



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Comunicación Institucional:

la gestión de contenido como estrategia para la producción de sentido en el espacio público

Máximo Novelli Bontempo y Constanza Daniela Mackrey

Actas de Periodismo y Comunicación, Vol. 2, N.º 1, diciembre 2016

ISSN 2469-0910 | <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/actas>

FPyCS | Universidad Nacional de La Plata

La Plata | Buenos Aires | Argentina

Comunicación Institucional: la gestión de contenido como estrategia para la producción de sentido en el espacio público

Máximo Novelli Bontempo
Constanza Daniela Mackrey

Facultad de Periodismo y Comunicación Social
Universidad Nacional de La Plata
Argentina

Introducción

Los cambios acontecidos en las últimas décadas del siglo XX, especialmente los vinculados con la evolución de las tecnologías de información y comunicación, han modificado de manera sustancial el relieve del espacio público y con esto, los modos de visibilización y priorización de temas en la agenda social. Los medios de comunicación acompañan este proceso. De forma heterogénea y a partir de sus posibilidades, han incorporado plataformas digitales, modificado sus estructuras de redacción y hasta replanteado sus tiradas impresas por esquemas que priorizan cada vez más la presencia en redes sociales. En contraparte, como toda técnica que se convierte en tecnología, la adopción social es la condición sine qua non que les da viabilidad a los cambios. Esto es: gran parte de la población ha adoptado en forma masiva dispositivos de comunicación –cada vez más sofisticados– que han permitido modificar las prácticas de intercambio y consumo de información y, al mismo tiempo, moldeado nuevas subjetividades. Estas breves líneas sobre lo que sucede a escala social con su efecto en lo mediático no pretenden exhaustividad, sino que son el

puntapié inicial para contextualizar el tema de esta ponencia que está vinculado con la Comunicación Institucional y, en particular, con la Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Como ámbitos de estudio, las organizaciones no actúan en el vacío y, por eso, importan los tiempos sociales y las lógicas de los medios de comunicación. Aunque muchas veces se conciben alejados por sus prácticas laborales, organizaciones y medios a través de comunicadores institucionales y periodistas interactúan y hasta establecen estrategias de cooperación para producir sentido en el espacio público. Frente a este nuevo contexto, el presente artículo analiza el papel de la comunicación institucional y aborda los desafíos y oportunidades para las organizaciones, entendidas como actores con capacidad de incidencia en la configuración de lo público, a partir de tres premisas teóricas complementarias:

- I. La producción de sentido, como estrategia de reducción de la complejidad.
- II. La gestión de contenidos, como insumo clave para la producción de sentido.
- III. Narrativas que propendan a la integración de contenidos.

I. La producción de sentido, como estrategia de reducción de la complejidad.

Para abordar la producción de sentido, primero es necesario esbozar algunos conceptos que permiten introducir el análisis: institución y organización, en su articulación con la lógica entre lo instituido y lo instituyente. Considerando los aportes de Leonardo Schvarstein (1995):

Se definen las instituciones como aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social. Una institución es un nivel de la realidad social que define cuánto está establecido. Las organizaciones son su sustento material, el lugar donde se materializan y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos, operando tanto sobre sus condiciones materiales de existencia, como incidiendo en la constitución de su mundo interno. Estos efectos permiten comprender lo instituido como aquello que está establecido: el conjunto de normas y valores dominantes, así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social. Para entender la dinámica del cambio social, es necesario reconocer la presencia de una fuerza instituyente constituida como protesta y como negación de lo instituido. (...) La

fuerza instituyente que triunfa se instituye y, en ese mismo momento, por el simple efecto de su afirmación y consolidación, se transforma en instituido y convoca a su instituyente.

Vistos desde una mirada fenomenológica, estos conceptos ponen énfasis en la construcción y, por lo tanto, consideran que las realidades sociales deben su existencia a la interacción entre los humanos –diferenciados del resto de los seres de la naturaleza por la capacidad cognitiva dada por el lenguaje, según definen los sociólogos Peter Berger y Thomas Luckmann (1966).

Siguiendo la misma tesis sociológica, el vínculo entre dos personas es el elemento primigenio que le da surgimiento a un sistema de prácticas que conforman un orden social tan absoluto como precario. Absoluto, porque se impone al sujeto como dado; viene desde antes que nazca, continuará luego de que deje la vida; determina lo válido, lo aceptado, lo legal, lo bello; y se sostiene sobre la fuerza de la evidencia generada por la repetición en el tiempo. Pero, precario y arbitrario, porque no es más que discursos –ideas, significados y prácticas– con la fuerza de verdad que le confiere la inercia del no cuestionamiento. Pueden ser esos modos de hacer o de ser, como pueden recrearse en otras formas en otro momento histórico: se trata de una relación dialéctica entre el hombre y su mundo, basada en una lógica de sujeto productor-mundo producido que encuentra certidumbre en el olvido de su contingencia y que, por ende, prescinde del ejercicio genealógico. Así las palabras con sus cosas, parafraseando a Michel Foucault que en el mismo año 1966 ponía de relieve la importancia de las luchas de poder-saber para dar cuenta del carácter construido de la verdad científica en su acepción objetiva, neutra y universal, las organizaciones son un ámbito profesional en expansión para los comunicadores y, a su vez, una plataforma desde donde pueden iniciarse procesos de cambio que redunden en desarrollo humano para las comunidades. Porque decir que las organizaciones materializan diferentes niveles de realidad social implica, necesariamente, la existencia de un grupo de personas que se reúne para hacer algo con un objetivo. El énfasis en la acción configura la dimensión territorial de las organizaciones y tiende el puente a un primer concepto de comunicación subyacente al recorrido de esta ponencia: la comunicación como vínculo. Los indicios de este concepto los esboza Antonio Pasquali en su obra *Comprender la comunicación* (1970)¹, donde define a la comunicación con un axioma escrito en una grafía muy particular: “es-estar-el-uno-con-el-otro” para un “con-saber”. Los guiones indican la inexorabilidad de la relación para que exista

¹ Desde reseña publicada por Silvia Olmedo Salar en revista *Razón y Palabra* (2011).

comunicación, cuyo fruto es el conocimiento, emergente del aprendizaje mutuo y que reconoce al otro. Tener presente al otro sujeto de la comunicación y el objetivo que impulsa el hacer de la organización permite orientar discursos y prácticas y actualizar todo el tiempo el acuerdo que le da vida. La organización no existe en otro lugar más que en el acuerdo de las personas que la reconocen. De allí también la importancia de las estrategias de comunicación interna que propendan a reforzar la cohesión del grupo y a recrear la pertenencia a objetivos y valores organizacionales. El qué en sí mismo, la acción, hace que la organización exista, pero también importa el por qué, ya que argumenta el sentido y acota la complejidad. Es la única manera de abordar una realidad que siempre resulta inacabada a escala significativa, en tanto siempre está sujeta a procesos de institucionalización-discusión social que involucran a múltiples actores en disputa por el reconocimiento de sus reivindicaciones. Entendida de este modo, la organización tiende a "diluir" las existencias individuales para sobreponerse como un actor social en sí mismo que puede hacer y construir su verdad, a partir de lo que hace y de lo que visibiliza públicamente. Hace en función del objetivo por el que nació en el marco de una cultura, que se dirime en prácticas y significados con diferente grado de acuerdo. En otras palabras, las organizaciones existen en los vínculos entre las personas que se agrupan para alcanzar un objetivo o se acoplan a los objetivos de una organización ya consolidada. Sea una organización nueva o una en funcionamiento, ésta primará por sobre los sujetos individuales y se constituirá como un actor reconocido en el espacio social, con objetivos y acciones específicos que materializan el orden social macro. En esa línea y siguiendo el razonamiento de Nancy Díaz Larrañaga (2004), la relación de la organización con el orden social tenderá a la invariancia o al cambio, en tanto el orden institucional la atraviesa. Esto significa que la misión de la organización podrá ser tanto más instituida o tanto más instituyente en relación con la congruencia que guarda con el sistema de prácticas y significados instituido socialmente. En países con sistemas políticos democráticos, que gozan de la salud permitida por el reconocimiento de la libertad y de los Derechos Humanos, el árbitro de las discusiones sociales es la palabra que circula. De este modo, los cambios en las prácticas sociales responden a procesos de institucionalización de discursos que, hasta el momento, se habían mantenido en la lucha del instituyente. Pese a que las lógicas sociales no tienen la exactitud de las matemáticas, es altamente probable que, cuanto más consenso –cimiento de la legitimidad– alcance un modo de ser o de hacer socialmente, menos margen de acción tengan las organizaciones, cuyos objetivos busquen revertir el signo de ese acuerdo. Y viceversa: cuanto menos consenso tenga la concepción de una práctica, más serán las posibilidades de que otros discursos

instituyentes consigan adhesión social, legitimidad. La legitimidad señala el grado de aceptación que presenta una práctica en un tiempo y lugar. En su condición de actores activos que participan de la configuración de la trama cultural a partir de su trabajo en el territorio, las organizaciones –a través de los comunicadores institucionales– pueden intervenir en la construcción de su legitimidad en el espacio público.

II. La gestión de contenidos, como insumo clave para la producción de sentido.

La referencia al espacio público introduce la dimensión pública de las organizaciones que, asociada con su “vida simbólica”, remite a la segunda definición de comunicación que subyace a esta ponencia: la comunicación como producción de sentido, leída desde una mirada de construcción social de la realidad condicionada por el poder. El sentido implica presencia y dirección, subjetividad e intencionalidad, y toma cuerpo en los discursos-contenidos que, generados por las organizaciones, pujan por alcanzar el status de lo instituido y la bonanza que le añade el mote de verdad. Bonanza, porque el reconocimiento implica oportunidades para ampliar el arco de acción, la alianza con diferentes actores, la disponibilidad de recursos económicos y, por ende, la expansión fáctica de la capacidad de incidencia, es decir, de generar cambios.

Con el tiempo, la producción sistemática e inteligente de sentido, sustentada en hechos referentes a las consignas que la organización considera sus reivindicaciones fundamentales, permitirá que otros actores comiencen a ponderar su acción y a reconocerla como una fuente calificada en un campo temático específico. A mayor reconocimiento público, mayor legitimidad, mayor poder, mayor efecto a escala social. Bajo la premisa de que la realidad se construye socialmente, el cambio surge posible en la confrontación de discursos contradictorios que pujan en el espacio público y al que el español Manuel Delgado (2011) denomina “territorio de exposición”. Allí, convive una multiplicidad de actores, desde políticos y periodistas hasta la ciudadanía plena, que, con diferentes legitimidades, buscan posicionar su mirada del mundo. Explicada en la perfecta linealidad del renglón, la construcción de legitimidad parece una secuencia que sale casi de manera automática. Pues no, son procesos con tantos avances y retrocesos como cantidad de actores, causas e intereses se involucran en la constitución de un escenario social. Es más fácil escribirlo que atravesarlo y, en última instancia, el nivel de incidencia de una organización en una problemática dependerá

del grado de poder que le habilita su posición en el espacio social. En términos de estrategia comunicacional, la gestión de discursos en el espacio público pone énfasis en la visibilidad y, aunque su planificación no debería desestimarse por su potencial para amplificar el sentido, es común que las organizaciones más pequeñas, sobre todo, no la trabajen. Y, de todas formas, funcionan. Esto sucede porque, para las organizaciones, lo único que nunca será una opción es la existencia de la acción, debido a que es el músculo, lo tangible, aquello posible de ser conocido por la población de un territorio. Es decir, siempre primará el trabajo factible en el territorio, aún cuando no tengan vínculo directo con los medios de comunicación, hagan un manejo poco criterioso de las redes sociales o produzcan contenidos alejados de los valores que hacen a su identidad. Lo cierto también es que, con mayor o menor dedicación, las organizaciones tienden a elaborar sus discursos y a buscar las mejores vías para que tengan visibilidad entre los destinatarios a los que pretenden alcanzar. Sea como fuere el esquema de herramientas y 9 espacios que planifiquen para lograr ese encuentro, la clave básica de la producción de sentido es cumplir con la relación de interdependencia entre lo que se comunica y lo que se realiza efectivamente en el territorio. Dicho más simple: decir lo que se hace. El límite del sentido es, precisamente, la acción. El hecho de que otro –sean políticos, periodistas, la población general u otras organizaciones– reconozca las actividades que realiza la organización y las pondere satisfactoriamente son indicios de que, más temprano que tarde, redundarán en prestigio, credibilidad y buena imagen –entendida como la percepción mental de la organización en los públicos–. Como se apuntó al comienzo del apartado, por un lado, el sentido implica presencia y dirección, subjetividad e intencionalidad. En este caso, presencia y subjetividad son sinónimos que aluden a un sujeto social situado que comunica –organización–, con sus propias manifestaciones a través del arte, la música, los medios de comunicación, las redes sociales, en las plazas, etc., y motivado por sus propios intereses. Por otro lado, pero en línea con los intereses, dirección e intencionalidad se entienden asociados, ya que el sentido manifiesta la decisión de producir discursos y prácticas especialmente pensados para alcanzar a un determinado segmento de destinatarios que importa abordar por alguna razón desde la organización. Si comunicar lo que se hace se considerara una máxima, definir previamente al otro del vínculo de comunicación y caracterizar sus trayectorias sociales con el mayor nivel de detalle posible sería la segunda. Esto remarca la importancia de realizar diagnósticos comunicacionales que valgan la pena y reafirma la premisa de Daniel Prieto Castillo (1994): “Quien no conoce a sus destinatarios, termina por imaginarlos”. Estos argumentos complejizan el concepto de comunicación y proponen

su redefinición en la conjunción de dos dimensiones independientes y complementarias, a la vez: la comunicación como vínculo, constitutivo de las redes interpersonales que integran el territorio, y la comunicación como producción de sentido en el espacio público. Aunque escapa a esta ponencia explicar su funcionamiento, cabe decir que, como dimensiones en sí mismas, cada una se rige por sus propias lógicas conceptuales y operacionales. No obstante, la posibilidad de que los comunicadores institucionales planifiquen o gestionen contenidos simbólicos en el espacio público lleva consigo la oportunidad de que las organizaciones pongan en marcha estrategias afines a “escalar socialmente”² la misión que las motoriza. Para lograrlo, es importante que los comunicadores estén atentos a reconocer tramas de legitimidades, climas de opinión entre instituidos e instituyentes y oportunidades de coyuntura que permitan encauzar la producción de sentido, correspondida en prácticas factibles. Con el correr del tiempo, el ejercicio perseverante de construir un “relato con correlato” servirá para crear las condiciones de viabilidad para que la organización encuentre reconocimiento en el vasto tejido discursivo que es el espacio público. La definición de que la realidad se construye socialmente contiene la certeza de que las utopías no existen, en tanto cualquier orden social puede ser creado desde cero a partir de tipificación, institucionalización y legitimación de prácticas instituyentes. El desafío, entonces, es surfear en los entreveros de las interpretaciones más consolidadas sobre el mundo y aprovechar sus contradicciones para visibilizar nuevas formas. En este contexto, la comunicación dispone de las herramientas para llevar adelante la gestión de la acción y de lo simbólico. La sincronización de la producción de sentido surge indispensable para construir realidad, institucionalizar otros discursos, orientar la práctica, llegar con la propuesta de la organización a los públicos deseados y articularse en red con otros actores para escalar la misión institucional. De este modo, y quizás sólo así, sea posible hacer realidad una utopía que, una vez materializada en el hacer cotidiano de un grupo de personas, inmediatamente genera la aparición de otra. Es el movimiento que abona el cambio social, al considerar que todo lo instituido alguna vez fue instituyente. 2 Concepto presentado por el profesor Noshir Contractor en el marco de la conferencia Potenciando la Ciencia de Redes para abordar los grandes retos sociales (2016).

² Concepto presentado por el profesor Noshir Contractor en el marco de la conferencia Potenciando la Ciencia de Redes para abordar los grandes retos sociales (2016).

III. Narrativas que propendan a la integración de contenidos.

“Quien no conoce a sus destinatarios, termina por imaginarlos” es la apelación a los públicos, la pregunta encubierta de quién es el otro para el que la organización hace lo que hace. Que la propuesta de acciones impulsada por una organización “llegue” a los públicos deseados significa que genere efecto en una persona, ya sea que implique una acción concreta, le despierte alguna reflexión hacia sus adentros o sea la primera que recomiende cuando le pregunten por una temática. Por más invisibles que parezcan estos hechos ante la “naturalidad” cotidiana con la que transcurren, manifiestan la consideración de la organización en los públicos – reconocimiento y valoración, positiva o negativa–. Son, además, indicadores que sirven de aliento para los comunicadores, en tanto saben que allí se materializa el efecto de la producción de sentido y confirman que están haciendo bien las cosas. Hacer bien las cosas comprende la existencia de una organización vital en lo territorial y, recién luego, la certeza de haber elegido los medios de comunicación y producido los contenidos “adecuados” a los perfiles que presentan los públicos. Claro que los medios de comunicación pueden ser tanto dispositivos técnicos (radio, televisión, diario, redes digitales) como espacios de encuentro interpersonales (talleres, debates, charlas TED) que, con sus fortalezas y restricciones, facilitan la puesta en circulación de los hilos de sentido que la organización sostiene. Estas líneas configuran el discurso que se traduce en contenidos traspuestos a diferentes abordajes y a las posibilidades de construcción de relato que brindan los soportes mediáticos. Pero la “adecuación” que concreta el efecto de sentido nunca es automática ni lineal: no todas las apuestas de contenidos, por más deliberadas que sean, garantizan buenos resultados por la sola razón de llevarlas a cabo y rara vez el efecto pretendido es el que acabadamente sucede. Este argumento cuestiona los supuestos de manipulación como lógica reguladora del vínculo emisor-receptor y, por el contrario, postula más bien un proceso complejo de negociación que actualiza el problema de la recepción, asociado con la pregunta de cómo el humano conoce/interpreta el mundo que lo rodea.

Pero aún conscientes de las limitaciones, la pregunta por los destinatarios debería ser sentido común en los comunicadores institucionales, debido a que el hecho de conocer al otro allana (hace menos incierta) la toma de decisiones a la hora de producir sentido desde la organización. En lo fáctico, esto implica la recolección de datos que permitan caracterizar las trayectorias de los sujetos en cuestión: recursos económicos, acceso a fuentes de información, tradiciones, creencias, nivel educativo, consumos culturales,

red de actores con los que tiene contacto, entre otras variables. En este contexto, la pregunta por el consumo de información digital es una dimensión que cobra importancia de conocimiento por su avance progresivo en la cotidianidad de los tiempos actuales. Es decir, cualquier descripción de públicos no puede soslayar el modo en que los diferentes segmentos de públicos se relacionan con las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y es, justamente, esta apropiación social-masiva la que justifica la tendencia mutante de los medios de comunicación. Observar cómo se desvanece la solidez del papel ante los posteos efímeros en Snapchat trastoca todas las certezas que sostenían el carácter tradicional, casi intocable, de la gráfica impresa. El mismo golpe provocan las ofertas de TV on demand o de websodios que erosionan los modos de mirar televisión y, con eso, la supremacía del medio que supo colonizar los hogares y modificar la vida diaria de las familias. O ya ni pensar en sintonizar el dial de la AM: aunque todavía no funcionan de manera predeterminada en los celulares, están disponibles de forma gratuita en aplicaciones (informáticas) que se instalan en los móviles y aseguran una escucha sin interferencias. Incluso, a futuro, “se prevé que las tres mayores cadenas de televisión del mundo, ABC, NBC y CBS, terminarían siendo compradas por Facebook, Snapchat o YouTube, por ejemplo”, citó Jorge Fontevecchia (2016) en una columna publicada recientemente en Perfil, en referencia a las reflexiones expuestas por el especialista Bismarck Lepe en la 62.ª Conferencia Anual de la Asociación Mundial de Diarios. “Los pronósticos de que las grandes compañías tecnológicas terminarían comprando los medios se apoyan en que un tercio del tráfico de Facebook, por ejemplo, son contenidos producidos por los medios tradicionales que sus usuarios comparten y distribuyen. Y sin ellos no habría ese tráfico/audiencia”, continuó el director de Perfil, –curiosamente– el primer diario de la Argentina que exploró el formato digital y que, desde 2005, posee un esquema de publicación que combina tirada impresa sábados y domingos, días de mayor venta, y edición digital el resto de la semana. Es decir, los cambios sociológicos aparejados por las TIC no son sólo aquellos que se describen en los relatos de nostalgia sobre la vida antes de las redes sociales o en otros optimistas que las consideran la llave de la autonomía personal y de la democracia del conocimiento. No. Los cambios atraviesan a los medios de comunicación y, sobre todo, tienen una implicancia económica, que condiciona y parte de la desigualdad como todas las empresas acunadas en la lógica del capital y de la acumulación. “A partir del siglo XX, la aparición masiva de la publicidad, junto con la sociedad de consumo, creó los medios tal como los conocemos; los cambios de la publicidad en el siglo XXI también cambiarán a los medios”, destacó Fontevecchia sobre el desafío (y la necesidad) de replantear el

modelo de negocio mediático. No obstante, en el hecho de no desconocer la materialidad, también está la oportunidad de entender cómo las redes sociales en su conjunción con los medios de comunicación tradicionales modifican el relieve del espacio público a partir de la apertura de nuevos modos de visibilización y jerarquización de temas que conforman la agenda social y se convierten en opinión pública, muchas veces. Esto significa que pueden considerarse una ventana útil para detectar coyunturas propicias que permitan visibilizar cuestiones de interés para una organización en el tiempo oportuno. En contraparte, la síntesis emergente de nuevas prácticas y subjetividades es un objeto cada vez más presente en las investigaciones de las Ciencias Sociales. En esta línea, por ejemplo, cabe destacar el ensayo académico "El medio ya no es medio ni mensaje" publicado por Eugenia Mitchelstein & otros (2016) en Revista Anfibia, donde define el concepto de "noticia incidental" como el modo en que los jóvenes consumen noticias. "La noticia incidental implica un quiebre de la lógica: el acceso a la información deja de ser una actividad independiente para pasar a ser parte de la sociabilidad en las redes; la cantidad de momentos de acceso se multiplica, pero el tiempo que se le dedica en cada uno es breve; el consumo noticioso acontece en cualquier lugar y momento donde haya algunos segundos libres; y todo esto sucede de manera más espontánea que rutinaria", describe el artículo. Y agrega: "Precisamente por las formas de consumo que dominaron el siglo pasado, el peso relativo de los medios era fuerte en la ecuación: no tanto para decirle a la gente qué pensar, sino al menos sobre qué pensar. La pérdida de contexto y de jerarquía que se manifiesta en el consumo incidental de noticias altera esta relación de fuerzas a favor de la comunicación entre las personas". Nuevas formas de relación entre sujetos e información. Nuevos esquemas cognitivos y de comportamiento: la predisposición constante a compartir lo cotidiano y la vida en vínculos virtuales e interpersonales que tejen las redes que salvan al individuo de la anomia. Nuevos modelos de negocio mediático. Recreación de las líneas editoriales. Nuevas oportunidades para producir verdad. La convivencia entre sujetos adiestrados a lo efímero, otros que comienzan a aventurarse en lo digital y otros que lo ven desde la lejanía del desinterés. Son los públicos, son los medios y, ¿las organizaciones? Como se dijo en la introducción, las organizaciones no actúan en el vacío. Y, por eso, es un desafío para los comunicadores institucionales atender a los tiempos e impulsar líneas de trabajo que propendan a conocer las subjetividades de los públicos, acoplarse en la medida conveniente a las lógicas de los medios de comunicación y explorar la creación de narrativas multimediales para producir sentido. Un ejemplo de ese esfuerzo es la investigación en curso "Territorios digitales: el INTA, los jóvenes y la ruralidad",

realizada con el apoyo del Ministerio de Agroindustria, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Universidad Nacional de la Plata (UNLP). Este trabajo, sustentado en una muestra representativa de más de 2.000 encuestas a alumnos de las escuelas agrotécnicas del país y entrevistas a docentes y estudiantes, se propone conocer el perfil digital de los jóvenes y analizar sus prácticas tecnológicas, imaginarios, necesidades, usos, formas de sociabilidad, etc. "Generar un conjunto de datos representativos que potencien la toma de decisiones institucionales para acciones futuras y acompañar, así, los cambios digitales y sociales que se van produciendo", señala el resumen de la investigación. Es la preocupación por reducir la incertidumbre del futuro, pero la ocupación por amortiguar la transición hacia organizaciones, cuyos líderes pertenecen a la generación digital. Si no, considerar la estrategia que yace detrás del "primer presidente de Facebook" o el argumento que hace posible la crítica "Macri volvió a entregar contenido exclusivo a un medio extranjero [Snapchat]" o que amerite la publicación de artículos como "la enfermedad de un presidente en tiempos de Twitter". Son signos de época que alertan sobre el crecimiento de contenidos que priorizan la imagen y la brevedad. Ser exhaustivos en las explicaciones que lo requieran, pero darse el desafío de acotarlas a líneas neurálgicas de sentido que, traspuestas a una propuesta de contenidos basada en la integración de medios, redunde en economía de esfuerzo y en concentración del sentido. De la dirección hacia el otro.

Todo esto, porque, después de todo, la realidad se sigue construyendo.

Bibliografía

- Berger, P. y Luckmann, T. (1966). La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Boczkowski, P., Mitchelstein, E. & Matassi, M. (2016). El medio ya no es medio ni mensaje. Revista Anfibia. Disponible en:
<http://www.revistaanfibia.com/ensayo/medioya-no-mensaje/>
- Bouthemy, J. M. (2016, marzo 25). Macri volvió a entregar contenido exclusivo a un medio extranjero [Snapchat]. Clarín. Disponible en:
www.clarin.com/sociedad/Macrientregar-contenido-exclusivo-extranjero_0_1546645471.html

Contractor, N. (2016, abril 20). Potenciando la Ciencia de Redes para abordar los grandes retos sociales. Conferencia presentada en el marco de los 30 años del Programa UBA XXI. Buenos Aires.

Delgado, M. (2011). El espacio público como ideología. Madrid: Los libros de la Catarata.

Díaz Larrañaga, N. (2004). Invariancia y Cambio: el atravesamiento institucional de las organizaciones. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, pp. 48-55.

Fontevicchia, J. (2016, junio 18). Los medios en el futuro. Perfil. Disponible en: www.perfil.com/columnistas/Los-medios-en-el-futuro-20160618-0003.html

Foucault, M. (1998). *Las palabras y las cosas*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores. Fecha de publicación original en 1966.

Gallo, J. (2015, noviembre 26). El primer presidente de Facebook. *La Nación*. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1849036-el-primer-presidente-de-facebook>

INTA. (2016). Territorios digitales: el INTA, los jóvenes y la ruralidad (resumen de la investigación). Buenos Aires: Ministerio de Agroindustria, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Universidad Nacional de la Plata (UNLP).

Mercado, S. (2016, junio 4). La enfermedad de un presidente en tiempos de Twitter. *Infobae*. Disponible en: www.infobae.com/2016/06/04/1816151-la-enfermedad-unpresidente-tiempos-twitter

Olmedo Salar, S. (2011, febrero-abril). Comprender la comunicación, de Antonio Pasquali. *Revista Razón y Palabra*, s/d.

Prieto Castillo, D. (1994). La comunicación institucional en *Introducción a la comunicación rural* (primer módulo). Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

Schvarstein, L. (1995). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós. Buenos Aires.