Editores

José Miguel Carmen
Túñez López Costa-Sánchez

Prólogo: José López

Gestionar comunicación. Avances y experiencias

Cuadernos Artesanos de Latina / 127

Coordinador editorial: José Manuel de Pablos - jpablos@ull.edu.es

Comité Científico

Presidencia: José Luis Piñuel Raigada (UCM)

Secretaría: Alberto Ardèvol (ULL)

- Ramón Reig (Universidad de Sevilla, US)
- Miquel Rodrigo Alsina (Universidad Pompeu Fabra, UPF)
- Victoria Tur (Universidad de Alicante, UA)
- Miguel Vicente (Universidad de Valladolid, UVA)
- Ramón Zallo (Universidad del País Vasco, UPV-EHU)
- Núria Almiron (Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, UPF)
- José Cisneros (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, BUAP)
- Bernardo Díaz Nosty (Universidad de Málaga, UMA)
- Carlos Elías (Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED)
- Paulina B. Emanuelli (Universidad Nacional de Córdoba, UNC)
- Marisa Humanes (Universidad Rey Juan Carlos, URJC)
- José Luis González Esteban (Universidad Miguel Hernández de Elche)
- Juan José Igartua (Universidad de Salamanca, USAL)
- Maricela López-Ornelas (Universidad Autónoma de Baja California, AUBC)
- Javier Marzal (Universidad Jaume I, UJI)
- José Antonio Meyer (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, BUAP)

* Queda expresamente autorizada la reproducción total o parcial de los textos publicados en este libro, en cualquier formato o soporte imaginables, salvo por explícita voluntad en contra del autor o autora o en caso de ediciones con ánimo de lucro. Las publicaciones donde se incluyan textos de esta publicación serán ediciones no comerciales y han de estar igualmente acogidas a Creative Commons. Harán constar esta licencia y el carácter no venal de la publicación.

Este libro y cada uno de los capítulos que contiene (en su caso), así como las imágenes incluidas, si no se indica lo contrario, se encuentran bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivadas 3.0 Unported. Puede ver una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/> Esto significa que Ud. es libre de reproducir y distribuir esta obra, siempre que cite la autoría, que no se use con fines comerciales o lucrativos y que no haga ninguna obra derivada. Si quiere hacer alguna de las cosas que aparecen como no permitidas, contacte con los coordinadores del libro o con el autor del capítulo correspondiente.

* La responsabilidad de cada texto es de su autor o autora.

José Miguel

Carmen

Túñez López

Costa-Sánchez

Editores

Prólogo: Xosé López

Gestionar comunicación. Avances y experiencias

Para citar: Túñez López, M y Costa-Sánchez, C. (Eds.), (2017). *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 127. La Laguna (Tenerife): Latina.

Cuadernos Artesanos de Comunicación / 127

CAC 127 - *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*

Autor o coordinador José Miguel Túniz López, Carmen Costa-Sánchez (Editores)

| Precio social: 8,10 € | Precio en librería. 10,55 € |

Editores: Javier Herrero y Milena Trenta

Diseño: F. Drago

Ilustración de portada: Fragmento del cuadro *Mujer con bernegal*, de Pedro de Guezala (1958).

Imprime y **distribuye**: F. Drago. Andocopias S. L.

c/ La Hornera, 41. La Laguna. Tenerife.

Teléfono: 922 250 554 | fotocopiasdrago@telefonica.net

Edita: Sociedad Latina de Comunicación Social – edición no venal
- La Laguna (Tenerife), 2017 – Creative Commons

<http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/portada2014.html>

Descargar en pdf:

<http://www.cuadernosartesanos.org/#127>

Protocolo de envío de manuscritos:

<http://www.cuadernosartesanos.org/protocolo.html>

ISBN – 978-84-16458-84-4

DL: TF-955-2017

[DOI: 10.4185/cac127](https://doi.org/10.4185/cac127)

Gestionar comunicación. Avances y experiencias

José Miguel Túñez López y Carmen Costa-Sánchez
Editores

Resumen:

La gestión de la comunicación es una disciplina cambiante, en continuo movimiento. Es por ello que, periódicamente, conviene detenerse a estudiar sus nuevas posibilidades, antiguas necesidades, retos y experiencias. Los cambios sociotecnológicos, los avances en la conciencia de su necesidad a nivel gerencial o los nuevos perfiles de públicos son algunas de las transformaciones que recientemente vive la comunicación corporativa.

El presente libro resulta del esfuerzo y del interés colectivo por la comunicación en las organizaciones desde puntos de vista distintos, pero que se complementan, porque todos ponen el foco en algunos de los avances o experiencias que se desarrollan en el sector.

El documento ofrece al lector el acercamiento a distintas temáticas a nivel teórico y práctico, combinando así la reflexión sobre conceptos ya existentes y la propuesta de otros nuevos, con la observación de casos prácticos actuales, lo que redundará en una revisión actualizada de la gestión de la comunicación en la sociedad hiperconectada.

Palabras Clave: comunicación organizacional, gestión de comunicación, internet de las cosas, marca ciudad.

Forma de citar este libro

Túñez López, M. y Costa-Sánchez, C. (Eds.) (2017). *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, cac127. La Laguna (Tenerife): Latina.

[DOI: 10.4185/cac127](https://doi.org/10.4185/cac127)

Agradecimientos

Este libro forma parte de las acciones que se desarrollan en el marco del proyecto *Usos y preferencias informativas en el nuevo mapa de medios en España: modelos de periodismo para dispositivos móviles* (Referencia: CSO2015-64662-C4-4-R), del Ministerio de Economía y Competitividad, cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) de la Unión Europea.

Índice

Prólogo. Diálogos comunicativos transdisciplinares Xosé López – Universidade de Santiago de Compostela.....	11
1. Comunicación en las organizaciones: de la Teoría de Sistemas al <i>marcom</i> <i>José Miguel Túnñez López</i>	15
2. Comunicación corporativa e intangibles <i>Valerie Báez, Lizeth Pauker, Gabriela Pasquel, Diego Apolo</i>	33
3. <i>Anticipando sueños</i>. Comunicación corporativa y marketing en videojuegos <i>Carmen Costa-Sánchez</i>	53
4. Cultura de las redes & cultura en las redes <i>Monica Viñarás Abad</i> <i>Juan Enrique González Vallés, Raquel Caerols Mateo</i>	69
5. La marca ciudad: la gestión corporativa de la imagen en el modelo <i>smart city</i> <i>Nina Suriñach-Carandell, Josep A. Rom-Rodríguez, Joan-Francesc Fondevila-Gascón</i>	91
6. Gestión de recursos públicos en la comunicación de las organizaciones <i>Ramón S. Pardo Baldeón</i>	115
7. Comunicación pública y participación ciudadana 2.0 <i>Gabriela Moreira Aguirre, María Dolores Mahanad Burneo, Verónica Altamirano</i>	127
8. Gestión de la comunicación, infografía y narrativa multiplex translingüística <i>Ana Gabriela Nogueira, María Yolanda Martínez-Solana</i>	151
Los autores y las autoras	175

Prólogo

Diálogos comunicativos transdisciplinares

La comunicación en el tercer milenio o la gestionas o te la gestionan (o las dos cosas a la vez). En las sociedades actuales, la gestión de la comunicación se ha convertido no solo en una disciplina sino en una actividad y una herramienta con un importante protagonismo en el funcionamiento de las organizaciones y entidades, así como en el perfil de buena parte de las profesiones. Cada vez es más difícil intervenir sin una estrategia de comunicación. La sociedad red, que ha multiplicado los flujos comunicativos de la mano de un ecosistema en constante cambio, ha creado un nuevo escenario que alimenta la sobreabundancia de mensajes, al margen de su calidad, impacto o consecuencias.

Cada vez es mayor el número de ciudadanos que crean y cuidan su marca personal para intervenir en un escenario competitivo, donde es preciso hacer algo para destacar en el mar de ruido. Aquellos que precisan o quieren permanecer con voz personal, se adentran en las redes donde las tecnológicas no solo marcan el ritmo, sino que hacen el negocio y orientan las mediaciones. Y esos actores sociales, cuando están dentro, si son conscientes de sus necesidades y quieren defender sus intereses en la medida de lo posible, descubren que necesitan estrategia comunicativa para intentar sobrevivir con un mínimo de calidad y dignidad.

Después de algún tiempo navegando con distintos recursos y herramientas, mientras intentan no hundirse y desaparecer en medio del fango que fácilmente nos atrapa, descubren que no es suficiente con crear su marca y suscribir la importancia de que cada uno de nosotros seamos nuestra marca, como nuestras organizaciones, nuestras entidades, nuestras empresas, nuestras asociaciones... Se trata

del momento en el que, tanto a título personal como organizativo, comprendemos que lo que necesitamos es crear valor con los planes y las estrategias de comunicación.

La gestión de la comunicación, con las herramientas actuales y otras no tan nuevas, tiene que aportar valor para conformar elementos simbólicos de un intangible que marca la diferencia, que nos conecta, nos motiva, nos intriga, nos relaciona, nos posiciona... La multidimensionalidad que caracteriza el comportamiento humano y sus acciones sociales (el ser humano es un ser social por naturaleza, en frase atribuida a Aristóteles) genera procesos multiperspectiva, multinivel, multisensoriales, multiplataforma... que se gestionan con tecnologías que permiten superar barreras y alcanzar renovados objetivos, pero que no resuelve la esencia de los procesos, que no responde a todas nuestras necesidades.... Son los ecos que motivan que sigamos buscando respuestas, explicaciones, conocimiento... Y para ello recurrimos a múltiples enfoques disciplinares, interdisciplinares, transdisciplinares, multidisciplinarios, transdisciplinares... A nuevos desafíos, nuevas respuestas y renovadas propuestas.

Los procesos comunicativos que caracterizan la sociedad red que hoy enmarca la accesibilidad y la movilidad, con las actuales herramientas como un “mascarón de proa” que nos deslumbra con sus destellos, no dejan de sorprendernos mientras transitamos por un escenario que nos parece más complejo y en el que cada vez encontramos menos respuestas que satisfagan nuestras preguntas. Mientras avanza la automatización de procesos y los robots ganan protagonismo para romper estadísticas, muchos investigadores intentan aproximaciones conceptuales y analíticas a los renovados fenómenos comunicativos que nos interrogan y nos inquietan.

Una muestra de estas respuestas certeras para vencer la confusión la tenemos en este monográfico, que recoge análisis interdisciplinarios y transdisciplinarios. A más complejidad, más voces, más enfoques y más estudios. Aunque no se responde a todas las cuestiones, sí se aporta luz a muchas preguntas que están en el debate público y que escuchamos con mucha frecuencia.

En este volumen, en el primer capítulo, el profesor José Miguel Túñez López, de la Universidad de Santiago de Compostela, revisa conceptos básicos en el manejo de la comunicación en las organizaciones para proyectar los nuevos modos de relaciones sociales interactivas sobre el entramado sistémico en el que se mueven las organizaciones del siglo XXI. Su conclusión es clara, la transformación del modo de comunicarnos como individuo debe conducir a las organizaciones un cambio de actitud para dejar de comunicar *para* los públicos y programarse para comunicar *siendo* público y, además, a prestar atención a la hibridación de roles en la gestión de comunicación y marketing para orientar el *dircom* hacia el *marcom*.

Valerie Báez, Lizeth Pauker, Gabriela Pasquel, y el profesor de la Universidad Nacional de Educación de Ecuador (UNAE), Diego Apolo, profundizan en el campo teórico y se centra en el papel de la gestión de intangibles como posibles generadores de aportes que para las organizaciones pueden representar una ventaja sobre su competencia.

En el tercer capítulo, Carmen Costa-Sánchez, de la Universidad de A Coruña se aproxima a las industrias culturales para abordar el éxito de los videojuegos como ejemplo de una acertada combinación de tecnología y de entretenimiento bien encajada en nuevos modelos de negocio. Como recuerda la profesora Costa, se trata de un sector aún en expansión en España, lo que aumenta su interés por estudiar las potencialidades de la promoción desde la comunicación corporativa y el marketing.

En el ámbito cultural, Mónica Viñarás Abad, Juan Enrique González Vallés y Raquel Caerols Mateo, docentes en la Universidad Francisco de Vitoria, estudian la comunicación corporativa en las redes sociales a través de las iniciativas conjuntas de cinco museos que aprovechan los hitos o celebraciones señaladas en su campo para desarrollar estrategias conjuntas en Twitter para reforzar el *engagement* de los museos con sus visitantes y, en general, con la sociedad.

Nina Suriñach-Carandell, Josep A. Rom-Rodríguez, Joan-Francesc Fondevila-Gascón, de la Universidad Ramon Llull acuden a los nuevos

retos que se plantean en la transformación de las ciudades tradicionales por ciudades inteligentes y analizan pormenorizadamente como se está abordando la oportunidad de gestionar el modelo de *Smart City* en la construcción de marca ciudad a la vez que se explican los pormenores y los beneficios del diseño de ciudad inteligente a sus habitantes.

Ya en el capítulo 6, el profesor de la Universitat Jaume I-UJI (Castelló) Ramón S. Pardo Baldeón aporta información sobre la interacción entre transferencia de información de las instituciones a través de dinámicas en las que pueden acabar por infiltrarse criterios profesionales. Pardo acude a la revisión de caso para explicar como en ocasiones la comunicación institucional a la sociedad a través de los medios de masas se convierte en una herramienta para intentar controlar los contenidos de los medios.

La comunicación gubernamental y los diferentes niveles de implicación y de participación de gobiernos y ciudadanos sirven de referente a Gabriela Moreira Aguirre, María Dolores Mahauad Bur-neo y Verónica Altamirano, de Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador), para explicar en el capítulo 7 como los Gobiernos adecuan sus legislaciones para fortalecer mecanismos de participación ciudadana, a la vez que las redes sociales y, en general, los medios sociales, se van consolidando como un escenario de relaciones ciudadana que puede servir de soporte para políticas informativas de transparencia t fomento de relaciones interactivas entre gobernantes y gobernados.

El capítulo final reflexiona sobre el uso de la infografía informativa en las actuaciones de comunicación organizacional. Ana Gabriela Nogueira, de la Universidad Fernando Pessoa (Oporto, Portugal), y María Yolanda Martínez-Solana, de la Universidad Complutense de Madrid, abogan por reivindicar un mayor protagonismo para la infografía como material informativo directo o de apoyo a los medios que deberían de tener en cuenta todas las organizaciones al planificar la difusión de contenidos. También ofrecen resultados del punto de vista de los infografistas sobre la situación actual de la información infografía y sus perspectivas de futuro.

En definitiva, este Cuaderno Artesano es una aportación que contiene píldoras de conocimiento para intentar entender los entresijos de la gestión de la comunicación en las sociedades actuales y ofrecer respuestas para intervenir con voz propia en un debate coral, donde todos los enfoques y perspectivas enriquecen el mapa de la investigación sobre la complejidad de la comunicación en las sociedades actuales. Es un paso adelante que alimenta un espacio para los diálogos interdisciplinarios, transdisciplinarios, metadisciplinarios... alrededor de la comunicación.

En la actual encrucijada, en vísperas de lo que algunos han bautizado como la cuarta revolución industrial (la de la automatización), la mejor respuesta a los problemas complejos llega de la mano de los armazones científicos sólidos que ofrezcan vías para dar respuestas lo más completas posible a nuestras preguntas. Multidisciplina, interdisciplina y transdisciplina guían el camino y este librito-*Cuaderno Artesano* tiende una mano para convertir los deseos en realidades.

Xosé López

Catedrático de Periodismo

Universidade de Santiago de Compostela

PARA CITAR: López, X. (2017). Diálogos comunicativos transdisciplinares. En Túniz López, M y Costa-Sánchez, C. (Eds.) (2017) *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 127, pp 11-15. La Laguna (Tenerife): Latina.

Comunicación en las organizaciones: de la Teoría de Sistemas al *marcom*

José Miguel Túnñez López
Universidade de Santiago de Compostela

PARA CITAR: Túnñez López, M. (2017). Comunicación en las organizaciones: de la Teoría de Sistemas al *marcom*. En Túnñez López, M y Costa-Sánchez, C. (Eds.) (2017) *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 127, pp. 15-32. La Laguna (Tenerife): Latina.

Resumen: La comunicación identitaria, cultural, corporativa y/u organizacional precisa que toda estrategia se desenvuelva correctamente en la localización e identificación de públicos y en determinar los flujos comunicativos con ellos para poder determinar acciones específicas que permitan conseguir los objetivos marcados. O, mejor dicho, en vez de flujos *con* los públicos deberíamos hablar de *como* y *desde*. Ya no basta, como se hacía hasta ahora, con gestionar para proyectarse porque lo importante ya no es gestionar la comunicación pensando en el público sino gestionar siendo público, pero atendiendo al eficaz manejo de al menos cuatro conceptos básicos que siguen siendo fundamentales en la planificación y ejecución de estrategias comunicativas: el entramado o sistema social, la identidad y la imagen de la organización, la cultura organizacional, la propia comunicación y el rol del *marcom*.

Palabras clave: comunicación organizacional; modelos de comunicación, *marcom*, simetría interactiva, cultura organizacional.

SER Y TENER, hacer que se conozca y lograr que se valore. Parece un encadenado sencillo pero la terna recoge la esencia del proceso comunicativo de las organizaciones hacia sus públicos externos, cada vez más dinámicos porque han asumido que pueden dejar de ser el eslabón final de la cadena comunicativa de emisor a receptor y se han convertido en agentes proactivos que buscan, elaboran y emiten contenidos.

Los modelos de la comunicación (Grunig, 1984) se han ampliado porque el rol de los públicos se ha modificado y ha convertido sus relaciones con las organizaciones en una simetría interactiva (Túñez, 2016). En las últimas dos décadas el modo de comunicarnos social y organizacionalmente ha experimentado una transformación tan profunda que el eje de gravedad de la gestión comunicativa se ha desplazado. La principal preocupación siempre ha sido atender a las necesidades de las organizaciones, pero satisfaciendo a la vez las demandas de los públicos.

El cambio está en que ya no basta, como se hacía hasta ahora, con gestionar para proyectarse a los públicos. Lo importante ya no es gestionar la comunicación pensando en el público sino gestionar siendo público, es decir, ajustar el modo de hacer las cosas como uno mas de los destinatarios, pero atendiendo al eficaz manejo de conceptos básicos que siguen siendo fundamentales en la planificación y ejecución de estrategias comunicativas: el entramado o sistema social, la identidad y la imagen de la organización, la cultura organizacional, la propia comunicación y el rol del *marcom*.

Cada vez son más las organizaciones que modernizan sus prioridades de gestión porque entienden que ya no es suficiente con ocuparse de los símbolos de identidad o con lograr un buen posicionamiento, sino que deben basar sus actuaciones externas en las relaciones con los públicos como destinatarios y evaluadores de su oferta en un entorno saturado de propuestas en el que ya no es suficiente estar, sino que hay que destacar para hacerse ver.

Este objetivo de individualizarse en entornos saturados de propuestas y con posibilidad de difusión ilimitada a través de Internet promueve

la necesidad de ajustar la comunicación a prácticas de transparencia a través de las que se adivina quien somos y como funcionamos, pero también queda patente el valor que las propuestas de las organizaciones representan para los individuos. La comunicación ya no está únicamente centrada en las ventajas o en las particularidades de los productos, de los servicios, de las ideas o de las personas porque la cultura propia, el modo de entender y de hacer las cosas, pasó a ser elemento importante para un modelo de gestión abierto y participativo que busca la aceptación de la oferta de la organización al mismo tiempo que procura un aumento de los niveles de satisfacción del público.

Tener y ser, dar a conocer y lograr que se valore supone crear cultura de comunicación en las organizaciones, lo que equivale a comunicar teniendo en cuenta la dependencia y la interacción entre cuatro factores que pasamos a desarrollar:

- el contexto en el que se mueve la organización.
- los rasgos que definen su identidad e como se gestionan.
- la definición y proyección de una cultura propia como entidad colectiva.
- la bidireccionalidad en las relaciones con los públicos en un entramado comunicativo marcado por las transformaciones que se derivan del uso social de las nuevas tecnologías.

1. El *systêma*

Las organizaciones funcionan interactuando en sistemas sociales que se comportan como entidades vivas, complejas y cambiantes que deben ser analizadas desde perspectivas multidisciplinarias para conseguir intervenciones que trasciendan del ámbito de cada ciencia y eviten análisis aislados porque, como apunta la *Teoría General de Sistemas*, toda organización está inmersa en un sistema holístico, es decir, en un entorno en el que no puede actuar por si misma aislada del sistema social, económico y medioambiental en el que funciona. La *Teoría Sistémica* se remonta a mediados del siglo XX con las aportaciones del Ludwing von Bertalanffy, aunque ya un siglo antes George Wilhem Friedrich Hegel (1770 –1831) explicaba que el todo es más que la suma

de sus partes y que las partes interrelacionadas no pueden entenderse bien si se consideran de forma aislada.

Sistema proviene de *systema*, que a su vez procede de *synistanai* (reunir) y de *synistemi* (mantener juntos). Un sistema es un conjunto organizado de partes que interactúan entre si. En el estudio de las organizaciones la denominada escuela sistémica se presenta más como un entorno integrador que como una alternativa excluyente a los modelos precedentes, la escuela clásica (estructuras y funcionamientos rígidos en los que el trabajador es una pieza) y la escuela de relaciones humanas (preocupados por el trabajador como individuo).

El enfoque sistémico viene a decir que lo que somos influye en el entorno y el entorno influye en lo que somos porque todo fenómeno forma parte de otro fenómeno mayor. “De esta manera, en un proceso de evolución teórica, las redes de individuos coordinados espacial y temporalmente se nos aparecen como sistemas sociales bien establecidos, comúnmente conocidos como organizaciones” (Lucas Marín, 1998: 58).

Las organizaciones son por si mismas un sistema compuesto por subsistemas interrelacionados entre si y, al mismo tiempo, son parte del sistema global que configura el entorno en el que actúan. Es decir, como sistemas que son, las organizaciones están formadas por la interacción interna de sus miembros e inmersas, como subsistema, en un sistema de interacción con sus *stakeholders* y con las otras organizaciones; y esa interacción interna de sus miembros evidencia que están formadas por individuos que se alejan del concepto de *hombre máquina* que define las organizaciones de la Escuela Clásica y se perfilan como entes complejos en entidades organizacionales complejas que dan forma al entramado social.

Por eso, desde la perspectiva holística o sistémica, no hay una identificación con un modelo concreto de comunicación, sino que ésta se considera una red de interacciones comunicativas con flujos y contenidos que dependen de las relaciones que se mantengan en ese entorno y del modelo concreto de organización de que se trate. Como sintetizaron Grunig e Hunt, “un sistema o subsistema en un entorno

estático tendrá, en general, una estructura centralizada, formalizada, estratificada e menos compleja. Su sistema de comunicación recalcará la comunicación descendente desde la dirección a los empleados (...) el sistema o subsistema en un entorno dinámico otorgará autonomía a los empleados y comportará un sistema de comunicación simétrico y abierto. Habrá más comunicación horizontal y entrecruzada que en la organización más estructurada” (2003: 379)

2. La identidad

En entornos dinámicos, como acabamos de ver, las organizaciones y los públicos se relacionan bidireccionalmente de modo que la identidad y la imagen se influyen mutuamente e se ven afectadas por la tendencia a gestionar la identidad como marca organizacional.

La identidad es el conjunto de señales que la organización transmite para identificarse; se centra en su representación icónica (logotipo e imagotipo) pero debe ampliarse a todo lo que se hace visible (por acción y por omisión) o se da a conocer desde la organización y también las formas y los modos de hacerlo visible. En síntesis, es la personalidad de la organización proyectada a la sociedad. La imagen es la forma de percibir a la organización, es lo que se fija en los públicos de forma progresiva y acumulativa en sucesivos impactos (Solas, 2002); es como se percibe la identidad transmitida y se forma con los atributos que se asocian a la organización y que la definen y diferencian de las demás entidades (Túñez, 2012).

En la diferenciación entre imagen e identidad acaban siendo inevitables las referencias a la semiótica o a la lingüística para considerar el significante y el significado como partes del signo y de su referente (Saussure, 1983) e incluso al análisis de las incertidumbres de la percepción de Moles (1966) ya que asocia la imagen a la percepción como redundancia. Desde la perspectiva semiótica del proceso de representación de Peirce: el objeto es la organización, pero se presenta indistintamente su personalidad (*identidad*) como objeto y como signo que crea otro signo en quien lo recibe, el interpretante, que lo dota de significado (*imagen*) (Christensen y Askegaard, 2001, en Curras, R.; 2010).

Sostener que imagen siempre es lo mismo que identidad es querer equipar producto y marca: el producto se destruye cada vez que se consume pero la imagen sigue en la memoria del usuario y se convierte en referente que facilita la reiteración del proceso de consumo que se inicia con la selección y compra de ese producto entre sus competidores. Esta constatación es un punto de partida para que se admita la necesidad de:

- abordar la comunicación como elemento clave en la creación y difusión de la identidad
- trabajar en la definición de la identidad a través de una cultura organizacional y de una cultura de comunicación propias
- construir la imagen a partir de símbolos y cultura comunicada porque “de este modo la imagen mental colectiva de una marca, un producto, una empresa, que es una emanación psicológica de estos, se convierte paradójicamente en su propio instrumento estratégico de acción” (Costa: 1992, 133).

Las estrategias de las organizaciones actuales pasaron de estar centradas en el producto que ofrecen a priorizar las relaciones con sus públicos. Son relaciones de ida y de vuelta. Es decir, la organización controla y proyecta su identidad visual para generar una imagen en los públicos con los que se relaciona, pero esa identidad no se acaba en lo visual porque también se ve influenciada por la imagen recibida. La identidad se va proyectando en las formas en que los públicos internos y los externos se relacionan y se comportan con la organización. Y esa forma de relacionarse define la cultura organizacional.

3. La cultura

La cultura organizacional es el contexto simbólico y dinámico de construcción y de proyección de la identidad en el que es sencillo suponer que se produzcan cambios o transformaciones por la propia evolución de la organización o por ajustes en las estrategias de actuación interna y externa: pero, también, que se den variaciones debido a transformaciones o cambios en la imagen que se cree entre

los públicos u en la propia percepción que la organización tenga da imagen creada.

Este último aspecto, la idea que la organización se hace de la imagen que crea, es lo que Hatch y Schultz (2002) consideran un proceso de reflejo que explica como se retroalimentan las influencias de imagen e identidad, y como esos ajustes se van produciendo en forma cíclica o circular porque la identidad modificada es la que pasa a transmitirse con lo que actúa como reformadora de la imagen. A partir de ahí el proceso comienza de nuevo porque la identidad transmitida modifica la imagen que se crea en los públicos, y ambas, identidad e imagen, se influyen mutuamente en lo que podríamos considerar como otro ejemplo de interdependencia que refuerza las consideraciones sistémicas de la organización, de sus actuaciones y de las relaciones con su entorno.

Este proceso circular también es útil para comprender una de las formas de ir creando cultura organizacional, entendiendo como tal el conjunto de normas, pautas de actuación, de valores, de actitudes, de la forma de estructurar y administrar los recursos humanos y materiales disponibles, que guían y explican el comportamiento de una organización y las relaciones entre sus miembros (Schein, 1999).

Cada organización, consciente o inconscientemente, tiene una cultura que la caracteriza y que se manifiesta en todos sus miembros, sus técnicas, sus símbolos y sus códigos, y en el conjunto de normas, valores y sanciones que emplean. “Si la cultura en general –comportamiento común adquirido que se trasmite por la pertenencia a una comunidad humana– es lo que caracteriza a cada sociedad concreta y la distingue de las otras, la cultura de una organización está formada por el conjunto de comportamientos diferentes de sus miembros” (Lucas Marín, 1997: 72).

Los rasgos culturales de la organización “incorporan los elementos profundos de la propia escala de creencias y valores de la empresa; es decir, los rasgos de tipo conceptual y comportamental de la organización: Así, la personalidad –identidad– cultural de la empresa se concibe como la manifestación en forma codificada –a través de un

conjunto de atributos característicos— de la cultura latente de la organización” (Sanz de la Tajada, 1996: 41).

Sin embargo, desde una perspectiva de empresa, para “la mayoría de empresarios no resultaría sencillo definir este concepto que algunos definen como ‘las experiencias, historias, creencias y normas compartidas que caracterizan a una organización’; sin embargo, si uno va a cualquier empresa, lo primero que entra en contacto es con la cultura corporativa: la forma de vestir de los empleados, como se hablan entre sí y como saludan a los clientes” (Kotler , 2009: 53).

La cultura en la organización se proyecta a través del símbolos y acciones, sobre todo en los valores y las acciones de interacción social de la organización (sociabilidad) y en sus niveles de compromiso (solidaridad).

La cultura organizacional, en palabras de Robbins y Judge (2009: 555), define fronteras y crea diferencias, transmite un sentido de identidad a los miembros, facilita la generación de compromiso, mejora la estabilidad del sistema social, es aglutinante que ayuda a mantener unida a la organización porque fomenta estándares de lo que se considera apropiados que deben decir y hacer los empleados.

Son aspectos positivos a los que hay que contraponer el riesgo de que se convierta en un obstáculo cuando porque está basada en prácticas consolidadas, reiteradas y compartidas y puede llegar a actuar como una barrera para el cambio y la modernización, o un impedimento para adquisiciones y fusiones.

Cultura organizacional se identifica con la forma que los miembros consideran válida y usan para mantener y transmitir sus formas de pensar la organización y de actuar como individuos que la integran. Las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y otras subculturas que se estimulan porque actúan como sustituto de las actuaciones formales, o lo que es lo mismo, como alternativa a las normas que rigen el comportamiento de los miembros para que la organización sea predecible, ordenada y consistente (Robbins y Judge, 2009: 554).

Es recomendable, por tanto, considerar que para entender correctamente la cultura de las organizaciones hay que prestar atención a los símbolos, a los ritos y a los juegos políticos en los y de los que participan sus miembros porque, la cultura es el resultado de (González Herrero, 1998):

- opiniones sobre conductas y sobre los modos de pensar y de actuar que, a modo de rutinas, se fueron asimilado en el tiempo de una forma inconsciente.
- la adaptación de las pautas de la organización a las normas de consenso social a través de mecanismos de aceptación y rechazo.
- las normas de actuación que la organización determina para la actividad diaria, para las relaciones entre los miembros, y para procesos de aprendizaje.

4. La comunicación

La cultura de una organización podría conceptuarse, también, como el conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad. La comunicación se considera incluida en esas disposiciones (Del Pozo: 2004) porque comunicar “es tanto el modo de recibir cultura como el instrumento utilizado en su construcción” (Lucas Marín, 1997: 76).

No es posible pensar en una cultura organizacional aislada de su entorno. La cultura es algo propio como conjunto de valores, de creencias, de modos de actuar y pensar que comparte un colectivo. “Podemos ver la personalidad de los miembros de una organización como producto de la actividad de ésta, en el intento de transmitirles su cultura para conseguir una plena integración del individuo en sus fines. Por otra parte, la organización no puede ser vista de otra manera que como consecuencia de la actividad de los individuos que la han constituido y forman parte de ella” (Lucas Marín, 1997: 78).

Esa interacción entre la organización y sus públicos significa que se establece una comunicación bidireccional con *feedback* por ambas

partes. Comunicar es más que informar y requiere del “compromiso 2.0” (Túñez y Sixto, 2011), es decir, relación entre iguales con iniciativa de ambas partes, emisor y receptor, que intercambian sus papeles.

La naturaleza de las organizaciones es dialógica (Llano, 1992) lo que hace necesaria una gestión que busque el equilibrio de las relaciones con los públicos con modelos de gestión abiertos que se esfuercen en dar respuesta a las expectativas y demandas de esos públicos (Stoker y Tusinski, 2006; Baum, 2004; Steinmann y Zerfas, 1993).

Comunicación y cultura se interrelacionan porque, como definen Pacanowsky y O'Donnel (en Ongallo, 2007: 115-116):

- los rituales o las acciones de comunicación se repiten con cierta frecuencia, incluso de una forma rutinaria, y se producen en espacios de intercomunicación personal que pueden ser considerados rituales sociales, como la costumbre de tomar juntos un café.
- la comunicación también se centra en la propia experiencia en la organización y al compartir esa experiencia se van creando expresiones propias, códigos de complicidad, que son una forma de inmersión en la entidad.
- las normas de cortesía y de convivencia que marcan la comunicación entre los miembros de una misma organización.
- las normas que ha fijado la organización, entendiendo por tales las directrices formales e informales (escritas o no) que definen sus actuaciones y las de sus miembros.

La comunicación en las organizaciones está presente en todas sus actividades, del director general o presidente a las actuaciones de los miembros de base. Su gestión responsable no puede desatender ninguna de las manifestaciones comunicativas, independientemente de cuál sea la persona o el departamento sobre el que recaiga la responsabilidad de programarlas y ejecutarlas porque entre todas las áreas o secciones de una organización ha de existir una dinámica interna de eficacia y de colaboración en la consecución de los objetivos fijados.

La comunicación como fenómeno social aplicada a las organizaciones provoca un “sistema peculiar” caracterizado porque entre la organización, como emisor, y sus públicos, como audiencia, se produce un “intercambio de expresiones” que “se somete a los procesos de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional y que consiste en facilitar, por el intercambio de datos codificados y decodificados por los actores-agentes sociales, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, y que es un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales” (Piñuel, 2010: 92).

Las organizaciones del siglo XXI, marcadamente las empresas, se gestionan atendiendo a más criterios prioritarios que los meramente económicos. Actúan de este modo movidas, principalmente, por las prácticas de transparencia en mercados competitivos, la necesidad de potenciar el compromiso social para mejorar su imagen, la gestión de la confianza y la reputación como intangibles que introducen valor al producto por su influencia en los niveles de aceptación y demanda, el mapa económico internacional desregularizado y la tendencia de las empresas a la concentración transnacional.

Esta transformación económica y social provoca que la comunicación comience a incorporarse como una tarea específica de contenido transversal en la organización y se vayan consolidando los departamentos de comunicación encargados de gestionar todas las formas y herramientas de comunicación en todos sus soportes, al servicio de estrategias globales de marketing o como acciones puntuales internas o externas de relaciones públicas, relaciones virtuales, publicidad, información y flujos interpersonales. Es decir, se consolida la comunicación organizacional como cualquier manifestación interna o externa, relacional o transaccional, divulgativa

o persuasiva, que se desarrolla *en* o *desde* las organizaciones y que debe ser específicamente gestionada por expertos¹.

En la relación sistémica de las organizaciones, comunicarse supone activar un sistema de códigos propios perceptibles por los interlocutores que participen en el proceso. Las dificultades surgen cuando el concepto cultura no se aplica a la comunicación sino al entorno en el que ésta se encuentra y la comunicación se realiza entre organizaciones o individuos de culturas diferentes porque sitúa al emisor como un foráneo desde el punto de vista del receptor

La comunicación intercultural es un campo de estudio en el que se trabaja desde mediados del siglo XX (a partir de las aportaciones de Edgard T. Hall, antropólogo norteamericano que por primera vez empleó la expresión en 1959) y en el que se cuestiona si el aumento de interacción que permiten las nuevas tecnologías en la comunicación mediada debería conducirnos a cuestionar la validez de la tradicional distinción entre comunicación de masas y comunicación interpersonal para sustituirla por una tipificación que tenga en cuenta la globalización y sus efectos sobre el ámbito de actuación de las organizaciones y el flujo de personas.

La comunicación organizacional ha de ser siempre una respuesta estratégica planificada con actuaciones programadas para conseguir el objetivo fijado por la entidad y, colateralmente, difundir y fijar la cultura organizativa que impera en el modelo, el contenido, los canales, los mensajes, las imágenes, las personas, las formas de comunicar que la organización emplea.

Esquemáticamente, las planificaciones estratégicas se pueden resumir desde mediados del siglo XX en las cuatro etapas del método RACE: investigar, diseñar las acciones, comunicar y evaluar², inspirado en la

¹ Se aborda en profundidad en TÚÑEZ, Miguel: *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora/Sevilla: Comunicación Social, 2012.

² John Marston (1963) fijó cuatro estas etapas de actuación conocidas como el *Método Race* porque, en inglés, forman este acrónimo: *Research, Action, Communication* y *Evaluation*.

gestión por objetivos y de aplicación tanto en campañas como en acciones puntuales, proporcionando la profundidad de cada una de sus fases a la dimensión de la actuación que se planifique.

La comunicación formal en las organizaciones debería responder siempre a una actuación planificada para la que, de un modo práctico, puede servir de referencia el siguiente decálogo de pasos a seguir (Túñez, 2012, 69-72):

1. Estudio detallado del entorno y de la organización.
2. Revisión de los activos de comunicación en la organización.
3. Fijación del objetivo principal y de los objetivos secundarios.
4. Diseño de las acciones estratégicas de comunicación y determinación de posibles amenazas y riesgos.
5. Ajuste de herramientas, cronograma, estimación de gasto y selección de indicadores de seguimiento y eficacia de la acción planificada.
6. Implementación de las actuaciones previstas.
7. Vigilancia de la respuesta de públicos y agentes externos.
8. Resumen de resultados.
9. Evaluación de acciones y objetivos. Estimación de los beneficios económicos de la actuación.
10. Balance de aporte al Plan Global, investigación de efectividad y propuestas de mejora.

El decálogo no deja de ser una guía de actuación que tiene en cuenta las interrelaciones que se han descrito en estas páginas entre el entorno holístico en el que se mueven las organizaciones (el *systema*), la propia entidad (su identidad y su cultura organizacional), la necesidad de la estrategia (la comunicación) en un modelo bidireccional coparticipativo de públicos y organizaciones (ajusta del modelo transaccional o de relaciones puntuales al modelo relacional o de relaciones estables).

La comunicación es vehículo y actor participante en esas interrelaciones, en las que queda patente la necesidad de que esté

dirigida por un estratega que conozca el contexto y la organización, domine las técnicas y las herramientas comunicativas en entornos tradicionales y en entornos online (usabilidad, multimedia, hipertexto, optimizador en buscadores, lector de analíticas web).

5. *Marcom* ¿un indicador del cambio?

La hegemonía del manejo de relaciones como eje de la gestión de comunicación queda patente en la propia evolución del marketing que se ha ido progresivamente desprendiendo de la concepción inicial que lo restringía a identificarlo con las ventas. El cambio es evidente con solo revisar la actualización de la definición propuesta por la Asociación Americana de Marketing que en 1960 lo consideraba “el resultado de las actividades empresariales que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario”.

En 1985, la AMA pasó a definirlo como “el proceso de planificación y ejecución; de la concepción, fijación del precio, promoción y la distribución de ideas, los bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones”.

En 2004, precisaba que se trata de “una función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a dirigir las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y a sus públicos de interés”.

Por último, en octubre de 2007 y ratificada en julio de 2013³, lo define como “la acción, conjunto de relaciones [prácticas o instituciones], y de los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los usuarios, clientes, colaboradores y para la sociedad en general”⁴.

La web de la AMA tiene también un análisis interesante en su pestaña *marcom*⁵ porque la tradicional definición de marketing mix y las 4P

³<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

⁴<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

⁵<https://www.ama.org/topics/marcom/>

siempre ha englobado a la comunicación en las actividades de promoción. Al definirlo, la AMA intercambia el lugar de ambos términos ya que habla de *marcom* para singularizar las “comunicaciones de marketing” a las que describe como “un término que todo lo abarca ya que cubre las prácticas y tácticas de marketing incluyendo la publicidad, la marca, el diseño gráfico, promoción, publicidad, relaciones públicas y otros recursos de comunicación”⁶.

El marketing es relaciones. Para ser más precisos, es “conjunto de relaciones”, según la definición de la AMA, para generar valor sin descuidar que “los mercados son conversaciones”, como se deriva de la primera de las 95 afirmaciones del *Manifiesto Cluetrain*⁷ firmado por Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger en 1999 en el que se defiende la transformación de las prácticas tradicionales de negocios por la posibilidad de contacto directo que permite Internet.

Esta posibilidad genera nuevas dinámicas en la comunicación organizacional para que “los empleados intraconectados puedan conversar directamente con los mercados interconectados”. El movimiento Cluetrain⁸ también sugiere que el diálogo ha de ser real; cambiando el actual tono monótono y sin sentido del humor por el lenguaje “natural, abierto, honesto, directo, divertido y a menudo impactante” que usan las personas; en este caso, los clientes.

La planificación en marketing de relaciones es una operación inicialmente costosa, incluso arriesgada, porque implica desarrollar la fase de investigación de forma minuciosa: no solo hay que identificar a los públicos sino obtener el mayor caudal de información detallada sobre cada uno de los individuos.

⁶Marketing communications, or "marcom," is an all-encompassing term, as it covers marketing practices and tactics including advertising, branding, graphic design, promotion, publicity, public relations and more. The AMA's marcom coverage and resources are just as diverse.

⁷ La versión impresa se publicó en el año 2000 por Perseus Books ([ISBN 0-7382-0431-5](#)) con el mismo nombre y desde finales del año 2008 se dispone de una traducción al castellano titulada "El manifiesto Cluetrain: el ocaso de la empresa convencional" ([ISBN 978-84-234-2693-5](#)).

⁸ <http://www.cluetrain.com/>

Para la competitividad de una empresa es importante la capacidad de general valor para el cliente porque, como sintetizan López, Santos y Trespalacios (2010), “el valor generado en una relación comercial puede favorecer: a) el desarrollo de innovaciones de producto (Vandenbosch y Dawar, 2002), b) la comunicación entre las partes del intercambio (Pil y Holweg, 2006); c) la satisfacción del cliente (Spiteri y Dion, 2004); d) la retención de socios estratégicos (Lam et al., 2004); y e) los resultados empresariales (Guenzi y Troilo, 2007). Esto implica disponer de un profundo conocimiento del cliente que permita a la empresa determinar cuáles son los beneficios y sacrificios percibidos por éste que hacen que se decante, en última instancia, por una u otra relación comercial (Slater y Narver, 1994)”.

La comunicación identitaria, cultural, corporativa y/u organizacional precisa que toda estrategia se desenvuelva correctamente en la localización e identificación de públicos y en determinar los flujos comunicativos con ellos. O mejor, como y desde ellos. Para eso es imprescindible que la organización que entienda y asuma que su actuación va más allá de la transmisión de información porque se orienta a la creación y transmisión de la identidad, la imagen, la cultura de la organización como valor añadido a los productos, ideas, servicios o personas que se promuevan en su nombre o con su respaldo.

En definitiva, una tarea complicada para un *dircom* o *marcon*, el experto en la gestión de la comunicación y de las interrelaciones con los públicos: grupos, *stakeholders* o comunidades en todos sus aspectos. Porque la organización es lo que sus públicos perciben que hace en un proceso de relaciones interactivas y simétricas en el que todo comunica. Y todo es eso: todo, más que la suma de las partes.

6. Bibliografía

- Coombs, W.T, (2000). Crisis management: advantages of a relational perspective. En Ledingham, J.A. & Bruning S.D. *Public relations as relationship in management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah Lawrence Erlbaum.
- Costa, J. (1992). Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las ciencias sociales. Madrid: Fundesco.

- Currás R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. En *Teoría y praxis* (7) pp 9-34.
- Del Pozo, M. (2004): Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales. En Losada, J.C. (coordinador). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. (259-270) Barcelona: Ariel Comunicación.
- Freeman, R. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Maryland: Pitman.
- González Herrero, A. (1998). Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Gruning, J. & Hunt, T. (2003). Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000. Traducción de Managing Public Relations (1984). Orlando-Florida: Harcourt Brace Jovanovich.
- Harris, T.L. (1998). Value-added public relations: the secret weapon of integrated marketing. Chicago: NTC Business Books.
- Harrison, S. (2002): Relaciones públicas, una introducción. Madrid: Thompson.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. En *Human Relations*, 55.
- Kotler, P. (2011) Marketing 3.0 Madrid: Lid editorial.
- Kotler, P., Keller, K.L., Cámara, D. & Mollá, A. (2009). Dirección de Marketing. Madrid: Pearson. Decimosegunda edición.
- Lucas Marín, A. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Míguez, M.I. (2010): Los públicos en las relaciones públicas. Barcelona: UOC.
- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Madrid: Dykinson.
- Piñuel, J.L. (2010). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: Síntesis.
- Robbins S.P. & Judge T.A. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearsons. Decimotercera edición.
- Sanz de la Tajada, L.A. (1996). Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen. Madrid: Síntesis.
- Schein, E. (1999). The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture. San Francisco: Jossey-Bass.

- Slama, D., Puhlman, F., Morrish, J. & Bhatnagar R.M. (2016). Enterprise IoT: Strategies and Best Practices for Connected Products and Services. Sebastopol: O'Reilly Media
- Steimann, H. & Zervas, A. (1993). Corporate dialogue - a new perspective for Public Relations. En *Business Ethics: A European Review*, 2 (2). 58-63.
- Stoker, K.L. & Tusinski, K.A. (2006). Econsidering Public Relations' infatuation with dialogue: Why engagement and reconciliation can be more ethical than symmetry and reciprocity. En *Journal of Mass Media Ethics*, 21 (2 y 3). 156-176.
- Túñez López, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Sevilla/Zamora: Comunicación Social.
- Túñez López, M. (2015). Modelo de simetría interactiva en Comunicación Organizacional. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 5-7.
<https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.2.14>
- Túñez López, M. & Altamirano, V. (2016). A simetría interativa na Comunicação Organizacional. En Túñez López, M. & Costa-Sánchez, C. (Eds.). *Interação organizacional na sociedade em rede. Os novos caminhos da comunicação na gestão das relações com os públicos*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 102 (13-20). La Laguna (Tenerife): Latina.
- Túñez López, M. & Sixto García, J. (2011). Redes sociales, política y Compromiso 2.0: La comunicación de los diputados españoles en Facebook. En *Revista Latina de comunicación social*, (66), 9.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-66-2011-930-210-246>
/CrossRef link

Comunicación corporativa e intangibles

Valerie Báez

Corte Nacional de Justicia del Ecuador

Lizeth Pauker

Yasuní Medios, Ecuador

Gabriela Pasquel

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador

Diego Apolo

Universidad Nacional de Educación de Ecuador (UNAE)

PARA CITAR: Báez, V., Pauker, L., Pasquel, G., y Apolo, D. (2017). Comunicación Corporativa e intangibles. En Túñez López, M y Costa-Sánchez, C. (Eds.). *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, n° 127, pp 33-51. La Laguna (Tenerife): Latina.

Resumen

Este capítulo aborda el papel de los aspectos intangibles como generadores de ventajas competitivas sólidas y coherentes frente a las necesidades actuales de los públicos de interés. El propósito es enfatizar que las empresas están dejando de apoyarse en la producción y el producto, para orientarse hacia *nuevos valores* no materializables y fundamentales en el entorno del management del siglo XXI. En este sentido, se desarrolla de manera puntual los nuevos valores intangibles que las organizaciones deben gestionar; todo esto desde la perspectiva de la Comunicación Corporativa.

Palabras clave Intangibles, Stakeholders, Comunicación Corporativa, Competitividad.

EL NUEVO paradigma organizacional considera a la comunicación corporativa como un proceso analítico-sistemático que parte de la investigación e identificación desde la identidad, imagen y reputación corporativa para posteriormente emplear herramientas de comunicación que operacionalicen la estrategia.

Ante todo, se constituye como nexo vital entre los vínculos de la organización con su entorno y grupos de interés. Si bien existen varios retos que aún no se han podido superar, el principal de ellos es despojar a la gestión de comunicación de la visión instrumental en la que se ha ubicado a lo largo del tiempo y re-enfocarla hacia una visión holística, coherente y capaz de unir a todas las instancias de la organización en procura de la construcción de vínculos a largo plazo. Tomando en cuenta lo anterior, Páez y Fuenmayor, precisan que la comunicación “es el centro y la razón de la organización; sin una comunicación bien articulada, las empresas abren espacio para el fracaso, situación que se agudiza en una sociedad marcada por la globalización en los ámbitos económico, social y político” (2005: 2).

En relación a lo anterior, han existido varios aportes desde diferentes autores (Van Riel, 1997; Costa, 2003; Castro, 2007; Capriotti, 2013; Túñez y Costa-Sánchez, 2014; Rincón, 2014 y Ulloa y otros, 2015) los mismos que con base a variadas perspectivas permiten colocar a la gestión de la comunicación corporativa como un eje fundamental para la articulación de procesos institucionales y organizacionales.

En tal virtud, los sujetos son seres sociales y por ende desarrollan sus interacciones desde la experiencia y la cotidianidad. Por tanto, “la comunicación siempre está vinculada a un grupo, a una estructura, o a una organización social” (Rodríguez, 2013: 2), convirtiéndose en uno de los cimientos del trabajo colaborativo y del adecuado desarrollo de las actividades diarias.

En este sentido, no se puede dejar de lado que en momentos donde la incertidumbre, la inmediatez de la información y la globalización de rubros pone en riesgo la confianza de clientes y consumidores, el trabajar y formalizar estrategias que centren su atención en el respeto por las relaciones, la calidad de los servicios y productos, el manejo de

programas socialmente responsables genera valor a las marcas. Contribuyendo a su posicionamiento de imagen y reputación ganando reconocimiento por parte de los grupos de interés (accionistas, colaboradores, clientes, consumidores, proveedores, comunidad, medios), quienes exigen una adecuada gestión de la cultura e identidad corporativa. Los mismos que requieren una gestión estratégica de la comunicación, puesto que la organización debe luchar por cumplir con todas estas exigencias, además de difundirlas y garantizar el aprovechamiento de ventajas competitivas fuertes con el fin de generar notoriedad.

Así pues, cuando se mantiene una comunicación integrada y efectiva, se logra sobreponer la confusión de términos, por lo que “gestionar la comunicación desde un orden estratégico permite ver a la empresa como un sistema; es decir, como un todo y no únicamente como la o las partes, contribuyendo de esta manera a una mirada empresarial más integral e integrada” (Gálvez, 2014: 20).

Entonces, el diálogo con la comunicación estratégica empieza a ser una necesidad y no una actividad instrumental apartada de la agenda gerencial (Apolo, Murillo y García, 2014). En definitiva, “necesitamos analizarla como una acción significativa, no vista únicamente como herramienta, como proceso, sino como una estrategia esencial, como el ADN de las organizaciones” (Rodríguez, 2013: 3), hecho que se reafirma cuando la organización valora a la comunicación desde este enfoque estratégico y por tanto genera información relevante para la toma de decisiones que contribuyan hacia un crecimiento sostenible e ideal.

Por otro lado, la falta de comunicación y su visión holística puede estar sobrevalorada en muchas instituciones que no han sentido de primera mano sus beneficios y el gran aporte que constituye para la gestión de sus intangibles. En otras palabras, no es tarea fácil sintetizar y lograr una comunicación clara y coherente que transmita con fluidez la dirección y estrategia que mantiene la compañía hacia la construcción de vínculos fuertes. “Es obvio que en ausencia de un proceso de planificación comunicacional no hay garantía alguna de saber qué, a

quién y qué tan efectivamente se comunica” (Páez y Fuenmayor, 2005: 4).

De esta manera, al considerar al proceso comunicacional como un conjunto de procedimientos dinámicos de cambio de información, resulta importante tomar en cuenta que la misma busca aunar esfuerzos para mejorar la interrelación y alinear los intangibles que posee la organización (identidad e imagen corporativa); en tal virtud se debe considerar que:

la comunicación se genera desde el interior al exterior de la organización a través, de un flujo en forma de espiral que abraza a los públicos internos y lleva a los públicos externos, marcando en cada ámbito de acción unos objetivos a cumplir (Carrillo y Tato, 2008: 22).

1. Los intangibles y la organización del siglo XXI

Toda organización pretende la identificación, diferenciación y preferencia por parte de sus grupos de interés, lo cual se puede lograr mediante la gestión estratégica de los intangibles. El Instituto de Análisis de Intangibles (2007: 4), afirma que todos los activos intangibles de una organización “son bienes activos que necesitan para su desarrollo la dinámica de la comunicación, esta los crea o los destruye, en todo caso les dota de vida y de proyección e introduce en la vida de la empresa un impulso movilizador”. De esta manera, se reafirma la idea de creer que, sin una gestión adecuada del proceso comunicacional, los intangibles pierden importancia en la cadena de valor de cualquier organización. En este sentido, existen varios elementos a analizar en cuanto a la gestión de intangibles desde la perspectiva de un manejo comunicacional integral.

La gestión de intangibles debe partir de una base sólida y clara que permita la ejecución de las acciones planificadas, coordinadas y lograr así que tanto la imagen como la reputación concuerden con la personalidad y los intereses de la organización. Es importante considerar a la comunicación como un reflejo de la estrategia institucional, donde se integren aspectos vitales como la calidad del

mensaje a comunicar, los grupos de interés y el manejo de dicha comunicación dentro de la organización.

La gestión de comunicación es sin duda alguna, la base para la planificación estratégica al momento de tomar en consideración el rol fundamental que desempeñan dichos activos intangibles, otorgando mayor valor a temáticas inmateriales sobre aquellas productivas. El mayor beneficio de priorizar los intangibles radica en que los mismos son más valorados día tras día y son los principales creadores de ventajas competitivas sólidas y coherentes frente a las necesidades y expectativas de los clientes. En la actualidad, como lo describe Costa (2003: 1), “nadie compra –ni compró jamás- un producto o servicio motivado por la estructura del capital de la empresa, la gestión de los recursos, la eficacia de la organización o los modos de producción”.

1.1. La gestión de intangibles: una aproximación desde el capital intelectual

Los activos intangibles comprenden todos aquellos elementos diferenciadores que generan valor para la institución. Hoy por hoy, existe disparidad en cuanto a la utilización de los términos activo o recurso intangible, por lo que se hace necesario puntualizar su diferencia con el fin de comprender el abordaje del texto. Se entiende por activo intangible a todos aquellos aspectos que constituyen un valor económico para la organización; a manera de ejemplo, un activo intangible por excelencia es la marca de la institución. En este sentido, “sólo se puede hablar de activos intangibles cuando la empresa controla dichos activos y espera obtener de ellos un beneficio económico futuro” (Olcese, Rodríguez y Álvaro, 2008: 230). Por otro lado, los recursos intangibles son todos aquellos aspectos que la institución no puede controlar.

En este sentido, se establece una clasificación de los activos intangibles tomando en cuenta que los mismos se dividen en dos clases principales: activos intangibles legales y activos intangibles competitivos. El primero hace referencia a todos los aspectos concernientes a derechos de marca, patentes, licencias, permisos de funcionamiento; a todo lo que involucra políticas de propiedad privada. El segundo, constituye el

vínculo entre activos intangibles no financieros, el Capital Relacional o nuevos valores y el Capital Intelectual o conocimiento.

Figura 1. Clasificación de los Activos Intangibles

Fuente: Elaboración propia, basado en Olcese, Rodríguez y Alfaro, 2008: 230.

En el ámbito institucional actual, las definiciones de capital intelectual son extensas y cada vez más orientadas hacia resaltar por sobre todas las cosas la importancia de los intangibles en una organización (Sánchez, Melián, y Hormiga, 2007). Por ejemplo, Arancibia, Leguina y Espinosa definen al capital intelectual “como el conjunto de activos intangibles que, pese a no estar reflejados en los estados contables, generan o generarán valor para la empresa en el futuro” (2013: 258).

Figura 2. Clasificación del Capital Intelectual

Fuente: Elaboración propia, adaptación de Pasquel y otros, 2015: 181

1.1.1. Capital Humano

El capital humano es entendido tanto a niveles sociológicos como económicos, representando el valor que cada colaborador de la organización representa de acuerdo a sus estudios, capacidades, habilidades y conocimientos. Al hablar de este atributo, se hace referencia a uno de los elementos de mayor importancia a la hora de evaluar los rendimientos generales de una organización y también de proyectar sus posibilidades a futuro. “El capital humano es la parte del capital intelectual en que se recogen tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo que integran la organización” (Torres, 2015: 1).

Desde sus inicios, el concepto de capital humano se define como una economía basada en el conocimiento, enfoque neoclásico fundado desde el siglo pasado. Este término tuvo su auge en 1962 durante la revolución científica, donde se establece que el capital humano y los conocimientos son inherentes de un individuo. De esta manera, el capital humano hace referencia al conocimiento de cada colaborador que puede ser útil para el desarrollo institucional. Para ello, es esencial que la organización descubra la forma más apropiada para guiar los conocimientos, que le pertenecen al colaborador, sean compartidos y socializados con sus pares con el fin de buscar un bien común y mantener una comunicación adecuada. Considerando que “la empresa que no aprende a sacar el mayor provecho a la información que tiene a su poder y a capitalizar eficazmente el conocimiento que se genera de ella, estará en desventaja considerable con relación a otras empresas del entorno” (Torres, 2015: 3).

Las dimensiones del capital intelectual adquieren mayor importancia día tras día, pero es el capital humano el que predomina sobre todos los demás, pues la ausencia de un parámetro humano limitará negativamente el resto de las acciones de una organización. Es decir “este capital es un factor fundamental para la empresa” (Sánchez, et al, 2007: 103).

Esta dimensión abarca componentes sociológicos que tienen relación “con los conocimientos y habilidades de la fuerza laboral que se acumulan como resultado de la escolarización, la formación continua y la experiencia, y que resultan útiles en la producción de bienes, servicios y nuevos conocimientos” (Torres, 2015: 5). En la actualidad, el hecho de priorizar al talento humano de la institución es una práctica que ha tomado relevancia; puesto que, la valoración positiva de los colaboradores fomenta su fidelidad y compromiso. Por ende, se disminuyen factores como desmotivación, despidos, rotación de colaboradores, entre otros. “De este modo, el capital humano ha sido definido como generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa, es decir, es de donde parten las ideas de la organización” (Sánchez et al, 2007: 103).

Figura 3. Componentes del Capital Humano.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez, Melián, y Hormiga, 2007: 7

Dentro del capital humano existen tres componentes vitales:

1. **Competencias:** expresadas a manera de conocimientos, talento, capacidades y el saber hacerlo, más comúnmente llamado know how.
2. **Actitud:** categoría que hace referencia a la parte conductual, es decir, motivaciones, conductas, actuaciones y ética de cada colaborador.

3. **Agilidad Intelectual:** esta categoría es un potencial a desarrollar por la organización para generar valor mientras se ponen en práctica los conocimientos recientemente adquiridos.

De tal manera, el capital humano se ha convertido en la piedra angular de toda organización, por lo que debe ser considerado y tomado en cuenta en los balances comerciales y estados financieros. Resulta esencial entonces, considerar que, al hablar de institución, se hace referencia a “un sistema estructural y funcional, conformado por capital social, organizativo, tecnológico, relacional y humano” (Pasquel y otros, 2015: 181) los cuales deben ser tomados en cuenta en el desarrollo organizacional.

1.1.2. Capital Tecnológico

En los últimos tiempos, el desarrollo tecnológico se ha convertido en un factor diferenciador, con respecto a la competitividad; al considerar que el mismo hace referencia a aquellos recursos técnicos ordenados científicamente. Para Casillas, Ramírez y Ortiz (2013), el capital tecnológico abarca el conjunto de saberes del proceso de aprendizaje, efectuado por medio de objetos y dispositivos, apropiados en su materialidad y en su significado simbólico. En otras palabras, los componentes o artículos tecnológicos que intervienen en el proceso de producción y oferta de bienes y servicios constituyen el capital tecnológico de toda organización.

1.1.3. Capital Organizativo

Se refiere a la capacidad de una organización para la ejecución de la estrategia empresarial, a través de la incorporación y alineación de los activos tangibles e intangibles. Para Sánchez y otros (2007:105), el capital organizativo “es el que incluye el valor generado por la estructura interna de la empresa y la forma en que se desarrollan las operaciones y procesos internos, las formas organizativas, los flujos de información o la propia cultura de la empresa”. En definitiva, lo dicho anteriormente permite inferir que el capital organizativo contribuye a la importancia de los diversos activos intangibles que, a pesar de no reflejarse en los estados contables de la empresa, juegan un papel fundamental dentro del desarrollo institucional.

1.1.4. Capital Relacional

El capital relacional es un activo que se fundamenta en el conocimiento correspondiente al valor organizativo correlacionado con los vínculos que una determinada institución mantiene con colaboradores, proveedores, accionistas, competidores, clientes, entre otros. Es decir, que este tipo de capital abarca todas las relaciones entre la compañía con sus grupos de interés. Sin embargo, resulta esencial indicar que el establecer relaciones directas y cercanas, no es una tarea fácil. Es por ello que la organización se encuentra en la obligación de encontrar un equilibrio proporcional entre cercanía y amplitud de los nexos; en otras palabras, en determinar si vale más la cantidad que la calidad de los vínculos.

2. Comunicación corporativa y gestión de intangibles

Tomando en cuenta la relevancia de los diferentes capitales hacia la gestión de intangibles, se presentan aproximaciones de la Comunicación Corporativa y sus componentes con el fin de ser tomados en cuenta al momento de planificar la gestión de intangibles como generadores de valor y ventajas competitivas.

Para ello es relevante partir de las propuestas de Costa (2003: 10) quien menciona que en “el paradigma del siglo XXI se superpone al anterior que nació hace dos siglos y acaba de expirar. Ahora, los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos: la Identidad, la Cultura, la Acción, la Comunicación y la Imagen” y por tanto se evidencia la vinculación que tiene la Comunicación Corporativa con un enfoque estratégico como aporte de valor hacia el aprovechamiento de los intangibles.

Es así que Apolo y otros (2017: 527) proponen definir a la Comunicación Corporativa como:

la gestión de identidad, imagen y reputación que a través de la investigación permite identificar valores agregados, atributos, diferenciadores y ventajas competitivas; que mediante el direccionamiento estratégico de las herramientas comunicacionales contribuyen a la notoriedad y a la construcción

de vínculos hacia los stakeholders, aportando al logro de los objetivos planteados.

Desde esta perspectiva y en diálogo con los postulados de Costa (2003) se puede mencionar que para los recursos tangibles resulta ser cada día más complicado la generación de ventajas competitivas; por lo que en la actualidad los activos intangibles son cada vez más valorados. De esta manera, las compañías están dejando de enfocarse simplemente en la producción u oferta del bien o servicio, para concentrar su atención hacia “nuevos valores” no materializables como la marca, los conocimientos y las habilidades de los colaboradores, que han adquirido importancia en el entorno del management del siglo XXI.

Estos nuevos valores no materializables mencionados por Costa (2003) están estrechamente ligados a los componentes de Comunicación Corporativa mencionados por Capriotti (2013):

- **Identidad Corporativa** se refiere a la forma de ser de la institución; es decir, lo que es en su día a día. A través de cual la compañía cuenta con la posibilidad de contar con un valor diferenciador con respecto a su competencia; no obstante, resulta vital reconocer que no garantiza el éxito económico empresarial, pero sí es un coadyuvante. De esta manera, de acuerdo a Ramírez: “Una vez que está identificada la identidad corporativa, los públicos perciben la misma y emiten un juicio de valor. Cabe recalcar, que la identidad corporativa de una organización debe ser clara y bien definida, para así proyectarla de una manera adecuada y lograr que los públicos tengan una imagen positiva” (2013: 8).
- **Filosofía Corporativa** se encuentra constituida por la misión, visión y valores corporativos con los que dispone una organización, hace referencia al conjunto de elementos que permiten la identificación de la empresa, a partir de lo que es y la manera en la que se proyecta en el futuro (lo que quiere llegar a ser). Además, permite determinar todas las partes integrantes de la organización, desde el desarrollo de su núcleo de trabajo.

- **Cultura Corporativa** se conforma por diferentes características de la empresa aceptadas y/o compartidas por los colaboradores de una determinada compañía, como: valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normativas. Así pues, resulta importante reconocer que el precursor de la empresa influye en la formación de su cultura, por lo que la misma debe ser reconocida por los miembros del grupo con el fin de llevar a cabo las pautas ya establecidas anteriormente. No obstante, a pesar de ser un elemento establecido desde la formación de la empresa, es posible trabajar sobre la misma, con el afán de alinear la cultura, con la filosofía y comunicación corporativa para así garantizar el éxito empresarial.
- **Imagen Corporativa** hace referencia a las representaciones mentales formadas por los stakeholders. Pérez y Rodríguez la definen como “la percepción de la empresa que se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre ella” (2014: 111). Además, influye decisivamente al momento de que un cliente o consumidor selecciona una organización, marca, producto o servicio para la adquisición del bien o servicio ofertado. Es así, que son precisamente los stakeholders quienes crean la Imagen Corporativa en base a su propia interpretación de la organización. Para Capriotti es “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (2013: 9) lo cual puede verse reflejado en los siguientes grados de notoriedad.

La notoriedad hace referencia al conocimiento con el que cuentan los stakeholders sobre una entidad. Capriotti (2013), establece dos niveles de notoriedad según el grado de conocimiento que se evidencia en los grupos de interés de la organización, por lo tanto, se presenta:

- No Notoriedad, que hace referencia cuando la entidad no es reconocida por los públicos de interés, y
- Notoriedad, que indica que la organización es reconocida.

Es una tarea complicada, el determinar el conocimiento o no conocimiento que presenta uno o un grupo de individuos sobre una compañía; por tal razón, el autor ha determinado grados de notoriedad que se miden desde la notoriedad máxima hasta la no notoriedad absoluta.

Figura 4. Niveles de Notoriedad

Fuente: Elaboración propia, basada en Capriotti, 2013: 183.

Capriotti (2013) determina los siguientes grados de notoriedad:

- Reconocimiento: “cuando una persona identifica a una empresa y el tema o sector en el que se encuentra, por medio de preguntas de "Notoriedad Asistida"” (Capriotti, 2013: 183). Esto significa que los stakeholders tienen un conocimiento mínimo acerca de la empresa, porque requiere ayuda para su determinación; debido que, ante preguntas de selección, sí identifica a la empresa.
- Recuerdo: “cuando un entrevistado identifica a una organización y el tema o sector en que se encuentra, pero por medio de preguntas de «Notoriedad Espontánea»” (Capriotti, 2013: 183). Es decir, ante preguntas de enumeración como ¿qué empresas que fabrican equis productos de equis sector usted conoce?, el individuo nombra a la empresa en cuestión, se refiere a una asociación espontánea.
- Grupo Selecto: “cuando un individuo reconoce a la empresa, sus productos o área de trabajo, pero además es citada entre las 4 o

5 primeras de forma espontánea” (Capriotti, 2013: 183). Que una empresa se encuentre en este grupo es muy importante, dado que es una referencia al momento de seleccionar a una organización frente a su competencia.

- Top of Mind: se refiere a la entidad que se cita en primer lugar “en respuesta a una pregunta de notoriedad espontánea” (Capriotti, 2013: 186). Esto significa que es la empresa más conocida entre su competencia por los públicos de interés.

Así mismo, Capriotti (2013) determina como grados de no notoriedad a los que se detallan a continuación:

- Desconocimiento: se refiere “cuando las personas no reconocen ni siquiera el nombre de la compañía” (Capriotti, 2013: 183). Este sería el peor escenario de la notoriedad.
- Confusión: “cuando a las personas les “suena” el nombre, pero son incapaces de señalar adecuadamente a qué sector o tema se dedica, en general, la organización” (Capriotti, 2013: 183). Es decir, reconoce el nombre de la empresa, pero no le es posible establecer el sector en el cual desarrolla su actividad económica.

Figura 5. Niveles de No Notoriedad

Figura 5..

Fuente: Elaboración propia, basada en Capriotti, 2013: 183.

Es importante recalcar, que no se puede asumir que una alta notoriedad significa que la empresa mantenga una imagen positiva, dado que

puede ser reconocida por los públicos de interés por aspectos negativos.

2.1. La reputación

La reputación en términos de reputación, las organizaciones y sus altos mandos son cada vez más conscientes de la importancia de gestionar holísticamente su accionar en pro de generar un reconocimiento perdurable y positivo en la mente de sus públicos. Esto se logra mediante la distribución de valor por partes iguales a sus audiencias tanto internas como externas.

La Reputación Corporativa es un intangible sensible, puesto que su estabilidad depende exclusivamente de la gestión inteligente de la organización en todos sus ámbitos de acción. Junto con actividades como la Responsabilidad Social, Gobierno Corporativo, Buenas Prácticas de Manufacturas y la Comunicación Corporativa, constituyen los factores diferenciadores por éxito y de mayor proyección externa de las organizaciones. Sin embargo, “la reputación corporativa es considerada como el activo de mayor capacidad de diferenciación y el que más valor puede generar para las empresas” (Villafañe, 2001: 16).

Los grupos de interés son determinantes al momento de definir la reputación de una compañía, pues son estos quienes configuran aspectos como una opinión positiva o un alto prestigio. Así, se determina a la reputación corporativa como “un activo de construcción social que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación, e implica una continua sucesión de evaluaciones” (Fernández y Martín, 2011: 148). En este sentido, se determinan tres proposiciones corporativas que nacen desde lo más básico de la institución y evolucionan hacia la comunicación: lo que es, lo que hace y finalmente lo que dice o comunica la organización.

La naturaleza inmaterial de estos activos en las organizaciones, proveen de mayores réditos en términos de diferenciación y ventajas competitivas. A diferencia de los elementos tradicionales de una organización, uno de los retos a los cuales se enfrentan los activos

intangibles se suscita al momento de medir su impacto y la percepción que generan en los stakeholders hacia el logro de objetivos.

De igual manera, los intangibles enfrentan otro obstáculo al no estar precisamente dentro de los informes contables o dentro de una auditoría financiera, pues las organizaciones carecen en su totalidad de normas equilibradas que cuantifiquen estas actividades. López (2011:3), menciona que “es evidente que las empresas, los profesionales y los mercados necesitan organismos independientes que analicen, evalúen y certifiquen los activos y recursos intangibles”.

Por tanto, la gestión de intangibles no se debe realizar únicamente porque la competencia lo considera dentro de su estrategia, o porque así demanda la franquicia a la que pertenece la organización, ni mucho menos porque ‘está de moda’. Sino que es relevante comprender que una empresa sustentable mantiene coherencia entre lo que dice y hace, generando por tanto valor y ventajas competitivas a largo plazo.

Los activos intangibles carecen de una base sólida cuando no son el reflejo de las políticas internas de la institución y sobre todo cuando no están alineadas con la filosofía corporativa (comprende misión, visión y valores). Pues para potenciar la importancia de dichos activos intangibles se requiere de la gestión de comunicación para construir estrategias que pongan en diálogo la difusión de mensajes y la construcción de vínculos a largo plazo con los stakeholders. Es por esta razón que la relevancia de los activos intangibles es innegable y creciente. No basta con que las políticas o la filosofía mantengan una línea conductora, coherente y clara, sino que sus fundamentos se basen en cómo los colaboradores viven dichos valores.

No se debe olvidar que la reputación corporativa no se obtiene únicamente con la aplicación de una campaña comunicacional bien estructurada, sino que se sustenta en las vivencias de los clientes, usuarios o consumidores con la institución. En definitiva, “todos en lo individual son voceros de esa marca, de manera que su comunicación fuera de la empresa será resultado de la manera en que externamente se expresen o conduzcan con relación a ella” (Maraboto, 2014: párr14). Ante esta afirmación es necesario aclarar que es responsabilidad de la

alta gerencia comprender que todo comunica, aunque no se encuentre planificado, considerando que los colaboradores también comunican con sus acciones y comportamientos lo que la institución es en su esencia.

Ante lo expuesto, la gestión comunicacional de los intangibles debe priorizar la construcción del mensaje y vínculos desde adentro hacia afuera de la organización.

3. Bibliografía

- Apolo, D., Murillo, H., & García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539. DOI: 10.4185/RLCS-2017-1177
- Arancibia, S., Leguina, A. & Espinosa P. (2013). Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de servicio y sus efectos en la satisfacción del cliente. Un caso aplicado a la banca chilena. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 255-267.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección Libros de la empresa.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Carrillo, V. & Tato, J. (2008). La comunicación empresarial del siglo XXI. La gestión de los activos intangibles. *Portal de la Comunicación InCom-UAB: El portal de los estudios de comunicación*. 1-25
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Castillo.
- Costa, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa El Paradigma del Siglo XXI. *Razón y Palabra*, (34), 1-14.
(<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.htm>)

- Edvinsson, L. & Malone, M. (1999). *El capital intelectual*. Barcelona: Gestión 2000.
- Fernández, A. & Martín, V. (2011). Planificación Ético-Estratégica para el desarrollo de los activos intangibles en las organizaciones. *COEPTUM*, 2(2), 135-161.
- Gálvez, N. (2014). Comunicación estratégica: el plus en la gestión empresarial. *Estrategas: Investigación en comunicación*, 1, 19-28. ISSN: 1390-9096
- López, A. (2011). La gestión de activos y recursos intangibles: una oportunidad para los Gerentes de Riesgos y el mercado asegurador. *Gerencia de Riesgos y seguros*. 110, 46-60.
- Olcese, A., Rodríguez, M. & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Páez, A., & Fuenmayor, J. (2005). Paradigmas sobre Gestión Comunicacional en el Ámbito Universitario. *Razón y Palabra*. 43.
- Pasquel, G., Báez, V., Pauker, L., & Apolo, D. (2016). Percepción, activos intangibles y stakeholders: modelo para el análisis de Imagen Corporativa. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 7(1), 179-196. <http://dx.doi.org/10.14198/MEDCOM2016.7.1.10>
- Pérez, A. & Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14, (1), 97-126.
- Perozo, G. & León, I. (2009). Percepción y expectativas sobre la Imagen Corporativa de las droguerías del sector salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 15, (2), 296-305.
- Ramírez, M. (2013). Importancia de la Imagen Corporativa. *Smart Business*, 18, 4.
- Rincón, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. *Encuentros*, 12(1), 47-58.
- Rodríguez, E. (2013). La comunicación: interfaz de las organizaciones y la política. *Razón y Palabra*, (82), 1-14.
- Sánchez, A., Melián, A., & Hormiga, E. (2007). El Concepto de Capital Intelectual y sus Dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 2 (13), 97-111.
- Torres, N. (2015). El concepto de capital humano enfocado al conocimiento. *Revista Contribuciones a la Economía*. (1), 1-17.

- Túñez, M. & Costa-Sánchez, C. (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ulloa, C., Apolo, D. & Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Austral Comunicación*. 4(2), 287-301.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.

3.1. Otros documentos

- Casillas, M., Ramírez, A. & Ortiz, V. (2013) *El Capital Tecnológico una nueva especie del capital cultural: Una propuesta para su medición*. Memorias del XII Congreso Nacional de Investigación Educativa: Guanajuato, México.
- Instituto de Análisis de Intangibles. (2007). La comunicación de Intangibles de España. *Análisis e investigación*. (<http://www.agenciasaeacp.es/wp-content/uploads/2014/09/PUBLICACION-Estudio-La-Comunicacion-de-Intangibles-en-Espa%C3%B1a.pdf>) (11-04-2017)
- Maraboto, M. (2014). *El Modelo de Comunicación Espiral* [Mensaje en un blog]. (<http://corpmedios.blogspot.com/2014/09/el-modelo-de-comunicacion-espiral.html>) (10-03-2017)

Anticipando sueños. Comunicación corporativa y marketing en videojuegos

Carmen Costa-Sánchez
Universidad de A Coruña

PARA CITAR: Costa Sánchez, C (2017). *Anticipando sueños. Comunicación corporativa y marketing en videojuegos*. En Túniz López, M y Costa-Sánchez, C. (Eds.). En *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 127, pp 53-68. La Laguna (Tenerife): Latina.

Resumen

El sector de los videojuegos representa en términos de públicos el éxito de una industria cultural que ha sabido combinar narrativas, tecnología, entretenimiento y adaptación a los nuevos modelos de negocio. España es el cuarto mercado europeo donde más se consumen videojuegos, a pesar de que la industria local se encuentra en una situación de desarrollo. Las empresas del sector necesitan del conocimiento y empleo de herramientas de comunicación corporativa y marketing para lograr que sus productos destaquen y se reconozca su marca en un contexto de saturación de la oferta. El presente trabajo explora la relación necesaria que surge entre las empresas de este sector tan específico y las potencialidades de la comunicación corporativa y el marketing. Estudios recientes (DEV, 2016) han identificado al profesional de monetización y marketing como uno de los perfiles más demandados en España.

Palabras clave: videojuegos; comunicación corporativa; marketing; estrategia de comunicación.

EL 25 de marzo de 2009 la Comisión de Cultura del Congreso votó de forma unánime una iniciativa del PSOE por la cual se reconocía al videojuego como Industria Cultural. Ello significaba ubicar a este sector al mismo nivel que otras industrias culturales que habían gozado tradicionalmente de la protección, promoción y ayudas públicas, como el libro o el cine. A pesar de la importancia del reconocimiento, otros condicionantes han ralentizado su despegue como industria, entre ellos, la falta de tradición, la ausencia de una formación específica o la necesidad de elevada financiación para introducirse en proyectos propios de grandes dimensiones.

España es buen ejemplo del desequilibrio existente entre su rol como mercado consumidor y su rol como productor de contenido. De hecho, figura anualmente entre el cuarto/ quinto puesto como mercado europeo en términos de consumo (detrás de R.U., Alemania, Francia o Italia). Sin embargo, sólo el 2% de los productos que consumimos han sido creados en España. En un año de gran facturación, como fue 2007, solo se realizaron en España unos 150 videojuegos (Rodríguez y Pestano, 2012).

Por otra parte, la crisis económica también ha tenido consecuencias para esta industria cultural. La evolución en la facturación del sector desde el año 2000 muestra cómo en 2007 se alcanza el máximo obtenido (1.454 millones de euros), momento a partir del que se descende logrando en 2015 un consumo de 1.083 millones de euros en España (AEVI, 2016).

Como se ha explicado en trabajos previos, el videojuego ha sido una industria cultural reconocida como tal muy recientemente y las primeras actuaciones para protegerla están siendo muy torpes y avanzan con lentitud, consecuencia al mismo tiempo de la situación de crisis que afecta al conjunto de las industrias culturales, perjudicadas por las estrictas medidas de austeridad impuestas por el Gobierno (Pérez Rufí, 2015).

En España existen en la actualidad 480 desarrolladoras. La radiografía de sus principales características muestra que la mayoría son microempresas (tienen menos de 10 empleados) de reciente trayectoria

(la mayoría tiene menos de 5 años de historia). Las comunidades de Cataluña (24,8%) y Madrid (26,2%) son los núcleos de concentración de este tipo de organizaciones, seguidas por Valencia (11,4%) y Andalucía (8,6%).

Existen no obstante empresas que se han ido consolidando en el sector como Pyro Studios (creadores de Comandos, del que vendieron más de 5 millones de copias y que desde 2012 Pyro Mobile, dedicada a smartphones, tablets y redes sociales); FX Interactive (Imperivm, Runaway 2, Sparta); Mercury Steam; o Novarama. La industria del videojuego en España consiguió en 2015 incrementar su plantilla un 32%, alcanzando los 4.460 profesionales, aunque solamente el 17% de los cuales son mujeres (DEV, 2016).

A pesar de que el ritmo de crecimiento es elevado, las empresas españolas afrontan dificultades derivadas de los motivos ya expuestos y de las propias singularidades de un sector oligopolizado a nivel global por empresas norteamericanas y japonesas fundamentalmente. Algunas de las principales dificultades que obstaculizan la actividad de las empresas nacionales en este sector son:

- En primer lugar, las dificultades de distribución del producto propio en un mercado donde las *majors* producen y distribuyen independientemente de que sea producto propio (derivado de su estudio) o externalizado (concertado con un tercero).
- En segundo lugar, la elevada inversión que supone un gran lanzamiento. Los pequeños estudios españoles apuestan, necesariamente, por proyectos asumibles, generalmente para dispositivos móviles que requieren una inversión más reducida en equipo humano y técnico, así como menor tiempo de desarrollo.

El coste de un gran proyecto es superior al de un largometraje. “No está, pues, al alcance de una empresa pequeña; se requiere la venta de un elevado número de copias para alcanzar rentabilidad, y elevados gastos de comercialización en un mercado copado por las multinacionales” (Checa Godoy, 2009: 182). Este elemento se

relaciona con una de las singularidades comunes a toda industria cultural: la elevada incertidumbre en el éxito del producto. Nada garantiza que el videojuego obtenga el suficiente éxito como para amortizar los costes, si a ello añadimos unos costes de producción elevados, la ecuación se complica para las empresas de menor tamaño, que no pueden permitirse compensar éxitos y fracasos (ni economías de gama, ni economías de alcance, ni economías de escala).

A partir de aquí, la necesidad de mayores inversiones –para adquirir derechos de propiedad intelectual, para producir con calidad, para promocionar los productos, etc.– podría conducir a elaborar productos que se puedan amortizar con facilidad entre miles de usuarios de características diversas; es decir, productos pensados para amplísimos mercados globales, lo que conduciría a un pernicioso efecto de homogenización cultural y de actores productivos (De Aguilera, 2009).

En tercer lugar, la ausencia de un apoyo institucional planificado y estratégico. En una comparativa internacional, además de Estados Unidos y Japón, Canadá se ha convertido, gracias a una política cultural comprometida con el sector, en un polo industrial de relevancia global. A nivel europeo, Reino Unido o Francia han convertido a la industria del videojuego en un sector estratégico.

En España, además de que su reconocimiento como industria cultural es reciente, el apoyo institucional se enmarca en un abanico más amplio de respaldo a las industrias culturales y creativas en relación con la tecnología, con un potencial estratégico todavía por desarrollar. Existen ayudas a nivel autonómico (cada comunidad destina un presupuesto diferente) y a nivel estatal (que están divididas entre los ministerios de Cultura y el de Industria). Desde la asociación de empresas desarrolladoras, ponen el acento en las medidas fiscales, que ya se aplican en la industria del cine y que impulsarían al sector.

En cuarto lugar, se encuentra el factor de la formación. A pesar de que las facultades españolas recientemente han incorporado a sus planes de estudio materias relacionadas con esta industria y el despegue de formación profesional y de postgrado específica, se trata de un fenómeno reciente, novedoso y que necesita tiempo para explorar su

recorrido. “El problema radica en la poca adecuación de la oferta existente a las necesidades reales de las empresas —a pesar de que en los últimos años ha surgido cierta oferta de escuelas en la formación de profesionales en el desarrollo de videojuegos—, que se suma a la escasa sensibilidad de la Administración para acelerar la aprobación de las nuevas titulaciones que se están creando tras el Plan Bolonia” (Iglesias Redondo, 2015: 199). Por otra parte, si el mercado no puede absorber a profesionales especializados, estos acabarán por marcharse e integrarse como recursos humanos en las industrias de otros países.

Explicada la complejidad de la situación, el presente trabajo sostiene que la Comunicación Corporativa puede ser una aliada conveniente para el sector de los videojuegos. Como han comprobado y siguen haciéndolo otros perfiles organizacionales, resulta una herramienta estratégica de gestión que ayuda a lograr los objetivos empresariales en un contexto saturado de productos y de alta competitividad. El objetivo de la comunicación corporativa es “conseguir una adecuada reputación de la empresa y establecer relaciones de calidad continuas entre ella y sus públicos, en definitiva, conseguir la confianza de todos” (Dircom, 2013: 36)

Al ser una industria joven en España, los nuevos estudios pueden encontrar en la comunicación corporativa la cobertura de diversas necesidades, entre ellas: la visibilidad de la marca/ productos, la singularización o diferenciación en base a un sello propio, la creación de una comunidad de seguidores y potenciales clientes, el aprovechamiento de las sinergias y dinámicas de colaboración con entidades institucionales y/ o empresariales gracias al uso de las Relaciones Públicas, la normalización del uso de dinámicas *gamificadas* en muchas otras actividades (Costa-Sánchez, 2014).

1. Relaciones con los medios generalistas y especializados

La Comunicación Externa está constituida por un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o a mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios (Andrade, 2005).

Las relaciones con los medios de comunicación constituyen una de las actividades de comunicación externa más destacadas. Son relaciones que permiten dar a conocer un discurso informativo a la sociedad a través de los medios de comunicación. Es lo que se conoce como *publicity*, información de interés general proporcionada por una fuente externa que los medios de comunicación emplean por tener valor informativo. En contraposición con la publicidad, se trata de un método no controlado de difundir mensajes ya que la fuente no paga a los medios por dicha difusión (Túñez-López, 2012). Las ventajas aducidas frente a la tradicional publicidad radican en la ganancia de credibilidad, en la facilidad de persuasión y en que ofrece una información más amplia que la publicidad.

Las notas o comunicados de prensa y las conferencias o ruedas de prensa conforman las dos técnicas de *publicity* más empleadas y en la actualidad constituyen dos vías habituales de acceso al temario de los medios. Su empleo por parte de los departamentos de comunicación está consolidado y ya se integran en las rutinas de trabajo de los periodistas.

El comunicado equivale a la noticia enviada por la organización, pero redactada desde un punto de vista periodístico. En la actualidad, se habla de las posibilidades del comunicado o nota 2.0, que en comparación con el documento tradicional (1.0), adopta las características del lenguaje multimedia, hipertextual, relacionable y es compartible en medios sociales (Aced, 2013).

En la industria de los videojuegos, interesan, por una parte, las relaciones con los medios de comunicación generalistas, que además suelen disponer de alguna sección o espacio dedicado a tecnología o nuevas tendencias y, por otra parte, los periodistas, los medios y/o los espacios especializados en videojuegos como recurso prioritario. Deben tenerse en cuenta también las características del público potencial del producto, en caso de tratarse de información sobre el mismo. Por ejemplo, si se trata de un juego pensado para mujeres, determinadas publicaciones especializadas y dirigidas a un público femenino puede convertirse en una opción adecuada.

Como explican Muñoz & Sebastián (2010), la labor diaria de una agencia de comunicación en la industria de los videojuegos consiste en mantener informados a los medios sobre las novedades que puedan surgir en relación a una compañía editora/ estudio/ distribuidora o un determinado título en preparación. Según el periodista especializado Gustavo Maeso (2015), la labor de marketing y comunicación y relación con la prensa es una tarea básica en las compañías del sector. Y diseñar oportunidades, materiales y contenidos específicos para la prensa especializada y otros para la generalista es una buena estrategia de comunicación por parte de los equipos de Comunicación.

En opinión de Íñigo Vinós (2013), de la agencia Logic Activity, si se habla de un videojuego en concreto, en función de su relevancia pueden darse tres o más hechos comunicables: la noticia, la *preview* y la *review*: Noticia, para dar a conocer que el título está en desarrollo; la *preview* en la que junto a información preliminar del lanzamiento se facilitan las imágenes del videojuego, y la *review*, donde el juego ya está listo para ser analizado por los especialistas y se acompaña de todo el material disponible (imágenes, vídeos, hojas de producto, etc.).

Entre los obstáculos más importantes que afronta su trabajo destaca que algunos medios de comunicación no delimitan de manera clara las diferencias entre publicidad y comunicación y eso provoca una pérdida de confianza de los usuarios que acaban por desconfiar de los mensajes y la dificultad para obtener visibilidad en un mercado globalizado y sin barreras, en el que el talento español tanto a nivel de diseño de videojuegos, como de programación o diseño gráfico no ocupa el lugar que le corresponde.

Uno de los medios especializados de referencia para la industria en España es la revista *Hobby Consolas*, que se edita en soporte físico y online. Fundada en 1991, la revista es editada en la actualidad por Axel Springer España y se especializa en noticias de actualidad sobre todo lo que rodea la industria del videojuego. Además de noticias, incluye análisis de cada lanzamiento, *reviews* en profundidad y valoraciones de cada juego para que el lector tenga información antes de decidir su

compra. Se difunde con periodicidad mensual y en España la leen unas 234.000 personas (EGM).

Por otra parte, en la actualidad, hay una gran variedad de portales online especializados en esta temática. Podríamos destacar el caso de 3djuegos, portal online lanzado en 2005, y que se autodefine como “revista de videojuegos abierta de par en par a ideas nuevas y a todo tipo de jugadores. Una comunidad que se construye en equipo y que gira alrededor del videojuego, la cultura del videojuego”. La cantidad de blogs y webs sobre la temática puede ayudar a difundir informaciones en formato nota, aunque también es más probable que pasen desapercibidas que otros tipos de textos periodísticos.

La relación con los medios especializados ha de ser continua y cuidarse. A medida que un producto se va desarrollando, se debería ir informando, llevarles al estudio para que vean la evolución del juego y hablen con el equipo que lo está creando, realizar eventos de presentación... la prensa especializada hace un seguimiento pormenorizado de todo el proceso.

El reto es colarse en los medios generalistas, especialmente radio y televisión, en espacios no especializados. En este caso, es necesario explorar la creatividad, generar algún tipo de evento que llame la atención o buscar la imagen menos usual.

Los medios locales continúan siendo una plataforma de interés para llegar a la sociedad. Las empresas de menor tamaño podrían tener un mayor acceso a las delegaciones o a los medios de la red local. Convertirlos en colaboradores podría convertirse en una interesante herramienta de *publicity* por medio de la que posicionarse socialmente. Aunque su repercusión es menor y es cierto que los productos generados se lanzan con pretensiones globales, no debe subestimarse su rol como divulgadores de información y en muchos casos eslabones intermedios para lograr la atención de medios generalistas más grandes. Además, otros agentes de la comunidad pueden sentirse interesados por la actividad de la empresa, de donde podrían aparecer oportunidades de formación, de financiación y de apoyo a sus proyectos.

En cuanto a las conferencias de prensa, en la industria, suelen ir ligadas a las presentaciones de producto, al anuncio de novedades y lanzamientos y se enmarcan habitualmente en eventos o ferias especializadas, de lo que se hablará en el apartado correspondiente.

2. Youtube y relaciones con *influencers*

A medio camino entre el marketing y las relaciones públicas, las relaciones con *influencers*, fundamentalmente *youtubers*, se han convertido en una vía de presentación, de singularización y de prescripción de producto, especialmente de los videojuegos. Debe tenerse en cuenta que los videojuegos son la temática estrella de los contenidos creados por los *youtubers* más seguidos en España.

Cuando una empresa quiere invertir una parte de su presupuesto en *influencers*, la agencia de comunicación o de medios que trabaja para ésta, o incluso la propia marca, se pone en contacto con las agencias intermediarias especializadas, las cuales llevan a cabo toda la labor de búsqueda estratégica de los perfiles que son mas acordes con la marca (Benítez & Navas, 2016).

Aunque la recomendación de estos *influencers* puede surgir espontáneamente, es habitual que las marcas de videojuegos les manden material en primicia y contacten con ellos para que conozcan el juego y lo recomienden. En sus vídeos puede vérselos jugando al videojuego, explicando algunos trucos para superar niveles o comentando curiosidades relacionadas con el juego. Su posición como *influencers* hace que los seguidores que conecten emocional y racionalmente con ellos lo hagan también con sus recomendaciones. Son los nuevos líderes de opinión del entorno online.

Por otra parte, las marcas deberían tener en cuenta que los contenidos sobre videojuegos en YouTube gozan de un gran éxito porque despiertan interés en aficionados a los videojuegos, pero también entre no jugadores. Una encuesta de Google entre consumidores realizada en 2014 a personas que dijeron ver videos de juegos en YouTube,

reveló que sólo una parte de este grupo (37%) se consideraba a sí misma como “jugadores”.

Preguntados acerca de sus motivaciones para ver videos de juegos, los espectadores mencionaron el “entretenimiento” y “humor” tanto como el “aprendizaje de nuevas estrategias” o los “consejos sobre juegos”. Crear un ambiente propicio al uso del producto, con públicos potencialmente interesados es otro de los motivos por el que Youtube puede ser un canal adecuado para promocionar nuestra empresa, marca, productos y relaciones con los públicos.

Además, ello también significa que empresas y marcas del sector pueden aliarse en estrategias conjuntas con marcas dirigidas a un público joven y especializadas en otros ámbitos, para intentar lograr el *engagement* de los públicos menos acostumbrados a los medios tradicionales.

El contenido sobre videojuegos en YouTube resulta amplio y diferenciado: noticias y reseñas sobre juegos, videos instructivos, usuarios que comentan mientras juegan o la retransmisión de campeonatos competitivos. Las videoguías, que ayudan a los jugadores a vencer a sus enemigos, encontrar tesoros escondidos y mejorar su ritmo, también son muy populares en YouTube.

Este género de video se llama *Let's Play* y propone una experiencia vicaria en la que el espectador asiste junto con el *gamer* a su recorrido a través del juego, lo que le permite vivir sus aciertos o errores y la aplicación de distintas estrategias.

Las desarrolladoras de menor tamaño tienen en Youtube y en los *social media* un aliado con potencial. Dado que allí se encuentran sus públicos, sea o no de la mano de influencers, deberían disponer de sus propios canales en la Red. Por otra parte, como suele ser habitual ante la falta de grandes presupuestos, la creatividad aplicada a distintas acciones de comunicación puede ayudar a conseguir objetivos de visibilidad, diferenciación y afinidad al producto.

3. Organización y participación en eventos del sector

A lo largo del año son diversos los grandes eventos, exposiciones, reuniones y ferias de carácter nacional e internacional que tienen a la industria del videojuego como protagonista. Estos eventos son de gran importancia para las compañías implicadas en el sector, ya sean editoras, desarrolladoras *majors* o independientes. Desde el punto de vista del marketing empresarial, los principales objetivos de estos eventos son (Muñiz, 2014):

- Introducir nuevos productos.
- Reforzar la imagen de la empresa.
- Construir o ampliar la lista de clientes potenciales.
- Potenciar el proceso de venta.
- Vender directamente.
- Reafirmar las relaciones con los futuros y actuales clientes.
- Estudiar su mercado, proceso de decisión de compra de los visitantes.
- Estudiar la competencia.

La feria más célebre y que más expectativas genera en todo el mundo es la Electronic Entertainment Expo, más comúnmente conocida como E3. Organizada anualmente en el Centro de Convenciones de Los Ángeles, la feria norteamericana lleva desde 1995 reuniendo a todos los actores del sector a lo largo de una semana en la que los aficionados de todo mundo esperan encontrar anuncios sobre los nuevos títulos que llegarán al mercado de mano de las compañías.

Al evento pueden acceder de forma prioritaria profesionales del mercado de los videojuegos, tales como fabricantes, distribuidores, vendedores, periodistas, desarrolladores y profesionales relacionados con el sector, aunque recientemente han abierto el acceso al público a algunas de las ponencias. En el E3 se han llevado a cabo históricamente los grandes anuncios del sector.

Para las grandes compañías, el escenario se convierte en una puesta en escena en la que se planifican todos los movimientos y anuncios con el fin de salir reforzado de cara a las ventas de los próximos meses. Son

especialmente destacados aquellos E3 en los que se presenta nuevo hardware. Es considerada la feria de videojuegos más importante del mundo. Tokyo Game Show (Japón) o Gamescom (Alemania) son otros de los eventos internacionales más importantes.

En España, también existen citas de referencia obligada para las empresas de la industria. Entre ellas, el GameLab (Barcelona), Congreso Internacional del Videojuego y Ocio interactivo. La cita propone conferencias de expertos profesionales en el sector y la posibilidad de presentación de novedades. Pero, además de las conferencias con destacadas figuras internacionales del sector, Gamelab constituye un punto de encuentro para pequeños desarrolladores, estudios independientes, etc.

En colaboración con la Academia Española de las Artes y las Ciencias Interactivas, GameLab entrega desde 2008 los Premios Nacionales a la industria y que representan el mayor reconocimiento otorgado en nuestro país a las empresas y profesionales del sector del videojuego. El jurado, compuesto por todos los profesionales miembros de la organización, decide cuales han sido los mejores trabajos del año en categorías como el arte gráfico, la tecnología, el diseño de juego, o el sonido y la composición musical. Lograr convertirse en uno de los proyectos premiados garantiza atención mediática y de públicos al menos durante un cierto tiempo y resulta un aval y una buena carta de presentación para relacionarse a niveles más complejos.

Este año, la Madrid Games Week, otra de las citas anuales de la industria organizada por AEVI (Asociación Española de Videojuegos) se traslada también a Barcelona y pasa a denominarse Barcelona Games World. Aunque poco se conoce de su contenido se prevé que disponga de una gran zona de exposición, en el recinto de Montjuic, con grandes arenas de eSports y una zona Party al aire libre. También se ha confirmado que el primer día será una jornada solo para prensa y profesionales, y el resto abierto al público general.

El conjunto de eventos que se celebran cada año dentro y fuera de España, constituye una oportunidad para editoras y desarrolladoras de establecer alianzas para futuros proyectos, dar a conocer sus productos

y su especialización. Son además encuentros que por lo general llaman la atención de los medios de comunicación, con lo que pueden suponer una buena plataforma para presentar a la entidad y a sus profesionales.

Las conferencias que incluyen en sus programas pueden conformarse a modo de mesa de debate, de presentación de experiencias o al más clásico estilo de rueda de prensa. No obstante, en este último caso, las que despiertan mayor expectación son aquellas protagonizadas por las grandes marcas y directivos del sector.

Además, tampoco debe perderse de vista que bajo el nuevo paradigma 2.0/3.0, las empresas disponen de cada vez más canales para comunicarse directamente con periodistas y con usuarios potenciales o efectivos, con lo que los lanzamientos de tráilers o campañas son cada vez más constantes y no se reservan exclusivamente para estos eventos de grandes dimensiones, en los que destacar entre grandes proyectos, se convierte, una vez más, en un reto.

4. Anticipar sueños en píldoras de contenido

Los departamentos de marketing y comunicación de las empresas de videojuegos tienen una de sus misiones principales en la creación de pequeñas porciones de contenido vinculados al juego en el que trabajan. Forma parte de la estrategia de crear interés hacia un producto que está en desarrollo. La creatividad será uno de los ingredientes necesarios en la elaboración de materiales audiovisuales exclusivos acerca del juego.

Las posibilidades de ofrecer visitas a los estudios a periodistas o *influencers* para que conozcan en profundidad el proyecto, el lanzamiento de versiones beta, *demos* o pruebas para ir generando una comunidad de potenciales usuarios/compradores del juego o el empleo de social media para adelantar materiales suponen algunas de las vías de acceso al universo de un videojuego.

En este sentido, el departamento de marketing y comunicación trabaja desde los inicios del proyecto desde un rol anticipador: sea para buscar financiación o el respaldo de un *publisher* en una etapa que todavía es

de desarrollo, sea para ir creando expectativas, curiosidad e interés por el nuevo lanzamiento cuando el producto ya se encuentra más avanzado.

5. Conclusiones

Realizar un producto atractivo, con un buen diseño e interesante no es suficiente. Los grandes estudios del sector de los videojuegos lo saben y lo tienen más fácil, pues dedican buena parte de sus presupuestos al trabajo de marketing y de comunicación que acompaña tanto a la actividad estratégica de la empresa como a cada uno de los nuevos lanzamientos.

Para las empresas de menor tamaño, la cuestión suele recibir una atención menor en comparación con todos los aspectos de diseño y desarrollo de producto. Sin embargo, la comunicación corporativa y el marketing deben contemplarse como dos funciones más del proceso creativo que han de tenerse en cuenta desde un inicio, al igual que desde un inicio se piensa en el *target* o público objetivo del producto.

En un contexto cada vez más saturado de nuevas aplicaciones, videojuegos y tecnologías de juego, entretenimiento y educación, buscar un hueco supone una apuesta arriesgada que debe emplear la comunicación corporativa como herramienta estratégica de crecimiento de la empresa.

Las buenas relaciones con los públicos, la visibilidad o la singularización suelen ser resultados colaterales de una buena estrategia de comunicación. Por ello, cada vez más se demandan desde el sector perfiles profesionales conocedores de los fundamentos de la actividad en un ámbito de alta especialización.

6. Bibliografía

Aced, C. (2013). *Relaciones Públicas 2.0: cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC.

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. A Coruña: Netbiblo.
- AEVI (2015). *Estudio Videojuegos y Adultos*. Madrid: AEVI.
- AEVI (2016). *Anuario del videojuego*. Madrid: AEVI.
- AEVI (2015). *Anuario del videojuego*. Madrid: AEVI.
- Benítez, A. & Navas, V. (2016). *El fenómeno fan y la figura de influencers en redes sociales*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Costa-Sánchez, C. (2014). La Narrativa Transmedia como aliada de la Comunicación Corporativa: estudio de caso #Dropped by Heineken. *Communication & Society*, 27 (3), 127-150.
- De Aguilera, M. (2004). La institucionalización de una industria cultural. Estructura y desafíos de la industria de los videojuegos. *Telos*, 59, 38-44.
- Dev (2016). *Libro blanco del desarrollo español de videojuegos*. Madrid: DEV.
- Dircom (2013). *Manual de la comunicación*. Madrid: Dircom, Asociación de directivos de la comunicación.
- Checa Godoy, A. (2009). Hacia una industria española del videojuego. *Comunicación*, 7 (1), 177-188.
- Iglesias Redondo, C. (2015). Retos del desarrollo de videojuegos en España. *adComunica*, 9, 197-201.
- Maeso, G. (2015). El papel de los medios de comunicación. En Dev. (ed.). *Libro blanco del desarrollo español de videojuegos*, pp. 65-67.
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Muñoz, D. & Sebastián, A. (2010). La relación de los videojuegos con los medios de comunicación. En Carrillo, J. & Sebastián, A. (coord.). *Marketing Hero. Las herramientas comerciales de los videojuegos*, pp. 201-232.
- Pérez-Rufí, P. (2015). Modelos de producción del videojuego en España. *adComunica. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 9, 97-115.
- Rodríguez, V. & Pestano, J. M. (2012). Los videojuegos en España: una industria cultural incipiente. *Ambitos*, 21, 361-379.
- Túñez-López, J. M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Sevilla: Comunicación Social.
- Viños, I. (2013). Comunicar en el sector de los videojuegos. *Topcomunicación*. Retrieved from goo.gl/iyJcEA

Agradecimientos:

Este capítulo forma parte de las acciones que se desarrollan en el marco del proyecto *Usos y preferencias informativas en el nuevo mapa de medios en España: modelos de periodismo para dispositivos móviles* (Referencia: CSO2015-64662-C4-4-R), del Ministerio de Economía y Competitividad, cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) de la Unión Europea.

Cultura de las redes & cultura en las redes

Monica Viñarás Abad

Juan Enrique González Vallés

Universidad CEU San Pablo, España

Raquel Caerols Mateo

Universidad Francisco de Vitoria, España

PARA CITAR: Viñarás M., González, J.E. y Caerols, R. (2017). Cultura de las redes & cultura en las redes. En Túnñez López, M. y Costa-Sánchez, C. (Eds.) *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 127, pp. 69-90. La Laguna (Tenerife): Latina.

Resumen

El rol de los museos en las redes sociales es una oportunidad para ganar visibilidad, crear nuevos contenidos, aumentar la participación/engagement. y en definitiva, crear y reforzar los vínculos con sus visitantes y con la sociedad en general. Este trabajo analiza cómo cinco museos, de forma conjunta, aprovechan los mayores hitos museísticos – Día Internacional de los Museos y Noche de los Museos, para comunicar en Twitter y mejorar así sus objetivos de visibilidad y participación con sus interlocutores. El Museo Lázaro Galdiano, el Museo del Romanticismo, el Museo Cerralbo, el Museo Nacional de Artes Decorativas y el Museo Sorolla, trabajan desde hace años de forma conjunta en iniciativas que les identifiquen y posicionen en una ciudad con una de las mejores ofertas museística del mundo.

Palabras clave: museos, Twitter, participación, estrategia, comunicación.

CON MÁS DE VEINTE siglos de historia, los museos han vivido en apenas veinte años dos revoluciones transcendentales, la Nueva Museología a nivel particular e Internet a nivel global. Hoy hay más visitantes virtuales que reales (del Río, 2012), y estos aumentan en un 2,1 % (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014). Los museos viven un nuevo escenario donde son muchos los expertos que consideran que la comunicación debe ser una parte estratégica de la gestión (Cordón, 2012; Wintzerith 2010; Jung 2010; Camarero y Garrido, 2010; Mateos, 2012).

En este contexto, este trabajo se centra en el estudio del uso de las redes sociales por parte de estas instituciones, y cómo pueden ser una oportunidad en la relación del museo con sus públicos y la generación de nuevos contenidos. Con ello, un nuevo museo, dialogante, participativo, que con este nuevo código adquiere todavía más un papel activo y proactivo en la sociedad y la cultura.

Los profundos cambios que el siglo < fruto de los avances económicos, sociales y, sobre todo, tecnológicos han provocado importantes cambios en la cultura y su gestión, aunque el museo ha demostrado a lo largo de la Historia que su adaptación a lo cambios ha sido una constante (Bolaños, 2008; Fernández, 2010).

Esta situación está siendo más complicada para los museos más pequeños, que han de mantener oferta en un entorno muy competitivo, tanto cuantitativa como cualitativamente. Cinco museos madrileños, el Museo Lázaro Galdiano, el Museo del Romanticismo, el Museo Cerralbo, el Museo Nacional de Artes Decorativas y el Museo Sorolla, conscientes de esta situación, vieron la oportunidad que suponía trabajar en equipo y gestionar de manera conjunta su comunicación. Desde 2013 han apostado por iniciativas que parten de una identidad común y que les posiciona y distingue en el panorama museístico (Viñarás, 2014; 2016). Así, en 2015, la campaña #5Museos supuso una novedosa iniciativa en la que, durante cinco días, cada museo animaba a visitar al resto a través de las redes sociales con el eslogan *5 Museos, otro Madrid* (Viñarás, Caerols, 2016). Sin embargo, si hay un hito importante en la actividad museística es el Día Internacional de los Museos y recientemente, la Noche de los Museos, 18 y 16 de mayo respectiva-

mente. Gracias a ello, la visibilidad del museo aumenta y se gana notoriedad entre el público. Es el momento idóneo para intensificar la actividad en redes sociales, generar contenido y ganar participación de los usuarios. Por ello, se estimó pertinente que el objeto de estudio de este trabajo fuera la gestión de la comunicación de estos museos en este periodo, concretamente en Twitter.

El objetivo principal es analizar la comunicación en la red social Twitter de los cinco museos en este periodo tan relevante, y como objetivos secundarios: saber si se genera contenido específico para este acontecimiento y conocer el nivel de compromiso y participación o engagement que se alcanza durante este periodo con los usuarios. Los resultados nos permitirán conocer en profundidad esta iniciativa desde dos perspectivas, la de la institución y la del público: cómo gestionan los museos su comunicación en redes sociales en el hito más importante del año, y por otra parte, el grado de participación e interés del público. Esto último es de vital importancia, cuando distintos estudios han demostrado la variedad de intereses de los visitantes virtuales (Reynolds 1997; Kravchyna y Hastings 2002; CHIN2006; Marty & Chen 2006) en una sociedad sobreinformada.

Este fenómeno está contribuyendo no solo a generar nuevos contenidos, sino a generar un nuevo museo que reconfigura estructuras y departamentos, los diseños de comunicación, los contenidos de los mismos, sus programaciones, sus eventos, sus propuestas educativas, siendo así un museo que busca al ciudadano y con el que el ciudadano se identifica. «El usuario en redes sociales se siente parte del proyecto museístico, se identifica con sus valores, se compromete con la misión de la institución y además recomienda el museo a sus conocidos,... » (Merín, 2015).

1. Museos y redes sociales: una nueva cultura de participación

«Porque el museo, desde que abre sus puertas al público, lo hace para crear un ambiente de diálogo, conversación y comunicación. Y las redes sociales son el entorno más propicio para generar ese ambiente». La presidenta de ICOM España (Rodríguez, p. 3) manifiesta así la oportunidad que suponen las redes sociales en el museo del siglo XXI

marcado, en más o menos medida, por la Nueva Museología. «Gracias a la aparición de la Nueva Museología en los años 80 del siglo pasado, el museo pasó de ser un inaccesible y sacrosanto templo patrimonial, a convertirse en una institución viva, dinámica y de difusión sociocultural activa» (Forteza, 2012, p. 3).

Los profesionales de los museos han incorporado las redes sociales en la gestión de la comunicación de manera generalizada, pero no sin dificultades. En 2010 unas jornadas sobre museología buscaban «analizar, valorar y mostrar, nuevas realidades en el entorno de museos y TIC» (Ibáñez Etxeberria, 2020, p. 6).

Estamos viendo como las redes sociales se están convirtiendo, poco a poco, en ese canal multiplicador de las acciones de los museos, incluso al margen de la propia actividad del museo, ya que la presencia del museo en la red, depende de los intereses de los participantes de las redes sociales, independientemente de los deseos de la institución museística.

Cuatro años después, se presentaba en el Museo Nacional de Escultura de Valladolid la jornada “Los Museos no entienden las Redes Sociales” donde se debatía sobre las experiencias, retos, dificultades y oportunidades de esta gestión. Museólogos convertidos en community managers, que ven que «la gestión de sus recursos ha comenzado a virar desde los excesos de lo educativo en el siglo XX a los sacrificios de lo 2.0 en el siglo XXI» (Museo Nacional de Escultura, 2014).

Por su parte, la investigación en torno a la gestión de la comunicación 2.0 en los museos cuenta con su primer estudio en España en 2006 (Celaya & Viñarás), en el cual, las redes sociales, apenas tienen presencia y la web es más un nuevo soporte de información que de participación. Para Gómez Vélchez (2012) el año 2010 es el comienzo de esta explosión. Con una muestra de 150 museos españoles «se observa cierta improvisación en las actuaciones de los museos en red y la falta de programas de comunicación web estructurados que den un sentido y unos objetivos concretos a los distintos medios a utilizar». En esta línea coincidía en 2011, un estudio realizado por la consultora Dosdoce, que reflejaba un aumento considerable en el uso de las herramientas 2.0, pero sin una estrategia, más bien “estar por estar”. Losada y Capriotti (2015,

p. 901) identifican la misma situación tanto en España como a nivel internacional «los principales museos de arte a nivel mundial y español disponen de una amplia y muy buena presencia en Internet, aunque su actividad y predisposición al diálogo no es tan destacable y puede ser mejorada».

En general, una vez incorporadas las redes sociales en la gestión de la comunicación, se demanda un enfoque estratégico en función de los objetivos específicos de la comunicación digital (Badell, 2015, p. 162)... que están en las plataformas más populares, pero tal vez no en las más adecuadas para las características de un museo; que sí difunden contenidos, de excelente calidad puesto que el patrimonio museístico es de extraordinario valor, pero que su difusión y acceso es heterogéneo, diverso y con grandes diferencias tecnológicas entre las distintas categorías de museos (...) que no hay una política estratégica digital.

Si estos estudios cuantitativos reflejan un alto uso de las redes sociales, pero una estrategia poco definida, el análisis de casos concretos recoge iniciativas muy interesantes, la mayoría en la red social Twitter. Así, en 2010 se puso en marcha la iniciativa, #AskACurator, se generaron más de 26.000 tuits donde miles de expertos de todo el mundo respondieron a las preguntas de los usuarios. Desde 2014 se celebra la #Museumweek, una iniciativa de Twitter para dar a conocer a los museos de esta red social y en la que participan instituciones de toda Europa. El objetivo del proyecto es ofrecer a los usuarios contenidos específicos en tiempo real, y un acceso más directo al museo y a los profesionales de los mismos, incentivando la conversación y el contacto más directo con el público.

Como todo avance, la praxis está siendo diversa, pero se observa que tanto cuantitativa como cualitativamente, las redes sociales se consolidan y se entienden y usan, como una oportunidad (De la Peña, 2014, p. 110): La creación cultural ha de diseñarse tomando en cuenta esta nueva realidad, sabiendo que existe una cultura digital en la que confluir para encontrarse con su público más activo. Hay que abrir la cultura a esta nueva cultura digital y al mismo tiempo aprovechar lo que puede aportar y el ahorro que puede suponer en todo lo que suponga difusión.

Hacerlo bien precisa de estrategia, de objetivos claros y de medición constante.

De tal manera que, pasados apenas 10 años de los primeros estudios, se observa la tendencia hacia la participación frente a la información, pues hemos pasado de la web 2.0. a la web 3.0., de la web para compartir a la web semántica, lo que fortalece la estrategia de contenidos, el *engagement* y, por tanto, la identificación del individuo con el museo y su colección.

2. La participación en redes sociales como estrategia

Para la realización de este trabajo se ha creado una ficha de análisis de contenido para la recogida sistemática de la información publicada por los museos en sus perfiles de Twitter, que en redes sociales se denomina monitorización. El análisis se ha dividido en dos apartados, contenido y *engagement*.

Las unidades de muestreo: las cuentas de Twitter de los cinco museos; las unidades de registro: tuits, retuits y respuestas; para la codificación del material se establece un sistema de categorías a partir de las variables. El periodo de campo fue —como ya se ha indicado— del 11 al 25 de mayo de 2015, ya que se celebran los dos hitos más importantes en la vida museística internacional: la Noche de los Museos y el Día Internacional de los Museos, celebrados el 16 y 18 de mayo respectivamente.

Este análisis de contenido, recoge lo que se conoce en redes sociales como monitorización. Se trata de establecer una escucha activa sobre la opinión de los seguidores y seleccionar unos KPI (Key Performance Indicator) o Indicadores Clave de Desempeño que permitan realizar una medición, extrayendo posteriormente resultados y conclusiones sobre las acciones efectuadas. Sin duda, los KPI son de gran ayuda en la toma de decisiones y sirven para reorientar y ajustar las acciones que se habían marcado para alcanzar los objetivos en el plan de medios sociales. Un buen indicador ha de ser simple, sencillo y fácil de entender (Carlos Mejía Llano, 2013); específico, se puede acotar claramente; medible, se mide con facilidad; alcanzable, se puede obtener con los recursos disponibles; importante, es relevante para los usuarios y oportuno, es accesible en el momento en que se le necesita.

El primer aspecto que se analiza es el contenido. La información recogida en los distintos mensajes es esencial en las redes sociales, dando paso a lo que se conoce como una de las estrategias esenciales en su gestión, el marketing de contenidos (Font y Cuesta, 2012; López, 2012). Una adecuada gestión del contenido, tanto en la cantidad como en la calidad, puede ser la clave del éxito de la comunicación, dado que es el mensaje el que permite al museo posicionarse en la mente del público. Cada colección es única, pero ante una oferta de más de quinientas salas en una misma ciudad, es fundamental que el museo tenga una imagen definida y única que permita al visitante elegir su oferta.

El hecho de cuantificar y tipificar los mensajes publicados (tuit, retuit o respuesta) permitirá concluir si el museo opta por una comunicación más unidireccional, de tipo informativo, o apuesta por la bidireccionalidad, siendo más participativo y abierto al diálogo.

El análisis del formato del contenido (enlace, texto, foto, audio o vídeo) resulta interesante para valorar el atractivo de la cuenta para los usuarios. La limitación de Twitter a 140 caracteres, puede y debe, según demuestran los estudios, estar complementada con contenidos audiovisuales, porque así lo está demandando el usuario. En 2016 se espera que el consumo de vídeo online crecerá un 19,8% aupado por los dispositivos móviles (Zenith Optimedia 2015). En el caso de los museos, poder ofrecer imágenes, ya sean fijas o videos, es una oportunidad, ya que el poder de conexión de la imagen –en este caso de las obras– es muy alta, como manifiesta la directora del Museo Sorolla. Que es un valor comunicativo en sí mismo... Sí. O sea, la gente ve un cuadro de Sorolla, con una cita a lo mejor y le encanta compartirlo y ponerlo en su muro. (...) que todos los visitantes que tenemos y el feedback que hay y el engagement sobre todo es gracias a eso, gracias a Sorolla (Viñarás, 2014, p. 713).

Otra variable de interés es el uso de los enlaces, muy conveniente para enriquecer el texto vinculándolo con las fuentes de la noticia, aportando antecedentes o acceso directo a otros documentos o archivos multimedia (Lucio, 2011).

Tabla 1. Ficha análisis de contenido y engagement

Contenido publicado por el museo	
Variable	Categoría
Tipo de mensaje (unidireccional/bidireccional)	<ul style="list-style-type: none"> - Tuit - Respuesta - Retuit
Formato del contenido del mensaje	<ul style="list-style-type: none"> - Texto - Foto - Audio - Vídeo - Enlaces
Autoría mensaje (enlaces, audio y vídeo)	<ul style="list-style-type: none"> - Contenido propio generado por el museo - Otros museos, instituciones o profesionales
Uso de <i>hashtag</i> (tanto en tuits como en respuestas)	<ul style="list-style-type: none"> - El mensaje contiene o no algún <i>hashtag</i>
Tipo de <i>hashtag</i>	<ul style="list-style-type: none"> - DIM (Día Internacional de los Museos) - NM (Noche de los Museos) - <i>Hashtag</i> de exposiciones o actividades - Otros
ENGAGEMENT	
Variable	Categoría
Favoritos	<ul style="list-style-type: none"> - Número de favoritos de los tuits y respuestas que publica el museo
Retuiteos	<ul style="list-style-type: none"> - Número de retuits, tuits y respuestas que publica el museo
Menciones	<ul style="list-style-type: none"> - Número de menciones que ha tenido la cuenta de cada museo
OTROS	
Apreciaciones de interés para el estudio sobre las variables	

Fuente: Elaboración propia.

Por último, en relación a los mensajes escritos por los museos (tuiteos y respuestas), se analiza el uso de hashtag y su tipología: propios del museo (exposiciones, eventos, etc.), de la Noche de los Museos y el Día

Internacional de los Museos o ajenos. Esta herramienta es fundamental en la difusión del contenido en Twitter y su uso es determinante (González-Fernández-Villavicencio, 2014). En el caso de este estudio resulta interesante analizar los hashtag relacionados con los hitos del periodo, valorando el aprovechamiento que han hecho de esta herramienta. Es un hecho que, al aparecer, en las búsquedas se incrementa su notoriedad.

En segundo lugar se ha analizado el engagement, es decir, la capacidad de las empresas e instituciones de generar un vínculo o compromiso con la audiencia a través de sus acciones en la red, formando una comunidad que se identifique con la marca, convirtiéndose, a su vez, en prescriptores de esta. Para Jiménez es “la fórmula de construcción de relaciones sólidas, de lazos a través de los nuevos medios” (2013). En un mundo sobreinformado con una oferta en todos los sectores –incluso el cultural– inabarcable, conseguir la implicación y el compromiso de nuestros públicos, es la diferencia (Viñarás-Caerols, 2011).

Se han contabilizado los retuits y favoritos, solamente en el caso de los tuits y respuestas que publica el museo, puesto que suponen una interacción directa de las acciones que genera el propio museo. Por el contrario, se han excluido los retuits y favoritos relacionados con los retuiteos del museo que podían desvirtuar las conclusiones del análisis, al contabilizar favoritos de otras cuentas. En líneas generales, cuanto mayor es el número de favoritos y retuits, mayor es el éxito de su estrategia de comunicación.

En redes sociales, existen diversas fórmulas para medir el engagement, y no todas públicas, pues cada empresa desarrolla la suya como parte de su negocio. En general, la fórmula toma el nombre de Engagement Rate (ER). En este estudio se ha tomado como referencia la que propone Mejía Llano (2013, p. 267), ya que recoge las pautas generales más comunes. El numerador: representa las interacciones en el perfil de Twitter (número de menciones + número de retuits) en un periodo determinado, dividido entre el número de tuits del periodo. El denominador: representa el número de seguidores de la cuenta de Twitter.

En resumen, se ha elaborado un diseño que permita realizar un análisis cuantitativo lo más pormenorizado y conciso, datos cuya interpretación permitirá conocer la realidad sobre la gestión de la comunicación durante el periodo más social de los museos.

3. El contenido como estrategia de comunicación

A continuación se presentan los resultados sobre el contenido que han difundido los museos durante, posiblemente, uno de los hitos más relevantes del año.

En cuanto a la cantidad y tipología de mensajes, se observa una gran diferencia entre los museos a pesar de ser una iniciativa conjunta. Según un estudio de la consultora Social Bakers (2013) a partir del tercer tuit diario decrece el engagement. El Cerralbo, con 4,1, el Lázaro, con 3,8 y el Museo del Romanticismo con 3,6, se sitúan alrededor de esta cifra, y por lo tanto realizan un buen uso. El Museo de Artes Decorativas con 1,2, y el Sorolla con 0,8 se quedan lejos de difundir el contenido necesario entre sus seguidores. Romanticismo y Lázaro Galdiano, son los que muestran una comunicación más bidireccional, apostando por respuestas y reutis.

El día que más actividad se registró fue el 18 de mayo coincidiendo con el Día Internacional de los Museos, con un 18% de los tuits contabilizados a nivel global. Es el día de mayor actividad en Twitter para los cinco museos, excepto para el Museo Cerralbo que registra prácticamente la misma actividad que los otros dos jueves analizados, día 13 y 25. El comportamiento es otro el día 16 de mayo, la Noche de los Museos, fecha en la que solo el Museo del Romanticismo y el de Museo Nacional de Artes Decorativas mantuvieron una programación especial con apertura extraordinaria hasta las doce horas de la noche. Sin embargo, la actividad en Twitter solo es significativa para el primero, con un volumen de tuits del 15% de sus registros y no para el segundo, que solo contabiliza tres tuits.

En cuanto al contenido de las publicaciones, en general, prima el texto frente a la imagen: el 45,4% contiene solo texto, el 31,4% lo acompaña de un enlace, el 22,3% añade una foto y solo un 0,9% lo completa con un vídeo o un audio.

El formato publicado en el perfil del Museo Cerralbo obedece claramente a texto, con un 81,6%. El Museo del Romanticismo ofrece el 51% con texto, debido principalmente a que el 47,5% de su actividad son respuestas a sus seguidores. En el Museo Lázaro Galdiano priman los tuits con enlace, un 48,8%, que se acompañan en muchas ocasiones con fotografías, lo que sumado a un 20% de tuits con fotos hace que el contenido aportado por la institución sea más visual y estético. El Museo del Romanticismo también enriquece la información enviada con enlaces (24,5%) y fotos (22,5%), mostrando parte de las exposiciones o de la programación. En el caso del Museo Nacional de Artes Decorativas es el que mantiene un porcentaje más equilibrado en cuanto al formato de sus publicaciones. Por último, el Museo Sorolla es el que incluye más fotografías porcentualmente (63,3%) sin olvidar que su actividad es muy escasa en Twitter.

En líneas generales, puede afirmarse que el uso de enlaces se circunscribe principalmente a los tuiteos y retuiteos, dejándolos al margen en las respuestas que principalmente suelen ser solo texto. El uso del formato vídeo y audio es nulo en los casos del Museo Cerralbo, Museo Nacional de Artes Decorativas y Museo Sorolla y meramente anecdótico en el Museo Lázaro Galdiano y en el Museo del Romanticismo.

La cuestión de la propiedad del contenido, es decir, si se ofrece información de otras instituciones o personas, es de vital importancia en la gestión de la comunicación online por varios motivos. En primer lugar, para mejorar el SEO o posicionamiento natural en los buscadores, conocida como estrategia link building (<http://www.40defiebre.com>), en segundo lugar, para relacionarnos con los influencers del sector, y por último, en la Economía de la Colaboración que internet nos ha proporcionado, compartir la información es fundamental para ser un referente en la Red (<http://www.yorokobu.es>).

En relación a los datos globales obtenidos de los cinco museos puede decirse que el 48% de lo que se publica es contenido propio, es decir, de las páginas web oficiales de los museos u otras redes sociales en las que están presentes como Facebook, YouTube o Pinterest. El 38% corresponde al contenido publicado en otros medios de comunicación

(periódicos, revistas especializadas en el sector...), periodistas y blogueros. El 14% restante proviene de otras instituciones (CSIC, Asociación Española de Museólogos, Biblioteca Nacional, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, etc.) otros museos y profesionales.

En líneas generales, el contenido de las publicaciones realizadas responde, en todas las instituciones, a los mismos intereses, principalmente, divulgar la oferta del propio museo (exposiciones y actividades periódicas, obras expuestas, eventos especiales, talleres, conferencias, etc.), ya sea remitiendo a los medios propios, como la web, redes sociales, o haciéndose eco de lo que publican otras instituciones, periodistas, medios, blogueros, etc. sobre sus actividades. En segundo lugar, los enlaces permiten responder de manera personalizada a cuestiones de los internautas, así como, y esto es muy relevante, fomentar la participación en las actividades del museo, facilitando la inscripción en talleres, charlas, visitas guiadas, campamentos de verano, conciertos gratuitos, etc.

En el caso concreto del Museo Lázaro Galdiano, los enlaces compartidos de contenido propio (45,3%) y los de los medios, periodistas y blogueros (47,2%) tienen el mismo peso. En cuanto al Museo del Romanticismo el 58,5% pertenece a contenidos propios, siendo el que más destaca en este punto. Además es el que comparte enlaces en Twitter de otros museos como el Museo Lázaro Galdiano. El 70% de los enlaces que comparte el Museo Cerralbo son propiedad suya y es el único junto al Museo Romanticismo que dirige a sus medios sociales. En cuanto al Museo Nacional de Artes Decorativas y el Museo Sorolla tienen el mismo comportamiento y comparten más contenidos ajenos que los que remiten a su propia web o Redes Sociales.

Resalta el hecho de que compartiendo estos cinco museos un proyecto de comunicación, para mejorar su visibilidad, no utilicen los enlaces para compartir sus respectivas comunidades, a través de tuits, que generen tráfico en las respectivas páginas web oficiales, para comunicar exposiciones, eventos, etc. que los otros museos “amigos” organizan. En el periodo analizado, solo el Museo del Romanticismo registra dos enlaces al Museo Lázaro Galdiano, por lo que es evidente que en este sentido, hay un desaprovechamiento de este recurso.

La última categoría del análisis de contenido es el uso de la principal herramienta y esencia de Twitter, el hashtag. Se ha analizado el uso del hashtag solo en tuits y respuestas, ya que estas son las publicaciones que redacta el museo. El primer dato a señalar es que el 52,5% de todos los tuits y respuestas analizados tienen hashtag, concretamente, 74% de los tuits enviados lo contenían y mientras que solo estaba presente en el 43,3% de las respuestas.

En cuanto al uso que realiza cada museo cabe destacar que el Museo de Artes Decorativas es el que más ha utilizado el hashtag con un 82%, es el que más los utiliza, principalmente en sus tuits (95%). El Museo del Romanticismo, a pesar de ser el que más volumen de tuits y respuestas genera en el periodo analizado, es el que porcentualmente ha utilizado menos hashtag, 28%, el Sorolla un 50%. Cerralbo un 55,5 % y el Museo Lázaro Galdiano un 12%.

En segundo lugar se han clasificado los hashtag en función de si son los elegidos para los dos hitos acontecidos, Noche de los Museos, y Día Internacional de los Museos; los relativos a actividades exclusivas del museo y por último, los que no encajan en ninguna de estas dos categorías. Del total de hashtag analizados el 9,3% corresponde a actividades propias, lo que resulta llamativo ya que son diversas las actividades, talleres, exposiciones, etc. que no se encuentran recogidos ni reforzados por el uso de esta herramienta. En relación al hashtag relacionado con el Día Internacional del Museo, representa el 34% y el 9,7% hace referencia a la Noche de los Museo. El resto constituyen un 47%. Esto demuestra que se puede aprovechar mucho más esta herramienta para generar contenido que remita a estos museos, especialmente durante estos acontecimientos que generan visibilidad para los museos en estas semanas.

El Museo Lázaro Galdiano ha utilizado el hashtag de DIM en el 30% de los tuits, en un 12% los que hacen referencia a las actividades propias del museo (#AnaAlvearMLG, #RweissMLG) y el 58% analizado pertenece al resto como #TalDíaComoHoy o #FelizLunes. El Museo del Romanticismo cuenta con un 47,7% de DIM, un 28,7% de #NocheDeLosMuseos, un 7% de hashtag propios (#VeladaGótica) y

un 16,6% del resto, aunque no es una herramienta que utilice habitualmente en sus publicaciones, cuando lo hace, es para reforzar estos dos eventos. El Museo Cerralbo ha presentado un 22% de DIM y un 11% de hashtag propios como #MuseoCerralbo o #ComparteCerralbo.

Cabe resaltar que es el único museo que ha incluido sus siglas junto con las del DIM, haciendo propio este hashtag (#MC_DIM). Además solo este museo ha hecho referencia al lema de esta edición del DIM sobre el medio ambiente “Museos para una Sociedad Sostenible”, con #Museoprobici y #somosmuseosostenible. El Museo de Artes Decorativas ha utilizado el 30,5% de los hashtag para el DIM y el otro 30,5% para la Noche de los Museos y un 35% para el resto, por ejemplo #FelizSanIsidro. Por último, el Museo Sorolla ha tenido presente el DIM en el 75% de los casos y un 25% ha sido para el “resto”.

Llama la atención el bajo uso de hashtag propios para exposiciones, talleres o actividades y también su escasez referida a los eventos del periodo: DIM, Noche de los Museos y San Isidro. Solo el Museo del Romanticismo y el Museo Nacional de Artes Decorativas hacen referencia a la Noche de los Museos, el primero utiliza #NocheDeLosMuseos y varias veces #veladagótica para referirse a su propio evento; mientras que el segundo utiliza varios hashtag diferentes: #NDM15, #NocheDeMuseos, #NocheEuropea-DeLosMuseos.

En cuanto al Día Internacional de los Museos, el Museo Lázaro Galdiano se refiere a él como #DíaInternacionalDeLosMuseos y #DíaDeLosMuseos. El Museo del Romanticismo: #DíaDeLosMuseos y #DIM2015. El Museo Cerralbo: #MC_DIM, #DíaInternacionalDelMuseo, #DíaDelMuseo, #MuseumDay, #DIM2015 y #Lunes18deMayo. El Museo Nacional de Artes Decorativas utiliza: #DIM2015, #DIM15 y #DíaDeLosMuseos2015.

El Museo Sorolla utiliza #DIM2015, únicamente. Por lo tanto, no se observa una estrategia de uso definida, en tanto que no todos los tuitos del mismo tema utilizan los mismos hashtag en Twitter. Hay que tener presente que esta herramienta no solo facilita la búsqueda de un tema específico por parte de los usuarios (exposición, conferencia, taller, etc.)

también incrementan la visibilidad de un evento, puesto que Twitter los contabiliza y publica los más exitosos (trending topic). Además, llama la atención que estos cinco museos, que comparten un proyecto de comunicación para mejorar su posicionamiento, no mantengan una estrategia común en sus publicaciones para unificar el uso de hashtag de los eventos comunes, que les ayudaría a mejorar su visibilidad y su posicionamiento.

En general, se observa que los museos apuestan por el uso de hashtag, los enlaces y el texto frente a la imagen. Sin embargo, cada institución muestra una gestión propia, y en algunos casos no se vislumbra una estrategia que responda a unos objetivos claros fijados para esta iniciativa en un periodo tan corto de tiempo.

4. El engagement: la complejidad de la participación

El grado de compromiso o implicación de los seguidores de las cuentas de Twitter de los museos, depende del nivel de interacción generado por diferentes acciones: favoritos, retuiteos y menciones. Además del número de seguidores, el engagement busca medir la participación de estos con los contenidos del museo.

Esta participación, que puede tomar diferentes formas, supone que esta persona interactúa con el museo, con su marca representada y expresada en la red social. Por lo tanto, construye junto al museo su discurso en la Red, mejorando no solo su posicionamiento, sino convirtiéndose en una nueva fuente, que por su semejanza con el resto de usuarios adquiere una credibilidad que transfiere a sus mensajes. Por ello, hoy, el *engagement*, supone el principal reto de la comunicación en Internet.

De acuerdo a los datos obtenidos, el Museo del Romanticismo es el que consigue mayor número de retuiteos, favoritos y menciones en el periodo analizado, además hay que recordar que es el que mayor número de respuestas registra, lo que denota una clara intención por parte del museo de fidelizar a sus 28.043 seguidores, la segunda comunidad más numerosa. Se verifica que esta estrategia es eficaz dado el alto número de favoritos (984) y retuiteos (787) en sus tuits y respuestas.

En cuanto al Museo Nacional de Artes Decorativas, a pesar de haber programado varias actividades en DIM y NM, el número de tuits relacionado con estas ha sido muy escaso y no ha tenido prácticamente ninguna repercusión en su público. Es el que cuenta con el menor número de seguidores, 8.966 concretamente, y el que ha ido viendo descender drásticamente el número de visitantes anuales, según datos de la tabla IV de nuestro estudio.

Por el contrario, el Museo Sorolla, tiene un número de retuits y favoritos considerablemente alto para la actividad que este museo ha registrado en Twitter, tan solo 16 tuits y respuestas en el periodo analizado. Esta interacción solo tiene explicación en el número tan elevado de seguidores que ostenta, 22.000, y a la gran proyección nacional e internacional que tienen Joaquín Sorolla y su obra. Evidentemente, con un uso más apropiado de esta herramienta, es uno de los museos que incrementaría su visibilidad de manera espectacular, ya que su público parece estar deseoso de recibir cualquier información de este museo para compartirla.

A partir de la fórmula aplicada de Engagement Rate, los resultados muestran un ratio bajo para todos los museos. Esto se debe posiblemente a varios motivos: una actividad escasa en la Red, contenidos que en algunos casos no generan interés y no logran interacción; actividades que no se comunican, en general, un uso meramente informativo de la plataforma y no social.

5. Hoy y mañana en estrategias digitales

Tras este análisis se pueden extraer una serie de conclusiones en torno a la gestión estratégica de la comunicación de los museos en el discurso digital y por lo tanto, en su entorno social. Se parte de las más específicas, para llegar a las más generales, y de las técnicas a las más estratégicas.

- Contenido propio frente a compartido. En líneas generales la propiedad del contenido de las publicaciones responde en todos los museos a divulgar información del propio museo y sus actividades. En la Red se valora compartir contenidos y mencionar a otros.

- Predominio de la información frente a la participación. Los museos utilizan Twitter para informar y mostrar al público lo que hacen, en una comunicación prácticamente unidireccional y muy poco social. No hay una actitud de escucha activa hacia sus públicos, ni se motiva la participación suficientemente.
- Contenido original y de interés. Se han generado contenidos en relación a los eventos del momento, Día Internacional de los Museos y Noche de los Museos, así como publicaciones relativas a las actividades, exposiciones, talleres o programaciones propias de cada entidad.
- Bajo nivel de engagement. En líneas generales, no se incentiva suficientemente la participación de los seguidores ni se crean contenidos, salvo excepciones, que puedan ayudar a la creación de una comunidad online.
- Aprovechar hitos que generan visibilidad. Los museos, en general, han mantenido poca o casi nula actividad en Twitter durante los hitos la Noche de los Museos y el Día Internacional de los museos. En estas fechas tan significativas de la vida museística, es cuando deberían reforzar su comunicación, sobre todo en redes sociales, para conseguir notoriedad.
- Necesidad de mejora en la ejecución de campañas digitales. No se percibe una estrategia que sistematice el contenido y la participación en Twitter. Los museos generan contenido específico pero de forma insuficiente y aleatoria. No parece que exista un social media plan que promueva las actuaciones en la plataforma. Hay un claro desaprovechamiento de las herramientas que esta red pone a su alcance, principalmente el hashtag, y la visibilidad de sus acciones es prácticamente nula, a pesar de los eventos tan representativos y mediáticos que se producían en el periodo monitorizado.

Estos datos muestran que si bien los museos han incorporado las redes sociales en su gestión, el diseño de estrategias de comunicación online y

su ejecución es compleja y requiere de competencias específicas. La comunicación online supone un cambio de paradigma que nos obliga a pensar y a actuar de forma diferente, en muchos casos alejada e impensable en la gestión tradicional de la comunicación.

A pesar de la intencionada participación y presencia de los cinco museos en las redes sociales, se puede afirmar que no se han alcanzado los resultados óptimos que podrían haber logrado y que este espacio online -propio para el engagement- les podría haber reportado.

Así pues, la circunstancia primera que nos encontramos aquí, es la misma que en cualquier ámbito del conocimiento y la profesión, es decir, estamos en una fase de mutación al espacio digital, que tenemos los medios pero las estructuras y formas de pensamiento son las realmente complicadas de transformar, necesitan de más tiempo, de tal manera que tenemos los medios digitales-tecnológicos pero todavía no se funciona en los márgenes del pensar en digital, de la sociedad red, del verdadero sentido y significado de la web semántica, y esta es, pues, la primera evidencia del estudio de la experiencia de estos museos. En el análisis de muchos de los datos queda demostrado que si hubieran diseñado una estrategia online, con el objetivo de conseguir engagement, su presencia en la Red se habría significado.

Los museos son hoy como nunca instituciones proactivas, que a través de talleres, itinerarios, conferencias, actividades, conciertos, etc. Son parte esencial de la vida cultural de cada individuo y por ende, de la sociedad. Las redes sociales son una gran oportunidad para los museos, que en ocasiones, suelen tener muy limitados sus canales de comunicación.

Sin embargo, su optimización exige no solo conocer las herramientas, sino pensar de forma estratégica y disponer de los recursos necesarios para poder ejecutar estas campañas. Es necesario crear una identidad, una marca digital coherente con la real, que nos permita una diálogo con los públicos del museo, donde no solo informar, sino que se sientan partícipes de la construcción del discurso a través de los contenidos y la participación.

Los resultados demuestran que los museos analizados han dado el paso más valiente, detectar y ser conscientes del cambio en la comunicación que suponen las redes sociales y hacerlo suyo, como parte de su identidad. Alcanzar la excelencia en la ejecución, es cuestión de tiempo y recursos, ser capaz de convertirse en un tuitero que comparta el arte y la cultura con cada individuo de la sociedad en red.

6. Bibliografía

Badell, J.I. (2015). Los museos de Cataluña en las redes sociales: resultados de un estudio de investigación. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 38(2), 159-164. DOI: 10.17533/udea.rib.v38n2a07

Bolaños, M. (1997). Historia de los Museos en España. Trea. Gijón.
Caerols-Mateo, R, Viñarás-Abad, M, Gonzálvez-Valles, J.E. (2017): “Redes sociales y museos: análisis de la campaña en Twitter para el Día Internacional de los Museos y Noche de los Museos”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, pp. 220 a 234. <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1162/12es.html>
DOI: [10.4185/RLCS-2017-1162](https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1162)

Celaya, J. & Viñarás, M. (2006). Las nuevas tecnologías web 2.0 en la promoción de museos y centros de arte. Dosdoce. Recuperado de <http://www.dosdoce.com/2006/09/19/estudio-las-nuevas-tecnologias-web-2-0-en-la-promocion-de-los-museos/>.

C.H.I.N. (2006). Survey of Visitors to Museums' Web Space and Physical Space. Canadian Heritage Information Network. Recuperado en http://www.pro.rcip-chin.gc.ca/contenu_numerique-digital_content/2004survey-2004survey/index-eng.jsp.

Camarero, C.; Garrido, M.J. (2011). Incentives, Organisational Identification and Relationship Quality among Members of Fine Art Museums. *Journal of Service Management*, Vol. 22, nº 2, pp. 266-287.

Cordón, D. (2012). Museums Communication: What do they really offer? The power of preserving intangibles. Recuperado de <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/22493/1/Paper%20CI%20COM%20last%20version.pdf>

- Cordón, D. (2013). Museos y Gabinetes de Comunicación: sinergias eficaces para el futuro. Recuperado en https://www.uchceu.es/actividades_culturales/2013/congresos/documentos/David_Cordon_Benito.pdf.
- Dosdoce (2011). Análisis de la conexiones de museos y centros de arte en las redes sociales. Recuperado en http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201111/estudio_de_las_conexiones_entre_museos_en_las_redes_sociales.pdf.
- Fernández, L.A. (2010). Museología: Introducción a la teoría y práctica del museo. Madrid: Fundamentos Istmo.
- Font, L. L.; Cambra, U. C. (2012). Comunicación corporativa y redes sociales: cambiarlo todo para que nada cambie. *adComunica*, (3), 23-25.
- Fortaleza Oliver, M. (2012). El papel de los museos en las redes sociales. *Biblos*, nº 48. DOI: 10.5195/biblos.2012.66
- González-Fernández-Villavicencio, N. (2014). El # hashtag ya tiene historia. *Anuario ThinkEPI*, 8, pp. 326-330.
- Gómez Vilchez, S. (2012). Museos españoles y redes sociales. Evaluación de preferencia y participación. *Telos*, nº 90.
- Ibáñez Echeverría, A. (2010). Museos, redes sociales y tecnología 2.0. <https://addi.ehu.es/bitstream/10810/15564/1/UHWEB115563.pdf>
- Jiménez, A. Aclarando conceptos, engagement en comunicación. Puromarketing. Recuperado en <http://www.puromarketing.com/55/12033/conceptos-engagement-comunicacion.html>.
- Jung, Y. (2010). The Ignorant Museum: Transforming the Elitist Museum into an Inclusive Learning Place. *The New Museum Community: Audiences, Challenges, Benefits*. Edinburgh: MuseumsETC, pp. 272-290.
- Kravchyna, V.; Hastings, S. K. (2002). Informational Value of Museum Web Sites. *First Monday* 7 (2). Recuperado en <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/929/851>.
- Losada-Díaz, J. C.; Capriotti, P. (2015). La comunicación de los museos de arte en Facebook. Comparación entre las principales

- instituciones internacionales y españolas. *Palabra Clave*, 18(3), 889-904. DOI: 10.5294/pacla.2015.18.3.11
- López, M. T. (2012). Los periódicos en las redes sociales: audiencias, contenido, interactividad y estrategias comerciales. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18(1), 221-239.
- Lucio, A. (2011). El valor de los enlaces en un texto. Recuperado de <http://www.fundeu.es/escribireninternet/valor-de-enlaces-en-texto/>.
- Marty, P. F.; Chen, H. (2006). The Digital Museum in the Life of the User. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 42. DOI: 10.1002/meet.1450420132
- Mateos, S.M. (2012). *Manual de Comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Gijón: TREA.
- Merín, C. (2015). Museos y redes sociales, de la difusión a la interacción. Recuperado en <http://endecomunicacion.com/museos-y-redes-sociales-de-la-difusion-a-la-interaccion/>
- Rodríguez, S. Revista ICOM España CE Digital, nº 5. Recuperado en http://www.icomce.org/recursos/ICOM_CE_Digital/05/ICOMCEDigital05.pdf
- Mejía Llano, J. C. (2013). *La guía del Community Manager. Estrategia, táctica y herramientas*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2016). Recuperado en [http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano/mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/em/ano-2014/Estadistica de Museos y Colecciones Museograficas 2014 Sintesis de resultados.pdf](http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano/mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/em/ano-2014/Estadistica%20de%20Museos%20y%20Colecciones%20Museograficas%202014%20 Sintesis%20de%20resultados.pdf)
- Museo Nacional de Escultura de Valladolid. Recuperado en <http://museoescultura.blogspot.com.es/2014/01/jornada-los-museos-no-entienden-las.html>.
- De la Peña, J. (2014). ¿Sirven para algo las redes sociales en el sector cultural?. Recuperado en <http://www.accioncultural.es/media/Default%20Files/activ/2014/Adj/Anuario ACE 2014/8RedesSociales JPena.pdf>.
- Del Río, J. N. (2012). Recursos educativos en museos online de arte contemporáneo. Tipología e implantación. *Arte, Individuo y Sociedad* 2013, 25 (2), 233-246.

http://dx.doi.org/10.5209/rev_ARIS.2013.v25.n2.38955

Reynolds, R. (1997). Museums and the Internet: What purpose should the information supplied by museums on the World Wide Web serve? (Tesis no publicada). Department of Museum Studies, Leicester University, United Kingdom.

Viñarás Abad, M.; Caerols Mateo, R. (2011). Museos creativos: innovación museística del siglo XXI. *Icono 14* Actas II Congreso Internacional Ciudades Creativas. Madrid, España.

Viñarás Abad, M. (2014). Identidad corporativa y museos: los casos del Museo de Artes Decorativas, Museo Cerralbo, Museo Lázaro Galdiano, Museo del Romanticismo y Museo Sorolla. En: , Nuevas Culturas y Sus Nuevas Lecturas. McGraw Hill, Madrid.

Viñarás Abad, M. (2016). La importancia de la identidad corporativa en el diálogo con los públicos en el sector cultural: el caso de los museos especializados. En: Matilla, K. (coord.) Casos de estudio de Relaciones Públicas. UOC Ediciones, Barcelona.

Wintzerith, S. (2010). The Inclusive Museum: The Three Specifics en Aberly, N; Adler, L; Anuradha B. (2009). The New Museum Community. Audiences, Challenges, Benefits. A collection of Essays. MuseumsETC, Edinburgh.

Yorokobu. Disponible en <http://www.yorokobu.es/la-economia-de-la-colaboracion/>.

ZenithOptimedia (2015). New Media Forecasts 2015.

40defiebre. Disponible en <http://www.40defiebre.com/guia-seo/como-generar-enlaces-para-seo/>

La marca ciudad: la gestión corporativa de la imagen en el modelo *smart city*

Nina Suriñach-Carandell
Josep A. Rom-Rodríguez
Joan-Francesc Fondevila-Gascón
Universidad Ramon Llul

CÓMO CITAR: Nina Suriñach-Carandell, N; Rom-Rodríguez, J.A. y Fondevila-Gascón, J-F (2017). La marca ciudad: la gestión corporativa de la imagen en el modelo *smart city*. En Tüñez López, M y Costa-Sánchez, C. (Eds.). *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 127, pp 91-113. La Laguna (Tenerife): Latina.

Resumen

La cultura *green* está provocando nuevas dinámicas de organización y comunicación. El concepto de sostenibilidad plantea nuevos retos en todos los sectores, y entre ellos, las ciudades. La respuesta a este desafío consiste en un nuevo diseño: las ciudades inteligentes. La estrategia para comunicar que el modelo de ciudad tradicional se transforma en *smart city* está aún mal estructurada ya que a menudo presta poca atención a temas clave en la gestión de la marca-ciudad –*city branding*– como entender las necesidades de la comunidad local o hacer participar a la ciudadanía del proceso.

Palabras clave: *smart cities*, ciudades inteligentes, *city branding*, cultura *green*, comunicación sostenible.

EN EL MERCADO GLOBAL, las ciudades cada vez son más relevantes. En los últimos años o lo que se ha denominado como la modernidad tardía (Giddens, 1984), los procesos de globalización se han intensificado. Una de las consecuencias del mundo global en el que vivimos ha sido la conversión de los nombres de las ciudades en marcas. Estas marcas contienen valores, propuestas, inspiran cualidades, son índices, es decir, se integran de valor relacional, social, económico, cultural y de estilo de vida de cada ciudad. En definitiva, se han convertido en activos estratégicos.

1. De la ciudad moderna a la ciudad inteligente

1.1. La transformación de la sociedad contemporánea

En el mercado global las ciudades adquieren más relevancia. En los últimos años han experimentado un aumento constante de la población y día a día siguen creciendo. Diversos estudios confirman esa realidad: datos recogidos por las Naciones Unidas constatan que en 1950 la población urbana del planeta era de 750 millones de personas (Informe AMETIC, 2012). En el año 2011, la cifra se había elevado a 3.600 millones, la mitad de la población mundial.

Según el estudio de las Naciones Unidas en el año 2014 “World Urbanization Prospect”, las zonas urbanas absorberán el crecimiento demográfico en las próximas décadas. Se prevé que en el año 2050 el 66% de la población residirá en áreas urbanas. Según este estudio de las Naciones Unidas, el proceso de urbanización se ha asociado históricamente a otras transformaciones en ámbito económico y social que han llevado a una mayor movilidad geográfica, mayor esperanza de vida y, consecuentemente, al envejecimiento de la población mundial.

Hace unos años se creía que Internet y las tecnologías de la información podían contribuir a la desaparición de las ciudades y al hecho de poder trabajar desde zonas rurales, pero en realidad estamos en el momento de mayor tasa de urbanización de la historia de la humanidad. Como se ha mencionado, se estima que en el año 2025

cerca del 80% de la población del planeta se concentrará en las áreas urbanas, sobre todo en las grandes regiones metropolitanas (Castells, 2001).

Entre otras consecuencias, el creciente peso económico de las ciudades genera un impacto medioambiental muy fuerte: se estima que más del 50% de las emisiones de CO₂ están vinculadas a fuentes difusas, que son aquellas derivadas del transporte urbano y de las necesidades energéticas del sector residencial, como por ejemplo la calefacción o el aire acondicionado, que están muy ligadas a la ciudad (Centre for Cities, 2014). Un crecimiento urbano tan rápido pone en peligro el desarrollo sostenible.

Las tecnologías de la información y la comunicación ya son una parte esencial de nuestras vidas, en plena Sociedad de la Banda Ancha (Fondevila Gascón, 2013). Los avances en este ámbito hacen que vivamos informados minuto a minuto, nos comuniquemos *everywhere* y trabajemos en equipo sin estar en un mismo lugar. Vivimos en una sociedad cada vez más conectada en la que Internet se ha convertido en un instrumento imprescindible para el desarrollo económico y social. Estos procesos han dado lugar a la revolución digital, un nuevo ecosistema que genera cambios de gran magnitud en todos los ámbitos y supone nuevos retos a la sociedad, empresas organizaciones y gobiernos.

La revolución digital ha dado lugar a nuevos modelos de negocio. Por ejemplo, surgen nuevas plataformas digitales que nos permiten alquilar por días la vivienda que otra persona no utiliza, o movernos por la ciudad con el coche de otro conductor (economía colaborativa). Todos estos cambios obligan a muchos sectores a reinventarse y adaptarse a las demandas de nuevos consumidores.

El impacto de la revolución digital sobre un mundo en proceso acelerado de urbanización hace que las ciudades se encuentren ante una serie de retos que requieren actuaciones que soporten y aceleren el desarrollo y la transformación. De aquí es donde surge el fenómeno de la *smart city*.

1.2. Un nuevo concepto de ciudad: la *smart city*

Las ciudades inteligentes –*smart cities*– (Simó et al., 2012) son un concepto innovador de ciudad que trabaja para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y garantizar un desarrollo social, económico y urbano sostenible.

El rol de las ciudades será decisivo para dar respuesta a los grandes retos del siglo XXI: el cambio climático, la equidad social, la sostenibilidad y la demanda de mayor participación ciudadana. El concepto *smart city* surge como nuevo paradigma para dar respuesta a estos retos y se inscribe en la capacidad de las ciudades para innovar (Conesa, 2017: 6).

El de *smart city* o ciudad inteligente es un concepto amplio, que se define como “aquellos espacios que ofrecen un ambiente para la innovación tecnológica basado en clústeres e instituciones dedicadas a la investigación y al desarrollo de procesos de innovación y creación de productos” (Komninos 2002: 11). Una *smart city* es una ciudad inteligente que combina la tecnología de la información para mejorar la calidad de vida, reducir el coste energético y el impacto medio ambiental.

El concepto de ciudad inteligente es más amplio que el de ciudad digital (Townsend, 2013). El principal objetivo de las ciudades digitales es el de intercambiar información recogida en y desde cualquier parte de la ciudad. Las ciudades inteligentes surgen del cruce de la sociedad del conocimiento con la ciudad digital (Albino, Berardi y Dangelico, 2015). Es cierto que las *smart cities* están dotadas de una capacidad digital para gestionar y difundir el conocimiento y la tecnología, y el factor digital forma parte de uno de los ejes centrales, pero no es suficiente para que una ciudad sea considerada inteligente. La etiqueta “inteligente” acoge componentes digitales, pero debe añadir el componente de las personas para que una ciudad sea considerada inteligente (Sarmiento, 2017).

La definición y la media del grado de desarrollo de las *smart cities* son ámbitos aún abiertos al debate y a interpretaciones diversas.

El término *smart city* todavía no se utiliza de una forma holística en la literatura académica, pero diversos campos de actividad se describen con relación a este término. Se pueden identificar seis características como fundamento base para la elaboración de las ciudades inteligentes, que detallaremos a continuación.

1.3. Indicadores de evaluación de las *smart cities*

La Comisión Europea, dentro de su informe *Mapping Smart Cities in the UE* (2014) indica que “la *smart city* es una ciudad que busca resolver los problemas públicos mediante soluciones basadas en la tecnología en el marco de una asociación entre diferentes participantes, tanto públicos como privados”. El mismo informe la CE propone que el concepto *smart city* se divida en seis características: *smart economy*, *smart environment*, *smart government*, *smart living*, *smart mobility* y, finalmente, *smart people*. Otros autores, sintetizan los diferentes servicios asociados a cada una de estas características (Arizmendi Gutiérrez, S., Navío Marco, J. & Portilla Figueras, J.A., 2016).

- El *smart economy* se refiere al aumento de la productividad gracias a las TIC, industria avanzada, innovación, prestación de servicios, nuevos productos/servicios/modelos de negocio y emprendimiento.
- El concepto de *smart environment* abarca la energía inteligente, el control y monitorización de la polución, la renovación de edificios verdes, la planificación urbana verde, la utilización eficiente de recursos, la iluminación de calles, la gestión de residuos, los sistemas de drenaje y la gestión de recursos hídricos monitorizados.
- El *smart government* se refiere a la transparencia, Open Data, *e-government*, toma de decisiones participativas y *e-servicios* co-creados.
- El *smart living* propone un estilo de vida, un comportamiento y un consumo basados en las TIC, la vivencia saludable y segura en

una ciudad que vibre con la cultura, buena calidad de vivienda y alojamiento y elevador índices de cohesión social.

- En cuanto al *smart mobility*, se refiere al transporte integrado basado en las TIC, sistemas logísticos, opciones de transporte limpio (no motorizadas) e información en tiempo real. Los usuarios proveen datos para mejorar el sistema.
- Por último, el *smart people* incluye *e-skills*, trabajo relacionado con las TIC, acceso a la educación y formación, sociedad inclusiva, creativa e innovadora; introducir, utilizar, manipular y personalizar los datos; toma de decisiones y creación de productos y servicios.

Esta categorización fue utilizada posteriormente también por Boyd Cohen. Boyd Cohen, en 2011 (Cohen & Muñoz, 2016), tras una investigación sobre ciudades inteligentes en todo el mundo, desarrolló estos mismos indicadores para soportar la evaluación comparativa de las *smart cities*. Formuló y publicó la “Smart City Wheel”, las seis características de la ciudad inteligente con los distintos indicadores que miden la ciudad, un marco teórico donde situar estos componentes claves que hacen que una ciudad sea considerada *smart city*.

La ciudad inteligente surge no sólo como un *modus operandi* innovador para la vida urbana futura, sino como una estrategia clave para abordar la pobreza y la desigualdad, el desempleo y la gestión de energía (Manville et al., 2014), pero el término *smart city* es un concepto muy nuevo, aún poco definido y sujeto a ciertos debates y controversias.

1.4. Debates en torno del concepto de la *smart city*

Para que una ciudad sea inteligente debe haber como mínimo cuatro aspectos que deben formar una base sólida entre ellos: aspectos humanos, gobierno, medio ambiente y economía, así como agentes involucrados en un proceso de mejora para la calidad de vida de los habitantes y su entorno.

Ciertamente, la *smart city* permite nuevos servicios que responden mejor a las necesidades específicas de los ciudadanos, vela por el medio

ambiente mejorando el ahorro y la eficiencia energética, trabaja para la gestión del aparcamiento urbano y la movilidad. También mejora el urbanismo y el entorno creando zonas verdes y optimizando el tiempo, por ejemplo, reduciendo la espera a la hora de hacer trámites municipales o en los centros de salud. Pero estos cambios también generan críticas y polémicas.

En este sentido, hay que tener presente que las *smart cities* se han desarrollado desde los ambientes corporativos e institucionales. Las acciones de planificación se han orientado fundamentalmente hacia la innovación tecnológica con un objetivo de crecimiento económico. La intervención de las instituciones políticas ha incidido en la creación de lugares de trabajo y en la sostenibilidad medioambiental.

Aunque el término se ha popularizado, no existe una definición única de *smart city*. Esto supone confusión y crítica porque se utiliza la etiqueta con un significado flotante que puede cambiar sus referentes cada vez cada vez que los impulsores de un proyecto lo necesiten y, a su vez, proporciona una cobertura discursiva que los distancia si algo no funciona o no se cumple alguna promesa (Sadowski y Pasquale 2015).

Sin embargo, siempre que surge el concepto de *smart city* se presta mucha atención a la tecnología asociada a las *smart cities* con el Big Data y el Internet de las Cosas. Internet y el tráfico de datos se están haciendo omnipresentes porque la ciudad se re-imagina y se construye como una plataforma y un nodo dentro de las tecnologías de la información y la comunicación.

En este punto se abre otro de los debates relevantes para llevar a cabo este nuevo modelo de ciudad: ¿si para ser más eficientes se tiene que observar de qué hábitos dispone el consumidor en todas sus vertientes, esto supone una reducción de la intimidad? Por tanto, el punto importante del debate es que se ha revertido lo que entendíamos por privacidad. Promovida desde las empresas, la relación entre el Internet de las Cosas y los ciudadanos no tienen lugar en términos igualitarios. El discurso de la adopción de la *smart city* ha minimizado el impacto del potencial incremento de la aplicación de las leyes y su carácter punitivo,

que situaría la vida ciudadana en un ambiente de permanente vigilancia legal.

Otro de los aspectos a tener en cuenta a la hora de hacer el cambio de ciudad tradicional a ciudad inteligente es que la *smart city* requiere una alta inversión tecnológica. Esto provoca otra de las críticas que se atribuyen al nuevo modelo de ciudad: no todas las ciudades pueden asumir estos costes tan elevados de tecnología. Esto supone una gran brecha tecnológica entre ciudades y países.

Las *smart cities* no solo dependen de la tecnología para desplegar los proyectos, sino que también necesitan de las administraciones públicas y, por supuesto, de la empresa privada. Los ciudadanos de hoy están más informados y la involucración de empresas privadas en este tipo de proyectos puede actuar de freno, ya que los habitantes tienen la percepción de que la empresa privada es quien se lucra únicamente de aquella iniciativa.

Como se ha comentado, numerosas ciudades integran el concepto de *smart city* en su planificación y en sus aspiraciones de futuro. El concepto de ciudad inteligente prolifera: congresos, foros públicos y privados y empresas reúnen a expertos y ofrecen soluciones que agrupan bajo el concepto del paraguas *smart*.

Esta popularidad hace que la etiqueta no sea un rasgo distintivo. El concepto *smart* presenta una flexibilidad infinita y es capaz de englobar una gran variedad de objetivos, herramientas y procedimientos. La proliferación del término es de tal intensidad que empieza a saturar e incluso a provocar cierto rechazo en algunos de los sectores urbanos. Vincular el proyecto *smart city* con los ciudadanos para que participen de su creación e implantación, así como dar a conocer la ciudad internacionalmente se puede hacer a través de la implementación de proyectos de *city branding*. Este es un concepto proveniente del marketing. Su adaptación a la promoción de las ciudades es un fenómeno muy nuevo que presenta todavía una serie de complejidades.

2. La marca de la ciudad, *city branding* y *smart city*

2.1. El origen de la marca ciudad: el *city branding*

La competencia entre las ciudades ha impulsado que muchas de ellas hayan lanzado campañas de promoción para posicionarse de forma favorable en el mercado. La incorporación del marketing a la planificación de ciudades ha sido posible gracias a que han aparecido “especialidades” teóricas que aplican las prácticas de creación y posicionamiento de la marca a productos comerciales y lugares. Mientras una marca es un producto, servicio u organización, considerado en combinación con su nombre, identidad y reputación, el *branding* es el proceso de diseñar, planificar y comunicar el nombre y la identidad con la finalidad de construir y gestionar la reputación (Anholt, 2007).

El *branding* se ha extendido más allá de productos comerciales o servicios. El *branding* aplicado a las ciudades y a los países es un fenómeno relativamente reciente, pero de gran importancia debido a la creciente globalización que hace que se intensifique la competencia entre ciudades, regiones y países. La forma en que un lugar es percibido puede afectar directamente al éxito o fracaso de sus esfuerzos para atraer a turistas o inversores. El *city branding* es un enfoque que se centra en la conceptualización de la ciudad como marca, constructo multidimensional que consiste en elementos funcionales, emocionales, relacionales y estratégicos que generan colectivamente un conjunto único de asociaciones en la mente del público (Kavaratzis y Ashworth, 2005).

Dentro del *branding* han aparecido especialidades teóricas que aplican las prácticas de creación y posicionamiento de marca de los productos comerciales a los sitios. En consecuencia, se han popularizado los términos *place branding* y *city branding*. El *place branding* es el concepto más genérico, y que se define como la práctica de aplicar la estrategia de *branding* y otras técnicas y disciplinas de marketing al desarrollo económico, político y cultural de las ciudades, regiones y países (Ashworth y Kavaratzis, 2009). No toda la literatura adopta esta visión multidimensional y holística.

Existe una evidente confusión entre el *city branding* y la promoción, causada para la poca percepción de control sobre otros elementos del marketing mix (Virgo y Chernatony, 2006). Este malentendido ha provocado que la mayoría de estrategias de *city branding* solo adopten una parte del proceso de marca, el desarrollo de un eslogan pegajoso, el diseño de un logotipo y alguna campaña de publicidad. Sin embargo, una visión estratégica y responsable del *city branding* incluye muchas más áreas de actividad.

El *city branding* se debe concebir como un proceso completo y continuo interrelacionado con el resto de esfuerzos de marketing. La gestión de las ciudades puede adoptar un programa de marketing que incorpore los principios del *branding* corporativo porque comparte muchas de las características con las organizaciones. Ejemplos de estas características serían las raíces multidisciplinarias, la necesidad de relacionarse con múltiples *stakeholders*, el alto índice de intangibilidad y de complejidad, la necesidad de tener en cuenta la responsabilidad social, las múltiples identidades y la necesidad de planificar un desarrollo a largo plazo. A pesar de los puntos comunes, las ciudades no son corporaciones, y es preciso adaptar las herramientas para desarrollar un *branding* adecuado a sus realidades (Ashworth y Kavaratzis, 2007).

Considerando la popularidad del *city branding*, se ha escrito muy poco sobre cómo gestionar este marketing de ciudades y en particular de cómo gestionar el *city branding* (Hankinson, 2007). Aun así, hay diferentes marcos que proponen cómo se tiene que llevar a cabo la gestión de las marcas ciudad. A continuación, haremos una revisión de los principales marcos de gestión del *city branding* (Kavaratzis, 2009).

2.2. Marcos y gestión del *city branding*

2.2.1. La propuesta de Rainisto

Rainisto (2003) propone un marco general centrándose en el marketing de lugares como centros de negocio y en las actividades de los inversores. El marco consta de nueve factores de éxito. De acuerdo con esta propuesta, las piedras angulares de marketing de ciudades son las siguientes: primero, el “grupo planificador”, es decir, el órgano responsable de planificar y ejecutar las prácticas de comercialización;

después, la “visión y el análisis estratégico”, esto es, la visión del lugar sobre su futuro y posición; en tercer lugar, “la identidad y la imagen del lugar”, un conjunto único de asociaciones, que la dirección quiere crear o mantener; por último, “las asociaciones público-privadas y el liderazgo”, que corresponden a la capacidad para llevar a término procesos complejos y obtener el poder organizador. Además de estos cuatro factores globales, otros ayudan a asumir los retos cuando se implementan en las prácticas del plan de marketing. Se trata de la unidad política, es decir, el acuerdo sobre los asuntos públicos, un mercado global, un desarrollo local y un proceso de convergencia.

2.2.2. La propuesta de Anholt

Otro de los modelos estratégicos es el desarrollado por Anholt (2006), el modelo del “hexágono de la marca”, que describe un marco para evaluar las marcas de la ciudad y su efectividad. Los seis componentes del hexágono son presencia, lugar, potencial, pulso, gente y prerequisites.

- La *presencia* hace referencia a la condición internacional de la ciudad.
- El *lugar* explora las percepciones de las personas acerca de los aspectos físicos de cada ciudad, si es bonita y si la vida es agradable o todo lo contrario.
- El *potencial* considera las oportunidades económicas y educativas que cada ciudad ofrece a sus visitantes, negocios e inmigrantes. Las posibilidades que hay en aquella ciudad de encontrar un trabajo o crear de un negocio.
- El *pulso* examina la existencia o carencia de un estilo de vida urbana y vibrante, o si es emocionante para las personas vivir en aquella ciudad. Este atributo explora cómo la gente piensa que son las ciudades y lo fácil que creen que sería encontrar cosas interesantes que hacer.
- El componente de la *gente* examina la población local en términos de apertura y calidez, si los habitantes son cálidos y amistosos o fríos y difíciles de tratar.

- Finalmente, los *prerrequisitos* se ocupan de las cualidades básicas de la ciudad, las comodidades que ofrece la ciudad como escuelas, hospitales, transporte público, instalaciones deportivas etc.

2.2.3. La propuesta de Kavaratzis

Kavaratzis (2004) sugiere un marco que distingue entre comunicación no intencional “primary communication” y comunicación intencional “secondary communication”.

La comunicación no intencional se refiere a los efectos comunicativos de las acciones de una ciudad y las medidas de comunicación cuando éste no es el objetivo principal. Se divide entre cuatro grandes áreas de intervención:

- Estrategias de paisaje, incluyendo el diseño urbano, la arquitectura, los espacios verdes y en general los espacios públicos de la ciudad;
- Proyectos de infraestructura, proyectos desarrollados para crear, mejorar o dar un carácter distintivo al transporte, la comunicación, la cultura, el turismo y otros tipos de infraestructura necesaria;
- Estructura de organización, referente a la eficacia de la estructura de gobierno de la ciudad incluyendo la organización para la comercialización, asociaciones público-privadas, redes de desarrollo de la comunidad y la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones;
- Comportamientos de la ciudad, la visión de los líderes de la ciudad para la ciudad, la estrategia adoptada, los incentivos financieros que ofrece, la calidad de los servicios y el nombre y tipos de eventos organizados.

Por otra parte, la comunicación intencional es la comunicación formal que se lleva a cabo con más frecuencia a través de las prácticas de marketing como la publicidad, las relaciones públicas o el diseño gráfico.

2.2.4. La propuesta de Hankinson

Una visión diferente es la de Hankinson (2004), que sugiere un modelo de marcas de lugares basado en la conceptualización de marcas como relaciones. La marca se construye como si tuviera personalidad, lo que le permite formar una relación con el consumidor o desarrollar un encaje entre las necesidades físicas y psicológicas del consumidor y sus atributos funcionales y valores simbólicos de la marca. El punto de partida es la marca del lugar, representada por una marca principal *core brand* y cuatro categorías de relación de marca que comprenden la experiencia de marca.

Estas relaciones se agrupan en cuatro categorías:

- Servicios de relaciones primarias, que son aquellos servicios que forman parte del núcleo de la experiencia de marca-lugar, como eventos, ofertas de ocio, hoteles;
- Relaciones de infraestructura de la marca, el acceso a los servicios, la construcción del entorno y el paisaje urbano y otras instalaciones;
- Relaciones con los medios de comunicación, comunicaciones orgánicas y de marketing;
- Relaciones con los consumidores, residentes, trabajadores, consumidores internos, gestores y relaciones generadas desde arriba.

2.2.5. La propuesta de Trueman y Cornelius

Trueman y Cornelius (2006) sugieren un “kit del *place branding*”, que incluye cinco campos de medidas, llamadas las *cinco P* del *place branding*. Estas cinco categorías son Presencia, Propósito, Ritmo (*Pace*), Personalidad y Poder. Los autores incluyen en cada *P* las herramientas pertinentes que una ciudad puede utilizar con éxito frente a las exigencias de la gestión de cada una de estas áreas de intervención. Las herramientas que se sugieren son diversas.

- En Presencia, por una parte, incluye la apariencia de la arquitectura, los iconos y el entorno construido y, por otra parte, el paisaje emocional conectado con el tejido social. Es el conjunto de símbolos icónicos que deben ofrecer una imagen visual clara y diferenciadora. Contribuye a crear una identidad ordenada y compuesta por diversas capas, es decir, que atiende las diferentes necesidades y aspiraciones de los principales grupos de interés y visibilidad, la presencia visual en el entorno de la calle.
- En cuanto al Propósito, son los límites que existen en una ciudad, por ejemplo, barrios de la ciudad versus límites sociales. Son los límites que facilitan el enlace entre la marca y los lugares específicos, la propiedad/adopción de la marca, una medida de orgullo cívico, la sociedad multicultural que facilita la regeneración y las nuevas ideas, y los canales de comunicación claros, que hacen la función de reforzar los mensajes y la cohesión.
- El Ritmo (*Pace*) es la velocidad a la cual el lugar responde a las condiciones internas y externas del mercado. Son las asociaciones público-privadas que equilibran la perspectiva y mitigan las tensiones.
- La Personalidad está compuesta por la presencia, el propósito y el ritmo, así como impacto visual del entorno construido. Es el paisaje emocional que proporciona una revisión de la realidad y aclara las evaluaciones de los aspectos de la ciudad.
- En cuanto al Poder, también llamado “potenciación del cambio”, sin esto las comunidades locales probablemente no apoyarían a la regeneración o a la creación de la marca ciudad. Es el propósito social y apoderamiento que refuerza la presencia de marca y la confianza.

2.3. Breve comparación de los marcos teóricos del *city branding*

Haciendo una breve comparación de los diferentes modelos, podemos observar los marcos intentan tratar el *place branding* de forma

multidimensional y englobar todos los atributos que forman parte de la vida en la ciudad.

Según Kavaratzis, el atributo “estructura de la organización” se ocupa de las relaciones entre el gobierno y la participación de los ciudadanos, en parte de la misma manera que las “relaciones de consumo” de Hankinson y que el atributo “poder” de Truman y Cornelius, centradas en las relaciones con las comunidades locales. Los “prerrequisitos” del modelo de Anholt, que se ocupan de las cualidades básicas de la ciudad son muy similares a los componentes de “infraestructura” de Kavaratzis y Hankinson que también se ocupan de crear y mejorar los servicios necesarios de la ciudad.

Truman y Cornelius remarcan que el hecho de comunicar el propósito y la identidad de la marca es creíble si se refuerza a través de la arquitectura, el paisajismo y el patrimonio de la ciudad. Esta es la misma idea que se encuentra en las estrategias de paisaje de Kavaratzis y el atributo “sitio” del modelo de Anholt. Por último, el potencial y las oportunidades son elementos importantes en los modelos de Anholt y de Truman y Cornelius.

2.4. Integración de los marcos teóricos del *city branding*

Estas similitudes entre los diferentes marcos sugeridos abren camino hacia su integración, lo que constituiría una importante contribución al perfeccionamiento de la teoría de *city branding* y proporcionaría la base para el desarrollo de un “lenguaje común” para la actividad profesional del *place branding*.

Kavaratzis (2009) se atreve a realizar una primera combinación de las similitudes de todos los marcos teóricos del *city branding* y las agrupa en ocho categorías. Todo el proceso plantea un enfoque integrado para llevar a cabo la gestión del *city branding*, que empiece con la autoridad política de la ciudad debatiendo y decidiendo sobre una cierta visión de futuro de la ciudad y las estrategias de marca que mejor se adaptan para conseguir esta visión. La cultura orientada a la marca debe propagarse o comunicarse a través de la propia organización y, por tanto, las comunidades locales deben involucrarse y movilizarse para apoyar la

creación de la marca y el perfeccionamiento de la estrategia de la misma.

El paso siguiente es encontrar sinergias con todas las partes interesadas (*stakeholders*), que jugarán un papel importante a la hora de ayudar a difundir la promesa de marca. Esta promesa de marca debe ser coherente y basarse en las características de las infraestructuras, las cualidades del paisaje físico y las oportunidades que la ciudad ofrece a su público objetivo. Finalmente, todo esto se debe comunicar y promocionar.

Hay dos elementos esenciales que son relevantes a lo largo del proceso: la investigación y el liderazgo. La investigación debe llevarse a cabo de forma interna y externa y tiene que ir acompañada de un análisis. Éste debe estar presente en todas las etapas con el objetivo de poder crear y mantener una conexión constante con las audiencias relevantes y los públicos pertinentes. Por otra parte, el liderazgo debe ser fuerte para garantizar coherencia, constancia y eficacia durante todo el proceso. Según Kavaratzis, la investigación y el liderazgo están presentes en todos los marcos teóricos pese a que los autores no los especifican suficientemente, por tanto, los añade a las otras ocho categorías de análisis que comparten los demás marcos teóricos.

Las similitudes de los marcos se pueden agrupar en categorías sugeridas como componentes de un enfoque integrado para la gestión de marcas urbanas. Si observamos los planes estratégicos de desarrollo de la *smart city* de algunas de las ciudades más avanzadas del mundo, veremos como parte de su estrategia coincide con el marco teórico que defiende Kavaratzis. En él encontramos ocho categorías.

La primera (1) es “visión y estrategia”. La visión estratégica se ocupa de la visión de futuro y del desarrollo de una estrategia clara de ciudad. Por ejemplo, en el ranking de la *Juniper Research 2016*, se sitúan en las primeras posiciones de ciudades inteligentes Singapur, Barcelona, Londres, San Francisco y Oslo. Para empezar a crear su modelo de ciudad inteligente, primero trazan una estrategia para tener claros los pasos que seguirá la ciudad para implementar el plan. Las ciudades inician el proceso escogiendo un órgano que lidere el desarrollo del

nuevo plan, que dirija y construya la metodología, identifique los principales retos del futuro, dinamice el diálogo del proceso, gestione la ciudad y los proyectos e implemente las acciones para llevarlo a término.

El siguiente paso (2) es la “cultura interna”, que se encarga de analizar y difundir la orientación de la marca a través de la gestión de la ciudad y el marketing. Consiste en entender cómo se estructura la ciudad, las asociaciones público-privadas o la participación de ciudadanos en la toma de decisiones. Vemos como en el plan estratégico de Londres, el “Smart London Plan”, el de Berlín “BerlinStrategy, Urban Development Concept Berlin 2030” y en el de Tel Aviv el “Tel Aviv Smart City”, se sigue un proceso de análisis similar, se examina aquello que tiene la ciudad y se diseña un programa para convertirse en ciudad *smart*.

A continuación (3), debemos tener en cuenta las “comunidades locales”, durante el proceso de desarrollo de la marca se deben priorizar las necesidades locales, la participación de los vecinos, empresarios y empresas. Durante esta etapa hay que entender cómo se percibe la ciudad, cómo la ven y la sienten sus habitantes y también cómo se involucra la participación de los diferentes públicos que la conforman. Para poder comprender todo esto es necesario hablar con el tejido social de la ciudad. Por ejemplo, en el caso de Santander —una de las ciudades smart más desarrolladas de España— se trabaja con un modelo de *city branding* que se acerca al que proponen los expertos académicos. La ciudad reúne diferentes perfiles de ciudadanos y se llevan a cabo entrevistas con agentes sociales de muchos sectores diferentes. Con todas estas personas se tratan distintos temas como la perspectiva de ciudad, cómo afecta la evolución del entorno de Santander, cuáles son las necesidades y las carencias del sector interesado. Todos estos estudios dan una visión amplia de cuál es la imagen actual de la ciudad y cómo la valoran sus habitantes. Otra ciudad que da voz a sus ciudadanos es Ámsterdam. La capital holandesa cuenta con el proyecto “Parkhuis de Zwiger”, un espacio donde se organizan conferencias, debates y talleres vinculados a la innovación y a la creatividad de la ciudad, esta abierto a todo aquel que quiera participar y no cuenta con ningún tipo de representación política.

Después de dialogar con las comunidades locales es importante crear “sinergias” (4), establecer una forma de participación equilibrada. Para eso se debe conseguir el apoyo de todos los *stakeholders* relevantes. Kavaratzis opina que es importante persuadir a todos los *stakeholders* relevantes para poder establecer una fórmula de participación equilibrada. Tomando otra vez de ejemplo Santander, vemos cómo se identifican agentes clave para que participen del plan. Se organizan entrevistas con agentes sociales de un amplio abanico de sectores y se tratan distintos temas referentes a la ciudad, así como también carencias y necesidad de cada uno de los sectores interesados.

A continuación (5), tenemos las “infraestructuras”: la ciudad debe resolver necesidades básicas, sin las cuales no puede ofrecer todas las expectativas que ha creado con su marca. Se trata de desarrollar proyectos para mejorar y dar a la ciudad un carácter distintivo en temas de transporte, comunicación o cultura. Muchas ciudades que han adoptado el concepto *smart* han decidido desarrollarse en un área concreta, por ejemplo, Málaga se ha posicionado en temas de eficiencia energética. En el caso de Barcelona, la ciudad propone huir del crecimiento vertical y apuesta por un crecimiento más transversal. Esto implica desarrollar todas las áreas que se consideran parte de una ciudad inteligente.

El siguiente (6) punto de Kavaratzis es “Paisaje urbano y *gateways*”. Este paisaje se refiere a la capacidad de construir un entorno para representar la ciudad y ayudar a reforzar o a penalizar la imagen de la marca. Desde Barcelona observamos que la ciudad intenta aprovechar las obras o las zonas visibles para comunicar el nuevo modelo de urbe. “Oportunidades” es el penúltimo punto (7) de Kavaratzis. Se deben ofrecer oportunidades disponibles para todos los *targets* (estilo de vida urbano, buenos servicios o educación). Ciudades como Medellín gracias a la construcción del Metrocable –un sistema de cable aéreo para el transporte de pasajeros- han conseguido integrar las comunidades más pobres de los suburbios con el resto de la ciudad, y así dar oportunidades a diferentes personas y permitir una mayor inclusión social. Desde Barcelona vemos como la campaña de comunicación para informar que la ciudad es una *smart city* se centra en

mostrar a los diferentes públicos los beneficios de vivir en un modelo de ciudad *smart*. En la ciudad de Ámsterdam también se tienen en cuenta los diferentes públicos, el programa *smart city* Ámsterdam tiene una parte llamada “age-friendly Amsterdam” dedicada a las personas de edad avanzada que residen en la ciudad.

Por último, en “comunicaciones” (8), es necesario comunicar todo el proceso. Se trata de una puesta a punto de todos los mensajes comunicados de forma intencional. Hemos comprobado que, una vez llevado a cabo todo el proceso, éste se tiene que dar a conocer. Se trata de una puesta a punto de todos los mensajes comunicados de forma intencional. Barcelona lleva a cabo una gran inversión en la campaña de comunicación tanto en los medios convencionales como en los no convencionales. La campaña de comunicación parte de concepto general “*smart city* significa pensar en les persones”. A partir de aquí se construyen una serie de mensajes ligados con el beneficio que aporta cada uno de los proyectos *smart*.

3. Conclusión

El *city branding* es un concepto proveniente del marketing, y su adaptación a la promoción de ciudades es una práctica muy reciente que todavía despierta muchas dudas sobre su viabilidad y capacidad de aplicación. De entrada, no toda la literatura académica define el concepto *city branding* de la misma manera. Mientras unos lo conciben como un proceso multidimensional, otros lo confunden con una acción de promoción puntual. Al tratarse de un concepto joven provoca que a nivel académico se haya investigado poco sobre la gestión de las marcas de la *smart cities*. La confusión del concepto sumada al desconocimiento hace que la mayoría de las estrategias de *city branding* utilizadas por las ciudades solo apliquen una parte del proceso teórico definido por Kavaratzis, el principal teórico del modelo de gestión de las marcas-ciudad.

Para que la marca de una ciudad sea comunicativamente efectiva debe representar todos los actores urbanos. Los ciudadanos y las empresas son los más interesados en potenciar el desarrollo de una identidad colectiva que mejore la identificación, el orgullo de pertenencia e

ilusión de los ciudadanos respecto a su ciudad. Ciudadanos y empresas ayudan a potenciar la marca y hacerla creíble.

Transformar una ciudad tradicional en una ciudad *smart* no es una acción puntual, sino que se necesita tiempo para que los ciudadanos adopten los nuevos procesos, entiendan el concepto, se adapte el entorno urbano y se desarrollen los proyectos que tienen que hacer de aquel lugar una ciudad inteligente.

Como indica Marta Suarez (2016) “mientras el foco siga puesto en la tecnología, y no en la ciudadanía, corremos el riesgo de convertir los entornos urbanos en espacios altamente tecnificados que no respondan a las necesidades ciudadanas”. Toda marca ciudad es consecuencia de la identificación de los ciudadanos con una imagen que sólo puede ser fruto de la suma de activos y valores de la ciudad. El relato de la ciudad es fruto de una suma de sensibilidades, por eso es tan necesario situar al ciudadano en el centro de los proyectos estratégicos de las ciudades.

4. Bibliografía

- Albino, V., Berardi, U. & Dangelico, R. M. (2015). Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives. *Journal of Urban Technology*, 22, 3-21.
<http://dx.doi.org/10.1080/10630732.2014.942092>
- Ametic. (2013). 2012 *Smart Cities*. doi:AS 0926-201
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The new Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan, UK.
- Anholt, S. (2006). The Anholt-GMI city brands index: How the world sees world's cities. *Place Branding*, 2 (1), 18-31.
<http://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990042>
- Arizmendi Gutiérrez, S., Navío Marco, J., & Portilla Figueras, J. A. (2016). Smart cities. ¿Cómo determinar el estado de desarrollo de una ciudad inteligente? *Telos: Cuadernos de Comunicación E Innovación*, 105, 49–65. Recuperado en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5786370&orden=0&info=link%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=5786370> (07-02-2017)

- Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities, 16 (8), 520-531.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550133>
- Castells, M. (2001). Internet y la Sociedad Red. Recuperado en <http://tecnologiaedu.us.es/cuestionario/bibliovir/106.pdf> (06-07-2016)
- Centre for Cities (2014). Centre for Cities. Smart Cities. *Proceedings of the 2014 International Workshop on Web Intelligence and Smart Sensing - IWWISS '14*, (May).
<https://doi.org/10.1145/2637064.2637096>
- Cohen, B., & Muñoz, P. (2016). *The emergence of the Urban Entrepreneur: how the growth of cities and the sharing economy are driving a new breed of innovators*.
- Conesa, P. (2017) Una visión integral para acelerar la innovación urbana, un camino a recorrer. *Telos: Revista de Pensamiento sobre Comunicación, Tecnología y Sociedad Smart Cities Revista de Pensamiento sobre Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 105 (6). Recuperado en https://publiadmin.fundaciontelefonica.com/index.php/publicaciones/add_descargas?tipo_fichero=pdf&idioma_fichero=es_es&title=TELOS+105&code=544&lang=es&file=TELOS_numero_105.pdf&ga=1.16042614.1720188290.1485941645 (07-02-2017)
- Fondevila Gascón, J. F. (2013). “Periodismo ciudadano y *cloud journalism*: un flujo necesario en la Sociedad de la Banda Ancha”. *Comunicación y Hombre*, 9, 25-41.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press.
- Hankinson, G. (2004). Relational network: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10 (2), 109-121.
<https://doi.org/10.1177/135676670401000202>
- Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Brand Management*, 14 (3), 240-254.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550065>
- Juniper Research. *Smart Cities - On the faster track to success*. Recuperado en <https://www.juniperresearch.com/press/press-releases/singapore-named-global-smart-city-2016> (06-05-2016)
- Kavaratzis, M. (2004) From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1 (1), 58-73.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>

- Kavaratzis, M (2009) Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5 (1), 26-37.
<https://doi.org/10.1057/pb.2008.3>
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G.J. (2005). City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie* 96(5), 506-514
<https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990056>
- Komninos, N. (2002). *Intelligent cities: innovation, knowledge systems, and digital spaces*. London and New York: Taylor & Francis.
- Manville, C., Cochrane, G., Cave, J., Millard, J., Pederson, J. K., Thaarup, R. K., Liebe, A., Wissner, M., Massink, R., & Kooternik, B. (2014). *Mapping Smart Cities in the EU* (Intergovernmental Panel on Climate Change, Ed.), *European Parliament*. Cambridge: Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Parlamento Europeo (2014). *Mapping Smart Cities in the UE* [en línea]. Disponible en:
[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/507480/IPOL-ITRE_ET\(2014\)507480_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/507480/IPOL-ITRE_ET(2014)507480_EN.pdf) (13-01-2017).
- Rainisto, S. K. (2003) *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Doctoral Dissertation, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- Sadowski, J., & Pasquale, F. (2015). The spectrum of control: A social theory of the smart city. *First Monday*, 20(7).
- Sarmiento, J. R. (2017). Ciudades y ciudadanos inteligentes El componente humano de las smart cities. *Telos*, 1–7. Recuperado en <https://telos.fundaciontelefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2016102617400001&idioma=es> (13-02-2017)
- Senate Department For Economics, Technology And Research, Berlin. (2015). *Smart City Strategy Berlin*. Recuperado en http://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/foren_initiativen/smart-city/download/Strategie_Smart_City_Berlin_en.pdf (04-02-2017)
- Sharon, Z., & Shechter, L. (2012). Tel Aviv Smart City. Recuperado en [https://www.tel-aviv.gov.il/en/WorkAndStudy/Documents/Tel-Aviv_Smart_City_\(pdf_booklet\).pdf](https://www.tel-aviv.gov.il/en/WorkAndStudy/Documents/Tel-Aviv_Smart_City_(pdf_booklet).pdf) (3-03-2017)
- Simó, S., De San Eugenio, J., & Ginesta, X. (2012) “El proyecto ‘Ecosportech’ como ejemplo de universidad emprendedora. Una

- experiencia a base del 'Problem Based Learning'. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18, 869-877. Recuperado en <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/viewFile/40965/39216> (06-06-2016)
- Smart London Board. (2013). *Smart London Plan: Using the creative power of new technologies to serve London and improve Londoners' lives*. Recuperado en https://www.london.gov.uk/sites/default/files/smart_london_plan.pdf (06-03-2017)
- Suárez, M. (2016). De las smart cities a los smart citizens. La ciudadanía frente a la tecnología en la construcción de resiliencia urbana. *URBS. Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales*, 121-128. Recuperado en http://www2.ual.es/urbs/index.php/urbs/article/view/suarez_casado (20-01-2017)
- Townsend, A. M. (2013). *Smart cities: Big data, civic hackers, and the quest for a new utopia*. New York; London: WW Norton & Company
- Trueman, M., & Cornelius, N. (2006). "Hanging baskets or basket cases? Managing the complexity of city brands and regeneration". *Working Paper 06/13*, Bradford University School of Management, Bradford.
- United Nations. *World urbanization prospect the 2014 Revision* [En línea]. United Nations New York, 2014 <http://esa.un.org/unpd/wup/highlights/wup2014-highlights.pdf> (26-01-2017)
- Virgo, B., & De Chernatony, L. (2006). "Delphic brand visioning to align stakeholder buy-in to the City of Birmingham brand". *Journal of Brand Management*, 13 (6), 379-392. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540280>

Gestión de recursos públicos en la comunicación de las organizaciones

Ramón S. Pardo Baldeón
Universitat Jaume I-UJI (Castelló)

PARA CITAR: Pardo Baldeón, R.S. (2017). Gestión de recursos públicos en la comunicación de las organizaciones En Túnnez López, M y Costa-Sánchez, C. (Eds *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 127, pp 115-126. La Laguna (Tenerife): Latina.

Resumen

La comunicación es una herramienta básica de las organizaciones públicas, porque incursos en el siglo XXI marcado por una sociedad que vive en torno al intercambio de la transferencia y la comunicación de saberes e informaciones, todas las instituciones tienen entre sus objetivos interaccionar con los ciudadanos. Por ello, con criterios empresariales han introducido los gabinetes de comunicación en el organigrama institucional, dotándoles de recursos para controlar la imagen que se traslada de la institución a la sociedad, conscientes de que la realidad que llega a los ciudadanos es la realidad virtual que se proyecta en los medios, que pueden ser controlados. El empleo y reparto de esos recursos económicos entre los medios es una herramienta de control que usan los Dircom.

Palabras clave: comunicación política; control político; ayudas: publicidad; gabinetes de comunicación.

LA COMUNICACIÓN corporativa es una de las principales líneas de actividad de la gestión comunicativa a nivel internacional y en el territorio de la Unión Europea supera el 87 por ciento. Situación que se ve reflejada en países comunitarios como España que han visto crecer desde finales de los años 90 del pasado siglo, el número de instituciones oficiales que han incorporado a profesionales de la comunicación a sus equipos para controlar los flujos informativos y relacionarse con los medios de comunicación. Hasta el punto de que se ha profesionalizado esta labor, creándose la figura del director de comunicación (*dircom*) un gestor de la información y la imagen institucionales.

Que la comunicación es un elemento estratégico de primer orden para toda institución es incuestionable, como tampoco admite dudas que todas las organizaciones comunican, porque es imposible no comunicar, como afirmó Watzlawick. Por ello, los gestores han dado prioridad a las direcciones de comunicación, que cuentan, cada vez en mayor medida, con mayores recursos económicos y profesionales. Sin embargo, cómo utilizan los políticos y sus *dircoms* esos recursos destinados a comunicar su gestión, genera más dudas.

Herramienta irrenunciable para una organización, y más en plena sociedad de la información, la comunicación es la piedra angular de toda organización, porque es la opción que le permite poner en contacto la institución con los ciudadanos (Canel, 2006). La comunicación hace que la sociedad perciba la acción de la organización a través de los medios de comunicación.

Por ello, las instituciones profesionalizan el área de comunicación (Cabrera, 2014), que se configura, así como elemento de presión sobre los periodistas y los medios de comunicación al buscar que sus mensajes lleguen sin distorsión y con apenas mediación a los ciudadanos. Para ello, esgrime un argumento tan poderoso en tiempo de crisis como es el del reparto de subvenciones y campañas publicitarias institucionales.

Los gabinetes de comunicación se configuran como algo más que meros intermediarios entre poder y ciudadanos, al tener en sus manos un recurso, los fondos económicos, del que dependen prensa, radio y televisión. Ello hace que estos departamentos, como apunta (Ramírez, 1995), se conviertan en un eslabón relevante en el proceso comunicativo, dado su poder de “persuasión” e influencia sobre los medios, a los que en ocasiones imponen su agenda.

Figura 1. Esquema de la comunicación que recoge el papel de los gabinetes de prensa como primer emisor

Fuente: Elaboración propia a partir de Ramírez, 1995.

Esa posición de poder que se les da a los gabinetes de comunicación, imprescindibles en los últimos años, es también consecuencia de que poseen recursos económicos con los que promocionar sus actividades en los medios, a través de la publicidad, algo que buscan las empresas periodísticas, en especial en las circunstancias actuales.

Esa debilidad de los medios la intentan capitalizar los políticos en su deseo de influir en la prensa -más en países encuadrados dentro del modelo mediático del pluralismo polarizado que describieron Hallin y

Mancini (2004)- para trasladar sus criterios a los lectores, sin apenas filtros profesionales. De ahí que busquen, a través de las ayudas, subvenciones o inserciones publicitarias fórmulas para condicionar a los editores y tratar de rentabilizar esas ayudas.

Esta es una más de las dificultades que han de solventar los medios que, en una sociedad poco inclinada al pago por los contenidos, dependen para equilibrar sus presupuestos de la publicidad, incluida la institucional que supone un 70 por ciento de los ingresos totales, como ha reconocido públicamente la Asociación Española de Editores de Diarios (AEDE).

La comunicación, y por ende la dirección de comunicación, se configura como eje sobre el que gira la reputación gestora de las organizaciones. En un siglo XXI marcado por la constante circulación de flujos comunicativos, las instituciones están abocadas a rendir cuentas a sus ciudadanos. Y para ello estas instituciones y sus gestores necesitan tener mediadores (medios de comunicación) que trasladen sus actividades a la sociedad. Porque la política requiere resultados para que los ciudadanos revaliden la confianza en sus gestores, que se ven impelidos a reclutar equipos multidisciplinares que piensen y proyecten su relato, como apunta Aira (2011). En ese contexto, los gabinetes desempeñan un papel relevante en el proceso mediatizador de la política (Mazzoleni, 2010).

Y es que la política se convierte en un espacio-escenario central para los periodistas y el periodismo, pero no lo es menos para los políticos, porque política y periodismo, que están íntimamente ligadas, son instituciones sociales vitales e imprescindibles para sustentar la democracia. Por eso, esa unión (Casero, 2012) hace que todo lo que ocurre en esos ámbitos afecte inexorablemente al otro, por lo que se genera una interdependencia entre ambos. Extremo que refuerza Dader (2012) señalando que periodismo y política están estrechamente vinculados.

1. Control publicitario vs control informativo

La profesionalización del área de comunicación de las organizaciones, derivada de la necesidad de acercarse a los medios de comunicación para controlar qué informaciones dan de las instituciones, hace que al dircom se le exija un buen uso de los recursos económicos de los que dispone para publicitar la institución y obtener una reputación positiva. Autores como Villafañe (2003) o Alvarado y De Andrés (2005) refrendan que bien empleados los recursos (publicidad institucional o ayudas) generan una imagen positiva de la marca y la reputación organizacionales.

La publicidad como recurso económico para las empresas periodísticas es instrumentalizada por la administración estatal y los gobiernos autonómicos para solventar posibles crisis o difundir productos comunicativos.

Una publicidad cuyo uso está regulado (Quintana, 2016) y las inserciones publicitarias en los medios de comunicación, deben regirse por la Ley 29/2005, de 29 de diciembre, de Publicidad y Comunicación Institucional. Jefatura del Estado «BOE» núm. 312, de 30 de diciembre de 2005, que viene referenciada en el BOE-A-2005-21524.

A pesar de esas disposiciones legales para determinar cómo y a quién se le adjudica la publicidad institucional, su reparto no se puede sustraer a la polémica. Algunos quieren ver en ello una forma de pagar favores a los medios de comunicación por parte de las administraciones y ello genera informaciones como la que se recoge en la figura 2.

En febrero de 2017, el Gobierno de España, aprobó en Consejo de Ministros el Plan de Comunicación y Publicidad Institucional, dotado con 70,3 millones de euros, cifra incrementada en un 43,5 por ciento respecto a 2015.

Esos fondos los medios de comunicación. Como recoge la información del periódico digital *prnoticias*, el 53 por ciento de las inserciones se harán en prensa escrita. Criterio que se cuestiona la información del citado cibermedio especializado que recurre a fuentes

del Gobierno para apuntar que Internet se quedará con 69 de las 92 campañas publicitadas en medios de comunicación, en tanto que 49 de esas campañas se harán en los periódicos impresos.

Sin embargo, el reparto de las campañas publicitarias genera dudas no sólo administrativas, sino entre las agencias de publicidad con las que el Gobierno contrata las campañas. Así, el 26 de abril de 2017, el digital *El Confidencial* (ver figura 3) informaba de que el Ministerio de Hacienda se replanteaba el acuerdo marco para realizar ese reparto y ya está preparando nuevos pliegos de licitación que marcarán la compra de espacio publicitarios en los medios de comunicación para las campañas institucionales. Este nuevo acuerdo marco servirá para reemplazar el firmado en 2014 por el Gobierno con cinco agencias de publicidad.

Figura 2. El reparto publicitario del Gobierno de España

Fuente: PrNoticias.com

Otro de los recursos que tienen las empresas y corporaciones privadas para mejorar su imagen es el patrocinio de eventos deportivos o de equipos. Un recuso que, cada vez más, también usan las distintas administraciones públicas y en eso España tampoco es una excepción. El patrocinio de eventos por las instituciones, que aplican criterios

empresariales, logra mejorar su imagen pública, constituyéndose cada vez más en una herramienta empleada en la comunicación corporativa.

Otros países del entorno europeo también han destinado fondos a subvencionar a los medios de comunicación, en especial a la prensa escrita, justificándolo, como en el caso de Suecia, para evitar que algunas ciudades se quedasen sin periódicos. Y no es el único caso, porque Alemania también optó por crear en 1975 la PresseStiftung o Fundación de la Prensa que administra una caja de préstamos para los diarios. Gran Bretaña y Francia también reciben ayudas. Algo que denota la debilidad de los medios de comunicación dependientes de las administraciones estatales y de sus ayudas. De ahí que sea preciso vigilar, para conocer, el reparto que se hace de esas ayudas que salen de fondos públicos.

Figura 3. Hacienda quiere modificar el reparto publicitario

Fuente: Dirconfidencial.com

Esa dependencia de las ayudas o publicidad institucional, que trae precarización periodística, se agudizó con el inicio de la crisis en 2008,

que afectó a las empresas periodísticas. A tal punto que la Asociación de la Prensa de Madrid, en su informe de 2016, afirmaba que los medios de comunicación intentan sobrevivir en un mercado fraccionado en el que la publicidad institucional tiene cada vez más peso. De ahí que esa dependencia de ayudas o anuncios de las instituciones acabe dando a las administraciones y a sus directores de comunicación una importantísima herramienta de control de los medios.

2. Casos mediáticos

El control de los medios de comunicación desde las administraciones, por medio de ayudas de incentivación o similares, ya llevó a la Unión Europea a denunciar en 1992 el sistema de subvenciones español, lo que obligó al entonces presidente Felipe González a suprimirlas (Fernández y Santana, 2000). Pese a ello, las ayudas a los medios de comunicación han seguido dándose en España, por los gobiernos Central y autonómicos, con distintos objetivos y bajo distintos conceptos, como promoción cultural, fomento del idioma, entre otros. Algo que ha deparado casos mediáticos que denotan ese intento de control informativo.

En 2005, la Xunta de Galicia firmaba convenios con 40 medios de comunicación. Y lo hacía en la antesala de las elecciones autonómicas, con el objetivo de mejorar su imagen (Casero, 2009). A ellas, cabe sumar los convenios suscritos en la Comunitat Valenciana durante el gobierno de Francisco Camps (figura 4).

En el caso valenciano, los distintos gobiernos de Camps destinaron más de un millón de euros a pagar publicidad no recogida en los presupuestos en el epígrafe de Publicidad, tal como obliga la ley. Acción que afectaba a todas las consejerías (Valencia Plaza, 2015).

Son acciones que buscan saltarse los controles que fija la normativa y la Ley de Transparencia. Son ayudas que buscan condicionar el mensaje que los ciudadanos reciben de sus administraciones, aunque para ello se “compre” voluntades y espacios periodísticos, radiofónicos o televisivos obviando los concursos públicos, incluso premiando a los

medios afines. Son recursos que escapan al control reglado como reconocen las administraciones (Feliu, 2011).

Figura 4. Reparto de ayudas en la Comunitat Valenciana

valenciaplaza GRUPO PLAZA vp ap pd qp

ENTRE 2006 Y 2011

El Consell de Camps 'regó' a los diarios tradicionales con más de un millón de euros de la caja fija

Ximo Aguar

CAJA FIJA

COMPARTIR TWEET LINKEDIN MENÉAME

@ Alberto Fabra y Francisco Camps

Con la llegada de Fabra, esta práctica disminuyó, si bien algunos consellers siguieron repartiendo dinero fuera del presupuesto en concepto de publicidad

Lo más leído Zenithbr

- 1 La jueza Alaya: "Los fiscales no mueven un dedo si no reciben órdenes desde Madrid"
- 2 Mercadona encuentra nuevos proveedores de productos solares
- 3 La Universitat de València creará una Cátedra de Economía del Bien Común
- 4 Las pruebas para las 29 bolsas de la Generalitat se celebrarán en junio en las tres provincias
- 5 El juez rastrea el posible desvío de comisiones de Zaplana a través de paraísos fiscales

Fuente: Valenciaplaza.com

3. Reforzar el control y aplicar la transparencia

Las subvenciones o el reparto de las campañas publicitarias de las administraciones se convierten en ocasiones en herramientas vitales con los que se contribuye a generar esa posverdad en las informaciones que surgen de las administraciones públicas. Por medio de esas campañas de publicidad contratadas con medios de comunicación, las instituciones se aseguran que los ciudadanos reciban sus discursos. Recursos y hechos, que, aunque sólo sean virtuales, acaban convirtiéndose en la verdad, la realidad que perciben los ciudadanos, aunque esta no sea la que en realidad seda. Consiguen con ello que su gestión sea positiva, pese a los intentos de la oposición de resaltar las carencias y déficit de esa gestión.

Por ello, es preciso reforzar el control del reparto de las ayudas institucionales, para evitar que responda a intereses partidarios o personales y, para evitar que se den procesos de concentración mediática que permita a una o dos empresas controlar las informaciones y absorber todos los recursos financieros institucionales que depara la publicidad.

Las administraciones públicas deben dar ejemplo y aplicarse los principios que trasladan a leyes como la de Transparencia y publicar al detalle el destino de los fondos destinados a publicidad institucional.

4. Bibliografía

- Aira, T. (2012). La profesionalización y el periodismo político en España: la relación entre los periodistas y los “spin doctors” como fuentes de información. En *Periodismo político en España: concepciones, tensiones y elecciones. La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social*, 2012, p.83-98. Colección: CAL, Cuadernos Artesanos de Latina, nº 33.
<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73587/CAL33Casero.pdf?sequence=6> (20-09-2016)
- Alvarado, M^a C. & De Andrés, S. (2005). Una reflexión crítica sobre la publicidad estatal. El Estado ¿anunciante social? En *Telos*, nº 64.
<http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articulocuaderno.asp?idarticulo=3&rev=64.htm> (12-10-2016)
- Cabrera, M. A. (2014). La figura del Dircom y su posición estratégica en la empresa actual: una mirada hacia España. En *Congreso PUCP, Perú*.
<http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-%C3%81ngeles-Cabrera-Cabrera.pdf> (02-09-2016)
- Canel, M. J. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas. La estrategia en la práctica*. Madrid: Tecnos
- Canel, M. J. (2006). *Comunicación Política. Una guía para su estudio y práctica*. Madrid: Tecnos

- Casero-Ripollés, A. (2012). El periodismo político en España: algunas características definitorias. En *Periodismo político en España: concepciones, tensiones y elecciones* Casero Ripollés, A. (ed). CAL, Cuadernos Artesanos de Latina, nº 33.
http://www.revistalatinacs.org/067/cuadernos/33_CAL_interior.pdf (23-10-2016)
- Dader, J. L. (2012). Periodismo político y política del periodismo: imaginando un futuro digno y sostenible. En *Berrocal Gonzalo, S. y Campos Domínguez, E. (eds): La investigación en periodismo político en el entorno de los nuevos medios*. Madrid: SEP.
http://www.periodistica.es/sep2016r/images/La_investigacion.pdf (08-09-2016)
- De la Quintana, A. (2016). Estudio sobre las ayudas estatales y autonómicas a la prensa. En *Cuadernos de Periodistas*, nº 32, pp. 16-26. Madrid. APM.
<http://www.cuadernosdeperiodistas.com/estudio-las-ayudas-estatales-autonomicas-la-prensa/> (25-08-2016)
- Díaz Nosty, B. (2011). *Libro negro del periodismo en España*. Madrid: Asociación de la Prensa.
- Feliu, A. (2011). La publicidad institucional en la arena parlamentaria espanyola. En *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 66, pp. 454-481. Universidad de La Laguna, Tenerife.
http://www.revistalatinacs.org/11/art/941_Alicante/20_Feliu.html (11-10-2016)
- Hallin, D. C. & Mancini, P. (2004). *Comparing Media Systems. Three Models of Media and Politics*. New York: Cambridge University Press.
- Mazzoleni, G. (2010). *La comunicación política*. Madrid: Alianza Editorial
- Ramírez, T. (1997). La influencia de los gabinetes de prensa. Las rutinas periodísticas al servicio del poder. En *Telos*, nº 40, Madrid: diciembre-enero, pp. 47-57.
http://www.quadernsdigitals.net/datos/hemeroteca/r_32/nr_4_53/a_6204/6204.pdf (10-11-2016)
- Valencia Plaza (2015). “El Consell de Camps regó a los diarios tradicionales con más de un millón de euros de la caja fija”. Recuperado de <http://valenciaplaza.com/el-consell-de-camps->

[rego-a-los-diarios-tradicionales-con-mas-de-un-millon-de-euros-de-la-caja-fija](#) (12-11-2016)

Villafañe, J. (2003). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. La gestión de los intangibles empresariales*. Madrid: Pirámide

Comunicación pública y participación ciudadana 2.0

Gabriela Moreira Aguirre
María Dolores Mahauad Burneo
Verónica Altamirano Benítez
Universidad Técnica Particular de Loja

PARA CITAR: Moreira, G., Mahauad, M.D. y Altamirano, V. (2017).
Comunicación Pública y Participación Ciudadana 2.0 En Túnnez López, M y
Costa-Sánchez, C. (Eds.). *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*. Cuadernos
Artesanos de Comunicación, n° 127, pp 127-149. La Laguna (Tenerife): Latina

Resumen

Durante los últimos años el debate sobre la participación ciudadana en los países de Iberoamérica forma parte de la agenda política y social. Los Gobiernos trabajan y adecuan sus legislaciones para posesionar y fortalecer mecanismos de participación ciudadana. Sin embargo, todavía es un proceso en construcción presentando varias dificultades que hay que superar, sobre todo, las referentes a los esquemas tradicionales con relación a la toma de decisiones de interés para el país. En este escenario, los medios sociales se consolidan como las plataformas idóneas para fortalecer los procesos de transparencia y control social, permitiendo a los Gobiernos informar y comunicarse de manera directa con la ciudadanía, a la vez que reciben la retroalimentación de los mandantes, para establecer procesos comunicativos interactivos que promuevan la participación ciudadana.

Palabras clave: Participación ciudadana, comunicación pública, Iberoamérica, comunicación 2.0, ciudadanía.

A PARTIR de la década de los años 80 y 90 América Latina atravesó importantes e intensos procesos de reformas del Estado, caracterizados por cuatro elementos centrales: democratización, descentralización, disminución/recuperación del papel del Estado y la elevada influencia ejercida desde EE. UU (Bandeira, 2013). El establecimiento de gobiernos democráticos en la región enfrentaba una frágil estabilidad económica y política, ante esto era necesario ampliar los espacios de la democracia, es decir democratizar la democracia (Sánchez & Leyva, 2015).

En el caso de la democratización estos procesos fueron influenciados por cambios económicos y políticos que se desarrollaron en la región. Las economías se volvían más abiertas, se produjeron caídas de regímenes autoritarios y la noción de los derechos humanos en la agenda política y social de los estados se fortalecía por el panorama internacional. Este proceso solo se podría lograr a través del establecimiento de formas de gobierno tipo democracia republicana, en este sentido hablamos de Democracias participativas y deliberativas. (Sánchez & Leyva, 2015: 5)

La democratización pasa a conjugar varios conceptos y relacionar las prácticas en los estados y así el papel de los ciudadanos dentro de los procesos de la vida de los países. Cuando nos referimos al término democratización entendemos como el proceso por el cual individuos y grupos eligen libremente a sus gobernantes y tienen una voz efectiva en el gobierno y en el proceso de formulación de la política pública (Unrisid, 2004). En este sentido, la democracia más que una forma de gobierno: es una forma de organización estatal que promueve un alto grado de participación popular en las tareas de interés general, mientras mayor es esa participación tanto más democrática es el Estado y a la inversa, mientras menores son las posibilidades de participación que se otorgan al pueblo, tanto menos democrático y tanto más autocrático es el Estado (Borja, 2007).

En América Latina los primeros esfuerzos para analizar la participación ciudadana se enfocaron en su mayoría en Brasil (Abers, 2000; Wampler & Avritzer, 2004) en lo que se conoció como el “presupuesto participativo”. La misión fue demostrar los efectos positivos de los

mecanismos de transparencia de la información pública al incrementar el acceso a la información sobre políticas públicas a los ciudadanos y de cómo estos mecanismos permitían la redistribución de recursos hacia sectores pobres y marginados del país. Constituyéndose en uno de los logros más importantes dentro de la administración pública del siglo XX.

Estos estudios permitieron, por primera vez, entender que la administración pública no se considera una institución que ejerce de manera jerárquica su dominación legal-racional sobre la ciudadanía, sino que se constituye como una institución que dialoga con ésta y la consulta (Roth, 2014). Estas experiencias lograron un mayor equilibrio en las prioridades, favoreciendo la participación de sectores sociales, tradicionalmente, excluidos en las instancias de deliberación política a nivel local (Roth, 2004: 178). Adicionalmente, son la base para la réplica, adaptación y validación por parte de organismos internacionales y de varios países de la región, como es el caso del Ecuador (CRE, Art.100).

1. La participación ciudadana

El término participación ciudadana ha evolucionado durante los últimos años y es parte en la agenda política y social de los gobiernos de América Latina. Si bien es cierto el término presenta retos con respecto a su contextualización porque su uso se evoca constantemente no solo desde una esfera política sino para propósitos y objetivos diferentes que en resumen aluden a los intereses colectivos y relacionados a la mayor democratización de los espacios de poder y decisión de los ciudadanos.

El concepto de participación ciudadana en sí mismo, por su imprecisión, ha corrido igual suerte que el de movimientos sociales, sociedad civil, tercer sector, organizaciones no gubernamentales (Bolos, 2002); concepto que pretende incluir diferentes tipos de organizaciones de tipo social inclusive, aunque no todas podrían tener como objetivo incidir en decisiones públicas y que con miras al presente documento tendrá un enfoque integrador. Según Oakely (1991) reconocía que el término “participación ciudadana desafía

cualquier intento de definición o interpretación”. Autores como Cunill (1991) definía a la participación ciudadana como la intervención de la sociedad en la esfera de lo público.

La discusión teórica acerca del papel que debe desempeñar la participación ciudadana dentro de la vida de las democracias contemporáneas es uno de los temas centrales de la teoría política del siglo XXI. Existe una percepción social con relación al agotamiento de la idea sobre si el único esquema en regímenes democráticos en los países se construía con la simple presencia del Estado de derecho y mecanismos de un gobierno representativo; argumentos que fueron base de la ciencia política a inicios del siglo XX; lo cual se contrasta con las teorías democráticas liberales que buscaban el desarrollo pluralista y lograr demostrar que era difícil explicar la situación de los países que salían de regímenes autoritarios a regímenes democráticos, porque no se puede garantizar el desarrollo de estados democráticos plenos, sobre todo en cuanto a condiciones estructurales y sociales, prácticas institucionales (Villafuerte, 2010).

Es decir, cada vez existe una percepción negativa con relación a los mecanismos tradicionales a través de los cuales los ciudadanos pueden ejercer sus derechos y así aportar a la construcción de estados más pluralistas. Podríamos señalar dos posiciones teóricas acerca de la participación:

- las que la reducen al mero acto de votar.
- las que intentan establecer una visión radicalizada de la democracia trasladándola a los aspectos más significativos de la vida cotidiana como tal de los ciudadanos (Villafuerte, 2010: 327).

En las sociedades modernas la participación no se limita sólo a procesos electorales –participación política-, sino representa, también, una forma de participar, controlar y moderar el poder otorgado a los representantes políticos a través de formatos y mecanismos de participación ciudadana, que fortalezcan y nutran la vida democrática de la sociedad (Pérez, 1999), pensando en una visión mucho más

integral de la participación visualizándola desde un ejercicio diario inclusive de los ciudadanos.

Una característica de las sociedades que tratan de fortalecer los procesos democráticos es el interés por elevar el nivel de la participación ciudadana, este a la vez ocurre simultáneamente en diversos espacios, con culturas diversas, pero todas con un objetivo central, la de dar solución a problemas de interés social (Guillen, Sáenz, Badii & y Castillo, 2009).

La participación ciudadana es vital para la construcción de la democracia, porque a través de la implementación, uso y práctica de esta se puede pensar incluir las diferentes aspiraciones, posibilidades y realidades frente a quien toma la decisión, o, en otras palabras, gobierna (Sánchez, 2009). Dicho eso las demandas sociales correctamente canalizadas frente a la autoridad correspondiente deberán ser gestionadas por gobernantes, de manera que puedan efectivamente satisfacer las necesidades de la comunidad. Ziccardi (1998) considera cinco tipos de participación que no son excluyentes:

- 1) *Participación institucionalizada*: es aquella participación que está reglamentada para que la ciudadanía participe en los procesos decisorios del gobierno local.
- 2) *Participación no institucionalizada*: es aquella participación informal o formal pero que no está reglamentada.
- 3) *Participación autónoma*: es aquella en la que la ciudadanía participa a través de algún tipo de asociación no gubernamental que, aunque participe en instancias de gobierno, no depende ni es controlada por éste.
- 4) *Participación clientelística*: es aquella en la que a la autoridad y los individuos o grupos se relacionan a través de un intercambio de favores o cosas.
- 5) *Participación incluyente* o equitativa: es aquella en la que se promueve la participación de toda la ciudadanía, independientemente de la pertenencia o identidad partidaria, religiosa o de clase social

Bajo esta clasificación miramos como la participación es una herramienta idónea para transformar los espacios de privado hacia lo local, de lo local hacia lo público, permitiendo las diferentes formas de participación desde lo instituido, desde los espacios no reglamentados o las diferentes formas de organización a través de los cuales los ciudadanos sienten que aportan y participan en la construcción de su país. Ziccardi (1998) señalaba que la participación ciudadana tiene mayores posibilidades de ser efectiva en los espacios de decisión local, porque es ahí donde los individuos acceden en diferentes condiciones a bienes y servicios, formando así la dimensión social y política del ciudadano

La participación ciudadana busca que los gobiernos se democraticen y para esto algunos de los mecanismos de la participación ciudadana como: información y consulta producen una verdadera transformación social mediante las siguientes estrategias:

- *Políticas Públicas:* Los mecanismos de la participación ciudadana dan herramientas a la administración pública para gestionar y diseñar políticas públicas a través de mejores procesos y así mejorar su implementación porque los ciudadanos se sienten familiarizados al participar de su elaboración.
- *Legitimidad de las instituciones:* Los ciudadanos al estar familiarizados con los proyectos presentados por la administración pública, favorecen y estiman la aceptación con relación a las instituciones.
- *Ciudadanía activa:* El conocimiento de las políticas públicas, la legitimidad con relación a las instituciones favorece e incentivan a una ciudadanía activa (Guillén, et. al: 15).

2. Ciudadanía y participación

La sustancia como tal de la democracia es la participación y de allí las tres dimensiones de la democracia: representativa, directa y participativa (Borja, 2008). La democracia directa es ejercida por los ciudadanos a través de su derecho a participar de los procesos electorales, en la democracia representativa los representantes del pueblo

son escogidos por medio de elecciones libres, periódicas y organizada por el propio Estado y por último la democracia participativa que corresponde al involucramiento mayor de los ciudadanos en las decisiones políticas. Es decir, hablamos del proceso mediante el cual las decisiones son tomadas por los ciudadanos.

Dicho esto, como se señalaba anteriormente, la democracia no debería restringirse a su dimensión meramente electoral. La democracia debe ser un sistema que garantice la vigencia del Estado de Derecho, la resolución pacífica de conflictos, la rendición de cuentas y el empoderamiento de las personas en un marco de respeto a las libertades fundamentales (O'Donnell, 1993). De esta manera, todo el sistema democrático deberá propender al fortalecimiento de sus procesos de participación ciudadana.

En este sentido, resulta interesante referirnos al término ciudadanía, el cual está integrado por dos elementos: a) cualidad y derecho de ciudadano y, b) la identidad de pertenencia a un pueblo. Juan Enrique Opazo (2000) se refería a esta clasificación señalando que para el primer elemento se debe cumplir

- a) el estatus de ser ciudadano,
- b) a la voz que refiere a la membresía de una comunidad. Es decir, para cumplir con la calidad de ciudadano deberíamos en principio ser sujetos de derechos ciudadanos y sentirnos parte de una comunidad. Marshall sostiene que “La ciudadanía es aquel estatus que se concede a los miembros de pleno derecho de una comunidad” (Marshall, 1998: 37), es decir en palabras del autor se establece el *pleno derecho*.

El término ciudadanía se define como la condición de pertenencia de los individuos a una comunidad política encarnada por el Estado y por el conjunto de leyes, instituciones y prácticas vinculadas con éste, ante la cual se tienen derechos y deberes (Posas, 2007: 7). El concepto de ciudadanía dota de unas condiciones esenciales que implican una responsabilidad para hacer efectivos los derechos, así como cumplir deberes, se establece una relación bidireccional entre el estado y los individuos.

Bajo esta premisa el ciudadano además de distinguirse como portador de derechos debe elevar su concepción a una suerte de identificar las obligaciones y deberes que tiene como tal en los asuntos de interés política y social de sus comunidades (Sánchez & Leyva, 2010) y esto nos lleva a pensar en la necesidad de gestionar espacios para la verdadera construcción de una cultura cívica y política.

En un importante avance a la democracia social británica Marshall (1992) identificó tres dimensiones de la ciudadanía: la civil, la política y la social, para el autor estas tienen que ver con los derechos y libertades que tienen los individuos desde el reconocimiento de sus derechos civiles, políticos y hasta los económico y como estos conceptos presentan un modelo de convivencia entre instituciones del capitalismo, la democracia y el bienestar (Freijeiro, 2008) y presentan unos principios *“mínimos de cumplimiento”*.

Otros autores como Durston (1999: 9-10) encuentran que el concepto de ciudadanía va más allá del marco de lo institucional y legal, para el autor la ciudadanía es la dimensión de la vida social que facilita y potencia la participación social de los individuos, desvincula la ciudadanía desde una perspectiva únicamente política.

Por tanto, la ciudadanía es el marco que crea las condiciones para una participación posible, el paso a la participación real implica que el individuo ejerce esa ciudadanía. El autor nos permite pensar en la idea de una ciudadanía conformada desde varias formas y manifestaciones de intervención e incidencia, con el aporte de cada individuo desde sus capacidades, habilidades, destrezas y posición en la estructura social.

Para fortalecer esta hipótesis, Silva (1999: 28) sostiene que la ciudadanía implica participar en instancias colectivas de toma de decisiones y de respeto a esas decisiones definidas por todos. Esencialmente, estar dispuestos a participar y tomar decisiones que afectan aspectos personales y colectivos. Por tanto, necesitamos el fortalecimiento de una ciudadanía más responsable y consiente con los procesos de importancia para la comunidad y el país.

3. Avances en la región sobre participación ciudadana

Los gobiernos democráticos adecuadas sus legislaciones internas tienen un especial interés en formentar los mecanismos de participación ciudadana, porque permite incorporar esos aportes a sus planes y proyectos como estado, porque descubrieron que esto trae beneficios en cuanto a resultados, eficacia y efectividad con respecto a la actividad gubernamental.

Los países iberoamericanos adecuan sus legislaciones para posesionar y fortalecer mecanismos de participación ciudadana y acceso a la información pública. Belice, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua, Perú, República Dominicana y Uruguay implementaron estos procesos durante la última década (Vleugels, 2011).

El estudio elaborado por Access Info Europe y el Centre for Law and Democracy (2012) detalla la calidad de leyes nacionales con respecto al acceso de información y participación ciudadana destacando los avances de los países latinoamericanos en el cumplimiento de estos temas. Algunos países como Bolivia, Ecuador, Nicaragua, Perú y Venezuela poseen legislaciones internas que institucionalizan las políticas públicas que favorecen e incentivan procesos de participación ciudadana en instancias de interés de la comunidad como los sectores educativos, productivo y de desarrollo local en general.

A nivel internacional, los derechos sobre participación ciudadana se incorporan en importantes declaraciones, pactos y acuerdos de Derecho Internacional entre los más destacables encontramos:

- 1) La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) detalla el derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos.
- 2) El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966), defiende los derechos y oportunidades para participar en los asuntos públicos de manera directa o a través de sus

representantes elegidos libremente, así como tener acceso en condiciones de igualdad de las funciones públicas de su país.

- 3) La Convención Interamericana sobre Derechos Humanos /Pacto de San José (1969) manifiesta que los ciudadanos tienen derecho a participar en la dirección de los asuntos públicos, directamente, o por medio de representantes libremente elegidos a votar y ser elegidos;
- 4) La Carta Democrática Interamericana (2011), desarrolla el derecho a la participación como un hecho importante e indispensable en el ejercicio de una verdadera democracia y pone de manifiesto, adicionalmente, la participación de la ciudadanía en los asuntos de interés como una responsabilidad ciudadana.
- 5) La Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública (2009) sostiene que la participación ciudadana es un derecho de todo habitante iberoamericano con respecto a la gestión pública del país en el que reside en el ejercicio de los derechos que le conciernen o, en su caso, a la gestión pública vinculada a los procesos de integración regional o subregional.

4. Participación ciudadana e interactividad en redes sociales

La influencia de las redes sociales cada vez es más grande y evidente entre los usuarios, el tiempo que permanece conectado un usuario crece día a día. El estudio “El estado de social medio en América Latina” (Marchant & Yuki, 2014), detalla que el consumo es superior a las 6 horas, siendo los países de Latinoamérica aquellos en los que el consumo es mayor.

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación generaron significativos cambios en temas de opinión pública, por lo que se convierten en importantes espacios de socialización ciudadana, generando nuevos estilos en los procesos de deliberación y participación política en donde la interconexión, a través de diversos foros, portales de información, blogs personales suponen una oportunidad ciudadana en temas de deliberación sobre asuntos públicos.

Según (Dahlgren, 2005: 153), se puede diferenciar hasta 5 formas distintas de interacción política posibles a través de Internet: La primera hace referencia a los portales denominados e-government, a través de los cuales los Gobiernos electos y Administraciones facilitan información a los ciudadanos, quienes rara vez pueden interactuar, más allá de hacer ciertas operaciones de tipo administrativo.

La segunda, a dominios de activistas o de aquellos portales vinculados a ciertas causas a partir de las cuales se generan discusiones dirigidas o auspiciadas por colectivos y organizaciones, generalmente no gubernamentales, en torno a un objetivo (en muchos casos, de dimensión transnacional), como auténticas “redes transnacionales de defensa” (Kerk y Sikkink, 1999).

La tercera estaría relacionada con una suerte de foros cívicos, en los cuales los ciudadanos pueden llegar a intercambiar sus puntos de vista y a debatir entre ellos sobre aspectos de interés público.

La cuarta, a portales de carácter “parapolítico”, así como a otro tipo de redes sociales, en ocasiones denominadas “espurias” (como Facebook, MySpace o Twitter) que, aunque propiamente no tratan sobre aspectos políticos, puede, que muchos de los contenidos que circulan por ella lleguen a tener, ya sea de forma implícita, elementos de tal carácter o que terminen por derivar en cuestiones politizadas.

Y la quinta, a dominios de medios de comunicación, que abarcaría tanto a los más convencionales, adaptados al espacio cibernético, como a otros, de carácter alternativo, como los de naturaleza asociativa y comunitaria.

En este contexto, la velocidad y forma como se generan los flujos de información, han generado un cambio complejo en la forma como los ciudadanos interactúan, lo que algunos autores hablan de una “sociedad de red”, propia de una supuesta nueva era, la de la información (Castells, 2001).

A pesar que los medio sociales son las plataformas idóneas para la participación ciudadana y la visibilización de la opinión pública, aún los

Organismos Gubernamentales deben trabajar para legitimar las herramientas y promover los procesos de participación ciudadana.

Las redes sociales cibernéticas no son suficientes para que el Estado legalice las demandas que en ellas se expresan; en concreto, la demanda social de participación en el diseño de las políticas públicas. Pero el medio electrónico propicia una opinión cada vez mayor alcance pública, de contrapeso a los poderes de facto. Y dicho contrapeso busca facilitar la democracia su condición esencial: la deliberación para tomar decisiones co-legislativas (Aguirre Sala, 2013).

5. El impacto en la opinión pública

La llegada de la Internet generó una notable influencia en la construcción de la opinión pública, en donde además de lo racional entra en juego emociones y distintos tipos de conexiones neuronales que, frente a unos estímulos en forma de ideas (imágenes al interior del sujeto), evocan significados concretos.

En este sentido, habría que entenderlo como “una elaboración más compleja sobre los procesos psico-sociales en que se configuran las prácticas y las representaciones de los sujetos. Cuando un anuncio comercial o un mensaje político se dirige a los receptores, se inserta un sistema de hábitos, constituidos en su mayoría desde la infancia (...) a través de un largo proceso de formación de hábitos y gustos” (García Canclini, 1984).

En este contexto, (Sampedro, 2000) manifiesta dos tipos de opinión pública (OP): La OP agregada, entendida como resultado de la suma de juicios individuales, donde el público que importa es la mayoría. Mientras que el otro tipo de Opinión Pública es la discursiva, referida, más bien, a un proceso en donde un público como colectivo de voluntades individuales (no determinadas previamente, como ocurría en el caso agregado) deliberan y se condicionan entre sí durante el acto comunicacional.

Tabla 1. Perspectivas sobre la Opinión pública e Internet

Optimistas	Pesimistas
Simone, M. (2008): Internet provee medios que favorecen la democracia deliberativa, al permitir, por ejemplo, que públicos subalternos encuentren espacios compartidos.	Dahlberg, L. (2007): Internet es una potencial fuente para la democracia radical.
Internet reproduce los discursos dominantes.	Galston, W. A. (2003): Se corre el riesgo de que Internet termine por ser un conjunto de islas de comunicación política en donde, incluso, se formen “ciberguetos”.
Friedland, L., Hove, Th. Y Rojas, H. (2006): Las formas de comunicación en red proveen la forma de conexión entre redes sociales diversas.	Papacharissi, Z. (2002): Internet ya se encuentra colonizada por los intereses comerciales.
Benkler, Y. (2006): Internet genera una auto-gestionada fuente de información. Posibilita compartir conocimientos y experiencias, que hacen de cemento social para la esfera pública digital.	Sunstein, C. (2001): En Internet se da una sobreabundancia de fuentes, con tendencia a la polarización, y en donde se reproduce los mismos discursos que en los mass media.
Dahlgren, P. (2005): Internet extiende y pluraliza la esfera pública en un buen número de vías. Facilita una increíble heterogeneidad comunicativa, aunque esto mismo puede generar procesos de fragmentación.	O'Donnel, S. (2001); Steiner, L. (2005): Dentro de la red, se dan espacios que siempre excluyen a algunos grupos (especialmente, a aquellos contrarios a los valores dominantes).
Bennet, W. L. (2003): La red digital ofrece una variedad de formas organizativas, con modelos horizontales y fluidez comunicativa entre los sujetos.	Havick, J. (2000); Mayer, V. (2001): Dentro de Internet, se da un proceso de fragmentación de la información que constituye un problema para la deliberación.
Savigny, H. (2002): Internet es un instrumento fuera del tradicional control de las élites. Además, ofrece una alternativa a la agenda-setting de los mass media.	Margolis, M. y Resnick, D. (2000): Internet no es todavía un factor de transformación social.

Fuente: Jorge Resina de la Fuente (2010)

Según Dahlgren (2005: 148-149), se consideran tres dimensiones que afectarían dicho dinamismo:

- la estructural, referida tanto a aspectos de regulación y control, así como a otros de tipo económico (que formaría una especie “ecología política”);
- la representativa, que haría referencia al pluralismo de voces, tendencias ideológicas y contenidos de la agenda;
- y la interactiva, vinculada al carácter procesual de la deliberación, en el sentido de que individuos atomizados, que consumen medios en sus hogares y sin compromiso más allá de lo privado.
- Esto conduce a dos grandes posiciones de perspectivas sobre las posibilidades que ofrece Internet.

6. Presencia, actividad e interactividad en medios sociales de los Gobiernos de Iberoamérica

Los Gobiernos como plataformas de transparencia y con el fin de promover la participación ciudadana en los entornos digitales utilizan los medios sociales sea cualitativamente (sociedad en red), o sea como instrumento analítico.

En este escenario, los medios sociales permiten a los Gobiernos informar y comunicarse de manera directa con la ciudadanía, a la vez que reciben la retroalimentación de los mandantes, estableciendo procesos comunicativos interactivos que promueven la participación ciudadana.

La importancia que adquieren los medios sociales se fundamenta en la tendencia de la sociedad a relacionarse a través de comunidades – redes – con personas que comparten intereses similares que son la base para la conformación de los social media. Castells (2005, p. 403) manifiesta que “los nuevos medios de comunicación electrónicos no se alejan de las culturas tradicionales, sino que las absorben”, de esta manera, los medios sociales permiten la creación de comunidades digitales en las que se establecen relaciones entre individuos con intereses afines.

Para analizar la presencia y la actividad en los medios sociales se aplica el *modelo PRGS* (Presencia, Respuesta, Generación y Sugerencia) planteado por Interactive Advertising Bureau Spain (2012, 2016), el mismo que evalúa en función de dos variables número de fans y el número de publicaciones generadas por la Organización Gubernamental.

El modelo PRGS se basa en los siguientes conceptos:

- Presencia: define la comunidad y actividad que realiza la organización gubernamental en medios sociales.
- Respuesta: establece la reacción de los usuarios ante la presencia de la organización gubernamental.
- Generación: implica la creación de contenidos por parte de los usuarios en los medios sociales donde la organización gubernamental está presente.
- Sugerencia: supone una recomendación de la organización gubernamental por parte del usuario a su propia comunidad.

Asímismo el International Advertising Bureau, IAB (Sixto García, 2010) diferencia tres tipos de usuarios en las redes sociales en función de la actitud que manifiestan con respecto a los demás:

- Usuarios pasivos: aquéllos que buscan, consultan y leen contenidos.
- Usuarios activos que interactúan a nivel de contenidos.
- Usuarios colaborativos: los componen los generadores de contenido que a su vez se relacionan con otros usuarios. Al proporcionar contenido a la red son de gran utilidad tanto para los pasivos como para los activos.

Por otro lado, no existe un consenso para valorar los medios sociales, los autores concuerdan que dependiendo de las necesidades de investigación se deben seleccionar los “Key Performance Indicator (KPI)”, en español, los “indicadores clave de rendimiento” que son aquellas métricas capaces de transmitir información valiosa acerca del

estado de situación en la consecución de un determinado objetivo (Maldonado, 2012: 48). Los KPIs tiene como objetivos principales: medir el nivel de servicio, realizar un diagnóstico de la situación y progresar constantemente (González Fernández-Villavicencio, et. al, 2013).

La integración de medios sociales por parte de los Gobiernos de Iberoamérica, todavía se perfila de forma incipiente, comienzan a utilizar “Facebook” y “twitter” como herramientas habituales en su comunicación. Así, se registran 16 cuentas en la red social y 15 en el microblogging, de las cuales 12 Gobiernos iberoamericanos tienen presencia en los dos medios sociales. (Altamirano, Moreira y Mahuad, 2016).

Partiendo de la premisa de promoción de participación ciudadana, los Gobiernos de Iberoamérica incorporaron estas herramientas con el fin de generar nuevos espacios de interacción que permitan a los ciudadanos el libre acceso a la información pública y su capacidad de reacción estratégica ante esta información.

En este contexto en la Tabla 2 se presenta la presencia y actividad de los Gobiernos de Iberoamérica en las redes sociales: Facebook y Twitter durante el primer semestre del 2016, con respecto a los KPI en función de: Presencia, Actividad e Interactividad.

Los datos de la tabla reflejan que los Gobiernos de Iberoamérica tienen mayor presencia en twitter, debido a que existe una mayor interacción y actualización de datos en esta red, esto como resultado de un número mayor de seguidores.

Los países con mayor aceptación en la red Twitter son México y Ecuador que superan el millón de seguidores. Sin embargo, su nivel de publicaciones es medio, mientras que en los Gobiernos de Panamá y Colombia que cuentan con mayor actividad su aceptación es muy baja. Esto debido a la saturación de información repetitiva en las redes gubernamentales. En este contexto, es importante mencionar que es necesario un análisis y evaluación de las “menciones” que se den en la

red Twitter con la finalidad de considerar si verdaderamente es una herramienta de participación ciudadana.

Tabla 2. Participación ciudadana en medios sociales de los Gobiernos Iberoamericanos

País	Facebook			País	Twitter		
País	Seguidores	Publicaciones	Presencia	País	Seguidores	Publicaciones	Presencia
AR	885.801	566	886.367	CL	948.530	561	949.091
BO	351	57	408	CO	599.061	9.413	608.474
CL	157.445	701	158.146	CR	178.930	735	179.665
CO	446.547	1.583	448.130	DO	294.450	4.947	299.397
CR	185.585	1.400	186.985	EC	1.321.372	6.138	1.327.510
DO	399.284	567	399.851	ES	493.791	2.510	496.301
EC	526.620	1.669	528.289	GT	104.233	1.629	105.862
ES	19.390	515	19.905	HN	48.190	414	48.604
GT	192,342	104	296	MX	2.432.417	5.345	2.437.762
HN	30.302	2.300	32.602	NI	635	559	1194
MX	939.478	3.000	942.478	PA	46.122	10.082	56.204
PA	18.183	2.300	20.483	PR	569	192	761
PE	164.924	1.500	166.424	PY	57.998	1.722	59.720
PY	58.033	115	58.148	UY	64.129	479	64.608
SV	58.465	1.640	60.105	VE	794.899	578	795.477
VE	13.952	0	13.952				

Fuente: Altamirano, Moreira, Mahauad (2016).

En relación a la red social Facebook los países con mayor número de publicaciones son México, Honduras y Panamá; mientras que los países con mayor presencia son México, Argentina y Ecuador, es decir, los usuarios o seguidores generan mayor interacción de acuerdo a las publicaciones realizadas por los gobiernos, esto se debe a que el número de seguidores en estos países es mayor que en el resto de países iberoamericanos.

En relación al índice de interactividad o participación ciudadana toma como referencia tres aspectos:

- 1) La presencia de los Gobiernos Iberoamericanos en los medios sociales
- 2) Acceso y actualización de información por parte de los Gobiernos Iberoamericanos

3) La participación ciudadana reflejada en la interacción en los medios sociales.

Con el fin de normalizar los datos obtenidos se aplica la fórmula Min – Max la misma que permite crear una escala estándar entre las variable enunciadas. Esta normalización permite reescalar los valores de los atributos y se preservan las relaciones entre los datos originales (Alonso Berrocal, García Figuerola y Zazo Rodríguez, 2006).

Estos índices se pueden caracterizar por tener:

- Participación participativa (80 – 100)
- Participación media (50 – 79)
- Participación baja (20 – 49)
- No participativa (0 – 19)

En la Tabla 3 se detalla el índice de participación ciudadana tanto en la red social Facebook como Twitter de los Gobiernos de Iberoamérica, durante el primer semestre del año 2016.

En relación al índice de participación ciudadana con respecto a la red social Facebook, se establece que Argentina cuenta con una fanpage que promueve y genera la participación ciudadana de una manera “participativa” por cuanto genera una interacción permanente por parte de sus seguidores, aún cuando el número de publicaciones no es alto. Por lo contrario, en Twitter, Argentina no refleja el uso de esta red, siendo México el Gobierno que promueve mayor participación ciudadana en la red Twitter.

Es importante destacar que el índice de participación ciudadana de los países iberoamericanos no es el mismo en Facebook que en Twitter. Solamente el caso de Ecuador refleja una similitud en el índice de participación ciudadana tanto en Facebook como en Twitter.

Twitter sigue siendo la red con mayor número de seguidores y participación de los Gobiernos de Iberoamérica, esto refleja la frecuencia con que la información es actualizada, sin embargo no se refleja una verdadera participación ciudadana debido a la baja interacción por parte de los usuarios.

Tabla 3. Índice de participación ciudadana en Facebook y Twitter (primer semestre 2016)

País	Índice	País	Índice	Categoría
AR	100	MX	100	Participativas
EC	55	EC	57	Participación media
MX	55			
		CL	32	Participación baja
		VE	30	
		CO	26	
CO	17	ES	17	Participación nula
DO	8	DO	16	
CR	7	PA	7	
CL	5	CR	6	
HN	5	GT	4	
SV	4	PY	3	
PE	4	UY	2	
ES	1	HN	2	
PY	1	NI	0	
PA	1	PR	0	
GT	1			
VE	0			
BO	0			

Fuente: Altamirano, Moreira, Mahauad (2016).

7. Conclusiones

Los mecanismos de la participación ciudadana constituyen herramientas idóneas en la construcción de gobiernos más relacionados con las necesidades reales de los ciudadanos. Sin embargo, como se había analizado en este artículo la concepción del término ciudadano dota de unas características esenciales para configurarse como tal porque implican una responsabilidad para hacer efectivos derechos, así como cumplir deberes, es decir, es una relación bidireccional entre el estado y los individuos. El ciudadano además de identificarse como portador de derechos debe identificar una serie de

obligaciones y deberes con relación a los asuntos de interés político y social que hay en sus entornos más cercanos.

Las nuevas prácticas de participación se relacionan con las nuevas tecnologías y usos de la comunicación, son espacios que se configuran como idóneos para la socialización ciudadana, porque amplían las posibilidades de intervención de los actores de la sociedad, son herramientas utilizadas tanto por ciudadanos como por el Gobierno.

En este sentido, las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación generan importantes cambios en temas de opinión pública, convirtiéndose en espacios de participación ciudadana, que generan nuevos estilos en los procesos de deliberación y participación política en donde la interconexión. A través de diversos foros, portales de información, blogs personales suponen una oportunidad ciudadana en temas de deliberación sobre asuntos público.

8. Bibliografía

- Abers, R. (2000). *Inventing Local Democracy: Grassroots Politics in Brazil*. Colorado EEUU: Lynne Rienner Publishers.
- Access Infor Europe y Centre for Law and Democracy E y CLD. (2012). *Global Right to Information Rating*. Madrid y Halifax: Access Info Europe y Centre for Law and Democracy.
- Aguirre Sala, J. (2013). Nuevos alcances de la participación ciudadana a través de las redes sociales. *Revista Culturales*, vol.1. México
- Alonso Berrocal, J., García Figuerola, C., & Zazo Rodríguez, Á. (2006). Mejoras en la recuperación de información en la Web mediante el tratamiento de la información de los enlaces. *Scire: Representación y organización del conocimiento*, 12 (1), 197-209.
- Altamirano Benítez, V., Moreira Aguirre, G., & Mahauad Burneo, M. (2016). Comunicación pública y participación ciudadana 2.0 en Iberoamérica. *De los medios y la comunicación de las organizaciones a las redes de valor*. En el *Simposio de la Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación* (pág. 1472). Quitp: Red Internacional de Investigación de Gestión de la Comunicación.

- Bandeira, P. (2013) *El fortalecimiento de las instituciones públicas en América Latina: situación actual y retos*. Documento de trabajo SREIRE CECOD Número 21/2013 Instituto Universitario de Estudios Europeos. Madrid: CEU Ediciones.
- Borja, Rodrigo. (2007). *Sociedad Cultura y Derecho*. Quito, Ecuador: Ariel.
- Castells, M. (2001): *La era de la información*. Vol. I: La sociedad red. México, Distrito Federal: Siglo XXI.
- Castells, M. (2005). *La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura*. México: Siglo XXI Editores.
- Cunill, N. (1991). Participación ciudadana, dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados Latinoamericanos, Editorial del CLAD, Venezuela.
- Dahlgren, P. (2005): “The Internet, Public Spheres, and Political Communication: Dispersion and Deliberation”, *Political Communication*, 22. pp. 147-162.
- Freijeiro Varela, M. (2008). *¿Hacia dónde va la ciudadanía social? (de Marshall a Sen)*. *Andamios*, 5 (9), 157-181. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632008000200008&lng=es&tlng=es
- García, S. (2010). *Marketing e Comunicación*. Covilhã Portugal: Liv Lab Com.
- González Fernández - Villavicencio, N., Menéndez Novoa, J. L., & Seoane García, C. (2013). Revisión y propuesta de indicadores KPI de biblioteca en los medios sociales. *Revista Española de Documentación Científica*, 36 (1).
- Guillen, A., Sáenz, K., Badii, M.H. & Castillo. J. (2009) Origen, espacio y niveles de participación ciudadana. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 4(1): 179-193. Marzo 2009. ISSN 1870-557X
- Instituto de Investigación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social UNRISD. (2004). *Investigación para el Desarrollo Social*. Recuperado de [http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/httpNetITFramePDF?ReadForm&parentunid=211F417FEFB0E100C1256EBD003FDD44&parentdoctype=documentauxiliarypage&netitpath=80256B3C005BCCF9/%28httpAuxPages%29/211F417FEFB0E100C1256EBD003FDD44/\\$file/sprelims.pdf](http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/httpNetITFramePDF?ReadForm&parentunid=211F417FEFB0E100C1256EBD003FDD44&parentdoctype=documentauxiliarypage&netitpath=80256B3C005BCCF9/%28httpAuxPages%29/211F417FEFB0E100C1256EBD003FDD44/$file/sprelims.pdf)

- Interactive Advertising Bureau España. (2014). *V Estudios anual de Redes Sociales*. Interactive Advertising Bureau España, España.
- Interactive Advertising Bureau Spain. (2012). *I Estudio Actividad de las marcas en medios sociales*. Interactive Advertising Bureau Spain, España.
- Maldonado, S. (2012). *Analítica Web. Medir para triunfar*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Marchant, I., & Yuki, T. (2014). *El estado de social media en América Latina*. comScore.
- Marshall, T. (2007). Ciudadanía y clase social. En: T. Marshall & T. Bottomore, *Ciudadanía y Clases Sociales*, Madrid: Alianza Editorial
- Oakley, P. (1991). *Projets whit People. The practice of participation in rurl daevelopment*. Internacional Labour Office. London. UK.
- O'Donnell, G. (1993) On the State, Democratization And Some Conceptual Problems, *World Development*, 21. 1355 – 1359. DOI: [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(93\)90048-E](https://doi.org/10.1016/0305-750X(93)90048-E)
- Pérez, S. (1999). *Gobierno y Participación Ciudadana* En Quórum Año VIII, No. 68, septiembre- octubre, México, p. 178.
- Posas, M. (2007). Ciudadanía y Desarrollo Humano. En Estudios sobre Desarrollo Humano, Colección Cuadernos de INFORME REGIONAL DE DESARROLLO HUMANO 2013-2014 221Desarrollo Humano, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2.
- Resina, J. (2010). Ciberpolítica, redes sociales y nuevas movilizaciones en España: el impacto digital en los procesos de deliberación y participación en: *Mediaciones Sociales*, II, 7, pp. 143-164.
- Roth, André (2014). *Políticas Públicas: Formulación, implementación y evaluación*. Bogotá: Ediciones Aurora.
- Sampedro, V. (2000): *Opinión Pública y Democracia*. Medios, sondeos y urnas. Madrid: Istmo.
- Sánchez, F. & Leyva O. (2015): Participación Política y el Ejercicio del Poder. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/8474/1/Documento3.pdf>
- Silva, J. C. (2001). Ciudadanía: entre el debate crítico, la lucha política y la utopía. *Ultima década*, 9 (14), 91-111. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362001000100006>
- Túñez López, M., Altamirano, V. & Valarezo, K. (2016). *“Comunicación turística colaborativa 2.0: promoción, difusión e*

- interactividad en las webs gubernamentales de Iberoamérica*". Revista Latina de Comunicación Social, 71, pp. 249 a 271.
- United Nations Research Institute for Social Development. (2014). *Investigación para el Desarrollo Social*. Recuperado de <http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/%28httpAuxPages%29/E4F7466863D05AF6C1256EBD003F5F69?OpenDocument&panel=additional>
- Villafuerte, L. (2010) *Participación Ciudadana y espacios públicos*. Editorial Limusa, México
- Vleugels, R. (2011). [Overview of all FOI laws](http://right2info.org/resources/publications/Fringe%20Special%20-%20Overview%20FOIA%20-%20sep%2020%202010.pdf). *Fringe Special* Recuperado de <http://right2info.org/resources/publications/Fringe%20Special%20-%20Overview%20FOIA%20-%20sep%2020%202010.pdf> .
- Wampler, B. & Avritzer, L. (2004) *Participatory publics: civil society and new institutions in democratic Brazil*. New York City: University of New York

Gestión de comunicación, infografía y narrativa multiplex translingüística

Ana Gabriela Nogueira-Frazão

Universidade Fernando Pessoa, Portugal

Maria Yolanda Martínez-Solana

Universidad Complutense de Madrid, España

PARA CITAR: Nogueira-Frazão, A.G. y Martínez-Solana, MY (2017). Gestión de comunicación, infografía y narrativa multiplex translingüística. En Túñez López, M y Costa-Sánchez, C. (Eds.). *Gestionar comunicación. Avances y experiencias*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, nº 127 (pp 151-173). La Laguna (Tenerife): Latina

Resumen

La Comunicación Organizacional debe adaptarse plenamente al entorno digital existente. Ya no cabe considerar que su labor es utilizar los soportes convencionales para difundir contenidos. En la actualidad todos los medios son *multisoporte*, por lo que la infografía no puede ser considerada como un elemento opcional. Se ha convertido en un aliado de comprensión sencilla, para comunicar los contenidos que hayamos previsto, aunque no siempre se incluye en los desarrollos de acciones comunicativas o se le otorga un papel secundario de complemento ilustrativo.

Palabras clave: Infografía, digital, comunicación, big data, hipertextual, comunicación organizacional

LA LABOR de los departamentos dedicados a la comunicación en las organizaciones, tiene como función más visible, las relaciones con los medios de comunicación. Esta supone una panoplia en la que se encuentran desde las realizaciones de entrevistas a los encuentros *off the record*, pero sin duda la de uso más frecuente es la elaboración y distribución de notas o comunicados de prensa. Consiste en el envío de una declaración en soporte papel, fax, correo electrónico o en soporte magnético para medios audiovisuales. Dado "el número (de ellos) que se recibe en las redacciones de los medios, debe cuidarse el interés y presentación de los contenidos; siendo del máximo interés en estos casos la relación previa del gabinete de prensa con el medio en cuestión. Por otra parte, igual cuidado hay que tener en que prime la información sobre otras consideraciones (publicidad o propaganda) ya que una noticia no publicada no vale nada" (Martínez, 2004)

Al mismo tiempo, al tratarse de una información periodística, debe cumplir las normas del ya detallado estilo informativo (ver capítulo anterior): brevedad, concisión y claridad; 5 Ws; pirámide invertida, etc. sobre lo que no es preciso insistir; lo mismo que sobre la corrección del formato de presentación, en aras de la claridad expositiva y fácil comprensión para la elaboración de la noticia posterior. Actualmente, sin duda alguna, debería incluirse la infografía como un modo de comunicar eficiente.

1. Todos los medios son *multisoporte*

Si consideramos (desde hace lustros) que el comunicado debe contener: un tema interesante y de actualidad, un estilo periodístico, una correcta presentación y unas imágenes con las características que precisen los medios, actualmente cuando todos los medios son multi soporte, no podemos obviar que la infografía no es un elemento opcional. Se ha convertido en un aliado de comprensión sencilla, para comunicar los contenidos que hayamos previsto.

El departamento de comunicación de una organización debe adecuar sus mensajes al área en la que se desarrolla. En concreto la elaboración con obligado rigor técnico y científico de comunicados que deban proporcionar a los medios mensajes veraces y contrastados, avalados

por especialistas en las respectivas materias abordadas. El objetivo debe ser que la organización se transforme en una fuente de referencia creíble, para ello la aportación de elementos infográficos ad hoc, puede ayudar a la consecución de ese fin.

La infografía se identifica con diseño, en función estética para el tratamiento visual de los datos, pero no como herramienta en sí que sirve de narración completa de actividades de la organización. Los gestores de comunicación organizacional han derivado su atención hacia la gestión de contenidos y relaciones en entornos *online* pero sin descuidar las relaciones informativas que permitan optar, a través de *publicity*, a ocupar espacio o tiempo en los medios tradicionales y online de masas.

Acontece así porque en la *publicity* se gestionan informaciones promovidas por la organización y, por tanto, de sesgo positivo en sus actuaciones de creación de imagen o de consolidación de atributos. Y, también, porque siguen aportando notoriedad a la fuente que protagoniza la noticia (la entidad que promueve), aumentan la visibilidad y transfieren credibilidad a las propuestas que se incorporan como contenido de la información.

No obstante, las actividades más frecuentes en *publicity* se orienta a gestión de eventos, programación de encuentros con los medios (a veces los propios eventos son la disculpa para ello) y en el envío de notas y comunicados de prensa acompañadas de material adecuado al soporte en el que se pretenda la difusión (video, a televisión; audio, a radio; foto a medios impresos; y video, audio y foto a los medios online.

2. Comunicar e informar con la infografía

"Comunicar a través de infografías publicitarias o corporativas se convierte en un instrumento efectivo para llegar a los públicos específicos con los que se quiere relacionar la organización, pero hay que tener en cuenta que los consumidores o usuarios están cambiando sus aptitudes hacia los contenidos comunicacionales: cada vez son más hipertextuales, informados o multitarea. Por ese motivo, las estrategias

y planes de comunicación (donde se considere material infográfico) deben considerar esas premisas" (Pimentel y Gómez, 2012).

Es concordante con el criterio sostenido de que "los procesos comunicacionales están integrándose a otro desafío importante a nivel mundial: las narrativas transmedia, que consisten en contar historias a través de diversos medios y cada uno de estos aporta lo que mejor sabe (la televisión "muestra", la radio "inmediatiza" y la prensa "detalla"). La producción infográfica debe contemplar esa posibilidad de generación integral de contenidos para consolidar las estrategias de comunicación publicitaria o corporativa" (Pimentel y Gómez, 2012).

La aproximación taxonómica que aportan Pimentel y Gómez (2012) enumera infografías científicas o técnicas, de divulgación y noticiosas o periodísticas. Los autores apuntan dos categorías adicionales más: las infografías publicitarias y a las corporativas. Ambas han recibido influencia de las anteriores, pero últimamente están cobrando un protagonismo propio, debido al impacto comunicacional que tienen en la obtención de los objetivos para las que son diseñadas. La infografía publicitaria, cada vez es más utilizada por las empresas, tiene como finalidad el fomentar el conocimiento de bienes y servicios para promover su consumo en sus respectivos públicos objetivos.

Actualmente, tenemos a nuestra disposición nuevas e interesantes posibilidades que no solo multiplican la utilidad y la versatilidad de las aplicaciones infográficas sino porque su aplicación se multiplica pequeños elemento de uso común que en ocasiones incluso pasan desapercibidos como aporte infográfico (los mapas de ubicación de la organización y guía que facilita Google, por ejemplo) a la posibilidad de incorporar el manejo de datos de forma interactiva para recrear situaciones con la participación del público o para construir monitores con aportaciones colectivas interactivas.

- El uso esta generalmente limitado a la información gráfica, muchas veces como complemento visual en presentaciones públicas o en los dossiers que se ofrecen a los periodistas en temas que tratan sobre el manejo de datos.
- Su desarrollo debería ser teniendo en cuenta porque estamos en plena explosión de la era de los datos a través de big data o data

mining y las organizaciones tienden a sucumbir a la búsqueda logarítmica de patrones de comportamiento debido al sobrecaudal de datos del que se comienza a disponer. Una forma de hacer legibles esos datos son las representaciones infográficas que, además, pueden resultar más compresibles si son intuitivas y pueden marcar una superación de barreras lingüísticas sobre todo teniendo en cuenta que las fronteras de lo online difuminan cualquier otro tipo de separación.

En la gestión de la comunicación, la infografía es un producto silente, de uso frecuente, pero no se acaba de incorporar al listado de herramientas habituales. Pero las investigaciones nos muestran la necesidad de una utilización estandar: "comunicar a través de infografías publicitarias o corporativas se convierte en un instrumento efectivo para llegar a los públicos específicos con los que se quiere relacionar la organización, pero hay que tener en cuenta que los consumidores o usuarios están cambiando sus aptitudes hacia los contenidos comunicacionales: cada vez son más hipertextuales, informados o multitarea. Por ese motivo, las estrategias y planes de comunicación (donde se considere material infográfico) deben considerar esas premisas" (Karbaum, 2015).

3. La digitalización cambia los roles del usuario

Los recursos infográficos como material informativo se siguen limitando, habitualmente, a tema de contenido económico y se usan como apoyo para la explicación o la compresión de datos. Pero las infografías publicitarias y organizacionales son espacio de desarrollo profesional sobre el cual se debe poner más énfasis en la profesionalización, a partir de su instrucción en las universidades y centros de enseñanza vinculados en el tema. "Las materias propias del infografismo deben ser convergentes con los principios que rigen la publicidad y la comunicación organizacional para lograr la mayor especialización posible. Las comunicaciones están afrontando un nuevo panorama, donde la digitalización está cambiando los roles del usuario, quien ya no es un receptor pasivo de información. La misma convergencia mediática le permite recibir contenidos a través de distintos medios y contrastar la información. Por tanto, el diseño infográfico debe considerar el desarrollo de estrategias concordantes

de comunicación integradas con el resto de propósitos que la organización pone en marcha para comunicarse con sus públicos. Los procesos comunicacionales están integrándose a otro desafío importante a nivel mundial: las narrativas transmedia, que consisten en contar historias a través de diversos medios y cada uno de estos aporta lo que mejor sabe (la televisión “muestra”, la radio “inmediatiza” y la prensa “detalla”). La producción infográfica debe contemplar esa posibilidad de generación integral de contenidos para consolidar las estrategias de comunicación publicitaria o corporativa" (Karbaum, 2015).

No se detecta, sin embargo, un uso real de la infografía como elemento informativo autónomo. Sino supeditado a otro formato, principalmente texto escrito o narraciones orales que necesitan de apoyo visual para facilitar su comprensión. Es cierto que la legibilidad de un texto periodístico va indefectiblemente unida a su comprensibilidad y que todos los recursos que podamos aplicar para favorecer la lectura completa de textos han de usarse.

Si damos por bueno que, sin unas características idóneas para la visualización del contenido de un texto, difícilmente se llegará a comprender en su totalidad, el contenido, no parece lógico que nos circunscribamos a elementos alfa numéricos. La visualización es mejor y más amplia si se utilizan imágenes. Lo cierto es que la aparición de la alfabetización digital, y todo lo que conlleva, ha favorecido la utilización de un recurso esencial para la comunicación de contenidos, la Infografía.

Aunque hablamos de la infografía como elemento informativo, no solo los medios de comunicación hacen uso de este recurso, también se tiene muy en cuenta en ámbitos de difusión de contenidos publicitarios. Tal y como indica la profesora Castro C. (2016), “Las infografías consiguen representar visualmente la información en forma de gráficos y transmitirla de forma más atractiva a los usuarios. Los signos icónicos o pictogramas deben ser inmediatamente comprensibles y sintetizar las claves de nuestro comunicado eliminando mensajes sobrecargados o información innecesaria. Constituyen un sistema de comunicación básico y no lingüístico:

representan figurativamente un objeto tomado de la realidad o la fantasía y son distintos de los ideogramas, fundamentalmente porque estos son signos más elaborados y esquemáticos. A veces constituyen diagramas. Los logogramas, en cambio son grafemas o letras que por sí solas son capaces de representar una palabra (su raíz o lexema o un morfema, fragmentos mínimos con significado)''.

Ese concepto "atractivo" para los usuarios hace referencia a la identificación, sencilla, que las representaciones infográficas proporcionan al receptor del mensaje. De forma directa y sin esfuerzo de segundas articulaciones del lenguaje, se pone el mensaje a disposición del receptor. Creemos que esta faceta de soporte icónico de un mensaje complejo, hace de la infografía un elemento escasamente explotado en la elaboración de contenidos de Comunicación y RRPP, en las organizaciones, aunque un buen croquis vale más que un largo discurso es una máxima a la que se coincide, sin objeción alguna.

La infografía digital tiene capacidad de expresión periodística y documental con importantes desarrollos visuales que le son propios:

- En el contenido, presenta temas recurrentes y muy apropiados como las guerras, actos de terrorismo, elecciones, grandes catástrofes, documentales, acontecimientos deportivos y cualquier tipo de informaciones relevantes que suelen desplegarse en toda su extensión, incluyendo detalles de menor entidad, con los límites puestos en la capacidad de la audiencia y no en el presupuesto.
- En la forma de presentación y estructura, por medio de sus recursos de tipo digital e incluso multimediático. Se suelen mostrar *navegando*, metafóricamente hablando, en un *edificio* (información única) o un conjunto de ellos (apartados informativos), en los que se encuentran distribuidas las *plantas* o (infogramas), con sistemas de conexión entre ellas por medio de botones de navegación vertical. Según sea su envergadura, complejidad, ámbito de aplicación o prototipo informativo que se tome, adoptan una forma más propia de un *supermercado*, de una gran planta en la que todo no se muestra por la ventana que

se mira (pantalla) y se recurre a la navegación horizontal, tal como se hace en los mapas y planos geopolíticos.

- Empleando herramientas con las que se exhiben improntas y técnicas propias, como el programa *Flash* y otros.

La infografía digital, en su sentido periodístico, es una presentación informativa (no necesariamente del ámbito del periodismo), que en la mayoría de los casos muestra los infogramas en secuencia sucesiva o mixta, elaborados para las publicaciones digitales audiovisuales, cuyos lenguajes no son necesariamente lingüísticos, realizados mediante unidades icónicas elementales (fotografías) o complejas (mapas o gráficos), dinámicas o no, completadas con tipografías, signos gráficos y/o auditivos normalmente verbales y enlaces interconectivos como leyendas, citas y notas hipertextuales que aumentan sensiblemente lo que Díaz Noci denomina densidad de información. Es habitual que algunos infógrafos, como Rafa Horn de *Elpais.com*, no mencionen el término infografía y prefieran hablar de gráficos interactivos en Internet.

La infografía de prensa por sus propias características de presentación y limitaciones se considera como un complemento y no como una de las herramientas que permiten sustituir totalmente a la información elaborada por medio de textos, herramienta que puede comunicar perfectamente casi todas las formas posibles de presentación de informaciones, aunque unas con mayor fortuna que otras, pero en las que es evidentemente es una especialidad muy valiosa y apropiada para determinados prototipos.

Al gestionar comunicación se debería tener siempre presente que los recursos infográficos contienen prácticamente todos los contenidos que se concentran en las noticias, tanto en el periodismo como en el ciberperiodismo, por complejas que sean, pero es más difícil que puedan presentar elementos precisos propios de las ideas personales, con la precisión opinativa que caracteriza a los géneros dialógicos y de opinión. La infografía es más propia de la información y argumentación y tiene más dificultades con las interpretaciones y los diálogos o entrevistas, siempre se le puede considerar como género visual aparte por su peculiar forma y contenidos a relatar.

El entorno de la prensa digital e impresa, así como las de televisión tienen los mismos problemas con la infografía, que son el contraste de la fuente y la dependencia de la documentación de los testigos profesionales que van al lugar del suceso, como el reportero gráfico o lingüístico, pero al mismo tiempo tienen que generar figuras a partir de lo que le cuentan, de su experiencia en casos similares, de archivos o consultas enciclopédicas. Pero la naturaleza tiene en cada lugar distintas cosas, la óptica de los reporteros testigos es interesada en sus respectivas áreas de producción y no siempre llegan a tiempo al desarrollo del suceso.

La precisión informativa que debe tener todo documento que se publique debe ser máxima pues el medio multiplica por los ejemplares o las visitas el defecto. A menudo se detectan situaciones de poco rigor, quizás debidas a estos problemas de difícil solución que se apuntan en el párrafo precedente, pero no se puede hablar de forma de transmisión defectuosa, ni justificar por las características del medio o el grado de complejidad de la búsqueda de fuentes o contrastes validatorios, que deban permitir licencias inconcebibles

Las ramas académicas de comunicación son las que están llamadas a desarrollar la formación en este periodismo visual, aunque esté fuertemente ligado a la tecnología. El futuro de la infografía será informático o no será, por eso no debería quedarse en una asignatura del Grado en Periodismo en la que se indiquen los fundamentos teóricos de la infografía.

En el caso español, De momento la oferta se ciñe, del modo expuesto, a aportar conocimientos básicos sobre diseño gráfico, pero no se profundiza en la producción de información visual. La demanda por formación específica en infografía existe y a la oferta le falta desarrollo por parte de las universidades españolas. Para M. Sánchez González y E. Hinojosa Onieva (2016), la formación sobre infografía debería incluirse en los planes de estudio de Grado de la Universidad Española, como un todo o parte de las materias obligatorias y de forma que sean cursadas por la totalidad de los estudiantes. En los programas de Periodismo, sería interesante que los itinerarios no se acotarán a

otros estudios relacionados con las Humanidades, como Literatura o Económicas, sino también permitir la fusión entre letras y ciencias, periodismo e informática, para así moldear a los profesionales que protagonizarán el futuro, que ya es presente, de la información: los visualizadores de datos.

4. La visión del infografista

La infografía puede ser un recurso para los medios propios de la entidad, pero también un complemento que facilite la aceptación de sus propuestas informativas para pasar a formar parte de los medios de comunicación ajenos, principalmente los medios de masas online y offline que actualmente se encuentran en un momento en el que credibilidad está puesta en cuestión.

Este cuestionamiento tiene un significado esencial en el tema que se analiza en este capítulo ya que convierte a la gestión eficaz de la información en todo tipo de soportes en el talón de Aquiles y, a la vez, la posible tabla de salvación de la empresa mediática que debería pensar en renovar la oferta, pero reforzando siempre su reputación a través de la salvaguarda inequívoca de la credibilidad de sus contenidos, individualmente, y de sus productos, colectivamente. Es una reflexión que consideramos importante porque, como apuntaba Costa (1991: 21) la infografía pone en marcha la “tecnología del pensamiento y de la codificación” informativa.

En los entornos online, la simplicidad de los elementos permite sistematizar un mensaje informativo propenso a la continuidad. Es decir, que se adapte con facilidad a un proceso de publicación inmediata y de actualizaciones constantes, lo que puede hacer más compleja la narrativa de convergencia de modelos audio-escrito-visuales. Esta evolución refuerza el binomio comunicación-información al pensar en un mensaje info-periodístico global (transversal) en el que el contexto es el que acaba transfiriéndolo o aclarando el significado de las cosas y de los datos. Por otro lado, definida como un conjunto de valores, la noticia no deja de ser un elemento transitorio y deteriorable, apenas definido por su *continuum* y alimentada por él.

Escribe Concha Edo (2003: 111) que “cuando un medio ofrece cantidad, calidad y diversidad tanto en el conjunto de la información como en las fuentes que se la han proporcionado, es más creíble y su influencia es mayor”. La empresa periodística online gira sobre un vértice en el que actúan a un tiempo la actualidad, la información y la credibilidad por lo que las cuestiones de comprensión y de sustentabilidad de la información infográfica periodística hacen del diseño un compuesto informativo aglutinador y no lineal que lo convierte en uno de los primeros elementos a tener en cuenta cuando se analiza la estructura infográfica en el online.

La reflexiones sobre las consideraciones de la infografía como información periodística y su posible uso como material o propuesta de material a emplear por las organizaciones en sus comunicaciones públicas y como pieza de valor para aportar a los medios para lograr una mayor permeabilidad en los temarios informativos, se analizan los resultados de un trabajo de encuesta múltiple en el que se tomó como entidad referencial a la *Sociedade Infográfica* (SI) que, con sede en Portugal, integra a infografistas que están trabajando en varios de los diarios de referencia en el ámbito internacional y sus miembros no quedan limitados por la adscripción geográfica de la entidad sino que desarrollan trabajo en varios países, principalmente de Europa y América.

De acuerdo con Albarello *et al.* (1997), la primera finalidad de una investigación se fija “en un momento dado, en una determinada situación social”, lo que nos condujo a plantear como necesidad de partida conocer como entienden la infografía sus productores, para poder entender cuáles son las competencias que se aglutinan en torno a una propuesta infográfica destinada a ser una información periodística más. El trabajo se desarrolló a través de una encuesta online orientada a determinar cuál es la dinámica de producción y las competencias informativas de la infografía. La validez de la muestra se consideró aceptable porque se trataba de una muestra intencional a la que se reconoce ser:

- Una asociación internacional específica identificable en el tema a estudiar
- Son profesionales cualificados en infografía y, por tanto, poseedores de un conocimiento profundo del objeto de estudio.
- El colectivo puede considerarse una muestra de referencia en la representación de u grupo profesional con acciones internacionales por que desempeñan actividades profesionales en diferentes medios nacionales e internacionales. Es la única asociación profesional de infografistas establecida en la Península Ibérica y cuenta actualmente con cerca de 30 miembros con un profundo conocimiento de la realidad infográfica internacional.

5. Sintaxis visual con credibilidad

La rápida influencia de la sociedad en red sobre las dinámicas informativas fuerza, a la misma velocidad, a los medios a encontrar alternativas de convergencia informativa que les permitan sobrevivir y mantener la necesaria credibilidad de la información a la vez que se consigue la sustentabilidad de la empresa.

En este escenario, la eficacia de las relaciones con sus públicos obliga a las organizaciones, en general, y a los medios de comunicación, en particular, a la renovación de los conceptos de creatividad en la producción y la circulación de contenidos porque se ven en la necesidad de combinar los ritmos propios de la World Wide Web y los de creación de productos de información periodística.

Por eso podría considerarse que es urgente, frente al uso, impacto y resultados de la gestión de la información en red, asumir el desfase de la instantaneidad y en concepto de Generación Net y, también retomar y replantear los significados que vinculas a Comunicación Social y Verdad periodística sobre todo ahora en los entornos digitales.

Los acontecimientos recientes, la proliferación de falsos con aspecto de verdad periodística, y el creciente de debate y de medidas para controlar la *post-verdad* en internet evidencian una de las consecuencias

del impacto de esta cadencia acelerada en un nuevo modo y nuevos hábitos de comunicación social.

Tanto es así que la información, incluida en la comunicación, se ven afectadas por la forma de comportarse de la *Generación click* que ya no soporta nada que no sea inmediato y agrega (e incluso, a veces, equipara) la noción de eficiencia a la de velocidad. En la era de la hipérbole da abundancia de la oferta informativa se transmite a través de la inmediatez y de la interactividad más bien por aglomeración de ítems que por derivación deductiva.

Es en el proceso dialogante de construcción de la información cuando ésta se modifica y se altera en favor de la reducción de la incertidumbre de quien la adquiere para satisfacer sus necesidades informativas. La complementariedad no es una estructura de fusión y el soporte propicia la integración. Y es en este sentido conectivo donde se puede considerar a la Infografía como plataforma social de información translingüística, en particular por sus características de narrativa inter (e intra)-dimensional, multidireccional e hiper-adaptativa donde se conjuga, de una forma única, a Comprensión (*en el* signo), con la Transmisión (*del* signo).

Asume Calado que “la sintaxis visual es no-prescriptiva”. Por otro lado, la composición visual infográfica permite, entre otras cosas, despertar y atraer la atención, economizar tiempo de investigación, optimizar la capacidad perceptiva, favorecer la comprensión, mejorar la integración cognitiva, acelerar el aprendizaje y aumentar la retención de información.

Son razones suficientes en conjunto para la reivindicación de la infografía como aporte de difusión informativa y elemento de intercomunicación con los públicos de cualquier organización que quiera sistematizar de modo integral diversas formas y lenguajes en la confección de nuevas propuestas de contenidos.

Esa estructura intersubjetiva, multiplex, que tiene por base “conocimientos, significantes y significados compartidos” (Rocha, 2007) se articula, en el periodismo online, conjugando, sobre la

necesidad de inmediatez, la preocupación periodística de crear narrativas de fácil reconocimiento y comprensión.

Asumiendo, entonces, las características del lector (inmersivo) de la lectura (por barrido, sobre los espacios de información, en una estrategia de Medición, Mapeo, Exploración y Navegación (Dade-Robertson, 2011) y de la información (instantaneidad), Peltzer considera transmisibilidad, editabilidad, difusión y almacenamiento como las características “necesarias para llamar periodístico a un lenguaje” (Peltzer, 1992)] con el que presentar y sistematizar mensajes precisas, oportunas, completas, concisas, y translingüísticas que se caracterizan por ser “fáciles de descodificar y fáciles de difundir”(Gouveia y Ranito, 2004).

Además, y tal como explica Mário Cameira (Freitas, 2008), “la longevidad de una infografía digital es uno de sus puntos fuertes” y la relación indisociable que el compuesto tiene con la “visibilidad, legibilidad e inteligibilidad”, certifica que la relación que este lenguaje tiene con la información periodística no sea adulterada: el objetivo de la Infografía Periodística es informar “con lo que ello implica de veracidad, exactitud, claridad expositiva y rapidez de ejecución”. Una narrativa multiplex translingüística, inter-dimensional y multidireccional, en que la individualización de su mensaje, por medio del *link* está inherente a la lateralidad y profundidad del texto periodístico informativo aleja al lector del stress cognitivo (Marcuschi, 1999), en una Interactividad y una Hipertextualidad generadoras y sustentadoras del sentido periodístico de una plataforma hiperadaptativa.

En la estructura infográfica online, encontramos, pues, importantes características como la rapidez, la accesibilidad, la economía, la popularidad, la adaptabilidad (a las necesidades de los públicos y de la información), la reiteración y la destreza. Y en este proceso de interpretación de lo que dice el texto a partir de como é lo dice, se confirma, como también indica Salaverría, que “una redacción integrada permite atender con mayor facilidad las demandas de una audiencia cada vez más multiplataforma”. Sobre este escenario, la

convergencia tecnológica y logística del profesional, tiene el añadido de la rentabilidad empresarial porque refuerza el concepto de Intermedia.

6. Interactividad con los públicos a través del infográfico

Las respuestas a cuestionario de miembros de la SI (expertos, además, en áreas como Arte, Arquitectura, Bellas Artes, Diseño, Diseño Gráfico, Sociología y Periodismo, permite obtener la visión de experto en infografía para hacer más comprensible su utilidad como producto a incorporar en las acciones de los gestores de comunicación, tanto en acciones propias, como en sus propuestas de contenidos a través de dinámicas de *publicity* y otras técnicas de relaciones informativas.

Sus primeras respuestas sirven para dimensionar la caracterización de la infografía periodística entendida, en su sentido más amplio, como el modo de reconstruir y narrar episodios verídicos y fragmentos de realidad. ¿Cómo la ven sus creadores desde el punto de vista de la valoración de los elementos que la componen?: La respuesta es clarificadora: como un todo en el nada deja de ser importante pero que al jerarquizar elementos destaca el trinomio Imagen, Interactividad y Navegabilidad en una estructura infográfica online sobre Iconografía y Texto.

6.1. Navegabilidad e interactividad, elementos decisivos

En una escala tipo Likert de 1 a 5 en la que 1 es prescindible y 5 es imprescindible, la lista de importancia de los elementos constituyentes de la estructura infográfica siguen siendo la Interactividad y la Navegabilidad, señaladas como las más importantes para la confluencia entre la estructura y el medio. Lo curioso es que, la Navegabilidad es el elemento con mejor media, pero también el que concentra valores extremos ya que, aunque la mayoría de los entrevistados la situaron como imprescindible, también alguno la consideró prescindible.

Figura 1. Relación entre Valor y Existencia de los elementos de una Infografía Digital

Fuente: Elaboración propia

6.2. Favorecedores de la lectura: investigar, impacto visual e interactividad

En cuanto a las Competencias que favorecen la lectura, se solicitó a los expertos infográficos que calificaran por importancia ocho (8) elementos según el rol desempeñado por cada uno de ellos en la creación de una infografía periodística.

Vencedora indiscutible fue la Investigación Previa, seguida del Impacto Visual y de, exequo, Interactividad, Navegabilidad y Niveles de Contenido. En otro peldaño están, en orden decreciente, la Ergonomía Visual, Animación y Multimedia. (Figura 2)

6.3. ¿Por qué usar la infografía?

Cuando se solicita a los miembros de la SI que ordenen, por importancia, las que consideremos razones para usar la infografía Periodística Online, de un modo inequívoco se destaca la eficacia perceptiva como innegable vencedora confirmando la infografía como una lectura de impacto fácilmente perceptible, casi podríamos decir que intuitivamente perceptibles para ser rápida y fácilmente decodificable y entendible.

Figura 2. Competencias de la Estructura

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Razones para el uso de la Infografía Periodística Online

Fuente: Elaboración propia

Por detrás de esta razón para trabajar con Infografías Periodísticas se sitúan el impacto informativo, la rapidez de actualización y la longevidad de la información. Cierran la lista de argumentos

importantes, la difusión del tema y la ampliación de contenidos. (Figura 3)

6.4. ¿Qué falla en las infografías?

Al hablar con expertos también se consideró de interés profundizar en la detección de posibles fallos estructurales que pudiesen colocar en riesgo la recepción y la percepción del mensaje. Las respuestas se decantan en su mayoría por considerar en los errores el “no contemplar, por exceso o por defecto, el conjunto de elementos necesarios para la percepción informativa”, “no contextualizar la percepción informativa” y “no cumplir los objetivos informativos”. También destacan “no ser legible”, “no ser intuitiva” y, además, “no ser actualizable” o “no cumplir la convergencia multimedia”.

Figura 4. Fallos de la estructura Infográfica Periodística Online

Fuente: Elaboración propia

6.5. ¿Quién se responsabiliza de la estructura y de la información?

Era indispensable, naturalmente, encuadrar las consideraciones sobre competencias efectivas de concepción y de desarrollo de la estructura infográfica periodística online de modo que se solicitó a los miembros de la Sociedad Infográfica que identificasen quien es la competencia o la responsabilidad de determinar la estructura y la información (o ambas) en una infografía informativa online.

Figura 5. Competencias de Concepción

Fuente: Elaboración propia

De forma inequívoca –lo que no deja de ser curioso–, se atribuyó a la arquitectura visual el mayor valor, pero como una responsabilidad de ‘ambos’. Interactividad/navegabilidad es, también, una responsabilidad de ‘ambos’ y no de ‘estructura’ (16,7%). El responsable de la información se perfila como importante en cuestiones de redacción y en gestión de datos, aunque acciones de editorial o gestión de contenidos son responsabilidad de ambos.

Las cuestiones culturales también deberían estar a cargo de ambas áreas: gestor intercultural se sitúa un *click* por encima del gestor ciber cultural, en medio de la lista. El área de la tecnología deberá estar tendencialmente asociada a la de estructura.

Figura 6. Crecimiento de la Infografía

Fuente: Elaboración propia

6.6. ¿Tiene futuro la infografía?

Si se considera un hecho que la infografía es una estructura periodística, en la pregunta sobre si consideraban que es un área en ascenso, las respuestas son dispares y en ocasiones en el mismo sentido, pero con argumentos contrapuestos. Por ejemplo, cuando se señala que la infografía está en ascenso “porque cada vez se usa más en las áreas tradicionales” frente a quien señala que la infografía empieza a abrir horizontes dado que “comienza a salir de las áreas tradicionales.

En resumen, en esta estructura multiplex, las especificidades del hipermedia como la estratificación, la hibridación, la no-linealidad, el exceso de información y la inmediatez de los flujos informativos, disminuyen, porque el productor de la infografía tiene de los medios la previsibilidad de la narrativa a través de la pluralidad de narraciones singulares como jerarquía temporal no-lineal.

7. Conclusiones

Como confirma Drucker (1989: 223), para que la comunicación sea efectiva “es preciso que haya información y significado. Y significado exige comunión en tanto que comunión exige reinteracción. Exige saber interpretar.” La multifuncionalidad lingüística deberá estar ausente de plurifuncionalidad: el cumplimiento pleno de las competencias informativas de la infografía online (detalle e alcance) asumen que exista un diseño ‘*de*’ e no ‘*para*’ la información.

Además, como resume Valero Sancho (2010), no solo “la infografía es cada día más una importante fuente documental” sino que se transforma en una “interfaz efectiva de servicio ciudadano”. Y como servicio ciudadano y elemento de información para el manejo de transmisión de contenido y de manejo de relaciones con los públicos se contempla (y en parte aquí se reivindica) su integración en las dinámicas habituales de planificación de actuaciones en la gestión de la comunicación de las organizaciones por su alto interés como soporte multiplex, de planificación y elaboración complejas (lo que frena su uso en esas estrategias organizacionales) pero de dedicación casi intuitiva y eficaz por los receptores (lo que multiplicaría la rentabilidad en términos de eficacia de su uso en esas mismas estrategias).

La infografía, tal y como recoge R. Gamonal (2013), tiene como funciones representar el mundo que nos rodea, transmitir el conocimiento, sintetizar la información y dominar la complejidad. Y todo ello responde a la necesidad innata en el ser humano de hacer inteligible todo aquello que le rodea para poder aprehenderlo. Porque la comprensión precede a la acción. Si somos capaces de verlo, somos capaces de entenderlo. O como decía Albert Einstein: “Si no puedes explicarlo de manera sencilla es que no lo has entendido lo suficientemente bien”. Este es el objetivo principal de la infografía y de las visualizaciones de datos: sintetizar una gran cantidad de información y que esta se pueda comprender claramente con un solo vistazo. Y ese, casi cada mañana, la finalidad de las actuaciones desde los gabinetes de comunicación.

De ahí que, además al analizar el valor informativo de la infografía se apunte que debería usarse de forma sistemática como uno más de los recursos que se manejan en la comunicación organizacional. Si una noticia periodística debe contener las respuestas a las 5 *W's*, en aras de la claridad expositiva y de una comprensión fácil, la acción narrada en infografía debería estar presente como opción autónoma y habitual.

8. Bibliografía

- Albarello, L. e De Almeida, J. S., (1997). Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais. Lisboa, Gradiva.
- Calado, I. (1994). A Utilização Educativa das Imagens. Porto, Porto Editora
- Castro, C. (2016). “El Lenguaje Comercial y de la Comunicación Global: factores, enfoques y técnicas estratégicas”. *Revista académica liLETRAd*, número 2.
<http://hdl.handle.net/11441/60627>
- Costa, J. e Mole, A. (1991). Imagen didáctica. Barcelona, CEAC.
- Dade-Robertson, M. (2011). The Architecture of Information. Architecture, Interaction Design and the Patterning of Digital Information. London/New York: Roudledge.
- Drucker, P. F. (1989). As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. São Paulo, Livraria Pioneira Editora.
- Edo, C. (2003). Periodismo informativo e interpretativo: el impacto de Internet en la noticia, las fuentes y los géneros. Sevilla, Comunicación Social.
- Freitas, H. (2008). “Infografias de imprensa, digitais e televisivas: Comunicar seduzindo o olhar”. *Revista JJ* (jul-set). [Em linha]. Disponível em
<http://pt.scribd.com/doc/55437100/%C2%ABInfografia-um-novo-genero-joranalistico%C2%BB-35-da-JJ>
- Fogel, J.F. y Patiño, B. (2007). “La prensa sin Gutenberg: el periodismo en la era digital”. Editorial Punto de Lectura, Madrid
- Gamonal Arroyo, R. (2013). “Infografía: etapas históricas y desarrollo de la gráfica informativa”. *Historia y Comunicación Social*, volumen 18, número especial diciembre.
<https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/44331>

- Gouveia, L. B., e Ranito, J. (2004). Sistemas de informação de apoio à gestão. Porto, SPI. En <www.academia.edu/262251/Sistemas_De_Informacao_De_Apoio_a_Gestao>.
- Karbaum Padilla, G. (2015). Infografías: representación de la realidad, publicidad y comunicación organizacional Correspondencias & Análisis, N° 5, 137-151.
- Marcuschi, L. A. (1999). “Linearização, cognição e referência: o desafio do hipertexto”. Coloquio Latinoamericano de Estudios del Discurso, 3. [Em linha]. Disponível em <http://web.uchile.cl/facultades/filosofia/Editorial/libros/discurso_cambio/17Marcus.pdf>.
- Martínez Solana, Y. (2004). "La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones", Fragua Editorial. Madrid
- Peltzer, G. (1992). Jornalismo iconográfico. Lisboa, Planeta Editora.
- Pimentel, D & Gómez, L. (2012). "Visualización de la información: proceso de producción de infografías para el periodismo visual y la comunicación organizacional". Proceedings of XVI Congreso Iberoamericano de gráfica Digital, Fortaleza, Brazil. November, 13 to 16, 2012.
- Rocha, H. C. L. (2007). “Verdade e rigor no Jornalismo: a intersubjetividade como referência na construção da notícia”. *Estudos em Comunicação*, (2), 171-18. En <http://www.ec.ubi.pt/ec/02/pdf/Rocha-verdade-e-rigor-no-jornalismo>
- Sánchez González, M.; Hinojosa Onieva, E. (2016). “La formación universitaria sobre infografía periodística y visualización de datos, un reto en España: estudios de caso”. *Revista Trípodos*, número 38. http://www.tripodos.com/index.php/Facultat_Comunicacio_Blaquerna/article/download/325/138
- Valero Sancho, J.L. (2008). "La infografía digital en el ciberperiodismo". *Revista Latina de Comunicación Social*, número 63. DOI: 10.4185/RLCS-63-2008-799-492-504.
- Valero Sancho, J. L. (2010). Algunas consideraciones sobre la infografía digital. *Portal de la Comunicación*. [Em linha]. Disponível em <www.portalcomunicacion.com/download/58.pdf>.

Los autores y las autoras

JOSÉ MIGUEL TÚÑEZ LÓPEZ
Universidade de Santiago, España
miguel.tunez@usc.es

Doctor en Periodismo por la Universidad Autónoma de Barcelona y Profesor de *Comunicación Organizacional* y de *Estrategias de comunicación* en la Universidade de Santiago de Compostela. Consultor. Miembro del Grupo de Investigación Novos Medios. Premio Nacional de Periodismo Reina Sofía.

<http://orcid.org/0000-0002-5036-9143>

CARMEN COSTA-SÁNCHEZ
Universidade da Coruña, España
carmen.costa@udc.es

Doctora en Comunicación por la USC y profesora de *Comunicación Corporativa* en la Universidade da Coruña. Co-autora de *Comunicación corporativa. Claves y escenarios* (ed. UOC) y de *Estrategias de Comunicación multimedia* (ed. UOC). Miembro del Grupo de Investigación Cultura y Comunicación interactiva.

<http://orcid.org/0000-0001-8154-9537>

XOSÉ LÓPEZ

Universidade de Santiago, España

xose.lopez.garcia@usc.es

Catedrático de Periodismo. Director del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la USC. Director de la sección de Comunicación del Consello da Cultura Galega. Dirige el grupo de investigación Novos Medios.

<http://orcid.org/0000-0002-1873-8260>

ALTAMIRANO BENITEZ, VERÓNICA

Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador

vpaltamirano@utpl.edu.ec

Doctora en Comunicación e Industrias Creativas con mención Internacional por la USC. Responsable de la sección de Comunicación Organizacional de la UTPL, miembro del Equipo de Calidad y del grupo de investigación Comunicación y Cultura Digital.

<http://orcid.org/0000-0003-1238-1886>

APOLO BUENAÑO, DIEGO

Universidad Nacional de Educación, Ecuador

diego.apolo@unae.edu.ec

Pertenece al equipo de Coordinación de investigación de la Universidad Nacional de Educación (UNAE). Doctorando en la Universidad Nacional de la Plata, Argentina, y máster en Comunicación Estratégica por la Universidad Católica de Chile.

<http://orcid.org/0000-0002-1123-1483>

BAEZ ERAZO, VALERIE
Corte Nacional de Justicia, Ecuador
valeria.baez@cortenacional.gob.ec

Trabaja en la Unidad Administrativa y Talento Humano de la Corte Nacional de Justicia del Ecuador. Licenciada en Comunicación Corporativa de la Universidad de Las Américas con artículos publicados en *Revista Mediterránea* y en *Revista Latina de Comunicación*.
<http://orcid.org/0000-0002-5441-4992>

CAEROLS MATEO, RAQUEL
Universidad Francisco de Vitoria, España
r.caerols.prof@ufv.es

Doctora en Creatividad Aplicada y licenciada en Comunicación Audiovisual por la UCM. Cuenta con un sexenio de investigación y ha publicado en revistas científicas como *Revista de Artes Plásticas, Estética, Diseño e Imagen, Bellas Artes* (Universidad de La Laguna) y *Trípodos*.
<http://orcid.org/0000-0001-5167-8629>

FONDEVILA-GASCÓN, JOAN FRANCESC
Universidad Ramon Llull, España
joanfrancescfg@blanquerna.url.edu

Profesor titular de Universidad Director del CECABLE. IP del Grupo de Investigación sobre Periodismo y Marketing Digital y Banda Ancha. IP del Grupo sobre Sistema Innovadores de Monetización en Periodismo, Marketing y Turismo Digital (SIMPED).
<http://orcid.org/0000-0002-6587-939X>

GONZÁLEZ VALLÉS, JUAN ENRIQUE
Universidad San Pablo CEU, España
juanenrique.gonzalvezvalles@ceu.es

Doctor en Ciencias de la Comunicación por la UCM. Forma parte del Grupo de Investigación *Concilium* y de la Sociedad Española de Estudios de Comunicación Iberoamericanos y Fórum XXI. Ha publicado en revistas como *Latina* y *Optión* y con editoriales como *McGraw Hill*.
<http://orcid.org/0000-0001-5127-7753>

MAHUAD BURNEO, MARÍA DOLORES
Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador
mdmahauad@utpl.edu.ec

Máster en Economía en Agroalimentaria y del Medio Ambiente por la Universidad Politécnica de Valencia; Profesora Titular de en la Titulación de Administración de Empresas. Directora del Departamento de Ciencias Empresariales en la UTPL.
<http://orcid.org/0000-0003-2508-5058>

MARTÍNEZ-SOLANA, YOLANDA
Universidad Complutense de Madrid, España
mysolana@ucm.es

Doctora en Periodismo y profesora de la Universidad Complutense. En 2000 fue nombrada Directora de Comunicación del Ministerio de Sanidad y Consumo. Delegada del Rector/Vicerrectora para la Comunicación Institucional en la Complutense en 2015-2016.
<http://orcid.org/0000-0001-9164-4634>

MOREIRA AGUIRRE, GABRIELA

Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador

dgmoreira@utpl.edu.ec

Doctora en Paz, Conflictos y Democracia por la Universidad de Granada. Docente Investigadora del Departamento de Ciencias Jurídicas de la Universidad Técnica Particular de Loja. Coordinadora Académica de la Cátedra UNESCO de Cultura y Educación para la Paz.

<http://orcid.org/0000-0002-5407-5142>

NOGUEIRA-FRAZÃO, ANA GABRIELA

Universidade Fernando Pessoa, Portugal

ana@ufp.edu.pt

Doctora en Comunicación Audiovisual y Periodismo por la Universidade de Santiago de Compostela (USC). Es responsable de los Laboratorios de Prensa, Radio e Hipermedia en la Universidad Fernando Pessoa, en Oporto (Portugal).

<http://orcid.org/0000-0002-9967-7067>

PARDO BALDEÓN, RAMÓN S.

Universitat Jaume I (UJI) Castellón – España

pardor@uji.es

Doctor en Periodismo por la UJI. Profesor de Estructura del Sistema Comunicativo en la Universitat Jaume I. Miembro del Grupo de Investigación Periodismo, Comunicación y Poder. Dircom del Colegio de Médicos de Castellón.

<http://orcid.org/0000-0002-8530-0306>

PASQUEL RACINES, GABRIELA
Mun. Distrito Metropolitano Quito, Ecuador
gabriela.pasquel@quito.gob.ec

Técnica Socio Organizativa y Gestora de la Comunidad en la Unidad Especial Regula tu Barrio, en el municipio metropolitano de Quito, en Ecuador. Es Licenciada en Comunicación Corporativa por la Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.

<http://orcid.org/0000-0003-2860-2348>

PAUKER TENEDA, LIZETH
Municipio de Francisco de Orellana - Ecuador
lpauker@yasunimedios.com

Jefe de Relaciones Públicas del Municipio Francisco de Orellana - Ecuador. Reportera y Community Manager de Yasuní Medios, radio y televisión pública de este cantón. Es Licenciada en Comunicación Corporativa de la Universidad de Las Américas.

<http://orcid.org/0000-0003-4488-5667>

ROM-RODRÍGUEZ, JOSEP A.
Universidad Ramon Llull - España
josepr@blanquerna.url.edu

Director del Departamento de Publicidad y RRPP y profesor en la Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna, Ramon Llull. IP del Grupo de Investigación en Estrategia y Creatividad en Publicidad y Relaciones Públicas.

<http://orcid.org/0000-0002-4910-2169>

SURIÑACH-CARANDELL, NINA
Universidad Ramon Llull– España
ninaalexandrasc@blanquerna.url.edu

Graduada en Publicidad y Relaciones Públicas en la Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales Blanquerna, Ramon Llull. Doctoranda en Comunicación. Miembro del Grupo de Investigación en Estrategia y Creatividad en Publicidad y RRPP.

<http://orcid.org/0000-0002-4543-4692>

VIÑARÁS, MÓNICA
Universidad San Pablo CEU, España
monica.vinasabad@ceu.es

Doctora en Ciencias de la Comunicación y licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la UCM. Premio Extraordinario de Doctorado. Cuenta con un sexenio de investigación y ha publicado en revistas de prestigio como *Comunicar*, *Revista Latina* o *EPI*.

<http://orcid.org/0000-0001-8792-5927>