mediáticos y en la que los contenidos mediáticos discurren con fluidez a través de ellos. La convergencia se entiende aquí como un proceso o una serie de intersecciones entre diferentes sistemas mediáticos, no como una relación fija” (Jenkins, 2008).

Por otro lado, y partiendo de la base de que son los sentidos sociales, las historias que contamos y las conversaciones que construimos, las constitutivas de los espacios web y de nuestras propias vidas, nos importa observar las formas en las que los sujetos y organizaciones contamos esas historias. En este punto, nos interesan las narrativas transmedias

en las que diferentes medios, lenguajes y plataformas se combinan para entre todos construir esas historias.

Estas historias que contamos conviven en la necesaria relación online/offline. Creemos falsa la dicotomía “real versus virtual”. El diccionario define lo virtual como lo que “en apariencia es real”. Lo que hacemos en la web no es en sí mismo real o virtual. Así como lo que hacemos *offline* tampoco es necesariamente real.

En este sentido, pensamos las redes sociales como parte constitutiva de los sujetos. Somos seres sociales que construimos y nos relacionamos en redes. Siempre, desde el principio de los tiempos esto ha sido así. La diferencia (no menor) es que estas redes sociales son, ahora, también digitales y *online*. Como dijimos anteriormente, el proceso de digitalización de la cultura permitió otros modos de circulación, transformación y puesta nuevamente en circulación de los bienes simbólicos. Subrayar el carácter *online* de estas redes sociales digitales es importante en tanto y en cuanto estamos marcando características de ese territorio que transforma los modos de percibir tiempo y espacio, los modos de interactuar, de conectarnos con otros, de ser y estar.

Las tecnologías son parte de nuestras vidas cotidianas, de nuestras charlas, de lo que dicen en la tele, de los espacios más íntimos de nuestras casas y también del aula. Cada vez es más intensa y permanente nuestra convivencia con las tecnologías.

Cuando hablamos sobre tecnologías hay una pretensión, casi instintiva, a posicionarnos rápidamente a favor o en contra. Como si pudiéramos entender a la vida misma en términos de bueno y malo. Por momentos creemos que las

fronteras son claras, son definitivas y que cada uno de los lados se mantiene puro e intacto.

Apostamos a correr algunas fronteras, a trascender apresurados posicionamientos maniqueos que nos obligan a pararnos de un lado o de otro. Las tecnologías no son ni buenas ni malas. Tampoco retomamos la idea del martillo, esa que dice que “es sólo una herramienta y puede usarse para bien o para mal”. No son meras herramientas, instrumentos, máquinas o aparatos. Ni son un canal ni un puente. Por el contrario, las tecnologías son cosas sociales, resultado de un contexto histórico, social, cultural y político que las hace posible.

Además, las tecnologías son productoras de sentidos sociales que no surgen de la nada, sino que son construidas por los sujetos. En este punto podemos pensar que hay una especie de ida y vuelta, o de doble articulación en términos de Martín Barbero: los sujetos producen a las tecnologías y estas transforman a esos sujetos. Sí, los transforman en sus representaciones y sus prácticas sociales, en sus modos de ser, estar y pensar el mundo. Claro que estas transformaciones no son uniformes, ni homogéneas y mucho menos universales. No estamos infiriendo que las tecnologías influyen directamente, nos dominan y nos dicen qué hacer y qué pensar. Nosotros como sujetos vamos a usar y a apropiarnos de ellas desde nuestros contextos, según nuestros marcos sociales, culturales, nuestras trayectorias individuales y colectivas.

Para poder reflexionar sobre las tecnologías tenemos que asumir que, más allá de que estemos a favor o en contra, las tecnologías están, llegaron para quedarse. A partir de esta afirmación es que podemos comenzar a preguntar-

nos qué implica que estén, cómo y dónde están, cómo nos relacionamos con ellas, qué transformaciones posibilitan.

Raymond Williams propone pensar a las tecnologías como “instituciones sociales, como transformadoras de las relaciones de poder entre las instituciones a partir de pensarlas constituyendo relaciones de comunicación (...) las comunicaciones son siempre una forma de relación social, y los sistemas de comunicaciones deben considerarse siempre instituciones sociales. Es necesario, por consiguiente, pensar, tanto en términos generales como de forma precisa, en las verdaderas relaciones entre las tecnologías de la comunicación y las instituciones sociales” (Williams, 1992).

Es por eso que las tecnologías no pueden ser pensadas, desde la mirada en que nos posicionamos, como meros aparatos o instrumentos, sino atravesadas por disputas de poder, sus lógicas de uso, los contextos que las enmarcan y los sentidos que a partir de ellas y con ellas se construyen. Cuando pensamos en el “uso” que se hace de un medio, de la tecnología, lo entendemos como una construcción cultural, atravesado por el momento histórico, social, por las diferentes apropiaciones que de ellos se hacen.

Hablamos de tecnologías de comunicación y no de Tecnologías de Información y Comunicación (Tics) o de nuevas tecnologías. Esto se debe por un lado a que creemos que la información es parte del proceso de comunicación y por otro lado porque el adjetivo *nuevas* nace con fecha de vencimiento en un contexto en el que el mercado necesita permanentemente introducir nuevos productos. Creemos, entonces que no es interesante poner el énfasis en el carácter de novedad, sino más bien poder subrayar que estas tecnolo-

gías son de comunicación, por lo tanto son productoras de sentidos.

Pensar a las tecnologías como productoras de sentidos es reconocerlas como actores de la disputa simbólica. El poder es una dimensión constitutiva e inherente de los procesos sociales. Entendemos al poder en términos de hegemonía, de lucha, de disputa. Creemos que para pensar la comunicación digital es necesario construir miradas críticas que se animen a perder la ingenuidad frente a los planteos mágicos que parecieran brindar las tecnologías de comunicación e internet, sin por esto caer en posicionamiento tecnofóbicos o apocalípticos.

Construir una mirada crítica de la comunicación digital es una invitación a pensar quiénes controlan y cómo la información, partiendo de la base que al menos el 95% de los datos del mundo están hoy digitalizados y disponibles en internet. Superar las promesas publicitarias en las que internet era ese mundo ideal en el que todos nos entendemos, en el que estar conectado es sinónimo de ser felices y que en la web todos podemos participar de manera horizontal (sentidos que aún persisten), creemos que hoy más que nunca tenemos que preguntarnos ¿cómo se entretejen las dinámicas de poder en internet? ¿cómo operan los actores hegemónicos en el territorio online? ¿cuál es la incidencia offline? ¿cómo se construyen los mecanismos de participación contrahegemónicos? ¿quiénes son los desconectados? ¿cómo operan las múltiples brechas digitales? Desde nuestro lugar, como comunicadores, tenemos que ensayar posibles respuestas a estos interrogantes y ayudar a otros a plantearse estas preguntas.

Construir una mirada crítica sobre comunicación digital es reconocer que no hay recetas mágicas ni universales, es saber que las organizaciones son diversas y heterogéneas, que los contextos no son lo que rodea, sino parte constitutiva de las organizaciones. Es desde esos contextos sociales, políticos y culturales que los sujetos tejerán las conversaciones que fundan y refundan organizaciones, es desde esos contextos que los sujetos se apropian de internet y las tecnologías de comunicación.

Entonces, a partir de estos posicionamientos teórico-políticos surgen estas reflexiones, síntesis y preguntas para pensar juntos los procesos de comunicación digital en organizaciones. Buscamos que este cuaderno nos ayude a encontrar nuevas y mejores preguntas, nuevos y más ricos caminos para hacer/pensar comunicación digital.

Organizaciones en un contexto hipermediatizado

#organizaciones
#tecnologíasdecomunicación
#mediatizacióndelacultura

Para poder reconocer la profunda complejidad de las organizaciones desde la dimensión comunicacional en el siglo XXI resulta necesario entenderlas desde sus distintas manifestaciones discursivas.

Para ello, debemos preguntarnos inicialmente, ¿desde dónde y cómo las entendemos? ¿De qué manera se construyen, definen y reproducen las mismas? ¿Qué atravesamientos sociales condicionan su funcionamiento? ¿Cómo incide el *contexto hipermediatizado* en los roles de los actores sociales y sus prácticas organizacionales?

El lenguaje es la característica distintiva del hombre en tanto ser social, nada ocurre sin la mediación del lenguaje y por ende todas las instituciones sociales están fundadas sobre la base de conversaciones.

En este sentido las organizaciones son conversaciones, se constituyen y se sostienen a partir de estas. Se trata, en definitiva, de una *red discursiva* que teje el entramado social en general y organizacional en particular. Venimos de

un bagaje conceptual en torno al ámbito organizacional totalmente dissociado del avance de las tecnologías. En parte por la dificultad de abordar un objeto de estudio tan dinámico y mutante, como son las tecnologías de comunicación, acabamos asistiendo a una tendencia dissociativa de los estudios de ambos ámbitos del conocimiento cuando en la realidad funcionan de manera imbricada. Hoy por hoy ¿es posible pensar la existencia de un ámbito organizacional que no esté cruzado por las tecnologías de comunicación? ¿Aún aquella organización que decide no utilizar las tecnologías de comunicación se encuentra por fuera de este contexto hipermediatizado?

Creemos que así como nuestras vidas han sido atravesadas por los usos y apropiaciones que construimos sobre las tecnologías, las organizaciones tampoco pueden pensarse aisladas de este contexto hipermediatizado.

Ejes para mirar las organizaciones

Existen muchas maneras de definir y conceptualizar a las organizaciones. En línea con lo que plantea Fernando Flores, desde nuestra cátedra las entendemos como una entidad lingüística-simbólica. De esta manera, cuando hablamos de organizaciones desde la dimensión comunicacional, estamos haciendo referencia a los discursos que marcaron su génesis. Estas conversaciones pueden ser aquellas que dieron origen a la organización (un estatuto fundacional, por ejemplo) así como las que permiten sostener esos acuerdos, propiciar los vínculos y manifestar aspectos de su identidad.

En definitiva, la organización es una red discursiva. Palabras que ayudan a construir acuerdos respecto de lo que queremos, deseamos, anhelamos, vivimos. Diálogos que nos definen, nos relacionan y nos posicionan frente a los otros. El lenguaje es el elemento fundamental para la creación y subsistencia de las organizaciones.

Según Flores, “la comunicación y la organización están totalmente ligadas”, ya que “la organización permite o no la comunicación, y (...) la organización se realiza a través de la comunicación” (Flores, 1997). En este sentido se da una relación dialéctica en la cual comunicación y organización funcionan como las dos caras de una misma moneda.

A su vez, es necesario comprender a las organizaciones como sujetos sociales que participan e inciden en la vida pública. De esta manera, por ejemplo, las empresas venden mucho más que productos, venden marcas que son conjuntos de valores y atributos simbólicos, promueven status, estilos de vida. Al mismo tiempo, una agrupación política o ambientalista, por ejemplo, en su comunicación pública toman posicionamientos que van más allá de los temas específicos que abordan. Así, en la gestión de su comunicación, las organizaciones hablan mucho más allá que de sus productos. Por lo tanto, esta forma de entenderlas tanto en su dimensión social como en su dimensión discursiva, atravesará nuestro modo de diagnosticar, planificar y/o gestionar la comunicación.

¿Por qué hablamos de contexto hipermediatizado?

Generalmente se piensa al contexto como aquello que rodea, que da marco a una acción o a un proceso. Sin embargo, pensaremos al contexto como algo que nos hace ser y qué hacemos. No está por fuera de nosotros sino que somos parte constitutiva. Somos y creamos nuestro contexto a la vez que este nos atraviesa y constituye.

Para pensar en esta línea, es útil retomar la idea de la mediatización de la cultura, como aquel proceso en el cual la sociedad es transformada y a la vez es transformadora de los procesos tecnológicos. Podemos volver sobre Williams que nos propone pensar las verdaderas relaciones entre las tecnologías de comunicación y las instituciones sociales. En ese sentido, es que podremos pensar que el desarrollo tecnológico en general y las tecnologías de comunicación en particular, nunca son inocentes y siempre están atravesadas por lógicas de poder que trascienden a su mera instrumentalidad. Esa disputa de poder aparece con claridad desde el surgimiento de la imprenta en relación con el desarrollo de herramientas de reproducción y circulación de la información y se mantiene hasta la actualidad.

Como propuso en su momento Jesús Martín Barbero, es necesario una vez más cambiar el ángulo de la mirada. Esta idea tenía que ver con poder pasar de una perspectiva de comprensión de la sociedad y de la comunicación anclada en el análisis de los medios como eje central para la vida, hacia una que pudiera mirar las tramas de lo social atravesadas por los medios pero sin centrarse en ellos sino en lo que pasaba con los sujetos. Mirar los “mestizajes” de los que

estamos hechos y que complejizan las relaciones, eso que imposibilita la linealidad y el abordaje de lo masivo como categoría homogénea.

Es en esta línea que Carlos Scolari propone la idea de hipermediaciones. Si pensábamos a las mediaciones en el campo de lo simbólico atravesados por los medios tradicionales, hoy el mapa se complejiza. “Al hablar de hipermediación no nos referimos tanto a un producto o un medio sino a procesos de intercambio, producción y consumo simbólico que se desarrollan en un entorno caracterizado por una gran cantidad de sujetos, medios y lenguajes interconectados tecnológicamente de manera reticular entre sí” (Scolari, 2008).

En un tiempo que se caracteriza por la velocidad del avance tecnológico, desviaremos la mirada centrada en el soporte o el desarrollo de la herramienta hacia el modo de apropiarnos de las mismas, las subjetividades que construimos en nuestra relación con la tecnología. El desafío que nos plantea hablar de un contexto hipermediatizado es pensar en mediaciones más complejas, con más medios, más roles, sin dudas con cambios en nuestros hábitos y prácticas, pero que no deja de ser una relación dual, donde transformamos el contexto y a la vez este nos transforma continuamente.

Esto se ve reflejado en nuestras relaciones y apropiaciones de las tecnologías de comunicación, en la mutación de nuestras prácticas y en nuestra vida cotidiana atravesadas por dichas tecnologías. Rosana Reguillo propone asociar estos modos con la idea de hipertexto, que implica la ligadura constante, el ir saltando por enlaces infinitos y permanentes introduciéndonos todo el tiempo en nuevos sentidos, reco-

nocimientos y lugares. “No se puede olvidar que la virtualidad en las relaciones humanas no se inició con Internet ni tampoco ni tampoco obviar el hecho de que Internet no deja de ser una experiencia ‘real’, en la medida que está producida por sujetos reales desde los espacios concretos de su vida cotidiana, y que tiene efectos tangibles en la vida social, política y económica de los individuos y grupos que la utilizan, así como entre quienes no tienen acceso” (Wincur, 2006).

En este sentido, consideramos un reduccionismo y un error separar lo online y lo offline. Todavía hoy hay quienes se refieren al mundo online como virtual. Aún peor, oponen lo virtual a lo real, construyen una antinomia de lo real versus lo virtual. Si reflexionamos sobre estos postulados, parecieran indicarnos que lo analógico, lo offline es automáticamente real sólo por esa condición. Entonces parecieran insinuar que nuestras prácticas online no son reales. De hecho la definición de virtual indica lo que en “apariencia es real”. Parece real pero no lo es. Varias preguntas se desprenden de esto ¿todo lo que hacemos offline, en el mundo físico, analógico es necesariamente real? ¿Se equipara aquí lo real con la verdad? ¿Nuestras prácticas online son irreales? ¿cómo se relaciona aquello que hacemos online con lo offline?

Plantear que lo online no es real es tan erróneo como separarlo de lo offline. Lo que hace que nuestras prácticas sean reales o no (valdría una discusión también sobre qué es lo real) no define si es online u offline. Al mismo tiempo, es importante que podamos reconocer que necesariamente nuestras prácticas online/offline están relacionadas. Utili-

zamos la barra para subrayar la imposibilidad de separar lo online/offline, para remarcar su necesaria imbricación aunque por supuesto pueden tener características, códigos y espacios diferentes.

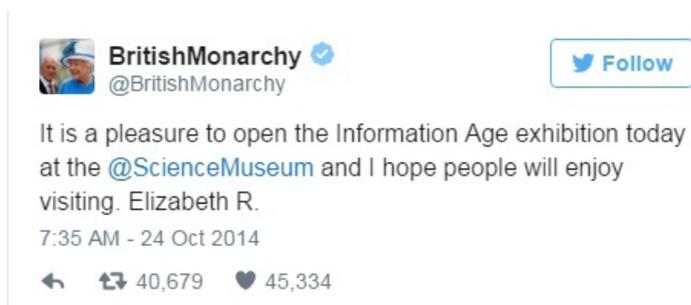
Las organizaciones en contexto

Habiendo reconocido algunos ejes para pensar la comunicación en las organizaciones, así como identificado las características del contexto en que éstas transitan, proponemos preguntarnos de qué manera este contexto atraviesa las prácticas en las organizaciones. Entonces, ¿es posible que las organizaciones no se vean modificadas por el contexto hipermediatizado? ¿De qué manera incidimos en estas prácticas como comunicadores? ¿la mera introducción de las tecnologías modifican a las organizaciones?

La aplicación de ciertas innovaciones tecnológicas a las acciones comunicativas de las organizaciones no supone de por sí la transformación de la cultura de las mismas. Entenderlo así sería partir del supuesto de que es la tecnología por sí misma, y no su uso y apropiación, la que genera cambios sociales, cuando en realidad de lo que se trata es de una relación dialéctica. Las tecnologías de comunicación son instituciones sociales, culturales. Es la cultura la que las produce y éstas a la vez transforman nuestras prácticas culturales.

Pongamos por ejemplo a las monarquías europeas, en el caso particular de la monarquía británica. Desde el año 2007 se puso en marcha la creación de un canal de youtube que permitiera difundir aquellos eventos en que la reina par-

ticipa, con el objetivo de mantener un contacto más cercano con el pueblo. En 2009 se creó una cuenta en Twitter pero recién para octubre de 2014 apareció la primera intervención de Elizabeth II en la que, utilizando una primera persona que acaba por firmar el tweet, desea a sus seguidores que puedan disfrutar de un evento al que estaba asistiendo. Sin embargo los perfiles en redes sociales de esta organización gubernamental, protocolar, histórica y caracterizada por su tradicionalismo, producen un discurso que se sostiene en esas características fundacionales y no genera ningún tipo de ruptura o transformación cultural, aunque parezca tener afán de agccionarse a los tiempos que corren.



Recientemente, la Corona Británica anunció que busca un encargado de administrar las redes sociales de la Reina (en particular Facebook y Twitter). En el anuncio publicado expresa que “el objetivo del área de Comunicaciones Reales es involucrar a una audiencia mundial con la función pública y el trabajo de la Familia Real (...) Tu desafío será

dirigir y desarrollar nuestra estrategia de comunicación digital y asegurar que hacemos un uso efectivo de una gama de plataformas digitales para sostener esos objetivos”. Será cuestión de tiempo saber qué pasa con esta nueva iniciativa, pero podemos afirmar que si bien están presentes en las redes sociales nada de esa sola presencia supone que se hayan convertido en organizaciones flexibles, creativas e innovadoras.

Por último, la gestión de la comunicación digital en una organización requiere reconocer que lo online no está separado, ni mucho menos aislado de lo offline. Por el contrario, es necesario que podamos reconocer esta complejidad y construir una mirada y un abordaje integral de la comunicación en las organizaciones.

Comunicación, cultura y tecnologías



#comunicación
#cultura
#culturaorganizacional

En los primeros años del siglo XXI, las llamadas *sociedades del conocimiento* nos ponen frente a la difícil tarea de intentar contener el flujo de circulación de sentidos en una realidad sumamente dinámica y donde el intercambio comunicacional se da a gran velocidad. Las metáforas sobre “la liquidez” (Bauman, 2006) o “lo sólido que se desvanece en el aire” (Berman, 1988), intentan poner en palabras el inconveniente que supone nombrar algo que se nos escapa de las manos antes de poder asirlo: aquello que parecería ser, no termina de serlo antes de convertirse en otra cosa.

En este contexto, el desarrollo y apropiación de las tecnologías de comunicación inciden directamente en la demarcación del ritmo para la supervivencia de las organizaciones. Nos encontramos entonces ante una complejización de los procesos conversacionales de las organizaciones, vinculada a la multiplicación y redefinición de las herramientas y lógicas de comunicación disponibles. Esto nos demanda una mirada alerta para poder aportar a la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Lo simbólico y las continuidades

En la era de lo intangible, lo simbólico se vuelve el rasgo definitorio de las organizaciones, que ya no se diferencian por los productos o servicios que ofrecen sino por la propuesta de un mundo a la que nos invitan a pertenecer, la promesa de marca, los enunciados con los que nos conquistan. Esto pone a la comunicación organizacional en un lugar preponderante, protagónico. Ya no una variable accesorio sino un constituyente inicial y difícilmente reemplazable del diseño organizacional.

Para que esta propuesta de mundo sea seductora, funcione eficientemente y atraiga cada vez más porciones de público, es necesario que la organización tenga resueltas algunas cuestiones internamente. Ninguno de nuestros destinatarios va a tener una mejor experiencia de marca que aquellos que forman parte de la organización desde adentro. Es decir, si los empleados no son felices trabajando en la organización, mucho menos lo serán los públicos a los que se intenta seducir. Por eso es necesario destacar el valor que tiene reforzar la pertenencia de los miembros de la organización porque ellos son los portavoces no oficiales de la misma y, por tanto, sus voceros más creíbles.

En un entorno como el actual, donde el *adentro* y el *afuera* de la organización se desdibujan, las tecnologías de comunicación y los nuevos modos de ser que nos proponen, contribuyen a que los integrantes de una organización vivan una suerte de continuidad entre su pertenencia a dicho espacio y su ser en la sociedad, en su entorno, en su familia, con sus amigos. Ya no es tan rígida la separación

entre el tiempo laboral y el tiempo de ocio. Los dispositivos que se utilizan para acceder a la información son los mismos adentro y afuera y el acceso, por ejemplo, a las redes sociales, tanto laborales como personales, se da en muchos casos simultáneamente. En la misma línea, las categorías de *adentro* y *afuera* de la organización también son simbólicas, porque ya no remiten a cuestiones de espacio físico. Un ejemplo de esto es el teletrabajo, que propone trabajar de manera online y rompe con la lógica de estar en un lugar físico determinado para cumplir determinados roles o tareas.

Comunicación es cultura

En este contexto se vuelve fundamental trabajar sobre la comunicación interna. Si los miembros de una organización se sienten orgullosos de pertenecer a ella, lo comentarán en sus diversos entornos, como comentan el resto de las cosas que les generan orgullo. Y si, por el contrario, se sienten incómodos con la organización posiblemente lo comenten, así como sucede cuando cualquier otro tema los enoja o los indigna. Entonces, la clave está en cómo hacer que los integrantes de una organización se sientan verdaderamente parte de ella, en línea con sus objetivos y valores y orgullosos de formar parte de su equipo. Y la respuesta empieza a vislumbrarse cuando pensamos en el concepto de *cultura*.

La cultura de una organización, brinda un marco de sentido para interpretar la vida en la organización. Es un “fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido” (Taller de Pro-

ducción de Mensajes FPyCS - UNLP, 2007). La cultura es lo que hace ser especial a la organización, lo que la diferencia del resto de las organizaciones del contexto en que está inmersa y con el que interactúa constantemente. Aunque se encuentre en tensión permanente, la cultura se constituye como un emergente con relativa estabilidad.

Podemos decir que la cultura organizacional “es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman” (Taller de Producción de Mensajes FPyCS - UNLP, 2007).

Dentro de los elementos que componen la cultura encontramos los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta, cargos y funciones; roles, ritos, ceremonias rutinas; redes de comunicación; sistemas de valores, mitos, creencias. Su carácter instituyente –es decir su capacidad de reproducirse y reforzarse a sí misma– hace de la cultura uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización.

De ahí que los procesos de cambio cultural sean graduales y demanden un seguimiento minucioso en el tiempo por parte de quien los moviliza. Además, requieren una incorporación permanente y sistemática de las apreciaciones de los colaboradores, de sus interpretaciones, de sus suge-

rencias. Porque el cambio cultural no puede darse si todos los que forman parte de la organización no se suben a ese movimiento, justamente porque son quienes dan forma a esa cultura. Por eso, los procesos de cambio cultural en las organizaciones son el desafío más grande y a la vez más rico al que puede enfrentarse un comunicador.

Otras definiciones necesarias: identidad, imagen, acuerdos

Parte esencial de la cultura organizacional son los valores, “el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia”. Estos “surgen de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad” (Taller de Producción de Mensajes FPyCS - UNLP, 2007). Es decir, son los modos de hacer compartidos por los miembros de la organización, que también la diferencian de otras.

Como ya dijimos, la importancia de la cultura organizacional está vinculada con su capacidad de cohesionar internamente a los integrantes de la organización y así fortalecer la identidad de la misma. La identidad de una organización no se construye sólo a partir de aspectos como las tradiciones o los rituales, sino que es también en las instancias de transgresión, enfrentamiento, contradicción u oposición en relación a factores o componentes externos o internos, donde la identidad se produce y reproduce. Como recuerda Schvarstein, la identidad de la organización es un

emergente, y sus rasgos no son necesariamente producto de la voluntad de sus miembros; o sea, no es sólo construcción, sino también devenir de la organización.

Una de las cuestiones fundamentales a tener en cuenta en relación a la identidad organizacional es justamente este devenir. La identidad no es sólo lo que la organización reconoce como atributos positivos sobre sí misma, sino que también contiene a todos los aspectos de los que la organización reniega. No es lo que dice de sí misma sino también todo lo que calla.

La identidad de una organización se materializa en el discurso y lo que la organización dice de sí misma es su discurso identificador. Schvarstein lo define como “compuesto de una multiplicidad de enunciados argumentativos, lingüísticos y no lingüísticos, que tienden a ser coherentes entre sí, y que por vías de sus elecciones y omisiones especifican el lugar invariante que la organización pretende ocupar en el mundo”.

Fundamentalmente, el discurso identificador tiene una intencionalidad determinada: el deseo de la organización de posicionarse y mostrarse de determinada manera. Mientras que la identidad es emergente y contiene aspectos no reconocidos como propios, el discurso identificador se encarga de destacar los aspectos que la organización considera positivos de su identidad y potenciarlos, a la vez que oculta los aspectos que no le interesa mostrar.

Por otra parte, también es importante recuperar el concepto de imagen. Ésta no es generada por la organización sino que es una construcción mental de los públicos, que pasan así a ser parte activa en la producción de sentido que se

da en torno a la misma. Esta construcción es “resultado de la interpretación que hacen de toda la información o desinformación” que reciben de o sobre la organización (Capriotti, 2004).

Adquiere entonces particular relevancia la idea del público o más precisamente de *los públicos*, ya que son ellos quienes se encargan de legitimar los procesos de comunicación que atraviesan a las organizaciones. Es por esto que decimos que son fundamentales las relaciones que la organización entabla con su entorno, ya que si bien necesita diferenciarse para fortalecer su identidad, también tiene que consustanciarse con la sociedad de la que forma parte para no quedar completamente aislada.

A modo de síntesis, podemos aseverar que cada vez más las organizaciones reconocen y entienden la importancia de gestionar la comunicación. En ese sentido, acordamos en que la comunicación no puede desvincularse de la cultura y que gestionar comunicación es necesariamente incidir en la propia cultura, ya sea para modificarla, profundizarla, etcétera. Por eso, será fundamental abordar los vínculos que se estrechan al interior de la organización así como aquellos que se establecen con sus destinatarios, a fin de consolidar las conversaciones que dan sentido y forma a la organización.

**PROCESOS DE PLANIFICACIÓN
Y GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DIGITAL**

¿Qué implica la gestión de la comunicación en la organización?



#gestión
#organización
#públicos
#tecnología

Pensamos a la comunicación como campo, como dimensión que atraviesa a las instituciones y a las prácticas sociales. Estamos convencidos de que asociar comunicación con *instrumento para* implica una reducción que niega las complejidades y su necesaria vinculación con la cultura. Desde esta perspectiva nos resulta imposible pensar la comunicación por fuera de la cultura, puesto que entendemos a la comunicación como una producción social de sentidos. Entenderla de este modo, implica también asumir el potencial transformador que tienen los procesos comunicacionales en las organizaciones al posibilitar resignificar, visibilizar o construir nuevos sentidos. Desde esta perspectiva, gestionar procesos de comunicación en las organizaciones conlleva el desafío de comprender la complejidad, reconocer los múltiples actores y escenarios en los que se juega y al mismo tiempo se construyen esos procesos. Gestionar la comunicación en una organización lejos estará entonces de la ilusión de *controlar* la correcta implementación de un plan cerrado y definitivo.

La gestión como concepto ha sido asociada desde perspectivas neoliberales al control, a miradas mecanicistas, a aplicaciones de tecnócratas que negaban los contextos, los procesos sociales y políticos, la participación de diferentes y diversos actores. Desde esa perspectiva, era concebida, diseñada y decidida por fuera de los propios procesos. Consideramos necesario resignificar la gestión. Producir sentidos nuevos sobre este concepto que desde el campo y por las razones anteriormente expuestas, durante mucho tiempo (y tal vez aún en la actualidad) hemos visto con sospecha, con desconfianza. En los últimos años, hemos construido nuevos modos de hacer, hemos puesto en marcha nuevas maneras de llevar adelante diferentes procesos sociales que posibilitan que reconceptualicemos la gestión, que la carguemos de nuevos sentidos y que nos animemos a hacer nuestro ese (nuevo) concepto de gestión.

Entendemos que la gestión está asociada necesariamente a la noción de gestación. Si la comunicación tiene un potencial transformador, la gestión es la gestación de ese cambio. Entonces, es mucho más que un momento. No podemos reducirla a una etapa, y menos a una etapa aislada. La gestión es un camino que comienza bastante antes del momento de implementación, es un proceso que involucra diferentes fases, momentos y funciones (como el diagnóstico, la planificación, la implementación y la evaluación). Es un trayecto que comienza a recorrerse desde el momento que se asume el desafío de gestar un cambio en la organización y en el que es necesario tomar muchas y constantes decisiones, revisar el recorrido y animarse a cuestionar la dirección a la que nos orientamos. Es un proceso complejo, que como

dijimos anteriormente, lejos está de la noción (más bien de la ilusión) de control.

Entendemos, entonces, que la gestión es un camino que se recorre junto a otros/as, reconociendo y escuchando a esos otros/as. Por eso es que no podemos pensarla como la aplicación mecánica, técnica ni externa de un plan previamente diseñado, aunque está claro que implica la puesta en juego de saberes técnicos y profesionales, siempre es preciso que nos animemos a ponerlos en diálogo y tensión con los procesos sociales, culturales y políticos que se construyen en las organizaciones.

Si pensamos a la comunicación como un proceso complejo de producción de sentidos, es decir, si asumimos el enorme desafío de no reducirla a un instrumento o herramienta, estamos entonces reconociendo que es imposible controlarla. La comunicación en una organización se vale de una serie de herramientas, pero no es una herramienta. Pareciera ser una diferencia sutil, un mero juego de palabras, pero básicamente es desde dónde nos posicionamos teórica, política y profesionalmente en relación a la comunicación, es cómo vamos a asumir y a poner en juego nuestro rol de gestores de la comunicación en una organización.

Pensar a la comunicación desde esta perspectiva, exige comprender que la comunicación no es algo que se decide unilateralmente, sino que se impone siempre y necesariamente en una compleja relación que está inserta en un juego de relaciones mucho más amplio, que es ese contexto social, político, histórico y cultural que la atraviesa y constituye (no simplemente rodea). Por tanto, la comunicación implica reconocer que no basta con las herramientas de las

que nos valemos, que no se reduce a la efectividad de los mensajes que construyamos, a la creatividad de nuestras campañas, a la cantidad de recursos con los que contemos. Nuestros procesos de gestión de la comunicación en una organización abrirán campos de sentidos que tensionarán y dialogarán con muchos otros, que se completarán en la apropiación que realicen los sujetos de esos sentidos que nosotros desde la organización proponemos.

Reconocer a los otros

En este punto, es preciso subrayar la importancia de reconocer a los sujetos con los que dialoga o se relaciona nuestra organización y que en gestión de la comunicación definimos como públicos. Públicos que no son homogéneos, sino todo lo contrario. Ellos están conformados por sujetos diferentes, diversos, que deben ser conocidos y reconocidos para poder entablar un vínculo con ellos a partir de los procesos de comunicación que pone en marcha la organización (decididamente o no). No pueden ser pensados como antes se pensaban a las masas, como aquellos conjuntos homogéneos y maleables de individuos que anulaban su subjetividad en ese colectivo. Al mismo tiempo, es necesario poder conocer a esos públicos en plural que construyen una organización. Diferentes públicos que imprimen diferentes vínculos y exigen distintas estrategias de vinculación.

Es preciso darse la tarea de conocerlos, de diferenciarlos, de describirlos en profundidad, de reconocer sus contextos, sus características, sus consumos, sus modos de construir

sentidos, sus modos de nombrar. Conocer y clasificar estos públicos y a partir de ello diseñar una estrategia de comunicación en la que se decida cómo será su abordaje y a cuáles de ellos se priorizará en cada momento del proceso.

La estrategia de comunicación en una organización exige reconocer, clasificar y priorizar los diferentes públicos. El mapa de públicos es una herramienta necesaria a la hora de construir nuestros diagnósticos de comunicación. Una estrategia comunicacional que pretende hablarle a todo el mundo, es una estrategia que en realidad no le habla a nadie y que, además, malgasta esfuerzos y recursos.

Mirada crítica, integral y estratégica

Nos proponemos pensar a la comunicación digital en las organizaciones desde una mirada crítica, integral y estratégica. Comencemos a tratar de problematizar qué significa esto y cuál es el desafío que conlleva.

En primer lugar, posicionarnos desde una mirada crítica significa correr nos de aquellas miradas del encantamiento para pensar a las tecnologías, como propone Roger Silverstone (2004). Lejos de pensar a las tecnologías como mágicas, como garantes y portadoras de soluciones per sé, vamos a retomar los planteos de Raymond Williams (1992) para conceptualizarlas como instituciones sociales, producto de un momento social, histórico, político y económico que las hace posible. En este sentido, es determinado contexto el que las posibilita y al mismo tiempo ellas posibilitan, precipitan, producen, transformaciones en ese contexto.

Para pensarlas y definir las, tenemos que poder hacerlo desde la mirada compleja que reconoce y problematiza la relación que construyen con éstas los sujetos desde sus propios marcos culturales. Es decir, vamos a pensar a las tecnologías de comunicación desde los usos y apropiaciones que los sujetos realizan. Este posicionamiento es crítico, en tanto y en cuanto, no define a las tecnologías como instrumentos, que se corre de esos planteos de que “las tecnologías son herramientas que se pueden usar tanto para bien como para mal”, la idea de comparar a la tecnología de comunicación con el martillo que puede utilizarse para construir o para matar. Entonces, vamos a pensar a las tecnologías de comunicación no como instrumentos o herramientas sino como instituciones sociales, atravesadas por lo cultural.

También la mirada crítica es respecto de la comunicación en las organizaciones, puesto que no la vamos a pensar en términos de recetas universales que pueden aplicarse mecánicamente en todas las situaciones. Si pensamos a la comunicación como una dimensión que atraviesa las prácticas y las representaciones sociales y no como algo que uno “le da” a la organización, sino que la constituye; estamos posicionándonos desde una mirada crítica para pensarla y gestionarla.

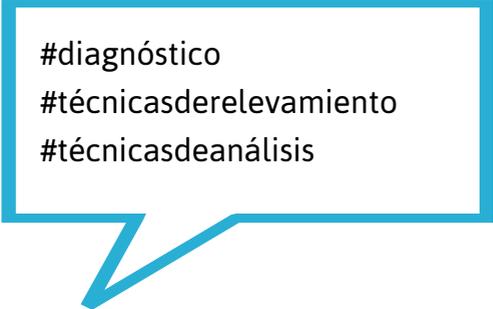
En segundo lugar, cuando nos referimos a una mirada integral de la comunicación digital en las organizaciones, lo hacemos reconociendo que lo digital no puede ser pensado ni gestionado de manera aislada de lo analógico (por así decirlo). Nuestro posicionamiento se basa en dos razones. La primera tiene que ver con pensar a la comunicación de las organizaciones como integral, por reconocer que tanto lo externo/interno como lo online/offline debe ser coherente y responder

a los objetivos comunicacionales que se hayan estipulados en la estrategia de comunicación. La comunicación interna y externa no existen como tales separadas, dissociadas. Por eso, utilizamos la barra para dar cuenta de su necesaria imbricación. En cada uno de sus discursos, de sus prácticas, de lo que dice y hace, de lo que no dice y no hace, la organización estará comunicando. Pensar la comunicación de manera integral, supone el desafío de gestionarla de una manera en la que cada discurso y práctica se acerquen a los objetivos comunicacionales de ella.

En este sentido, podemos preguntarnos si realmente es posible separar lo online de lo offline. ¿Es posible seguir abonando a aquellas miradas que plantean lo real versus lo virtual? ¿Todo lo que hacemos offline es real? ¿Todo lo que hacemos online es virtual? Es necesario reconocer la necesaria relación entre lo online y lo offline. Pensar la estrategia de comunicación digital de una organización sin reconocer cómo se vincula con la estrategia de comunicación en general de ésta, constituye un gran error, que así enunciado pareciera ser hasta obvio pero que cuando uno analiza algunos casos, se da cuenta que parece evidente desde lo enunciativo, pero que en la práctica profesional no lo es.

Por último, posicionarnos desde una mirada estratégica de la comunicación digital de las organizaciones, presume el desafío de no actuar de manera reactiva e improvisada, sino de poder construir una estrategia de comunicación. Esta estrategia será una guía para el desarrollo de la gestión y será necesario que parta de un diagnóstico, que responda a problemáticas comunicacionales detectadas y que a lo largo de su implementación y al finalizar pueda ser sometida a procesos de evaluación.

El diagnóstico de comunicación digital



#diagnóstico
#técnicasderelevamiento
#técnicasdeanálisis

Para transformar es necesario conocer. Por ello consideramos necesario realizar un diagnóstico de comunicación. Este es el punto de partida, el que nos permite reconocer e identificar el proyecto de comunicación que vamos a planificar. Es una instancia de conocimiento de la situación presente, una oportunidad para analizar qué sucede y los motivos y para proyectar el futuro.

El diagnóstico es un ejercicio de diferenciación de los elementos que conforman una determinada situación. Permite reconocer los modos de relacionarse que construyen los actores, advertir los principales problemas, identificar sus múltiples y complejas causas, encontrar las potencialidades existentes, reconocer las complejidades de la organización en tanto discursos en el marco de conversaciones formales y no formales, de su contexto y entorno, siempre permeable a la organización y la historia.

La gestión de la comunicación involucra los modos de construir y acordar objetivos comunes, así como las accio-

nes que diseñamos para alcanzarlos. No es sólo el camino a seguir para concretar los objetivos perseguidos, sino los modos previos, el proceso y las decisiones tomadas en su construcción.

El objetivo central al que responde un diagnóstico de comunicación es el de indagar y reconocer los procesos de comunicación que componen una organización, al momento en que el comunicador organizacional interviene en ella. Es el paso previo y necesario para el diseño e implementación de estrategias comunicacionales.

En esta instancia, es preponderante reconocer cuáles son los públicos de una organización, de qué manera y en qué medida se relacionan estos y entre sí. En este sentido, es importante que se realice en conjunto con la organización y no de manera aislada.

Diagnóstico en clave digital

El diagnóstico es una construcción que comienza a partir de definir qué es lo que queremos conocer. Esa pregunta guiará nuestra indagación. Cuando abordamos un diagnóstico comunicacional en clave digital buscamos reconocer las tácticas empleadas, los contenidos publicados, las temáticas abordadas, los recursos comunicacionales, el lenguaje y tono con el que construyen los mensajes, la periodicidad de las publicaciones y las estrategias de interacción que abre. Al mismo tiempo, vamos a analizar los públicos y su participación en los espacios online de la organización y otros.

El diagnóstico de comunicación digital, entonces implica también identificar quiénes de nuestros públicos acceden directamente a esos espacios digitales online, cómo, cuándo y desde dónde. Es preciso identificar las características, siempre mutantes, siempre en constante transformación, de los usos y apropiaciones que hacen de Internet esos diferentes públicos. En este sentido, es necesario considerar las enormes diferencias que, por ejemplo, implica conectarse a la red desde la tranquilidad de un hogar, desde una micro pausa en un trabajo, un teléfono inteligente, mientras se viaja en tren o se espera que lo atienda el médico, o desde un cyber (de los que aún quedan en diferentes barrios y territorios de nuestro país).

La construcción de un diagnóstico de comunicación digital en una organización exige reconocer el campo, las características y especificidades que tiene ese mundo digital online que queremos analizar. Reconocer cuáles son los espacios, plataformas, herramientas, actores y códigos que se ponen en juego. Claro que esto, requiere el esfuerzo de relacionarlo necesariamente con lo analógico, con lo offline que está en vinculación, en diálogo y tensión con lo online y por tanto genera variables que hay que tener en cuenta para el diagnóstico de la organización.

La construcción de un diagnóstico de comunicación digital

El diseño de un diagnóstico de comunicación digital implica definir procesos metodológicos para su desarrollo, que son las construcciones, caminos y decisiones que tomamos para alcanzar los objetivos que nos planteamos en el mismo. No son procesos puros, mucho menos recetas que pueden aplicarse mecánica y universalmente en todos los casos.

Al momento de definir estos procesos será necesario que consideremos cuáles son los objetivos que nos planteamos en el diagnóstico, cuáles son las características de ese espacio web y de los públicos de la organización. Los procesos metodológicos pueden valerse de diferentes técnicas, combinarlas, conjugarlas.

Las técnicas cualitativas y cuantitativas, juntas o separadas, son diferentes caminos de abordaje que podemos desplegar en la realización de nuestro diagnóstico. Las cualitativas hacen hincapié en describir e interpretar la vida social y cultural de quienes son parte del espacio que como comunicadores nos proponemos abordar. Por su parte, las técnicas cuantitativas tienen por objeto realizar mediciones y predicciones exactas del comportamiento regular de grupos sociales. Esta forma de abordar la realidad tiene como tarea analizar estadísticamente, establecer conexiones y generalizaciones.

La posibilidad de conjugar ambas técnicas se denomina triangulación metodológica. Surge a modo de respuesta frente a la dicotomía entre las perspectivas cuantitativa y cualitativa, afirmando que ambas deben ser consideradas

como complementarias y no como opuestas. Esta combinación metodológica pretende aprovechar las herramientas que ofrece cada perspectiva para poder realizar un abordaje más complejo de la situación analizada.

La triangulación como metodología tiene un sentido estratégico ya que lo que se propone es que entre diferentes posibilidades metodológicas se seleccionen aquellas que sirvan a los fines de alcanzar los objetivos planteados en el trabajo.

Técnicas de recolección de datos

Estas son algunas de las técnicas que servirán para recolectar la información necesaria sobre aquellos aspectos que queramos relevar de la realidad de una organización. La elección de una u otra va a estar sujeta a los objetivos de diagnóstico y a los condicionamientos propios de la organización.

Observación

La observación es una técnica que desarrollamos en nuestro campo desde hace mucho tiempo, sin embargo en espacios web tiene características particulares y su contemporaneidad y su, todavía fuerte, dosis de novedad, exigen de nosotros, los profesionales de la comunicación, que podamos construir nuestras propias herramientas.

La observación requiere de la decisión sobre qué observar, cuándo hacerlo y cómo registrar aquello que es obser-

vado. Para eso, una estrategia puede ser la construcción de una grilla o matriz de observación en la que puedan delimitarse las variables de análisis y las diferentes categorías según los objetivos que se hayan planteado en el diseño del diagnóstico de comunicación digital.

Al mismo tiempo, por las características propias de los espacios web que son por definición cambiantes, es necesario poder desplegar una estrategia de archivo y almacenamiento que nos permita llevar adelante esa observación. No podemos confiar en que aquello que queremos observar estará allí, siempre a nuestra disposición, fundamentalmente porque ello no depende de nosotros. Por eso, es preciso que una vez que hayamos decidido qué vamos a observar y en qué periodo construyamos un archivo que nos garantice poder realizar tal observación. Para esto, son válidas algunas herramientas disponibles en la web como de captura de imágenes o constructores de archivos pdf. Es necesario que reconozcamos cuál es nuestro objeto a observar, cuál es nuestro recorte y probemos cuál es la herramienta que mejor resulta para alcanzar los objetivos que nos planteamos.

Matrices de recolección y análisis de contenidos

Las matrices nos permiten recolectar, contrastar, comparar o articular información. Podemos utilizar matrices predefinidas o construirlas de acuerdo a nuestro trabajo. En las matrices de recolección de datos se utiliza la técnica de observación directa, la cual busca observar con atención los datos, construir información y registrarla para su posterior análisis.

En una estrategia de comunicación digital podemos indagar de qué modo los públicos interactúan con las publicaciones y realizar un análisis cualitativo que nos permita alcanzar mayor información para nuestro diagnóstico. Por otra parte, a partir de las métricas que nos brindan la mayoría de las plataformas, en algunos casos gratuitas, podemos realizar un análisis de carácter cuantitativo sobre nuestros públicos y su participación. Esta información estará vinculada a la cantidad de hombres y mujeres, sus edades, visualizaciones e interacciones, dispositivos desde los cuales navegan, intereses, etc.

En cuanto al diseño de nuestras propias matrices es necesario ser creativos y diseñarlas en base a las variables que interesan conocer o analizar, objetivos de la organización, intereses, identidad, etcétera.

Matriz de recolección de datos

Para realizar un relevamiento de información de la comunicación digital de una organización se puede utilizar una matriz predefinida como la que se muestra a continuación, en la misma es necesario prestar atención a los siguientes aspectos:



¿QUÉ SE COMUNICA?

Indagar sobre las acciones comunicadas, el contenido publicado y las temáticas abordadas por la organización para su comunidad online.

¿CÓMO SE COMUNICÓ?

Observar la metodología de trabajo empleada, el lenguaje utilizado, los horarios, frecuencias y características de las publicaciones, si emplean recursos audiovisuales, las herramientas y aplicaciones utilizadas, la gestión de las opiniones y comentarios (positivos y negativos).

¿A QUIÉNES?

Conocer a los destinatarios de las acciones, es decir, al público objetivo y sus características.

¿CON QUIÉNES?

Cuáles son los diálogos que se establecieron, cómo conversa con el público y con el entorno. Interacción con usuarios: hábitos de respuesta, tono empleado en la relación, mensaje.

¿DESDE QUÉ PLATAFORMA/S?

Según las necesidades de la organización será necesario plantear cuál va a ser el o los espacios adecuados para el perfil de la organización y según las características de sus públicos.



Nombre de la organización

Día 1 Día 2 Día 3 Día 4 Día 5 Día 6 Día 7

Contexto

Sitio web

1- Qué

2- Cómo

3- A quiénes

4- Con quiénes

Red social 1

1- Qué

2- Cómo

3- A quiénes

4- Con quiénes

Red social 2

1- Qué

2- Cómo

3- A quiénes

4- Con quiénes

Red social 3

1- Qué

2- Cómo

3- A quiénes

4- Con quiénes

Entrevistas

La entrevista es una técnica que permite reconocer las voces de diferentes actores implicados directa o indirectamente en los procesos de comunicación de una organización. Existen distintos tipos de entrevistas que permiten recopilar información, construir datos de varias maneras. De todas formas, cada técnica debe utilizarse de acuerdo a los objetivos que se deseen alcanzar.

La *entrevista en profundidad*, se utiliza para obtener una gran variedad de información sobre una organización, para su realización se requiere de tiempo y predisposición por parte del entrevistado. Por otra parte, en la *entrevista semiestructurada* se obtienen conceptos experienciales, que permiten dar cuenta del modo en que los informantes conciben, viven y asigna contenido a un término o situación. Esta técnica se caracteriza por ser más espontánea que la entrevista en profundidad. Por último la *entrevista semi cerrada* se realiza con preguntas que inciten a unas alternativas de respuestas más o menos limitadas, tiene un enfoque mucho más cuantitativo y puede utilizarse cuando el número de entrevistados es alto.

En ese sentido, la web ofrece algunas limitaciones y muchas otras posibilidades para la realización de entrevistas que venzan los obstáculos de tiempo y espacio, que podrían surgir al momento de diagnosticar la comunicación digital de una organización. Por ejemplo, la realización de videollamadas puede ser una opción viable. Nos permite encontrarnos con el entrevistado en un momento sincrónico y tener la posibilidad de repreguntar e interactuar. Para

esto requerimos congeniar el momento y la plataforma por la cual vamos a hacer la entrevista, y nos exige considerar la duración y el modo conservarla (grabación del audio/video). Otra posibilidad es el envío de preguntas vía mail o algún servicio de mensajería, en la que el entrevistado responda de manera escrita a nuestras preguntas. En este caso, es importante tener en cuenta la extensión y la claridad con la que planteamos las preguntas. Además debemos considerar que la interacción va a ser asincrónica dificultando esto la posibilidad de repreguntar.

Grupos de discusión

Los grupos de discusión son una herramienta que nos permite poner en diálogo diferentes voces a partir de determinadas consignas. Esos grupos son totalmente válidos para el diseño de un diagnóstico de comunicación digital. Podemos llevarlos adelante en espacios web

(bajo herramientas, condiciones y formatos que tendremos que construir: foros, grupos cerrados de discusión, chats, publicaciones que permitan comentarios, entre otros) o de manera presencial para pensar sobre esos espacios web. La elección de una u otra alternativa estará sujeta a las posibilidades del espacio en el que se encuentran los participantes y del requerimiento propio del trabajo. En ambos casos tenemos que definir quiénes serán los participantes y cómo se realizará la convocatoria.

Para realizar un grupo de discusión online tenemos que tomar decisiones respecto de si será una reunión sincrónica

en la que los participantes estén citados en un día y horario específico y en un espacio determinado para realizar una videollamada grupal, en la que se planteen tópicos o preguntas de debate y se disponga un modo de participación. Otra opción puede ser que el grupo se encuentre en una plataforma que se genere para tal fin y al que se le asigne una duración, pero que el encuentro sea asincrónico y el participante decida en qué momento acceder.

En ambos casos, resulta necesario considerar previamente el modo de registro y sistematización para un posterior análisis. También podemos decidir si los participantes pueden acceder al registro del grupo.

Encuestas

Una encuesta es un conjunto de preguntas para conocer la opinión global y segmentada, sobre diferentes temas, que se aplica a un grupo de personas organizado a modo de muestra. Si la muestra está bien seleccionada nos brindará la tendencia de opinión del universo. Es decir, los resultados de una encuesta dependen de la muestra que se emplea.

Existen diferentes tipos de encuestas, una de ellas contiene respuestas abiertas y su análisis posterior estará más orientado al aspecto cualitativo. Allí, el encuestado podrá desarrollar sus opiniones y miradas con libertad. Por otra parte, están las encuestas con respuestas cerradas, donde al participante se le da solo algunas opciones para elegir. Éstas serán analizadas desde un aspecto cuantitativo, buscando sistematizar cuántas personas optaron por una res-

puesta o por otra. A su vez, existen las encuestas mixtas, que combinan respuestas abiertas y cerradas.

Es posible realizar encuestas de tipo presencial (autoadministradas o no) o telefónicas, que indaguen sobre estrategias o espacios web. En Internet existen diferentes plataformas, servicios y herramientas que nos permiten construir encuestas autoadministradas, sin la necesidad de contar con nuestra presencia para su realización.

En ese sentido, la elección de la plataforma va a depender del objetivo y la característica de la encuesta. Los espacios de circulación elegidos van a depender de los destinatarios de nuestra encuesta, ya que pueden realizarse mediante un link que se envíe por mail o servicio de mensajería, a través de una publicación en redes sociales o insertando el código en un sitio web.

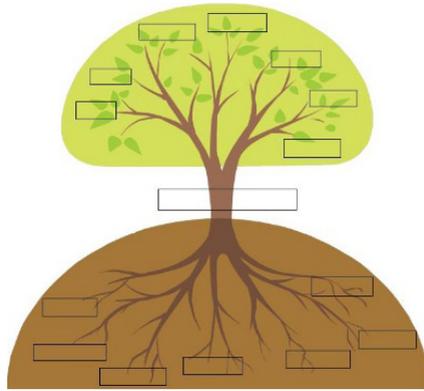
Técnicas de análisis de datos

La recolección de datos es una fase del diagnóstico que nos pone en el desafío de ponerlos en relación para convertirlos en información para actuar. Los datos siempre son construcciones que exigen nuestro análisis complejo, ya que por sí solos no nos dicen, nosotros tenemos que hacerlos hablar, interpretarlos, volverse a preguntar sobre ellos y los procesos desde los que fueron construidos. El análisis de los datos requiere que podamos reconocer qué variables, herramientas y estrategias propusimos, así como también con qué actores, contextos y escenarios los desarrollamos.

Así, el análisis en la comunicación digital es una fase fundamental para el planteamiento futuro de estrategias de comunicación transformadoras, teniendo en cuenta que involucra procesos y herramientas que son siempre flexibles.

Si bien existen varias técnicas de análisis, haremos hincapié en dos de ellas que nos permiten identificar ejes clave para nuestro trabajo.

- **Árbol de problemas:** esta técnica se caracteriza por la identificación de nudos problemáticos en la organización a partir de los cuales se desprenden sus “raíces” (aquí estaremos reconociendo las causas que nos llevan a esta situación) y sus “ramas” (aquellas posibles consecuencias que puedan surgir de continuar sin un cambio en la organización). A partir del reconocimiento de estas situaciones es que podemos plantear alternativas y construir un nuevo árbol orientado a una situación deseada. Aquí nos proponemos pensar qué “raíces” son necesarias para gestar el cambio y cómo ese cambio nos conducirá a “ramas” que consoliden nuestro horizonte de deseo.



- **Matriz FODA:** Esta técnica se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada FODA. La sigla responde a las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta matriz se constituye a partir de un cuadro que va completándose a partir del reconocimiento de los factores positivos y negativos que son propios a la organización o bien que pertenecen a su contexto. En la lectura vertical se analizan los factores positivos y los negativos y en la horizontal se analizan los factores internos que se pueden transformar desde nuestra intervención y los factores externos sobre los que no podemos incidir de manera directa, pero que es fundamental considerarlos al momento de diseñar nuestras estrategias acción.

Es importante subrayar que la matriz es una construcción que se realiza en función de los datos y percepciones actuales, es una “foto” de la situación particular

objeto de análisis. Es decir, que las variables analizadas y lo que ellas representan son particularidades de este momento.



¿Cómo elaborar un plan de comunicación?



#plandecomunicación
#estrategia
#proyecto

La planificación comunicacional se construye a partir de un diagnóstico y es el eje vertebrador y estratégico para la transformación. Planificar implica necesariamente responder a las preguntas: ¿cómo imaginamos a la organización en el futuro? ¿qué queremos transformar?

La planificación entonces es una reflexión que antecede a la acción. En este sentido, Carlos Matus planteó: “La planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro (...) Se trata, por consiguiente de una herramienta vital. O sabemos planificar o estamos obligados a la improvisación” (Huertas, 1993).

Si entendemos que la planificación parte de un deseo de transformación, coincidiremos en que ese proceso de cambio no puede estar librado al azar. Es por ello que, si bien la planificación nunca es rígida ni estática, es fundamental poder hacer un desarrollo estratégico de propuestas y acciones que nos acompañen en el camino hacia el futuro deseado.

El enfoque de la planificación conocido como *prospectiva* propone que el punto de partida para pensar un cambio es posicionarnos en el ideal de futuro deseado, desde el que buscamos los caminos que guíen la transformación. Para esto necesitamos comprender que las organizaciones, están compuestas por personas y atravesadas por contextos. Es clave reconocer los diferentes escenarios para poder planificar y comprender que no habrá recetas mágicas. Es por esto que decimos que la planificación es un proceso flexible y no una estructura de control, aunque nuestro plan este perfectamente detallado y trabajado, nunca será definitivo ni acabado.

Planificar es entender los cambios y las continuidades como parte de la transformación. Es mirar hacia el futuro. Planificar es deseo. Planificar es pensar en conjunto, en tiempo y espacio. Es preguntar y observar desde adentro, comprender, vincularse, proponer y hacer. Planificación es, para nosotros, acción (Módulo Organización Social y Territorio, 2015).

Formalmente, se establecen cinco momentos para la planificación estratégica. En primera instancia se propone un análisis, que conocemos como *diagnóstico*, donde se plantea una situación inicial, un punto de partida. Desde este lugar, abordamos la segunda instancia, que se conoce como *normativa*, donde se desarrolla un deber ser a partir de objetivos que marquen cuál es nuestro norte. Una vez definido ese horizonte, se ingresa en el momento *estratégico*, en el que se establece la viabilidad de las acciones ideadas. Esto implica la evaluación de posibilidades a partir del reconocimiento de recursos (materiales y humanos) así como de

los contextos en que se estipulan las acciones. Por último, el momento que se conoce como *táctico operativo*, que sería la instancia de ejecución efectiva de las acciones. Todo este proceso, culmina con una *evaluación* que permite identificar resultados de nuestra labor.

El proceso completo de planificación es cíclico, por lo que puede decirse que, en casi todos los casos, las instancias marcadas previamente suceden de manera conjunta (aunque no en simultáneo necesariamente).

A partir del diagnóstico se delimitan unas líneas de acción, que son aquellas ideas rectoras que luego fundamentarán las propuestas del plan. Estas ideas son generales y posteriormente se especifican en objetivos que desencadenarán una serie de acciones, que deberán ser presupuestadas y calendarizadas, considerando su viabilidad.

Al momento de pensar nuestros planes de comunicación digital para las organizaciones no sólo estaremos mirando las pantallas en las que se hará visible nuestro proyecto, sino que nos pondremos atentos a la integralidad de la comunicación, pensando en la complementariedad, articulación y coherencia entre lo online y lo offline.

En este sentido es clave recordar que todas nuestras acciones online (sean propuestas de gestión de redes, creación de contenidos, lanzamientos o renovaciones de la web, desarrollo de aplicaciones, entre otras) también tendrán su correlato por fuera de esta dimensión, por lo que deben estar en consonancia con los objetivos generales de la organización.

Públicos, mapas e influenciadores

Las organizaciones que pretenden hablarle a todo el mundo, en realidad no le hablan a nadie. La definición, segmentación y priorización de públicos es clave en el diseño y desarrollo de la estrategia de comunicación digital. Es preciso que podamos describir los diferentes públicos de la organización y trazar una estrategia que permita optimizar nuestras acciones. De esto se desprende que no hay un único público de la organización y mucho menos homogéneo. Una manera de poder realizar este reconocimiento es a partir de la construcción de un mapa de públicos en el que iremos marcando destinatarios directos e indirectos, en el que podamos detectar a esos diferentes públicos y sus características. Este mapa será la herramienta fundamental para delinear acciones específicas.

En el marco de la estrategia es necesario que podamos delimitarlos y fundamentalmente describirlos en profundidad: conocerlos. Esto implica mucho más que señalar su edad y lugar de residencia, que es una de las más simples formas de definir un público objetivo. Conocer a nuestros destinatarios implica reconocerlos en sus particularidades. Poder identificar quiénes son, cómo hablan, qué consumen, cómo opinan, qué intereses manifiestan, cuáles son sus contextos particulares, sociales, mediáticos, etc.

En marketing se habla de la segmentación de nichos para determinado target. Esto significa, en términos generales, pensar por ejemplo qué música escuchan, cómo la escuchan, si tienen hijos a qué escuela los llevan, de qué banco son clientes, qué deportes hacen, qué marcas consumen, etc.

Es importante, entonces, poder atender a los factores particulares de unos destinatarios que son cada vez más singulares.

En el mismo sentido, podremos pensar también la importancia de diseñar estrategias particulares para distintas redes, plataformas y contenidos. Entendiendo que cada espacio web tendrá una lógica distinta y públicos que se comportan de diferente modo en cada uno de ellos. Es importante comprender que los contextos en donde se exponen los productos, las publicaciones y los contenidos son espacios de instantaneidad.

Por tanto esto es útil también para reconocer a nuestros destinatarios en sus modos de participación, tanto con nuestra organización en su diversidad de espacios de interacción, como en aquellos vínculos con otras organizaciones que formen parte de su configuración cultural. Leer las interacciones, comentarios, propuestas, consultas, etc., es de suma utilidad para comenzar a transitar un lenguaje común con aquellas personas con quienes queremos conformar nuestra comunidad.

Cada vez más, en las estrategias de comunicación digital se detecta personas particulares dentro de nuestros públicos que tienen mucha actividad en determinadas redes sociales y que cuentan con gran cantidad de seguidores. A estos se los llama influenciadores. El objetivo es lograr que ellos hablen de nuestra organización, sus productos y servicios. Esta estrategia reconoce el valor que tiene en las redes la posibilidad de opinar, compartir, de dar testimonio. Seguramente el mismo mensaje proveniente de una cuenta institucional y de la de una persona a la que uno referencia por su actividad en esa red social, que habitualmente sigue

sus publicaciones y las cosas que comparte, tendrá diferentes apropiaciones y posibilidades de ser leído desde otros lugares de afinidad/confianza. Ahora bien, en la selección de estos sujetos para que formen parte de la estrategia de comunicación digital, no puede primar como única variable la cantidad de seguidores. Por el contrario, tenemos que conocer de qué habla, cómo habla, quienes lo siguen, cómo se relaciona esta persona con los valores de nuestra organización puesto que estaremos asociando a nuestra organización con esa persona.

Calendarización de procesos

Cuando pensamos en un proyecto el factor tiempo es fundamental. No sólo porque nos permitirá priorizar y proyectar las posibilidades de llevar adelante nuestras acciones sino, fundamentalmente, porque establecerá plazos de ejecución.

Para comenzar deberíamos definir cuáles serían los tiempos óptimos para realizar las tareas que estamos proponiendo. Claro que debemos ser realistas, dado que nuestros tiempos nunca son sólo nuestros y es posible que tengamos que estar moviéndonos permanentemente equiparando nuestro ritmo con los demás protagonistas de nuestra propuesta. Aquí es donde construir y acordar un calendario nos va a permitir ajustar nuestro accionar y estar preparados ante posibles imprevistos.

El calendario puede estar estipulado por días, semanas, meses o el parámetro de tiempo que nos resulte útil

para pensar nuestras acciones. Del mismo modo, podemos explicitar en él quiénes serán responsables de cada actividad, qué recursos son necesarios para ponerla en marcha, cuáles son los resultados esperados, cuáles son las actividades prioritarias, etc. Lo importante es que el calendario se convierta en una herramienta en la que podamos visibilizar nuestro plan en el tiempo y sirva como mapa para ordenar el rumbo.

Presupuesto

Para la puesta en marcha de la planificación el equipo de comunicación detalla en un presupuesto los costos que implicará el desarrollo de las acciones contempladas.

Existen dos situaciones ideales al momento de establecer un presupuesto. La primera es tener libertad de presupuestar sin un monto límite (aunque esta situación no es muy frecuente). La segunda es tener absoluta claridad de las posibilidades económicas de la organización con que trabajaremos, lo que implica conocer cuáles son los recursos que podrán destinarse a nuestro trabajo. En este sentido, el presupuesto puede contemplar distintas cuestiones: honorarios, servicios específicos, producción de materiales, publicidad, gastos de realización, etc.

El presupuesto puede estar desarrollado como una unidad o bien presentarse fraccionado. Estas divisiones servirán, tanto para facilitar determinadas modificaciones que pudieran ser necesarias, como para visualizar qué acciones podrían tener otras vías de financiamiento.

Cuando pensamos en vías o fuentes de financiamiento nos referimos a quiénes serán, efectivamente, los aporten el dinero para realizar la propuesta. En este aspecto, podemos contemplar proyectos financiados por más de una organización (en cuyo caso nuestro presupuesto podrá estipular a quién corresponde cada monto/categoría, en caso de que lo conociéramos), así como proyectos de una organización que tiene otro tipo de recursos, más allá de sus propias ganancias.

También, es importante considerar si la organización aportará profesionales y recursos materiales para el desarrollo de la estrategia. En nuestro diálogo con la organización debemos ser claros respecto de metas planteadas y cuáles son los recursos que tendremos disponibles para trabajar.

Es importante considerar que en muchas ocasiones los presupuestos de pauta publicitaria online poseen cotización en moneda extranjera y requieren para su contratación una tarjeta de crédito, por lo que será necesario acordar con la organización su viabilidad.

Puntos a considerar para la elaboración y presentación de un proyecto

Estos son los contenidos necesarios para la elaboración de un proyecto pero los mismos pueden variar de acuerdo a los requerimientos que haga la institución ejecutora y a las características propias de cada proyecto. A su vez es importante tener en cuenta que la redacción debe ser simple, clara y breve para facilitar la lectura.

1. *Historia de la organización que encarará el proyecto:* una breve reseña que pueda dar cuenta de la trayectoria de la organización, reconocer su origen, el trabajo que desarrolla, sus logros, actividades fundamentales. Misión, visión y valores. Si la organización fuera nueva o no tuviera una trayectoria vinculada al proyecto a desarrollar, los antecedentes personales de sus miembros pueden ser un valioso aporte para este ítem.

2. *Resumen del proyecto:* cuál es el proyecto que desarrollaremos. Qué se quiere hacer y cómo esta acción potenciará, mejorará o complementará las acciones que ya vienen llevándose adelante en la organización. En este punto deben resumirse los principales aspectos de nuestra iniciativa y argumentar cuáles se espera que sean las mejoras cualitativas y cuantitativas que se generen a partir de nuestra intervención.

3. *Objetivos:* para qué realizaremos este proyecto. Los objetivos detallan cuáles son los propósitos que buscamos y cómo los abordaremos. Se redactan en infinitivo tanto los objetivos a desarrollar como los resultados que esperamos. Por ejemplo: realizar una campaña de contenidos online para promocionar la realización de un evento.

4. *Fundamentación:* por qué queremos desarrollar nuestro proyecto. Aquí entra en juego el tema/problema. Ante una realidad concreta/observable de nuestro interés, podemos elaborar un *problema* a resolver. Cuando hablamos de *problema* no nos referimos a una problemática concreta sino a alguna arista del tema que nos interese profundizar. Por ejemplo, si nuestro tema fuera la carrera de Ingeniería Mecánica y el problema es el descono-

cimiento de esa profesión, deberíamos responder en la fundamentación ¿por qué creemos que una campaña online con las características que planteamos resultaría útil para alcanzar los objetivos? La respuesta podría nutrirse de la consideración de los públicos objetivos, tiempos, espacios de circulación, consumos culturales, entre otros. Debemos dar cuenta del diagnóstico que realizamos sobre una realidad observada previa a la implementación y presentación del proyecto y cómo creemos que la ejecución modificará esa situación. Por qué queremos hacerlo, qué nos motiva. Las fundamentaciones pueden ser personales, políticas, de investigación (metodológicas, temáticas, teóricas, epistemológicas), etcétera.

5. *Estrategia*: cómo desarrollaremos nuestro proyecto. Es lo que se conoce como *metodología*. Cuáles serán las herramientas que llevaremos adelante para implementar nuestra iniciativa.

6. *Destinatarios*: a quiénes dirigimos nuestra propuesta. En cada destinatario que enunciemos debemos, también, ser específicos en cuanto a las características particulares que tendrán.

7. *Calendario*: realizar un cronograma de actividades no sólo ordena en el tiempo la realización del proyecto, sino que nos permite visualizarlo y reorganizarlo en función del cumplimiento o no de las metas iniciales. Además, un cronograma bien especificado nos da la posibilidad de estipular momentos del proyecto, dividir tareas, asignar responsables y consignar metas.

8. *Evaluación de resultados*: se construirá a partir de las metas. Qué cuestiones nos permiten evaluar si el pro-

yecto fue realizado o va encaminado a hacerlo. Debemos intentar cuantificar en productos, acciones, resultados concretos aquellos logros de nuestro proyecto. Por ejemplo: X publicaciones diarias, X cantidad de *Me Gusta*, X cantidad de compartidos, X cantidad de personas alcanzadas.

9. *Presupuesto*: con qué recursos llevaremos adelante nuestra propuesta. Debemos enumerar los productos y servicios necesarios para ejecutar nuestro proyecto, así como los costos de cada uno de ellos.

A modo de síntesis

A continuación algunas preguntas que debemos respondernos a la hora de realizar un plan de comunicación:

- . ¿Qué pretendemos hacer? (resumen)
- . ¿Por qué queremos hacerlo, qué nos motiva? (fundamentación)
- . ¿Para qué vamos a hacerlo? (objetivos)
- . ¿Cuándo pensamos realizarlo? (recorte temporal)
- . ¿Dónde se ejecutará? (recorte espacial)
- . ¿Cómo lo haremos? (metodología, estrategia)
- . ¿Cuánto esperamos realizar? (metas cuantificables)
- . ¿A quiénes nos dirigimos? (destinatarios)
- . ¿Quiénes lo harán? (responsables, quiénes somos y de dónde venimos, trayectoria)
- . ¿Con qué recursos contamos y cuáles necesitamos? (presupuesto)

Implementación y contenidos en la estrategia de comunicación digital



#implementación
#contenido
#estrategia
#viralización

Durante la implementación de la estrategia, el comunicador se convierte en agente de diálogo e interacción centrando sus esfuerzos en:

Difundir el plan de contenido creado para diferentes espacios digitales online de la organización (sitio web, Facebook, Twitter o Youtube, etcétera).

Generar espacios de interacción a partir de acciones que fomenten la participación de los sujetos, como concursos o consignas.

Iniciar, sostener y acrecentar las conversaciones sobre la organización, sus productos y/o servicios.

De ese modo se comienzan a generar diálogos estratégicos y vínculos con los diferentes públicos en los espacios digitales online para publicar los contenidos diseñados y calendarizados con precisión. Además, en este diálogo se vuelve fundamental escuchar las respuestas de los sujetos

para poder analizar los resultados de la implementación y un seguimiento de las acciones realizadas para evaluar posibles cambios en próximas acciones.

Allí reside una cualidad central del gestor de comunicación digital: su capacidad de escucha, entendida como herramienta para diseñar, ratificar y/o corregir estrategias y acciones. Cuando hablamos de escucha no pensamos sólo en qué nos dicen nuestros públicos, sino en poder detectar sobre qué conversan, dónde y con quiénes. Para facilitar este proceso, se recomiendan diferentes acciones:

Generar contenidos creativos y de interés: que generen empatía, que tengan el potencial de ser respondidos, replicados y compartidos en la web y que permitan comunicar las características de los productos y servicios, promover los valores de la organización y sus objetivos. En la calidad y versatilidad de los contenidos reside buena parte de la eficacia de un plan de comunicación digital.

Conversar: incentivar instancias de diálogo con los sujetos para que no se sientan ignorados. Para ello, el contenido que generamos debe ser pensado para impulsar las conversaciones. Las redes sociales son ámbitos de interacción, de diálogo.

Generar instancias lúdicas: los concursos, juegos, la publicación de consignas u otros recursos lúdicos promueven la participación y facilitan la generación de diálogos.

Ser rápidos y estratégicos: rapidez e instantaneidad son dos de las características principales de la web en la actualidad. Por eso, el tiempo real es clave para la dinámica de las plataformas digitales, sobre todo en lo relacionado a eventos y/o noticias importantes que suceden en ese preciso ins-

tante para generar un resultado altamente viral y alcanzar repercusión en el mundo digital.

Definir un tono de la comunicación: una serie de características y lógicas en su lenguaje caracterizan y diferencian a las redes sociales digitales online. En general, la forma de comunicar es informal, cercana y agradable. Claro que esto puede variar de acuerdo al tipo de organización con la que trabajamos. En este sentido, podemos definir una serie de características del mismo:

- Un estilo directo y natural.
- La búsqueda de generar vínculos de empatía con el usuario.
- La utilización de recursos y complementos multimedia como fotos y videos.
- La contextualización de la información a través del uso de hipervínculos, etiquetas (hashtags) y categorías.

Estrategia y gestión de cambio

Todo no se puede planificar, esto está claro. La planificación es flexible y se adaptará a las necesarias variaciones que surjan en la puesta en marcha del proceso. En el camino pueden suscitarse crisis, imprevistos, acciones que no funcionaron como se esperaban, por lo que es probable que tengamos que redefinir nuestra estrategia. Además, como sabemos, las redes sociales digitales online son plataformas mutantes. Por eso, tenemos que estar atentos y dispuestos a realizar cambios en nuestra planificación.

En relación a las crisis, es muy valioso acordar con la organización un manual de gestión de crisis que permita responder de manera rápida y adecuada. Las crisis que pueden atravesar las organizaciones son muy diversas y es necesario hacer el ejercicio de prever, imaginar aquello que podría llegar a pasar. La posibilidad de participación que ofrecen los espacios digitales online pueden suscitar crisis de diferentes escalas y exigen que seamos oportunos en las intervenciones y la búsqueda continua de brindarles mejores experiencias a los sujetos. También tenemos que recordar permanentemente que lo online no está separado de lo offline y, por tanto, nuestro plan de comunicación digital tiene que contemplar crisis que no provienen sólo de lo online y que tampoco repercuten sólo en este ámbito.

El equipo de gestión

En la implementación de la estrategia de comunicación digital el tiempo es un factor determinante y la calendariación de las acciones y de los objetivos planteados, resultan clave.

Es importante tener presente las características de los diferentes espacios online, los horarios y los códigos. Al mismo tiempo que si bien existen distintas herramientas que permiten programar la publicación de contenidos, no nos permiten desentendernos sino que permanentemente los tenemos que monitorear y también a las conversaciones generadas a partir de éstos.

Poner en marcha la estrategia de comunicación requiere de múltiples conocimientos y disciplinas que se conjuguen. Se pondrán en juego saberes comunicacionales, de programación, de diseño visual, entre otros. De esto se desprende que en general el gestor de la comunicación digital trabaja en equipo junto a profesionales de otras disciplinas.

Herramientas digitales

Para crear contenido en las redes sociales, moderar comunidades y analizar los resultados de un plan de comunicación digital, el gestor de la comunicación se vale de una serie de herramientas apropiadas, que simplifican y enriquecen su tarea.

De esta forma, existen herramientas para la calendarización de las tareas, lectores de *feeds* para estar al tanto de las últimas novedades en lo que es social media de blogs y páginas especializadas, bancos de imágenes, alertas de menciones en redes sociales, herramientas analíticas, entre otras que nos permitirán optimizar el trabajo y realizar un seguimiento de los objetivos trazados.

Claro que, como dijimos anteriormente, la automatización es una ventaja significativa pero que requiere que estemos atentos para monitorear su correcto funcionamiento.

Convergencia y narrativa

Las estrategias de comunicación digital que diseñemos deben partir del reconocimiento del contexto hipermedia-tizado, de las características de las plataformas y espacios web y de la movilidad, la participación (o posibilidad de), así como también de las narrativas transmedia y la convergen-cia digital/cultural que transformaron los modos de produc-ción y consumo.

El proceso de digitalización, es la pieza clave que posi-bilitó gran parte de estas transformaciones. Especialmente porque los contenidos hoy son necesariamente digitales: información almacenada en formato electrónico y que se puede copiar, transmitir, utilizar y re-utilizar mediante las tecnologías de comunicación.

Muchos incluso se animan a decir que estamos en la era de los contenidos: imágenes, videos, audios, textos, softwa-re, aplicaciones, videojuegos, redes sociales, etcétera.

Las tecnologías de comunicación y los contenidos digi-tales son parte de nuestras vidas cotidianas. En su libro, *Bur-bujas de Ocio: nuevas formas de consumo cultural*, Roberto Igarza mapeó lúcidamente este nuevo escenario, desde un enfoque en los diversos consumos culturales en las grandes ciudades, sus páginas destacan la relación entre los frag-mentos de tiempo y los nuevos medios en la distribución y producción de contenidos.

“Las nuevas generaciones entremezclan las actividades de producción y de entretenimiento de manera muy diferen-te de las generaciones anteriores. Su mundo está repleto de micropausas que coinciden con el tiempo de ver un video

en Internet o consultar un blog” (Igarza, 2009). En este escenario convergente y transmedial, los teléfonos móviles se perfilan como un metadispositivo englobador de otros medios de comunicación como la radio o la televisión, con un protagonismo estelar. “Más que ninguna otra, la recepción móvil favorece el empleo de estas burbujas para acceder e, incluso, producir y distribuir contenidos que, generalmente, son brevedades” (Igarza, 2009).

En sintonía a la digitalización de todos los procesos comunicativos, los modelos de negocio y distribución de contenidos se están reconfigurando. Así, cada vez son mayores las inversiones en publicidad digital, contrarrestando la inversión publicitaria tradicional. Este tipo de financiamiento es clave para el desarrollo de muchos sectores productores de contenidos digitales, actuando como nuevos soportes publicitarios para anunciantes y que al mismo tiempo ocultan una supuesta “gratuidad” en los contenidos brindados y por los cuales los usuarios pagan brindando algo tan preciado como lo es su información. La industria de contenidos es un sector en constante evolución, con la aparición de nuevos servicios con avanzados modelos de negocios que estimulan la demanda.

Estrategia de contenidos digitales

El concepto de estrategia digital abarca a todas las acciones que se pueden generar con las tecnologías de comunicación para potenciar el sistema productivo o las políticas de Estado e inclusión digital, por lo tanto, resulta multidiscipli-

plinar. A grandes rasgos, supone un plan de acción a medio y largo plazo con la definición de públicos, medios y, en el ámbito de las plataformas web, para incrementar el consumo y alcanzar a un público más amplio.

En el marco de la estrategia digital, es necesario definir una estrategia de contenidos, en otras palabras, debemos definir qué se dice, cómo se dice, cuándo se dice y cómo segmentamos nuestros mensajes dependiendo de cada tipo de usuario. Por lo tanto, los contenidos cumplen un papel fundamental cuando delineamos nuestros planes estratégicos de acción:

- El contenido es el alma, la esencia y lo diferencial de nuestra estrategia de comunicación digital.
- El contenido llama la atención y mueve audiencias.
- El contenido genera tendencias.
- El contenido genera ventas.

En este contexto, la gestión de contenidos es una táctica fundamental para la comunicación digital y en la cual captar la atención de nuestros públicos objetivos es el mayor reto al que nos enfrentamos ¿Por qué? Debido a que continuamente los usuarios están recibiendo múltiples mensajes. Frente a este entorno de estimulación continua, resulta difícil lograr comunicaciones fluidas y duraderas con los públicos a lo largo del tiempo y que éstos se interesen por los contenidos que especialmente diseñamos en el marco de nuestras estrategias digitales. Lo que como comunicadores nos presenta un desafío mucho mayor: generar contenido interesantes, atractivos y relevantes en el que

las instancias de diagnóstico son de suma importancia para conocer en profundidad a nuestros públicos y las áreas temáticas que son de su interés.

Planificación de contenidos

La planificación de contenidos ayuda a organizar mejor el tiempo y las distintas tareas. Esta debe ir en consonancia con los objetivos generales del plan de comunicación digital.

En primer lugar, es necesario definir los objetivos de los contenidos. Para elaborarlos se puede tomar como guía las siguientes preguntas:

- ¿Para qué quiero crear contenidos? ¿Para difundir mi organización?
- ¿En qué redes me interesa estar? ¿Facebook? ¿Linkedin? ¿Instagram?
- ¿Qué tipo de contenido voy a crear para cada red social? (En función de la red social que se elija el tipo de contenido será diferente).
- ¿Con qué recursos cuento? ¿Estoy solo? ¿Tengo un equipo de diseñadores?
- ¿Cuál va a ser la frecuencia de publicación en cada red? ¿Semanal? ¿Diaria?

Una vez definidos los objetivos y siempre teniendo en cuenta a nuestro público objetivo se puede desarrollar la planificación de contenidos. Si bien existen herramientas

con este tipo de calendarios, lo más común es la elaboración de una grilla en formato hoja de cálculo.

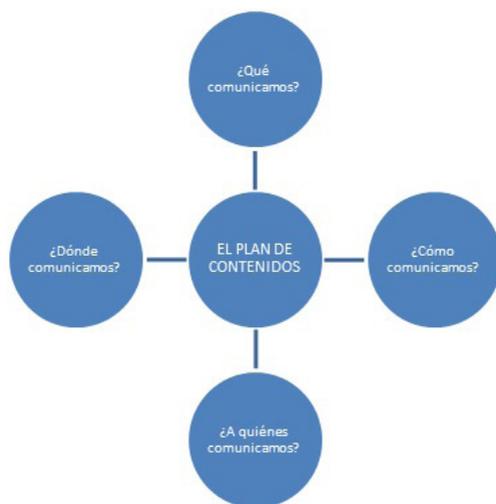
Que se adaptará en función de la persona y/o personas que la manejen. Podemos proporcionar un modelo básico de grilla: la misma cuenta con diferentes pestañas por cada red social, un recuadro con los días de la semana y las franjas horarias. Allí se volcarán los diferentes contenidos en base a los días y las temáticas previamente definidas.

Al gestionar la comunicación digital es realmente importante contar con un cronograma y un plan con acciones previamente pensadas. Sin embargo, en el día a día puede que aún teniendo un plan marcado y establecido a priori este no se cumpla.

El plan de contenidos

A continuación, esbozaremos una serie de preguntas guía que nos van a ayudar al momento de definir una estrategia con un plan de contenidos. Par ello, vamos a tomar una organización ficticia del sistema productivo *Bambú comidas*, una cadena de tiendas de comidas vegetarianas que quiere gestionar su comunicación digital. Con una presencia en redes sociales que se traduce en una cuenta en Facebook y otra en Twitter desactualizadas y sin contenidos, actualmente acaba de lanzar un sitio web con un sistema de pedidos online que no recibe gran cantidad de visitas ni pedidos. A favor, es que no tiene grandes competidores en su rubro que hayan incursionado en el comercio online. Por su parte, *Bambú comidas* tiene dos tipos de consumidores:

el cliente final que compra en las tiendas y el potencial que puede hacerlo desde la web, pero desconoce la existencia del servicio. Una vez descrita la situación inicial, pongamos manos a la obra con la ayuda del esquema de preguntas guía propuesto:



¿Qué comunicar? Es importante comunicar contenidos basados en la estrategia formulada y los objetivos comunicacionales perseguidos, elaborando contenido experto teniendo en cuenta los públicos objetivos. Un ejercicio práctico para darnos cuenta si un contenido será atractivo para nuestro público consiste en preguntarnos ¿quién está detrás de la computadora? ¿qué le gusta? ¿qué necesita? ¿qué

contenidos serán relevantes difundir para que se generen conversaciones en torno a ellos? Este es el puntapié inicial con el que podemos comenzar a planificar los contenidos, un paso clave que da carácter e identidad a todo plan de acción y nos coloca en la vereda del frente, es decir, en el lugar de seguidor de la organización para pensar qué contenidos como seguidores queremos recibir.

Con nuestro caso en particular de *Bambú comidas*, de la lluvia de ideas pueden salir ideas y temáticas de todo tipo: la carta con los últimos platos, tips para comer sano, recetas, consejos sobre una vida sana, fechas y eventos clave y así podríamos seguir esbozando más ideas de contenidos relacionados a nuestro producto. Sin embargo, debemos generar contenidos creativos y de valor sobre nuestra organización. Por eso, es importante establecer pilares y prioridades que van a guiar todo el proceso creativo:

- Comunicación del producto/servicio. Características y funcionalidades.
- Lanzamientos, últimas novedades y servicios.
- Información sobre nuevas tiendas o aperturas.
- Tráfico al sitio web.
- Temas especiales del mes.

En este contexto, podemos definir un eje temático para cada semana que compone un mes.

Es decir, integrar junto a las prioridades y el día a día, un tema que domine la semana. Por ejemplo:

MARZO

Semana 1: consejos para una alimentación sana

Semana 2: tips para mejorar la calidad de vida

Semana 3: recordatorios de fechas clave

Semana 4: consejos para el almuerzo en la oficina

Con estos lineamientos de contenidos se puede elaborar una grilla semanal o mensual, la cual debe estar relacionada con un mensaje clave en todas las comunicaciones y con los objetivos propuestos. Para el caso de *Bambú comidas* el objetivo y el mensaje clave perseguido será el de comunicar el lanzamiento de su sistema de pedidos online en su nueva web de comercio online.

¿A quiénes comunicar? En la selección de contenidos y temáticas para compartir en los espacios sociales de la organización, es necesario definir el público objetivo, es decir, al destinatario ideal de una campaña, producto o servicio, el cual es determinado muchas veces por edad, género, ubicación y otras variables socioeconómicas. Es claro que principalmente van a ser aquellos seguidores que conforman la comunidad online de la organización pero también se debe pensar en aquellos potenciales usuarios que todavía no son seguidores de nuestros espacios online o públicos directos de nuestra organización y pueden llegar a serlo.

Otro punto que es importante al momento de la selección de contenidos y temáticas es el de pensar el contexto social al que está inserto el público objetivo, el cual abarca todos los factores económicos y socioculturales, donde los gustos, intereses y necesidades cambian.

¿Dónde comunicar? Es necesario especificar en qué redes sociales se va a incursionar. Facebook, Twitter, Youtube son sólo algunas de las plataformas en las cuales se puede centrar el plan de acción. Sin embargo, la elección de esos espacios estará determinada de acuerdo a la estrategia on-line que vamos a ejecutar y, preferentemente, a los espacios en donde nuestros públicos están.

¿Cómo comunicar? Otro punto destacable es el de tener en cuenta cómo se van a comunicar las acciones, es decir, el tono de la comunicación que vamos poner en práctica para comunicarnos con nuestra comunidad. No se utilizará el mismo lenguaje para difundir acciones y contenidos para una dependencia gubernamental o un banco, que para una empresa de viajes o una automotriz. En todo caso, debemos adoptar un tono de la comunicación, un lenguaje específico de acuerdo a cada organización en particular. Otro ítem que es importante subrayar es el de diferenciar las tácticas para cada plataforma en particular y adaptar los mensajes a cada una de ellas, las cuales responden a lógicas y características diferentes con usuarios, tiempos y hasta formas de acceso distintas que deben ser tenidas en cuenta a la hora de diseñar el plan de acción. Facebook permite explotar más el contenido audiovisual, subir fotos y videos, publicar concursos y eventos. Twitter es más específico, con tiempos más rápidos que el de otras redes sociales y con limitados 140 caracteres.

Tipos de contenido

Debemos crear contenidos relacionados a los ejes temáticos que definimos en el plan.

Vale aclarar que no sólo debemos difundir o hablar de nuestro producto sino difundir un universo cultural (de dónde viene, cómo se realiza, con qué dialoga, etcétera). Por tanto, debemos generar contenido que le sea útil y atractivo a nuestro público objetivo.

Podemos ejemplificar el proceso con *Bambú comidas* de la siguiente forma:

- Contenido de valor y relevante para el público: #BambúTips ¡Digálmole sí a los frutos secos! ¿Sabías ya que constituyen una fuente de proteínas, fibra, vitaminas y grasas equilibradas? Conocé y hacenos tus pedidos en www.bambucomidas.com
- Contenido que comunique el producto o servicio para generar tráfico al sitio web: Plato de hoy: seitán salteado con vegetales + chips de papas al curry acompañado de verdes y humus. Hacenos tu pedido online y aprovechá un 10% de descuento. www.bambucomidas.com

Sumado a esto, debemos reconocer que no todo es comunicable y distinguir qué contenidos publicar y cuándo publicarlos. Para ello, es necesario tener bien en claro y chequeada la información que vamos a brindar porque comunicar acciones con información inexacta y no verificada puede ser el foco de una posible crisis y el alimento en la creación de falsas expectativas e ilusiones en los usuarios.

Viralización de contenidos

Hay muchas razones por las cuales los usuarios comparten contenidos en Internet. El hecho de compartir impulsivamente un contenido es lo que se conoce como viralización. Es decir, es cuando un determinado contenido se difunde de manera exponencial, espontánea y en poco tiempo a través de Internet. Buscar la viralización de contenidos es clave ya que, de esta manera, se logra visibilidad en la web y, por tanto, la difusión del mensaje.

Para lograr la difusión viral de nuestros contenidos es necesario ser originales y conocer a nuestro público de manera que éste se identifique con nuestras publicaciones y proceda a compartirlas. Es importante elegir contenidos adecuados e interesantes de acuerdo al rubro o temática para ganar seguidores que compartan los mismos intereses.

La idea de viralización está profundamente extendida entre los comunicadores digitales en la actualidad. Sin embargo, lo que pareciera ser un fenómeno de alcances inabarcables y que nos sorprende por su novedad, no es más que la puesta en común de determinados contenidos que tienen repercusión social por contener algunos factores particulares que nos hacen ponerlos en circulación. Pensemos en la historia de la humanidad y la proliferación y adaptación de chistes, canciones, mitos urbanos, cuentos infantiles y demás saberes populares que trascienden a sus autores y pasan a ser parte del acervo de la socialidad.

Dice Mariano Feuer que “no existe una garantía de la viralización. Es decir, nadie puede asegurar que determinado mensaje llegue a ser viralizado entre cierta cantidad de

personas. Nadie puede prometer, pronosticar ni prever con seguridad todo lo que pueda suceder con un mensaje. Yo lo relaciono con el pronóstico del clima. Si bien cada día hay más modelos climatológicos aproximados y estamos hablando de algo que se estudia hace muchos años, muchas veces pasa que a la mañana dicen ‘va a llover a la tarde’ y después no llueve, porque es un sistema muy complejo. Una de las ventajas que tiene la viralización por sobre otras formas de difusión tiene que ver con que los gastos de logística, a pesar de que existen, no son tan altos como los de tele o radio.” Pese a eso, desde su consultora Es Viral, proponen una explicación para la viralización de contenidos basado en tres vectores:

- La primeridad, que tiene que ver con las emociones, aquello que nos convoca sin una explicación clara. No necesariamente desde lo instintivo, sino desde lo personal, desde lo visceral. En este sentido, nos encontramos muchas veces con una cercanía asociada a sensaciones o cualidades que nos generan emociones.
- La segundidad, se refiere a la generación de empatía, a una conexión y un reconocimiento en el otro. Muchas veces se asocia también a la presencia de personalidades destacadas que generan ese vínculo con su público y que nos permiten reconocernos en el contenido.
- La terceridad, por último, se asocia con la construcción de un código en común, con una inteligencia social que nos permite comprender aquello que el otro está infiriendo.

Para concluir, es fundamental considerar que nuestros contenidos no necesariamente tienen la condición de viralizarse entre millones de usuarios. Es importante tener en cuenta a quiénes queremos que llegue nuestro mensaje más que a cuántos. Por ejemplo, si queremos llegar a un público de profesionales de la neuroanatomía y nuestro contenido es puesto en circulación por un personaje del espectáculo que tiene más de un millón de seguidores, fácilmente llegamos a un montón de personas, pero es probable que ninguna de ellas sea el público objetivo que nos habíamos propuesto. En este sentido, cada vez menos se buscan audiencias millonarias y por el contrario se busca generar comunidades que, aunque parezcan pequeñas, sean activas, participativas y que estén fidelizadas, comprometidas con nuestra organización.

Evaluación y medición de la estrategia de comunicación digital



#evaluación
#medición
#estrategia

La evaluación no puede ser entendida como una acción aislada o autosuficiente; muy por el contrario es preciso que nos sirva para reconocer la marcha y los resultados del proyecto. En este sentido entendemos a la evaluación como un proceso continuo que debe acompañar desde el inicio la gestión de comunicación y que adquiere características específicas en los distintos momentos del proceso evaluativo. Tiene un rol central tanto en el planteo del problema a resolver y en la formulación del plan estratégico, como en el monitoreo de las distintas acciones que se llevan adelante y en la finalización de las etapas en las que el foco estará orientado a los resultados la evaluación.

En palabras de Olga Niremberg (2000) la evaluación “es una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información (...) y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura”.

La medición y la evaluación posibilitan conocer el impacto del plan de acción ejecutado en relación a la estrategia y los objetivos comunicacionales que planteamos. Además, el proceso de medir y analizar nos permite:

- 1) Tomar decisiones: sin un proceso de medición, no podemos conocer la performance del plan de acción ejecutado. Además si es necesario nos ayuda a redefinir la estrategia.
- 2) Generar oportunidades: al compartir los resultados de la estrategia, podemos identificar oportunidades de acción para la organización o conseguir más recursos para potenciar nuestras estrategias y planes de trabajo.
- 3) Respalda el proceso de gestión: a partir de la evaluación generamos un aporte significativo a la estrategia de comunicación, ya que fundamos en ese análisis nuestras decisiones. Esto es lo que diferencia procesos de comunicación institucional profesionales de otros y es lo que permite a las organizaciones visualizar realmente su incidencia.

Tipos de evaluación

Para evaluar es necesario hacer comparaciones, medir, revisar y para eso se deben fijar los parámetros de análisis. Sea cual fuere el objeto de la evaluación será necesario contrastarlo con un parámetro de lo deseado, de lo previsto, es decir la direccionalidad o las metas previamente definidas. A

este tipo de comparaciones se las denomina comparaciones contra estándares.

Por otra parte, el tipo de comparación que se realiza en sí misma teniendo en cuenta el tiempo como variable es la que se lleva a cabo cuando se comparan situaciones o estados actuales, respecto de situaciones o estados pasados, para analizar si hubo cambios y definir el estado de la situación y poder así confirmar o modificar el rumbo de acción.

La comparación contra sí mismo en el tiempo es sumamente útil para la evaluación en proceso porque nos permite ver, más allá de la distancia con los estándares, el avance y los logros alcanzados en las distintas etapas de implementación de la estrategia de comunicación digital.

Aspectos a evaluar

En cualquier estrategia de comunicación los aspectos a evaluar están definidos tanto por los objetivos de la misma, como por los objetivos que nos planteamos para llevar adelante la evaluación.

Por eso resulta fundamental comenzar planteando objetivos claros, precisos y mensurables. Estos objetivos previamente diseñados indican la direccionalidad y las metas que queremos alcanzar en el proceso y nos ayudan a obtener los resultados esperados.

En este sentido es importante también la construcción de indicadores de logros tanto cuantitativos como cualitativos. Estos indicadores son una característica específica, observable y medible y puede utilizarse para mostrar los

cambios y progresos de un proyecto en relación con el logro de un resultado específico. Los indicadores de evaluación buscan facilitar la búsqueda de respuestas a las interrogantes y objetivos de la evaluación.

Entonces qué vamos a evaluar va a determinar el rumbo de nuestro análisis y por lo tanto debe responder a los objetivos planteados. Por ejemplo, si en la estrategia de comunicación el objetivo buscaba reforzar la identidad de la organización, el indicador no podría ser si aumentó la cantidad de seguidores en las redes sociales, sino si en los comentarios y devoluciones del público notamos que se ha reflejado la identidad.

Herramientas metodológicas

Las herramientas metodológicas se construyen en función de lo que queremos evaluar, es decir, en relación directa con los objetivos de evaluación. No hay recetas metodológicas, no existe un método único ni sencillo de llevarlo adelante y por eso es importante la combinación de diferentes técnicas.

El diseño metodológico de la evaluación debe tener un plan de trabajo que especifique las técnicas que van a permitir reunir la información necesaria para responder a los objetivos mediante el análisis de los datos y la interpretación de los hallazgos, para posteriormente informar sobre los resultados.

En comunicación digital encontramos algunas técnicas específicas muy útiles, servicios de medición propios de las

redes sociales o externos. Éstas se caracterizan por arrojar datos cuantitativos y por estar construidas con variables de análisis determinadas por la propia plataforma. Conllevan muchas potencialidades pero hay que tener en cuenta sus limitaciones, ya que quizás no se adapten a nuestra estrategia, por eso es necesario ponerlas en diálogo con otras como son la entrevista, los foros de discusión, la observación y las encuestas.

Es importante destacar la relevancia que adquiere la calendarización de los momentos de evaluación. Entre las cuestiones a definir es fundamental explicitar en qué momento o momentos de la gestión vamos a llevar a cabo la evaluación.

El proceso de medición y la formulación de reportes en la estrategia digital

El formato más conocido para presentar los resultados de la estrategia de comunicación digital y de nuestro trabajo para la organización son los reportes. Los hay de distinto tipo, complejidad, periodicidad, cuyo análisis está basado en:

- **Datos cuantitativos:** el crecimiento de la comunidad –nuevos seguidores o fans en el último mes– la cantidad de menciones y comentarios, el mayor número de Me gusta o re-tweets alcanzados, conocer las horas pico de interacción, etc. Con este enfoque cuantitativo destacamos las cifras que en su conjunto ofrezcan un panorama del impacto de las acciones de la estrate-

gia digital, como así también, sus puntos altos y bajos.

- Datos cualitativos: constituye una perspectiva que busca desprenderse de las cifras y los resultados numéricos para considerar las motivaciones y tendencias, los intereses y gustos, las necesidades, ideas y propuestas surgidas dentro de la comunidad y la estrategia.

A continuación, sugerimos una serie de preguntas disparadoras para comenzar con la tarea: ¿Qué se dice acerca de la organización? ¿Cuáles son las valoraciones positivas y negativas que se realizan? ¿Cuáles son las temáticas que tienen más repercusión y cuáles no? ¿Por qué? ¿Qué contenido generó mayor interacción? ¿Qué tipo de interacción? ¿Qué tipo de acciones tuvieron mayor respuesta? y ¿en qué formatos? (audiovisual, gráfico, etc.) ¿Cuáles son las conversaciones que motivan a los sujetos? ¿Cuál es el tipo de consulta más realizada a partir de la implementación de la estrategia? ¿Qué plataformas de interacción son las más utilizadas? ¿De estas plataformas, que públicos se encuentran en cada una? ¿varían por los contenidos?

Pero, ¿cómo podemos estructurar un proceso de medición para los medios digitales que nos sirva para formular los reportes? Para ello necesitamos crear un plan o proceso de medición con diferentes pasos y la definición de métricas de análisis para comenzar el trabajo:

Plan de medición

1) Tener presentes los objetivos de la estrategia de comunicación digital para construir la pregunta guía de la evaluación.

2) Definir y listar métricas de análisis: a cada objetivo, debemos sumarle un indicador de éxito o métrica asociada. Por ejemplo:

- Audiencia: Me Gusta en Facebook, seguidores en Twitter, visitas al blog, visitas a la página web, seguidores en Instagram.
- Interacciones: comentarios, búsquedas, menciones, retweets, vistas, seguidores.
- Atención al cliente: consultas recibidas, atendidas y resueltas.
- Tráfico web: reconocer desde qué páginas web o redes sociales llegan a nuestro sitio y en qué medida.

3) Asociar cada métrica a una herramienta: existen múltiples herramientas para trabajar con cada métrica, algunas son pagas y otras gratuitas. Algunas pueden utilizarse gratuitamente durante un periodo de prueba para luego pasarse a la versión paga. Generalmente los costos de las herramientas corren por cuenta de la organización, por lo que es necesario también presupuestarlas. Al mismo tiempo, algunas plataformas como Facebook o Twitter ya cuentan con sus propias herramientas de medición. Por ejemplo, para medir la audiencia contamos con: Facebook Insights, SocialBakers, Radian6, Twitter Analytics, Twitonomy, Youtube Analytics,

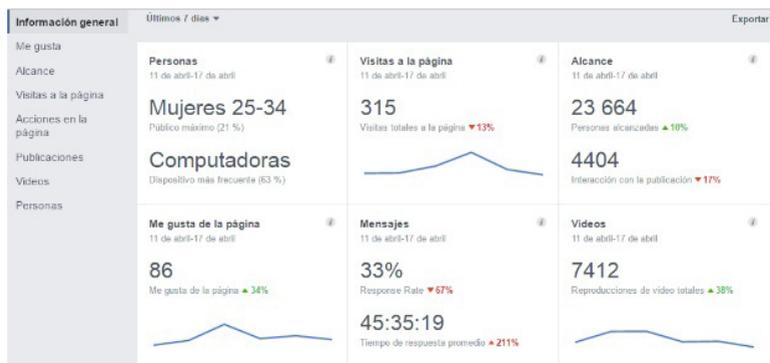
Google Analytics y así podemos encontrar la indicada según nuestras métricas.

4) Realizar una plantilla de reporte: en la cual sinteticemos todo el proceso de medición de una forma que permita su rápida lectura y análisis.

5) Definir tiempos y periodicidad (dependiendo del tiempo, periodicidad y nivel de análisis), podemos destacar tres tipos de reportes:

- Reportes semanales: correspondiente a una tabla con la métrica de todas las plataformas sociales, espacios web y los contenidos destacados.
- Reportes mensuales: corresponde a un reporte más completo, con métricas de todos los espacios web y un análisis cuantitativo y cualitativo de la performance de la estrategia, oportunidades, optimizaciones propuestas, próximos pasos, etc.
- Reportes trimestrales: aún más complejos y mayor nivel de análisis, reflejan la performance y el impacto de la estrategia una vez finalizada una campaña.

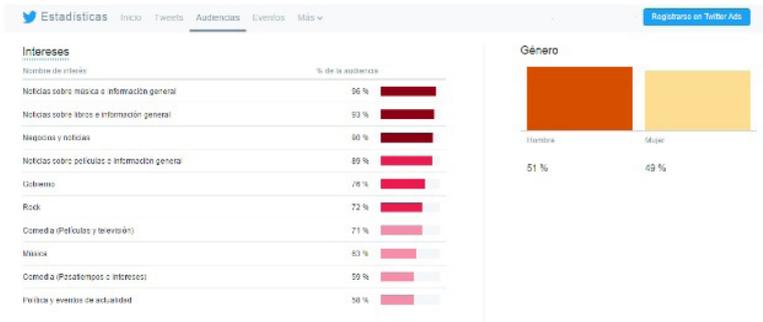
FACEBOOK



GOOGLE ANALYTICS



TWITTER



Controla tus anuncios de Google

Puedes controlar los anuncios que se te muestran basados en tu cuenta de Google en varios dispositivos modificando esta configuración. Estos anuncios tienen más probabilidades de ser útiles y relevantes para ti.

Tus intereses

<input checked="" type="checkbox"/> Actuación teatral	<input checked="" type="checkbox"/> Alimentación y bebidas	<input checked="" type="checkbox"/> Anime y manga
<input checked="" type="checkbox"/> Anuncios de televisión	<input checked="" type="checkbox"/> Aplicaciones Android	<input checked="" type="checkbox"/> Aplicaciones para móviles y add...
<input checked="" type="checkbox"/> Arquitectura	<input checked="" type="checkbox"/> Arte textil y fibras	<input checked="" type="checkbox"/> Arte y entretenimiento
<input checked="" type="checkbox"/> Artículos de higiene	<input checked="" type="checkbox"/> Autobús y ferrocarril	<input checked="" type="checkbox"/> Autoescuela
<input checked="" type="checkbox"/> Automóviles y vehículos	<input checked="" type="checkbox"/> BMW	<input checked="" type="checkbox"/> Banca
<input checked="" type="checkbox"/> Bebés y niños pequeños	<input checked="" type="checkbox"/> Camiones	<input checked="" type="checkbox"/> Caridad y filantropía
<input checked="" type="checkbox"/> Ciclismo y accesorios	<input checked="" type="checkbox"/> Cine de animación	<input checked="" type="checkbox"/> Cocina y recetas
<input checked="" type="checkbox"/> Comedias de televisión	<input checked="" type="checkbox"/> Compra de vehículos	<input checked="" type="checkbox"/> Conciertos y festivales de música

[+ AÑADIR INTERÉS NUEVO](#)
[VER 85 INTERESES MÁS](#)
[¿DE DÓNDE VIENE ESTO?](#)

Anuncios basados en tus intereses

Mejorar tu experiencia con anuncios cuando tengas una sesión iniciada en sitios de Google



Con los anuncios basados en tus intereses HABILITADOS

- Los anuncios que ves se te muestran según las consultas de búsqueda que hayas realizado anteriormente, los vídeos que hayas visto en YouTube y otros datos asociados a tu cuenta, como tu intervalo de edad o tu sexo.
- En algunos sitios de Google, como YouTube, verás anuncios relacionados con tus intereses, los cuales puedes modificar en cualquier momento visitando esta página.
- Puedes bloquear algunos anuncios que no quieras ver

Con los anuncios basados en tus intereses INHABILITADOS

- Continuarás viendo anuncios y puede que estén basados en tu ubicación general (como tu ciudad o tu estado)
- Los anuncios no estarán basados en los datos que Google ha asociado a tu cuenta de Google, por lo que pueden ser menos relevantes
- Ya no podrás modificar tus intereses.
- Todos los intereses publicitarios asociados a tu cuenta de Google se eliminarán.

**EL COMUNICADOR EN EL CONTEXTO
HIPERMEDIATIZADO**

El gestor de la comunicación digital



#comunicador
#transdisciplina
#conocimiento
#gestión

Frente a un escenario de avances y cambios acelerados, y un campo laboral que exige y reconfigura constantemente las herramientas y perfiles profesionales, el panorama dentro del campo disciplinar plantea nuevos desafíos en los procesos de formación.

De esta forma, con el advenimiento de las tecnologías de comunicación, aparecen nuevas plataformas, que han permitido que emerjan, a partir de los procesos de apropiación, nuevos códigos narrativos y estrategias en la producción de contenidos. Esto implica la necesaria transformación y adaptación de los saberes propios del profesional de la comunicación, como así también en las rutinas y quehaceres en el desarrollo laboral.

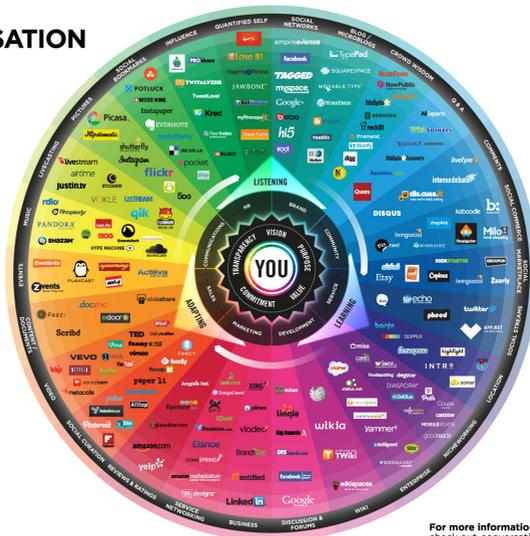
Las apropiaciones tecnológicas están presentes en todos los aspectos sociales, políticos y culturales, lo cual ha transformado de manera profunda y, en muchos casos definitiva, la forma de relacionarnos en y con el trabajo. Inteligencia colectiva, participación y velocidad, son algunos de los conceptos

que marcan los síntomas de época y demuestran ser las características principales de las nuevas plataformas digitales que conocemos, donde los sujetos –todos potencialmente productores activos– dan vida a un *nuevo mundo narrativo*.

Un ejemplo posible para pensar en esta transformación es el *Prisma de las conversaciones*, que no es otra cosa que un mapa que nos permite hacer visible el estado de los medios digitales. Fue desarrollado en 2008 por Brian Solis y condensa un estudio en curso de etnografía digital, que rastrea las redes sociales dominantes y prometedoras, y los organiza por cómo se utilizan en la vida cotidiana.

THE CONVERSATION PRISM

Brought to you by
Brian Solis & JESS3

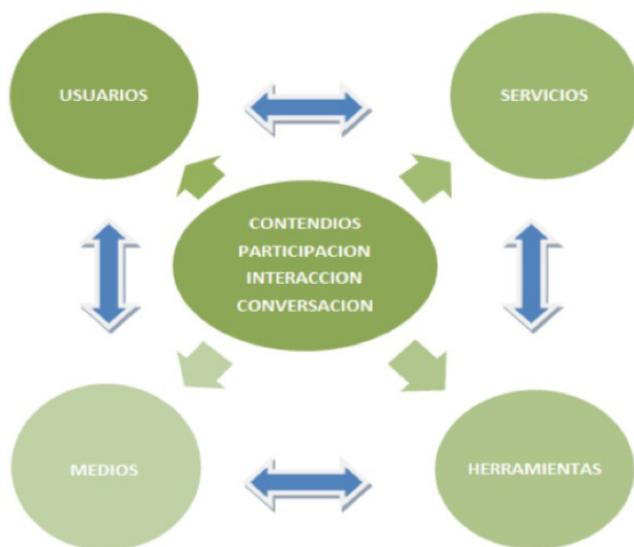


For more information
check out conversationprism.com

El prisma de la conversación
Fuente: <https://conversationprism.com>

Este estudio intenta mostrar el modo en que nos atravesamos por un ecosistema mediático e informacional, que nos habla de una evolución de las herramientas hacia aplicaciones web enfocadas al usuario final.

Con el advenimiento, expansión y popularización de los blogs, las wikis y las redes sociales, Internet dejó de ser una estructura de hipertextos conectados para convertirse en una *Web social*, una plataforma de usuarios interconectados entre sí, prosumidores de información, mediatizados mediante múltiples plataformas sociales y dispositivos de comunicación.



La arquitectura de la participación de la Web 2.0.

Fuente: elaboración del autor.

Estas modificaciones en los medios, dispositivos, plataformas, usos y en las formas de participación, llevaron a las organizaciones –entendidas como entidades discursivas– a repensar sus lógicas, sus dinámicas y, por consiguiente, su comunicación. Esto generan unas condiciones que exigen la formación de nuevos perfiles profesionales que estén capacitados para insertarse en puestos y equipos de trabajo con una fuerte demanda en conocimientos sobre comunicación digital desde un punto de vista crítico, analítico y estratégico atendiendo y entendiendo sus particulares lógicas.

(De) construyendo al comunicador digital

A partir del reconocimiento de estos cambios culturales y de producción vinculadas al mundo digital, que atraviesa el funcionamiento de todas las organizaciones, es posible identificar nuevos ámbitos de inserción laboral que requieren la formación de un perfil de comunicador que pueda pensar críticamente a las tecnologías de comunicación para producir estrategias comunicacionales en plataformas digitales, entendiendo y reconociendo sus particularidades.

Esta inquietud surge también en el seno de las organizaciones, que requieren de nuevas estrategias para satisfacer las demandas de públicos expuestos a un entorno en el cual aparecen nuevos canales de comunicación, tales como las comunidades online que se convirtieron en uno de los espacios donde se construyen la imagen y la reputación digital. De este modo, la *comunicación digital* constituye una herramienta para las organizaciones al momento de desarrollar

estrategias en términos comunicacionales, en tanto permite establecer una comunicación directa y de colaboración con el usuario, al ofrecer la posibilidad de aumentar los vínculos emocionales con sus seguidores, dar a conocer sus productos y servicios, y estar en sintonía con los planes y acciones de otras instituciones.

En este sentido, surgieron nuevas profesiones con tareas que jaquearon los clásicos organigramas organizacionales basados en la vieja economía que respondían a empinadas pirámides administrativas, por las cuales circulaban las órdenes de trabajo de forma vertical. En la actualidad, el paradigma mencionado convive con otras propuestas organizativas, donde se reconocen en muchos casos organigramas hiperenlazados –un síntoma de época, sin duda–, demostrando que el respeto y la apreciación por el conocimiento práctico resultan más importantes, en muchos casos, que la autoridad abstracta. Por lo tanto, se crearon nuevas divisiones y puestos dentro de los departamentos de comunicación de las organizaciones, desarrollando, en muchos casos, el área Comunicación digital o Medios Digitales. Se trata de profesiones que proliferan gracias al avance de las tecnologías y que presentan, en la mayoría de los casos, grandes posibilidades de crecimiento y evolución.

Complementariamente, la era digital proporciona herramientas que agilizan las tareas de los comunicadores, obligándoles al mismo tiempo, a adquirir *competencias digitales*. Es decir, conocimientos y habilidades que son el resultado de la introducción de las tecnologías informáticas en el ámbito laboral en la dimensión comunicacional. Cabe aclarar que estas competencias no anulan o sustituyen el

bagaje de conocimientos característico y deseado para un profesional del campo de la comunicación, sino que constituyen un complemento a las tradicionales destrezas del campo. De esta forma, es habitual encontrar a un periodista que edita sus videos y tiene conocimiento de estrategia en redes sociales para lograr *viralizar* sus artículos.

Podemos decir, a partir de esta descripción que, como bien lo definió Ramón Salaverría estamos atravesando un período de *convergencia profesional*, con la aparición de nuevos perfiles y profesiones (como el Gestor de la comunicación digital) y la transformación de otras (Periodista de Datos, Periodista Transmedia, etc.). Estos cambios afectan no sólo al comunicador, sino que también a las organizaciones y a las instituciones encargadas de formar dichos profesionales (Universidades, Escuelas de Periodismo o Diseño, etc.).

En otras palabras, la *digitalización de los procesos comunicativos* ha implicado una modificación continua en el mercado laboral y los actores que se desenvuelven en él. En este sentido, el comunicador debe adquirir competencias que lo conviertan en un profesional versátil, multiplataforma, *multitasking* y transmedia con la capacidad de resolver diferentes tareas o trabajar para diferentes organizaciones o medios simultáneamente, en el marco de un contexto laboral dominado por la multimedialidad, lenguajes híbridos y funciones hiperenlazadas que antes eran desempeñadas por otras profesiones. A continuación se identifican y describen, de manera sucinta, algunas dimensiones de este proceso:

Dimensión mediática y temática: el comunicador actualmente produce contenidos para diferentes lenguajes (sonoro, visual, interactivo, etc.), plataformas (redes sociales, televisión, radio, etc.) y temáticas (gobierno, empresas, deportes, artes, etc.). Por lo que necesita una serie de competencias tecnológicas (sobre el uso de herramientas técnicas), semióticas (acerca del empleo de diferentes plataformas y soportes) y de *agenda setting* (sobre el abordaje de diferentes temas establecidos por los medios de comunicación y que influyen en la agenda del público) para las diferentes secciones de un medio de comunicación o para proyectos en organizaciones de cualquier índole. Podemos citar el ejemplo del comunicador, que gestiona la comunicación digital de una organización desarrollando estrategias para diferentes plataformas online adaptando los contenidos en diferente lenguajes y soportes, o el periodista que cubre un acontecimiento periodístico realizando la crónica para la edición digital o convencional para el medio que trabaja, adelantándose a su lanzamiento y realizando una transmisión en tiempo real desde su cuenta de Twitter.

Dimensión temporal y espacial: tiempo atrás, era casi habitual que los periodistas o cualquier otro profesional de la comunicación trabajasen por años –hasta décadas– en un único medio u organización, donde realizaban su carrera profesional escalando las diferentes posiciones del organigrama hasta encontrar su lugar de desarrollo individual. Hoy en

día, el panorama es completamente diferente y son comunes las nuevas modalidades de trabajos basadas en proyectos, por los cuales se organizan y desmontan redes y grupos de profesionales en función de los mismos.

A ello podemos añadir que los ambientes laborales también se modificaron sustancialmente. Por ejemplo, el trabajo a distancia se intensificó gracias a las facilidades que ofrecen herramientas de comunicación en línea o aplicaciones de trabajo colaborativo online, que permiten alojar archivos en la nube y crear documentos en línea con la posibilidad de compartílos y editarlos en grupo de forma simultánea. También a menudo sucede que las organizaciones contratan profesionales externos que desempeñan sus funciones fuera del ámbito espacial de las mismas.

De esta forma, podemos decir que el nuevo escenario comunicacional demanda profesionales *versátiles*, formados y capacitados para responder a una labor diaria en todo tipo de organizaciones, planteando una batalla en el vertiginoso campo de la comunicación digital. Al mismo tiempo, es necesario formar comunicadores que desarrollen una perspectiva crítica para pensar y mirar a las tecnologías y las nuevas subjetividades contemporáneas, siendo capaces de producir, gestionar, desarrollar, crear, analizar y evaluar contenidos digitales, multimediales y transmedia.

El gestor de la comunicación digital: competencias y ámbitos de trabajo

Tal como hemos delineado en las líneas precedentes, vivimos en una coyuntura donde el hacer comunicacional presenta desafíos, producto de los procesos de convergencia tecnológica, organizacional, profesional, social y cultural. En simultáneo, encontramos la necesidad por parte del Estado, el sistema productivo y las organizaciones sociales, de diseñar estrategias de comunicación digital. Es por ello que cobra fuerza el concepto que venimos problematizando, a decir, el del *gestor de la comunicación digital*.

Ahora bien, con la intención de acercarnos a una posible definición, podemos decir que el gestor de la comunicación digital en una organización formará parte –o no– del área de comunicación digital propiamente dicha y será quién guíe la planificación e implementación de un plan de comunicación que se complemente y sea consistente al plan integral de comunicación de la organización. Esto implica que en sus responsabilidades y tareas se encuentran la gestión estratégica de la comunicación, imagen y la reputación digital mediante la gestión de los espacios web de la organización. Bajo este marco, un gestor de la comunicación digital será capaz de producir *relatos* y *narrativas* que construyan experiencias novedosas en diferentes lenguajes y plataformas de comunicación masiva.

Al mismo tiempo, actuará en el campo de las tecnologías de comunicación para generar sentidos. Cabe destacar que no será lo mismo generar diálogos y vínculos con una comunidad web que con una comunidad presencial, ambas

tareas responden a saberes y procesos específicos. El delinear estrategias de comunicación digital requiere de saberes determinados en planificación de procesos y gestión de las plataformas online. Así, los *gestores de la comunicación digital* están capacitados para producir contenidos multimediales, desarrollar propuestas en diferentes espacios y elaborar planes de comunicación organizacional abarcando de forma integral el quehacer de la comunicación digital.

El gestor de la comunicación digital es un constructor de imagen permanente. El proceso de construcción de la imagen lleva implícito un trabajo en comunicación muy importante. Por lo tanto, el gestor de la comunicación digital deberá sostener, acrecentar y en cierta forma defender las relaciones de la organización con sus públicos. En otras palabras, tendrá la difícil tarea de gestionar la imagen de la organización, en lo digital, y de convertirse al mismo tiempo en una especie de *guardián* que monitorea todo lo que se dice de la misma en el ámbito digital.

A continuación, proponemos un punteo sobre el alcance del concepto y las competencias profesionales del gestor de la comunicación digital.

- Planificar estrategias y procesos de comunicación digital en ámbitos públicos, privados y organizaciones sociales con una mirada integral.
- Realizar diagnósticos de comunicación digital en diferentes organizaciones con el fin de reconocer las diferentes realidades socioculturales para la elaboración de procesos de transformación y propuestas de gestión en clave comunicacional.

- Diseñar y producir contenidos y narrativas en lenguajes multimedia y transmedia.
- Analizar críticamente y crear debates sobre las prácticas profesionales bajo la mirada Comunicación/ Tecnologías/ Cultura.
- Diseñar y producir políticas y programas de inclusión digital en el sector público y privado.
- Conformar equipos multidisciplinares, con un modelo de producción abierto y colaborativo, para la producción de proyectos multimediales y transmedia a partir del diálogo con profesionales afines, promoviendo un debate transdisciplinar.

Por último, para complementar, se enumeraran los posibles ámbitos de desempeño profesional por el cual el *gestor de la comunicación digital* podrá integrarse activamente en:

- Medios de comunicación públicos, privados y de organizaciones sociales.
- Organizaciones privadas, empresas y agencias de comunicación. Como así también, organismos, entes, áreas y programas de telecomunicaciones e inclusión digital.
- Proyectos de políticas, campañas y estrategias de comunicación digital.
- Producción de contenidos específicos para medios digitales de organizaciones privadas, Pymes y Estado.
- Procesos de formación y capacitación educativa sobre tecnologías, comunicación y cultura.
- Programas de inclusión digital e investigación en tecnologías de comunicación.

Luego del recorrido de estas páginas, y con las limitaciones lógicas en el marco de un campo tan versátil y dinámico como es el de la comunicación digital, podemos decir que el gestor de la comunicación digital deberá ser un sujeto capaz de gestionar la comunicación en términos digitales en todo tipo de organizaciones, reconociendo las particularidades de cada una de ellas en función de su identidad y del ámbito al que pertenece. Como ya mencionamos, corresponde a un modelo en estado beta, el cual no esconde una verdad absoluta y puede –y debe– ser cuestionado en futuras investigaciones. Un *trabajo en progreso* con un enorme potencial por delante.

Nuevas formas de hacer periodismo



#periodismociudadano
#periodismodedatos
#newsgaming
#transmedia

El periodismo es narrativa, pero no es ficción. Trabaja el *storytelling* cotidiano, el de las historias obsoletas y complejas. Cuenta con una multiplicidad de formatos, medios y espacios para contar sus historias, además de una capacidad creciente de involucrar a sus lectores en la construcción de las mismas.

Si abordamos el concepto de transmedia, que se sustenta en los principios básicos de ser de un relato que se expande por diferentes medios y plataformas tejiendo una red en la cual la audiencia participa, podemos decir que la narrativa periodística siempre fue transmedia. Incluso antes de la explosión de medios digitales o el periodismo ciudadano, el periodista se acercaba al lugar del acontecimiento periodístico para hacer la crónica para la radio o la televisión, la cual salía en directo o formaba parte de los contenidos que configuraban las ediciones centrales de los noticieros y que a la mañana siguiente retomaba la prensa gráfica. La audiencia podía acceder a la noticia por cualquiera de

estas plataformas y la participación se daba, por ejemplo, mediante el correo de lectores de los diarios o por mensajes que eran leídos en los programas radiales o televisivos.

En este sentido, el periodismo transmedia o multiplataforma busca contar historias expandiéndolas en diferentes plataformas y uno de sus objetivos es fomentar la participación de los usuarios. En ocasiones, estos relatos informativos trascienden los límites del papel impreso, para lograr historias vivas e interactivas, que incluyan participación de los usuarios. Muchas de las cuales, surgen de la propia colaboración de los ciudadanos.

El foto periodista Kevin Moloney, da cuenta de este carácter transmediático por naturaleza del periodismo y en su artículo “Transmedia Journalism in Principle” aporta un pequeño manifiesto: “Los periodistas necesitan encontrar al público a través de un paisaje mediático muy diverso en lugar de esperar a que venga a nosotros. Los días de la audiencia cautiva han terminado (...) Cuando simplemente reutilizamos la misma historia para diferentes (multi) medios, perdemos la oportunidad de llegar a nuevos públicos y de participar de diferentes maneras. ¿Por qué no utilizar esos medios diferentes y sus ventajas individuales para contar las diferentes partes de unas historias muy complejas? ¿Y por qué no diseñar una historia para difundir a través de diferentes medios como un esfuerzo único y coherente?...”

La exposición de estas reflexiones se convierten en una buena introducción para esta sección en la que buscamos indagar brevemente sobre la traslación al terreno periodístico del concepto transmedia, el cual se mezcla con otros términos clave de la era comunicacional actual como Web

2.0, multiplataforma, periodismo participativo o ciudadano, periodismo de datos o *newsgames*. Lo que demuestra una necesidad evidente de que las narrativas periodísticas se desplieguen a través de diferentes plataformas y medios pero con una misma esencia: contar historias desde múltiples puntos de vistas, inspirando el cambio y la colaboración de los usuarios.

El periodismo ciudadano

Al igual que las organizaciones y el mercado, los ciudadanos se apropiaron de la información a través de los medios sociales y convirtieron al periodismo también en una conversación. La crisis en la credibilidad de la prensa tradicional, el cuestionamiento de la objetividad y la aparición de herramientas digitales accesibles son algunos de los factores centrales que fomentaron la aparición del *Periodismo 3.0*, llevado adelante a menudo por ciudadanos particulares que captan la instantánea desde el lugar de los hechos con sus dispositivos móviles, muchas veces antes que el profesional y que los medios tradicionales luego retoman.

En la última década, vivimos una expansión del *Periodismo 3.0* y podemos citar ejemplos de este proceso de cobertura de hechos noticiosos por parte de ciudadanos y que los grandes medios retomaron y los hicieron parte de la agenda. El 7 de julio de 2005, Londres sufrió su peor ataque terrorista y los grandes medios hicieron un llamamiento a los ciudadanos para que cuenten sus historias, envíen sus fotos y videos desde sus teléfonos móviles a la *BBC*, *The Guardian* o *The*

Times. Frente a la crisis de difusión y credibilidad que están padeciendo, los medios británicos no dejaron a los ciudadanos al margen de la construcción del relato periodístico. Otro ejemplo crucial, fue la noticia que impactó al mundo el 1 de mayo de 2011 cuando unidades de las fuerzas militares abatieron a Osama Bin Laden en Pakistán. Pero, ¿cómo se enteró el mundo de la muerte del terrorista más buscado de los últimos tiempos? Todo comenzó con el tuit del pakistaní Soahib Athar (@reallyvirtual), un consultor de 33 años de edad, que sorprendido por el vuelo rasante de helicópteros en el medio de la noche en su vecindario, lo llevó a escribir una serie de tuits relatando lo que estaba viendo:



Athar, desconocía que estaba siendo el espectador de lujo de uno de los eventos más importantes del año y durante horas compiló sus propias observaciones acerca del acontecimiento que pronto tendría al mundo sorprendido. Sin saberlo, tuitió la operación secreta que mató a Osama Bin Laden. “Uh, oh, ahora soy el chico que, sin saberlo, tuiteó en vivo el raid de Osama” supo relatar, después de que el mundo se diera cuenta que tuvo un asiento de primera en la historia y lo inundaron con preguntas y mensajes.



Por supuesto, la cuenta de Twitter de Athar pasó de menos de mil a más de setenta mil y su noticia recorrió toda la Web, la cual fue recogida y amplificada por otros usuarios de la red social. Pero fue un colaborador del secretario de defensa Donald Rumsfeld, llamado Keith Urbahn (@keithUrbahn), el primero del círculo oficial del gobierno de los Estados Unidos en tuitear la noticia una hora antes de que la confirmara en una conferencia de prensa internacional el presidente Obama. Sólo fue necesario que el periodista Brian Selter del New York Times se encontrara con el tuit para que

la



Keith Urbahn
@keithurbahn



Seguir

So I'm told by a reputable person they have killed Osama Bin Laden. Hot damn.

Responder Retweetear Favorito Más

RETWEETS
1706

FAVORITOS
722



19:24 - 1 de may. de 2011

Una hora más tarde, Obama realizó la conferencia de prensa confirmando la noticia, pero la audiencia global ya había tenido conocimiento del hecho y su presentación perdió el efecto sorpresa que esperaba obtener. Desde este momento, los medios internacionales se hicieron eco de la noticia, la cual ocupó la primera plana de los periódicos al día siguiente.



Barack Obama anunciando la muerte de Osama Bin Laden en televisión –Captura de la CNN Americana.



Los principales periódicos del mundo se hacen eco de la muerte de Osama Bin Laden – Foto collage por <http://aphelis.net/>.

En este caso, las historias se contaron por todos los medios y los usuarios participaron en la construcción del relato periodístico. Mejor dicho, crearon las noticias que luego los medios convencionales retomaron e hicieron parte de la agenda. Por lo que no podemos dudar que estamos en frente de narrativas transmedia surgidas por un proceso que combinó a las nuevas tecnologías de comunicación con la participación de usuarios interesados en hacer periodismo y comunicación pública. Al mismo tiempo, bajo lemas como “vos sos la noticia”, son los mismos medios los que están incentivando estos procesos buscando constantemente que los usuarios compartan sus reportes a través de los diferentes espacios online (imágenes, videos e impresiones). Si bien, estos aportes todavía no son considerados como “periodismo serio o profesional”, ya que no hay detrás un profesional con el aval de un medio reconocido, no debemos dejar

de destacar que estas “participaciones” transformaron los procesos de comunicación pública, de filtrado de información y configuración de agenda, además de reconfigurar las funciones sociales y políticas de los medios. En un contexto de pérdida de credibilidad de los medios tradicionales, internet permite –de algún modo–, que se visibilice la voz de los usuarios, posibilita la exposición de otras campañas y abre la posibilidad de un relato no administrado en su totalidad por los grandes medios. Además, nos permite poner en marcha un proceso de fiscalización y seguimiento del poder político y la actividad periodística.

Periodismo de datos

No solo el periodismo está cambiando, sino la forma con la que se cuentan las historias periodísticas. En los albores de la Web 3.0, Semántica o Biga Data Web, da sus primeros pasos el periodismo de datos, un nuevo tipo de periodismo que permite explotar al máximo el gran caudal de datos y el uso de búsquedas intensas en la web, para su posterior análisis y estructuración, con el fin de visualizar los datos más relevantes para crear historias. Podemos graficar este proceso citando como ejemplo las infografías interactivas que acompañan los artículos sobre periodismo de datos, que permiten al usuario intercambiar variables para observar los resultados sobre el sistema o comparar. De las más simples a las más complejas, se posicionan como un recurso lúdico e interactivo con el que se vale el periodismo transmedia para hacer sumergir al lector en sus historias. Podemos citar la personalización de

datos que permite la infografía interactiva “The world at seven billion” de la BBC (2011) que indaga sobre el crecimiento demográfico y desarrollada por motivo de la llegada a la cifra de siete mil millones de personas en el mundo. En este sentido, la infografía le permite al usuario, a partir de su fecha de nacimiento, conocer cuál es el lugar que ocupa dentro de los 7 billones de habitantes mundiales.



“The world at seven billón” (2011) – Fuente: <http://www.bbc.co.uk/news/world-15391515>

El periodismo de datos como disciplina, posibilita desarrollar proyectos más complejos, que permiten articular saberes y conocimientos con diferentes actores de la sociedad. Un ejemplo muy logrado es el de “Declaraciones juradas abiertas. Porque saber es tu derecho” realizado por el equipo de datos del periódico argentino *La Nación*, el cual ganó como mejor aplicación y sitios de datos en los Data Journalism Awards 2014. El proyecto tiene como objetivo la publicación de las declaraciones juradas abiertas de

funcionarios de los tres poderes de la República Argentina (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) para que los ciudadanos puedan acceder a la evolución patrimonial de los funcionarios públicos, legisladores y jueces y así hacer visible y comprensible la información postulada en dichas declaraciones juradas. Para ello, la aplicación interactiva permite conocer la evolución del patrimonio de los funcionarios desde que ingresaron en sus cargos teniendo en cuenta sus salarios. Cabe destacar, que la herramienta no tiene como objetivo dar cuenta el patrimonio de los funcionarios, más bien, conocer y alertar sobre posibles casos de corrupción a partir de evoluciones patrimoniales distorsionadas en cuanto a sus ingresos públicos.

lanacion-com
DECLARACIONES JURADAS

Últimas noticias | Edición impresa | Blogs | LN Data | Servicios | Guía LA NACION

DECLARACIONES JURADAS ABIERTAS Beta

El patrimonio de los funcionarios públicos de la Argentina
 Total 1540 DDJJ. Actualizado el 13/10/2014

Buscar...

EJECUTIVO LEGISLATIVO JUDICIAL

PODER EJECUTIVO - 536 DDJJ

PODER LEGISLATIVO

PODER JUDICIAL

FUNCIONARIO: Todos | CARGO: Todos | TIPO DE BIENES: Todos | VALOR DE LOS BIENES: Todos | AÑO: Todos

PODER EJECUTIVO > Información aportada a Poder Ciudadano por la Oficina Anticorrupción

PERSONA	CARGO	DECLARACIONES JURADAS DE LOS AÑOS *
1 ABAL MEDINA, Juan Manuel	Jefe/a de Gabinete de Ministros	2011
	Secretario/a de la Gestión Pública	2010, 2009, 2007
	Secretario/a de Gabinete y Gestión Pública	2008
	Subsecretario/a de la Gestión Pública	2006, 2005-A, 2005
2 AGUILERA, Daniel Pablo	Secretario/a de Turismo	2011, 2010

Declaraciones Juradas Abiertas (2014) – El funcionamiento de la aplicación en detalle– Fuente <http://www.lanacion.com.ar/1624163-el-patrimonio-de-los-funcionarios-ahora-a-un-clic-de-distancia>

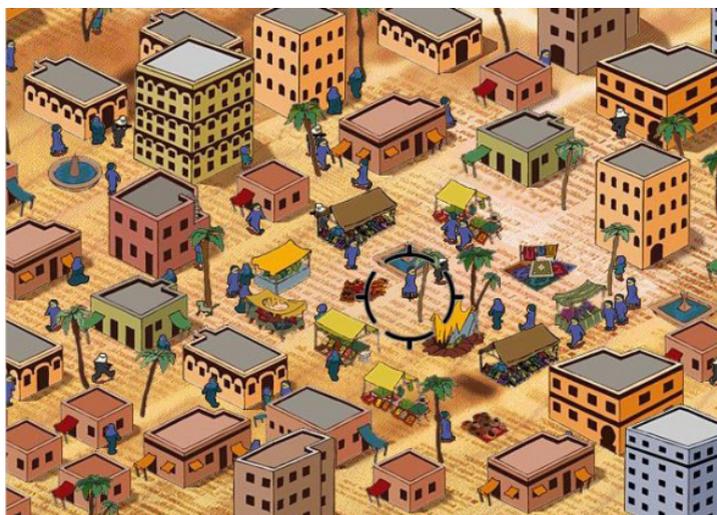
News gaming: el juego de la información

Al periodismo de datos, se le suman otras iniciativas que están reconfigurando la tarea periodística y las formas de contar y presentar las noticias. Podemos citar al *news-gaming* o “el juego de la información” como género donde lo lúdico se mezcla con la información. El concepto fue acuñado por el investigador y desarrollador de videojuegos Gonzalo Fresca, creador de Madrid, un videojuego sobre los atentados de marzo de 2004 en la capital española. Al que se le suma el popular *September 12th*, nacido como una crítica a la belicosa política de George W. Bush, es otro de los ejemplos destacados de este incipiente género.

Desarrollado por News gaming, un equipo de programadores que realiza videojuegos como medio de expresión ideológica, la dinámica del juego consiste en que el usuario arroje misiles a una ciudad de Medio Oriente como represalia del atentado del 11-S a la Torres Gemelas y el *World Trade Center*. Como resultado, cada víctima genera nuevos talibanes. La moraleja del videojuego pretende explicar el círculo vicioso de la acción-represión que genera la acción bélica, que en lugar de dar un punto final al terrorismo internacional, genera más terroristas y violencia. Otro ejemplo característico de esta categoría es *Fatworld*, videojuego diseñado para combatir la obesidad en Estados Unidos. Estos tres ejemplos de videojuegos ingresan en la subcategoría de juegos persuasivos, aquellos que desde lo lúdico y didáctico buscan generar reflexiones y modificar el comportamiento de los usuarios.



Madrid (2005) – Fuente: <http://www.newsgaming.com/games/madrid/index.html>

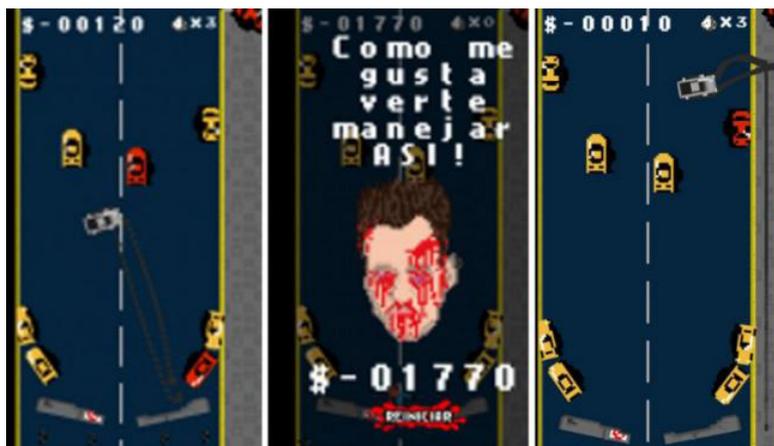


September 12h (2003) – Fuente: <http://www.newsgaming.com/games/index12.htm>

En Argentina, tenemos el ejemplo de la empresa Shitty-games (juegos de mierda) que desarrollan videojuegos de estética y lógica sencilla a partir de noticias que generan controversia e inquietud. De hecho muchos de sus juegos acaban siendo parte del contexto en que se narra la noticia y sus expansiones. Aunque por momento parezca reducirse a un dato accesorio, muchas veces es el juego el que permite el acceso a la noticia y el que habilita ciertas discusiones culturales al respecto.

Sus creadores explican, en una entrevista realizada para *Transmedia Hoy*: “El proceso es simple, encontramos un tema del que queramos hablar, buscamos un método de *gameplay* que nos convenza y empezamos a hilar los detalles estéticos y conceptual del juego. Cuando se tratan juegos que tienen que salir rápido, nos juntamos un fin de semana y le metemos de corrido hasta tener algo que nos convenza. Sabemos que no puede pasar mucho tiempo después de la noticia, porque estas cosas se diluyen y olvidan rápido”.

Entre sus juegos más reconocidos encontramos “suicidio” referido al tratamiento mediático del suicidio del Fiscal Alberto Nisman, “keku-liao” en el que podemos encarnar el rol del cordobés que atacó a un grupo de delincuentes con un sable, “disfuncionario público” emulando al funcionario de Morón que fingió una agresión para victimizarse ante los medios, “super lanatta bros” en el que debemos ayudar a los narcos fugados a escapar del país, y “chanogeddon” en el que hay que lograr que Chano de Tan Biónica estacione su auto.





Documental transmedia e interactivo

En esta misma línea que busca nuevas formas de narrar, encontramos un aporte interesante en el campo de la producción de documentales. El trabajo que tradicionalmente recupera diversos formatos, abordajes mediáticos, archivos y recursos para condensarse en un único material (y en un único formato, fuera cual fuera el elegido), encuentra en las dinámicas de producción transmedia e interactivas un nuevo campo con multiplicidad de opciones. Así como el Periodismo 3.0 nos acerca a la producción de contenidos por parte de los usuarios, el documental transmedia e interactivo busca habilitar la construcción de una narración que pueda abordarse desde distintos modos, plataformas, recursos y acciones. En ese sentido, nos encontramos con documentales que no cuentan un inicio, un nudo y un final, sino que permiten al usuario recorrerlo a partir de inquietudes, intereses y voluntades particulares. Algunos ejemplos que podemos abordar son los documentales: *Aguas Turbias*, una tesis para la Especialización en comunicación digital audiovisual de la UnQui; *70 Octubres*, un documental transmedia por el 70 aniversario del 17 de octubre, desarrollado en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP; y la Guía Global sobre la Primera Guerra Mundial, creado para la sección Internacional del diario británico *The Guardian*.

Aguas Turbias es una experiencia de documental interactivo que narra la inundación que sufrió la ciudad de La Plata el 2 de abril de 2013. Propone una web en la que puede navegarse sin un orden específico y que integra conteni-

dos audiovisuales (en general entrevistas) que articulan con documentos escritos (dictámenes, actas, denuncias, resoluciones, etc) y diversas producciones fotográficas generadas por fotoperiodistas y también a partir de la participación de los usuarios. Además, genera un espacio de discusión y aportes a través de diversos foros en los que invitan a narrar experiencias durante el transcurso de la inundación y los días posteriores, así como un espacio para cargar contenido y propiciar así la construcción de una narrativa colectiva.





70 octubre fue un documental transmedia que narró en tiempo real la gesta del 17 de octubre de 1945. Para ello se trabajó en la construcción de un relato a través de tres cuentas de twitter en las que se fueron narrando los días previos a la manifestación popular que dio inicio al movimiento peronista (@peron1945 @descamisado1945 @70octubres). Las dos primeras, personificadas en Juan Domingo Perón y en un trabajador frigorífico de Berisso, publicaron en primera persona un relato cotidiano que permitía ir percibiendo

el clima de época. En la cuenta @70octubres se realizó un relevamiento periodístico de los principales diarios del momento y se fue narrando la actualidad mediática de los meses de agosto, septiembre y octubre del 45. Por otra parte, se desarrolló un mapa que permitía seguir los recorridos geográficos que caracterizaron los principales sucesos de esos días, así como diversas entrevistas a referentes de la política, la historia, la cultura, que fueron fundamentales para complejizar el relato más allá de la construcción de los medios. Además, se crearon perfiles de los protagonistas del 17 de octubre, un video en 360° y un videojuego que consistía en guiar a los obreros desde Berisso hasta la Playa de Mayo, entre otras piezas que convocaban a los usuarios a apropiarse de la experiencia.

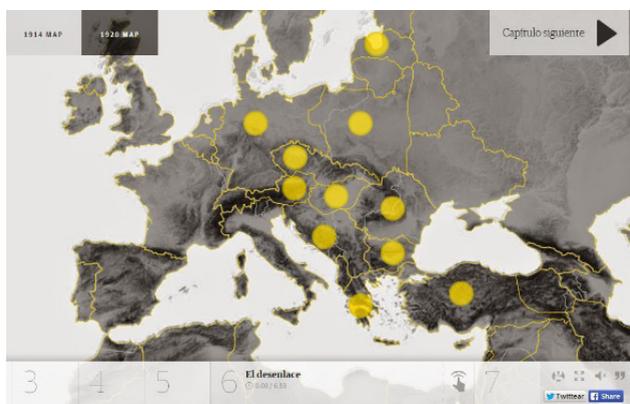
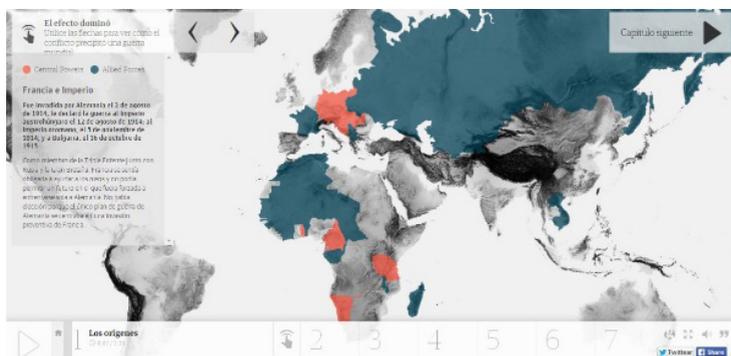
139







Una experiencia internacional, entre muchas, es la de *The Guardian*, con su documental “Guía Global sobre la Primera Guerra Mundial” creado al cumplirse los 100 años del origen de dicho conflicto bélico. El trabajo, que tuvo el grandísimo acierto de haber estado desarrollado en siete idiomas, se dividió en diversas secciones que contienen material audiovisual de archivo, entrevistas a historiadores y múltiples niveles de interacción. En ese sentido, permite recorrer mapas, galerías fotográficas y artículos del periódico de la época.



Las clásicas coberturas periodísticas, las formas de narrar la actualidad, de recuperar la historia, han encontrado en Internet nuevas formas de producirse, distribuirse y poner en valor y clave multimedia la posibilidad de integración, reproducción y transformación de los archivos analógicos de los medios tradicionales.

Bibliografía

- BARBERO, Jesús Martín, *De los Medios a las mediaciones*. México, Editorial Gustavo Gili, 1987.
- BARICCO, Alessandro, *Los Bárbaros. Ensayo sobre la mutación*. Barcelona, Anagrama, 2008.
- BAUMAN Zygmunt, *Vida líquida*, Paidós, Ibérica, 2006.
- BERMAN, Marshall, *Todo lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la modernidad*. Madrid, Siglo XXI, 1988.
- BRANDOLINI, M. Alejandra, González Frígoli y Natalia Hopkins, *Conversaciones. La gestión del diálogo en organizaciones desafiantes*. Buenos Aires, La Crujía, 2014.
- BRONSTEIN, Víctor, Gaillard, Juan Carlos y Piscitelli, Alejandro, “La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales” en Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan, *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid, Síntesis, 1995.
- CAPRIOTTI, Paul, “La Imagen Corporativa” en *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, Ariel, 2004.
- CORZO, Leonardo (2015), INSERT COIN: Sobre la hibridación entre videojuegos e información. <http://transmediahoy.net/2015/04/videosjuegos-sobre-la-hibridacion-entre-videojuegos-e-informacion>. Consulta: 18 de Noviembre de 2015.
- DÍAZ LARRAÑAGA, Nancy y SAINTOUT, Florencia, “Mirada crítica de la comunicación en América Latina: entre

- el desarrollo, la dominación, la resistencia y la liberación” en *Abrir la comunicación. Tradición y movimiento del campo académico*. La Plata, Ediciones de Periodismo y Comunicación, 2003.
- ECO, Umberto, *Apocalípticos e Integrados*. Barcelona, Lumen, 1965.
- Encuesta Nacional de Consumos Culturales. Disponible en <http://sinca.cultura.gob.ar/sic/publicaciones/libros/EECC.pdf>
- FLORES, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*. 5° ed. Chile, Dolmen Ediciones, 1997.
- GARCÍA CANCLINI, Néstor, “El consumo cultural y su estudio en México: una propuesta teórica” en García Canclini, Néstor (coord.), *El consumo cultural en México*. México, Conaculta, 1993.
- HUERTAS, Franco, *El método PES: planificación estratégica situacional*. Entrevista a Carlos Matus. Ecuador, Cereb.
- JENKINS, Henry, *Convergencia Cultural. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona, Paidós Comunicación, 2008.
- *Fans, blogueros y videojuegos. La cultura de la colaboración*. Barcelona, Paidós Comunicación, 2009.
- MONOLY, Kevin, “Transmedia Journalism in Principle”, 2011. <https://transmediajournalism.org/2011/11/23/transmedia-journalism-in-principle/>> Consulta: 26 de Mayo de 2015.
- MORDUCHOWICZ, Roxana, *Los jóvenes y las pantallas: nuevas formas de sociabilidad*, Editorial Gedisa, 2009.
- MUSSIS, Mariano, “La gestión de la comunicación digital desde la perspectiva del Community Manager”. Tesis de Grado. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP, 2013.

- NIRENBERG, Olga y otras, *Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Ediciones Paidós, 2000.
- O'Really, Tim, "What is Web 2.0. Design Patters and Business Models for the Next Generation of Software". Disponible en <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>, 2005.
- PASQUALI, Antonio, *Comunicación y Cultura de masas*. Venezuela, Monte Ávila Editores, 1980.
- PRIETO CASTILLO, Daniel, *Gestión de la comunicación, una práctica en medio de condicionamientos*. Revista Diálogos, Número 13, INTA, Gerencia de Comunicaciones y de Extensión. Buenos Aires, 2004.
- PRIETO MARTÍN, Pedro, Proyecto de Tesis Doctoral "Plataformas telemáticas para la participación ciudadana municipal en países en desarrollo: análisis multidisciplinar de la necesidades en el estado de Ceará (Brasil)". Universitat Oberta de Catalunya, 2005.
- RACIOPPE, Bianca, *Liberar, compartir, derivar. Cultura libre y copyleft: un entramado de redes para (re) pensar la cultura*. La Plata, Ediciones Al Margen, 2013.
- REGUILLO CRUZ, Rossana, *Emergencia de culturas juveniles. Estrategias del desencanto*. Bogotá, Norma, 2000.
- SCHMUCLER, Héctor, "Un proyecto de Comunicación /Cultura" en *Comunicación y cultura: Nuevas fronteras de la música popular en América Latina*. Nro12. México, 1984.
- SCOLARI, Carlos, *Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona, Editorial Gedisa, 2008.

- SIBILIA, Paula, *La Intimidad como Espectáculo*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2008.
- SILVERSTONE, Roger, *¿Por qué estudiar los medios?*, Buenos Aires, Amorrortu Editores, 2004.
- Taller de Producción de Mensajes, "Cultura Organizacional". Documento de Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, 2007.
- THOMPSON, John B., *Los media y la modernidad. Una teoría de los medios de comunicación*. Barcelona, Paidós, 1998.
- URRESTI, Marcelo, "Ciberculturas juveniles: vida cotidiana, subjetividad y pertenencia entre los jóvenes ante el impacto de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información", en *Ciberculturas juveniles*. Buenos Aires, Editorial La Crujía, 2008.
- WILLIAMS, Raymond, "Tecnologías de la comunicación e instituciones sociales"; en *Historia de la Comunicación. Vol.2. De la imprenta a nuestros días*. Barcelona, Bosch Casa Editorial, S.A.1992.
- WINOCUR, Rosalía, "Internet en la vida cotidiana de los jóvenes" en *Revista Mexicana de Sociología*. Número 3. México, 2006.
- ZUAZO, Natalia, *Guerras de internet. Un viaje al centro de la red para entender cómo afecta tu vida*. Buenos Aires, Debate, 2015.

Equipo de cátedra

Martín González Frígoli - Titular

Secretario de Vinculación Tecnológica. Doctorando en Comunicación. Licenciado en Comunicación Social con orientación en Planificación. Dirige la Tecnicatura de la Especialización en Comunicación Digital. Es docente del Taller de Producción de Mensajes en la Licenciatura en Comunicación Social, por la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata (FPyCS-UNLP). Trabaja y se interesa por la comunicación organizacional y tecnologías de comunicación, temáticas en las que además cuenta con varias publicaciones de su autoría como *Conversaciones de La Crujía* y *Cuestiones de la sociedad de la información, sociedad de la comunicación y sociedad del conocimiento*. *Viejas y nuevas tecnologías* de Ediciones de Periodismo y Comunicación (EPC), entre otros.

María Julia Poiré - Adjunta

Doctoranda en Comunicación (FPyCS-UNLP). Es Magíster en Dirección de Comunicaciones Institucionales por UCES y Licenciada en Comunicación Social (FPyCS-UNLP). Docente (de grado y posgrado), investigadora y extensionista. Trabaja en comunicación organizacional y tecnologías de comunicación. Participó en diferentes publicaciones y compiló junto a Martín González Frígoli el libro *Cuestiones de*

la sociedad de la información, sociedad de la comunicación y sociedad del conocimiento. Viejas y nuevas tecnologías, de EPC y es autora del blog www.mediatizada.com.ar sobre medios, comunicación, tecnologías e inclusión digital.

Claudio Andrés Fernández - Adjunto

Licenciado en Comunicación Social y docente universitario (FPyCS-UNLP) y en la Universidad del Este. Profesor de Política y Ciudadanía en Escuela Secundaria. Trabaja en comunicación institucional. Se interesa por temáticas vinculadas a la comunicación organizacional, comunicación digital y la educación/Tics.

Patricia Dómine - Adjunta

Licenciada en Comunicación Social con orientación en Periodismo y Profesora en Comunicación Social. Miembro de la Secretaría de Vinculación Tecnológica (FPyCS-UNLP). Docente e investigadora. Se interesa y produce sobre metodología, comunicación, cultura y tecnologías.

Lucía Módena - Jefa de Trabajos Prácticos

Licenciada en Comunicación Social con orientación en Planificación. Miembro de la Secretaría de Vinculación Tecnológica y parte del equipo de coordinación de la Tecnicatura en Comunicación Digital (FPyCS-UNLP). Docente, extensionista e investigadora. Se interesa y produce sobre comunicación, cultura y tecnologías.

Paloma Sánchez - Jefa de Trabajos Prácticos

Doctoranda en Comunicación Social. Licenciada en Comunicación Social. Investigadora. Docente en la cátedra Comunicación y Recepción. Responsable de la línea de trabajo Jóvenes y Apropiaciones Culturales del Observatorio de Jóvenes, Comunicación y Medios (FPyCS, UNLP). Autora de la obra literaria interactiva *Fragmentaria* (www.fragmentaria.com, 2012).

Mariela Rodríguez Ponte - Jefa de trabajos Prácticos

Licenciada en Comunicación Social y docente (FPyCS-UNLP). Con experiencia en gestión, comunicación interna y cultura organizacional. Interesada en análisis del discurso, devenir de los usos del lenguaje y su vínculo con el mundo digital.

Betina Rolfi - Jefa de Trabajos Prácticos

Periodista (FPyCS-UNLP). Planifica y coordina las políticas de comunicación institucional de la Presidencia de la UNLP. Integra el equipo de investigación del Laboratorio de Planeamiento y Gestión Estratégica de la UNLP. Se interesa en comunicación política y organizacional.

Mariano Mussis - Adscripto

Licenciado en Comunicación Social con orientación en Planificación. Ayudante diplomado de la cátedra de Gestión de la Comunicación Digital (FPyCS-UNLP). Trabajó en comunicación digital para diferentes marcas, ONGs y en comunicación pública y de gobierno. Actualmente es analista de comunica-

ción digital para diferentes cuentas en Havas Media Group. Se interesa y produce sobre comunicación, cultura y tecnologías.

Julieta Párraga - Adscripta

Licenciada en Comunicación Social. Forma parte del Observatorio de Jóvenes, Comunicación y Medios (FPyCS-UNLP) donde investiga los usos y apropiaciones de las tecnologías. Se interesa por la comunicación política. Es docente y trabaja en comunicación digital.

Danna Chiarenza - Adscripta

Licenciada en Comunicación Social con orientación en Planificación. Ayudante diplomada en la Tecnicatura Superior en Comunicación Digital (FPyCS-UNLP). Trabaja en el Área de Comunicación Estratégica del Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires. Asesora de estrategias en comunicación digital en el estudio Adictos Gráficos.

Lucia Dallavía - Adscripta

Estudiante de la Licenciatura en Comunicación Social con orientación en Planificación. Miembro del Centro de Investigación de Jóvenes-Observatorio de Jóvenes, Comunicación y Medios (FPyCS-UNLP). Investigadora de Juventudes y sus apropiaciones de la Cultura. Trabaja en Dirección de Imagen, Contenidos y Comunicación Digital en RAN Estudio. Voluntaria en el Área de Comunicación y Planificación de la Federación Universitaria Bonaerense. Se interesa y produce sobre comunicación, arte y cultura.



FACULTAD DE PERIODISMO
Y COMUNICACION SOCIAL
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA