

48

ÁMBITOS REVISTA INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN

N°48
EDICIÓN PRIMAVERA
2020

ISSN: 1139-1979
E-ISSN: 1988-5733



ÍNDICE

MONOGRAFICOS *MONOGRAPHS*

Presentación Monográfico. Investigación y comunicación en las organizaciones <i>José Luis Rojas Torrijos-Francisco Javier Paniagua Rojano</i>	7-9
Automatizaciones en la gestión de la comunicación en las instituciones públicas <i>Automations in communication management in public institutions</i> <i>Alejandro Álvarez-Nobell, Antonio Castillo-Esparcia, Isabel Ruiz-Mora</i>	10-33
Futbolistas en Instagram: análisis del <i>marketing</i> de influencia realizado por los capitanes de Primera División en España <i>Footballers on Instagram: influence marketing analysis by Spain First Division captains</i> <i>Jesús Segarra-Saavedra, Tatiana Hidalgo-Mari</i>	34-55
Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros <i>Internal communication, commitment and well-being of the workforce: the case of Admiral Seguros</i> <i>Andrea Castro-Martínez, Aimiris Sosa Valcarcel, Emelina Galarza Fernández</i>	56-78
Estrategia y comunicación en redes sociales: Un estudio sobre la influencia del movimiento <i>RealFooding</i> <i>Strategy and communication in social media: A study about the influence of the RealFooding movement</i> <i>Cristina González Oñate, Adela Martínez Sánchez</i>	79-101
Estudio de la presencia digital en MotoGP: Estudio de caso Jorge Lorenzo en Instagram <i>Study of the digital presence in MotoGP: Jorge Lorenzo case study in Instagram</i> <i>Gema Lobillo Mora, Marta Aja Gil</i>	102-122

- El uso del color en la construcción de comunicación eficaz para cartelería.
Estudio de caso: actividades formativas de emprendimiento**
*The use of color in the construction of effective communication for posters.
A case study: training and entrepreneurship activities*
[Alberto Luis García García](#), [Clara DePedro-Garabito](#), [Maciej Wysokinski](#) 123-147
- Redes sociales, convergencia y narrativas transmedia en la promoción de las Islas Canarias**
Social networks, convergence and transmedia narratives in the promotion of the Canary Islands
[Noelia Iñesta Fernández](#), [José Sixto García](#) 148-170
- Aproximación al estudio de la estrategia de comunicación de las universidades andaluzas en LinkedIn**
Approach to the study of the communication strategy of Andalusian universities on LinkedIn
[Estefanía Cestino González](#) 171-187
- Evolución de las estrategias de patrocinio en los esports en España: 2013-2021**
Evolution of sponsoring strategies in esports in Spain: 2013-2021
[F. J. Cristófol](#), [Álvaro Martínez-Ruiz](#), [Ignacio Román-Navas](#), [Carmen Cristófol-Rodríguez](#) 188-204
- El emplazamiento inverso como estrategia de comunicación corporativa para HBO: el caso de *True Blood***
The reverse product placement as a corporate communication strategy for HBO: The True Blood case
[Víctor Álvarez Rodríguez](#) 205-222
- Análisis del brand placement en *La casa de papel***
Analysis of brand placement in "Money heist"
[Araceli Castelló-Martínez](#) 223-245

RESEÑAS REVIEWS

- Necesaria aproximación global a la televisión en Europa**
Necessary global approach to the television in Europe
[Cristina Zapatero Flórez](#) 246-249

El conflicto vasco a través de las producciones televisivas

The basque conflict through television productions

Pablo Berdón-Prieto

250-253

Transmutación de la comunicación en la Sociedad Red: retos y oportunidades

Transmutation of communication in network society: challenges and opportunities

Lucia Ballesteros-Aguayo

254-259

Automatizaciones en la gestión de la comunicación en las instituciones públicas

Automations in communication management in public institutions

**Alejandro Álvarez-Nobell, Universidad Nacional de Córdoba,
Patricias Argentinas, 2424, 5008 Córdoba (Argentina)**
aalvareznobell@unc.edu.ar | Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1384-3544>

**Antonio Castillo-Esparcia, Universidad de Málaga,
Campus de Teatinos, s/n, 29071 Málaga (España)**
acastilloe@uma.es | Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9751-8628>

**Isabel Ruiz-Mora, Universidad de Málaga,
Campus de Teatinos, s/n, 29071 Málaga (España)**
isabelruiz@uma.es | Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0723-9850>

DOI: <https://dx.doi.org/10.12795/Ambitos.2020.i48.02>

Resumen

La sociedad de la ubicuidad plantea profundos cambios en los medios de comunicación y las relaciones con las organizaciones desde una perspectiva estratégica. Sin embargo, el uso del *Big Data* y las automatizaciones en la gestión virtual de comunicación es uno de los principales déficits, según el Latin Communication Monitor 2016-2017. En este artículo analizamos el impacto de la implementación de estrategias de automatizaciones en la gestión virtual de las

Forma de citar:

Álvarez-Nobell, A., Castillo-Esparcia, A. & Ruiz-Mora, I. (2020). Automatizaciones en la gestión de la comunicación en las instituciones públicas. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación* 48, pp. 10-32. doi: 10.12795/Ambitos.2020.i48.02

relaciones con la prensa aplicada al caso de la Municipalidad de Córdoba, Argentina (2018-2019) en el marco de las políticas de gobierno abierto y propuestas como un *output* de innovación en procesos y productos dentro del plan de comunicación. Mediante entrevistas, análisis de contenido y fuentes secundarias se cuantificaron y valoraron la producción de noticias, los boletines informativos, el mapa de periodistas; las visitas a la sala, el uso de *Telegram* como canal de noticias y de la plataforma *Flickr* como galería de imágenes; y la integración con las redes sociales institucionales. Asimismo, se caracterizó la creación y uso de un sistema de información, *backend* de la sala de prensa y principal herramienta de automatización. En efecto, el estudio de este caso y las valoraciones recabadas muestran que la decisión político estratégica de planificar y ejecutar en “tiempo real” el desarrollo e impacto de los *issues*, la producción de contenidos transmedia y la gestión de comunidades de intereses requiere del desarrollo de sofisticados procesos de monitoreo, automatizaciones y evaluación de impactos.

Abstract

The ubiquity society raises profound changes in the media and relations with organizations from a strategic perspective. However, the use of Big Data and Automations in virtual communication management is one of the main deficits, according to the Latin Communication Monitor 2016-2017. In this paper we analyse the impact of the implementation of automation strategies in virtual press management applied to the case of the Municipality of Córdoba, Argentina (2018-2019) in the framework of open government policies and proposals as an innovation output in processes and products within the communication plan. Through interviews, content analysis and secondary sources, the production of news, newsletters, the map of journalists were quantified and valued; visits to the room, the use of Telegram as a news channel and the Flickr platform as an image gallery; and integration with institutional social networks. Likewise, the creation and use of an information system, back end of the press room and main automation tool were characterized. In fact, the case study and the assessments collected show that the strategic political decision to plan and execute in real time the development and impact of issues, the production of transmedia content and the management of communities of interests requires the development of sophisticated monitoring, automation and impact evaluation processes.

Palabras clave: Big data, automatizaciones, relaciones públicas, comunicación estratégica, gestión de prensa

Keywords: *Big data, automations, public relations, strategic communication, press management*

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación del tema investigado y justificación de su estudio

Existen dos premisas del acervo popular que dicen, “la información es poder” y el “tiempo es tirano”. Aplicadas al campo de la comunicación estratégica en las organizaciones (Grandien y Johansson, 2016), sin duda describen algunos de los fenómenos que hoy atraviesa la función de dirección y asesoramiento (Zerfass y Franke, 2013) -o política (Simões, 2001 en su interpretación de Matrat, 1971)-, teniendo en cuenta la dinámica que implica la toma de decisiones en comunicación basada en la gestión de *issues* (Nothhaft, 2010) en “tiempo real”.

Sin lugar a duda, la tecnología, en la llamada “sociedad de la ubicuidad” (Álvarez-Nobell y Barroso, 2018) está planteando profundos cambios en las redacciones de medios de comunicación y en la gestión de las relaciones con la prensa por parte de las organizaciones y sus distintas estrategias (Almansa, 2005; Castillo-Esparcia y Almansa-Martínez, 2005). Algunos de los más significativos, en particular en el sector público, están modificando los niveles y prácticas de acceso a la información pública, las relaciones con agendas públicas y de gobierno y los procesos de producción y distribución del contenido informativo (Francescutti y Saperas, 2015; Fernández-Quijada y Ramos-Serrano, 2015).

Los datos se han vuelto el principal capital de la era del conocimiento y la capacidad de gestión en grandes cantidades y de modo instantáneo una ventaja competitiva, para aquellos capaces de desarrollar esas habilidades. Son innumerables los ejemplos, sobre todo a nivel político (Brexit, Acuerdo de Paz en Colombia, Trump, entre otros), en los que la información digital y el *big data*¹ pueden usarse para algo más que la toma de decisiones. Tufekci (2014) sostiene que hemos abierto una puerta en tiempo real, a bajo coste y de gran escala que permite persuadir con alta efectividad, generando contenidos específicos para cada usuario en contextos particulares.

Al mismo tiempo, es una especie de “autorregulación”. Google, Amazon, YouTube, Facebook y demás plataformas sociales o buscadores digitales están desarrollando funciones de moderación automática (basada en algoritmos) para identificar publicaciones inadecuadas, *fake news* o funciones comerciales y/o políticas, discriminatorias en páginas de marca, con un impacto directo en el discurso público, en los conflictos potenciales de intereses o incluso, en situaciones de crisis (Collister, 2015; Moreno et al., 2019).

En efecto, el modelo de gestión de relaciones basadas en el entendimiento mutuo podría, en este escenario “idílico” de relaciones multilaterales exitosas, colisionar con una gestión de públicos poco transparente, basada en un cálculo algorítmico automatizado (Tufekci, 2014). Incluso aún, para los más apocalípticos, las funciones de comunicación estratégica podrían perder su relevancia si están restringidas a prácticas autorreferenciales que no crean un valor general para las organizaciones y la sociedad; cómo ya le sucedió anteriormente a la gestión de marketing (Christensen, 1997).

Llevado al campo de la comunicación política, en pleno auge de los principios de gobierno abierto de transparencia, participación y colaboración (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, 2020; García, 2014; Nasser y Ramírez Alujas, 2014), estas innovaciones brindan a la ciudadanía la posibilidad de ejercer el control a través de mecanismos de generación y difusión de información y rendición de cuentas. También permiten la posibilidad de mayores niveles de participación ciudadana en el diseño, la implementación y promoción de políticas públicas; o el trabajo colaborativo con informáticos, a través de la liberación de códigos y la reutilizaciones de saberes y desarrollos (Sánchez, Lasagna y Marcet, 2013). Hay un cambio también en la lógica mercantil del uso de la información pública, las exclusividades, los “embargos” o la discrecionalidad e intencionalidad con la que se informa y comunica los asuntos públicos.

En este contexto, tendencias como el *big data* y la utilización de automatizaciones y algoritmos se vuelven una realidad en el debate e irrumpen y crecen en los gabinetes de comunicación de las organizaciones en general y más recientemente y con gran impulso en el sector público. Una importancia propicia para la actividad profesional, su jerarquización y desarrollo; prometedora a primera vista, en términos de volumen, velocidad y eficiencia, pero que también conlleva riesgos que ameritan investigación, teorización y debate.

1.2. Estado de la cuestión

La edición 2016-2017 del *Latin American Communication Monitor* (Moreno et al., 2017), presentó el déficit en Latinoamérica en el uso de *big data* y las automatizaciones para la toma de decisiones basada en *issues*, entre otros importantes aspectos, a pesar de ser una de las grandes transformaciones que vislumbramos desde el ámbito de las relaciones públicas en la actualidad. En concreto, sólo una cuarta parte de los profesionales de la comunicación era consciente que el *big data* podría cambiar la profesión. Sin embargo, el 37,8% sostiene que en 2019 utilizar automatizaciones será un tema estratégico (Moreno et al., 2017, p.12).

Un dato interesante, es la fuerte correlación que los procesos de automatización tienen sobre la actividad de relaciones públicas, analizar con *big data* las acciones del día a

día es consecuente con la programación algorítmica para adaptar crear y distribuir contenidos. En la misma línea, el estudio sostiene que 8 de cada 10 departamentos de comunicación ya proveen información relevante para la toma de decisiones, pero sólo uno de cada cinco lo considera una tarea clave de su departamento.

A nivel europeo, el mismo estudio en su edición 2016 (Zerfass et al., 2016) muestra también una gran brecha entre la importancia percibida y la implementación de algoritmos en comunicación estratégica y relaciones públicas, con una tendencia pasiva en el uso. El 75% de los encuestados sostiene que las actividades de comunicación deben adaptarse a algoritmos externos de motores de búsqueda, redes sociales o plataformas de medios; aunque sólo 29,2% declara que su departamento lo hace. Sin embargo, a diferencia de Latinoamérica, el 67,4% de los profesionales de la comunicación creen que los algoritmos son importantes para apoyar la toma de decisiones; y un 66,9%, para la distribución de contenido. Pero las tasas de implementación son mucho más bajas en 15,9% y 23,6% respectivamente.

1.3. Objetivos, hipótesis y metodología

Del relevamiento previo y a la luz de los estudios del sector, tanto en el ámbito de la comunicación estratégica, como las relaciones públicas o la comunicación política, sugieren que son escasos los antecedentes de investigaciones o estudios que ofrezcan resultados sobre la implementación de procesos de automatización en la gestión de relaciones con los medios por parte de las organizaciones públicas. Una actividad, la comunicación con periodistas y a través de los medios masivos, que se ha constituido como campo disciplinar y ha concentrado y concentra el mayor volumen de tiempo y recursos en el sector gubernamental.

Partimos de las siguientes preguntas de investigación: *¿existen experiencias innovadoras de automatización y uso de algoritmos en la gestión de las relaciones con la prensa virtual en el sector público? ¿Estas prácticas innovadoras fortalecen los canales de acceso a la información pública, la calidad de dicha información y la intermediación que realizan periodistas y medios de comunicación?*

En este sentido, el objetivo general de esta investigación fue analizar el impacto de la implementación de estrategias de automatizaciones en la gestión virtual de las relaciones con la prensa aplicada al caso de la Municipalidad de la ciudad de Córdoba (Argentina) durante el periodo 2018-2019. A partir de ello, nos propusimos dos objetivos específicos:

1. Caracterizar el contexto situacional e institucional en el que se enmarca la experiencia y el alcance de la misma durante su implementación y desarrollo.

2. Determinar si la aplicación de procesos de automatización ha favorecido los canales de acceso a la información pública, la calidad de dicha información y la intermediación que realizan periodistas y medios de comunicación con los ciudadanos.

Y los siguientes supuestos como respuestas hipotéticas a las preguntas de investigación:

Hipótesis 1. Aunque los profesionales en el sector perciben que la adaptación a los algoritmos de los servicios digitales es importante, su empleo en planes de comunicación a nivel público son una novedad y como tal, una innovación en gestión.

Hipótesis 2. En organizaciones complejas, como son las del sector público, las herramientas de comunicación basadas en automatizaciones permiten introducir sofisticados procesos de escucha activa, generación de contenidos y gestión de relaciones, logrando mayores resultados positivos e impactos en la gestión de las relaciones con la prensa virtual.

La investigación exploratoria-descriptiva propuesta se limita a un estudio de caso empleando una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa), con el objetivo de validar las hipótesis a partir de la caracterización de la implementación de los procesos de automatización en la gestión virtual de prensa del gobierno de la ciudad de Córdoba (Argentina) durante el binomio 2018 y 2019. Para ello, se realizó un análisis de contenido de documentos y manuales vinculados con el diseño y la implementación de la sala de prensa virtual (<https://www.cordoba.gob.ar/comunicacion/sala-de-prensa-virtual>) en el marco de las políticas de gobierno abierto. Analizamos el contexto situacional, la existencia de sistemas de información y los contextos comunicativos. De forma adicional, se realizaron entrevistas a tres responsables del área directiva de la comunicación (el director de contenidos, el director de prensa y difusión y el subdirector de comunicación digital); y a dos responsables operativos, encargados de la puesta en marcha de los procesos de automatización (la jefa de redacción y el jefe de información). Mediante el análisis de los sistemas de métricas previstos, premios obtenidos y repercusiones mediáticas, se analizaron y describieron los principales resultados e impacto.

Tabla 1

*Relación de fuentes secundarias analizadas**

Documento	Fuente
Carta Orgánica de la Ciudad de Córdoba. 1995.	https://www.cordoba.gov.ar/gobierno/carta-organica/
Córdoba, Capital Social. 2018. Municipalidad de Córdoba.	https://www.cordoba.gov.ar/capitalsocial/
Ordenanza de Acceso a la Información Pública. 2002.	https://servicios.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/Page/Documento.aspx?Nro=8197
Ordenanza de Plan de Metas de gobierno. Ordenanza modificatoria. Creación de Oficina de Acceso a la Información Pública. 2011.	https://servicios.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/Page/Documento.aspx?Nro=18767
Ordenanza de Plan de Metas de gobierno. 2011.	https://servicios.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/Page/Documento.aspx?Nro=23792
Decreto Reglamentación Ordenanza 10.560. 2012.	https://servicios.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/Page/Documento.aspx?Nro=31497
Creación del Sistema Estadístico Municipal. 2014.	https://servicios.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/Page/Documento.aspx?Nro=45650
Secretaría de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico. 2016.	https://servicios.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/Page/Documento.aspx?Nro=54269
Decreto 1155 Plan de Apertura de Datos. 2017.	https://servicios.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/Page/Documento.aspx?Nro=61522
Gobierno Abierto Ciudad de Córdoba. 2018.	https://gobiernoabierto.cordoba.gov.ar/
Gobierno Abierto Ciudad de Córdoba. 2015. Metas 2015-2019. Desarrollo Institucional. Gobierno Abierto y Participación Ciudadana.	https://gobiernoabierto.cordoba.gov.ar/plan-de-metas/plan-de-metas-2016-2019/desarrollo-institucional/21#componente-21
Gobierno Abierto Ciudad de Córdoba. 2020. Censo Nacional 2010, Proyecciones al 1 de julio de cada año, años 2010-2025.	https://gobiernoabierto.cordoba.gov.ar/data/datos-abiertos/categoria/datos-demograficos/censo-nacional-2010/271
Gobierno Abierto Ciudad de Córdoba. 2020. Sistema Educativo Municipal.	https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=1QPRDDNpvXc9U_pG8rJhvqudi_VY&ll=-31.40125623799462%2C-64.17717499999998&z=11
Gobierno Abierto Ciudad de Córdoba. 2020. Parques Educativos.	https://educacion.cordoba.gov.ar/parqueseducativos/
Gobierno Abierto Ciudad de Córdoba. 2020. Sistema de Salud Municipal.	https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?msa=0&mid=1vKX3YVLV4u3jLvMu22WqhYjrUzM&ll=-31.409919214830445%2C-64.17714000000001&z=11
Gobierno Abierto Ciudad de Córdoba. 2020.	https://www.cordoba.gov.ar/servicios/vecino/adultos

Hogares de Día municipales.	-mayores/hogares/?categoria=31
Gobierno Abierto Ciudad de Córdoba. 2020. Mapa del Deporte Social.	https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/data/datos-abiertos/categoria/deporte/mapa-del-deporte-social-de-cordoba/4
Gobierno Abierto Ciudad de Córdoba 2020. Centros de Participación Comunal.	https://www.google.com/maps/d/u/0/viewer?mid=16gk9JGaJqRdt8KqCu9125eVFbc0&ll=-31.40000143628036%2C-64.19142640000001&z=13
Sala de Prensa Virtual.	https://www.cordoba.gob.ar/comunicacion/sala-de-prensa-virtual/

*La presente relación de fuentes no implica un listado acabado de recursos. Sin embargo, su presentación en sí misma, y su posibilidad de acceso abierto constituyen una sistematización que puede ser empleada en futuras investigaciones o como antecedentes empíricos sobre la temática.

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

2. REVISIÓN TEÓRICA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Algoritmos y automatizaciones en la gestión de relaciones con la prensa

Tradicionalmente se entiende por “algoritmo” a una prescripción exacta que define un proceso computacional partiendo de datos para lograr un resultado deseado (Markov, 1954). Sería un conjunto de reglas o protocolos que definen con precisión una secuencia de operaciones para obtener un resultado (Stone, 1972). Una de las propiedades de los algoritmos es que son dinámicos, en el sentido de que son capaces de adaptarse a múltiples situaciones.

Aplicado a los procesos de automatización de la comunicación, los algoritmos permitirían un proceso de acción por el cual un determinado contenido, es presentado a un usuario en una situación específica, en un dispositivo en particular; que no se conoce de antemano, pero se genera en el curso de la interacción (Phillips, 2015). Esto, sin duda, genera mucha incertidumbre sobre las oportunidades y desafíos de la gestión de comunicación en las organizaciones automatizadas.



Figura 1. Función “Embudo” de las Relaciones Públicas

Fuente: Elaboración propia

Si pensamos en un embudo, las funciones de relaciones públicas confluyen en la parte más delgada en la interrelación de la dirección que gestiona públicos y recursos y la operación que ejecuta planes y acciones y visibilizan la comunicación. Sin embargo, en su dimensión estratégica, la “boca” del embudo corresponde a la función política, la cual debe definir el propósito, los objetivos y el impacto que se pretende lograr. En efecto, si bien la automatización permitiría optimizar la operación, es sin duda una herramienta clave para la eficiencia en la gestión y fundamentalmente, para la evaluación y toma de decisión, sobre todo en contextos complejos y ubicuos (Zerfass y Franke, 2013; Simões, 2001; Matrat, 1971).

Todo ello ha hecho que la gestión de comunicación, en particular en el sector público, se transforme (Camps et al., 2017) por el impulso que las políticas de gobierno abierto están generando, como ya comentamos. Existe una gran cantidad de datos disponible al alcance de cualquier tipo de organización, absolutamente manipulable a través de las posibilidades que brinda el *big data*, que son complejas, ya que suponen grandes bases de datos que requieren de sofisticados procesos y sistemas de detección, análisis y visualización de los mismos. Cada vez más, el uso de algoritmos, plataformas de inteligencia artificial y técnicas de creación de un lenguaje natural para transmitir noticias e información, son materia de innovación pública.

En el ámbito de la comunicación estratégica, el *big data* implica una gestión prácticamente en tiempo real, vinculado con una perspectiva proactiva de la

planificación de la comunicación basada en la escucha activa de los públicos. El uso de las redes sociales, *apps* y canales digitales cambia el panorama de la gestión de la comunicación y el trabajo de los profesionales. Es esta situación la gran barrera cultural y profesional pero también, el principal reto para la comunicación política institucional. La que actúa en el campo electoral, lleva ya avances pero también grandes tropiezos.

Al igual que los motores de búsqueda y las plataformas de redes sociales utilizan algoritmos para seleccionar y mostrar contenido, las organizaciones podrían utilizar enfoques similares para automatizar sus actividades de comunicación, en particular las vinculadas con la gestión de las relaciones con la prensa y el seguimiento e incidencia tanto en la agenda mediática como en la agenda pública (Zerfass et al., 2016). Concretamente:

- Para apoyar la toma de decisiones con sistemas de alertas o detección de conflictos potenciales o crisis.
- Para automatizar o semiautomatizar la creación o adaptaciones de contenido (noticias, publicaciones, gacetillas de prensa, alertas, preguntas frecuentes, contenidos relacionales, sugerencias de búsqueda, etc.).
- Para automatizar o semiautomatizar distribución de contenido (grupos, listas de correos, boletines, agentes virtuales, *landings pages*, boletines informativos, etc.).
- Para la adaptación a algoritmos de servicios en línea. como motores de búsqueda o plataformas de redes sociales (por ejemplo, optimización de motores de búsqueda, mejora de la visibilidad en los *feeds* de Facebook).

En consecuencia, los procesos de automatización están fuertemente entrelazadas con los grandes datos y el desarrollo de herramientas algorítmicas programadas para analizar, interpretar y recrear acciones (producción y distribución de contenido, censura o manipulación), un proceso que crece y parece irreversible (Dörr, 2015).

2.2. Caso de estudio: la gestión de comunicación gubernamental en la ciudad de Córdoba, Argentina

2.2.1. La ciudad de Córdoba y su gobierno municipal de proporciones extraordinarias

La ciudad de Córdoba está ubicada en el centro del mapa nacional y político de Argentina y es la segunda ciudad en población, con una proyección de 1.453.648

habitantes estimados para 2020, superando a 18 de las 24 provincias que tiene el país. Por sus características demográficas, sociales y urbanas es considerada una ciudad intermedia en franco desarrollo hacia su metropolización, teniendo en cuenta la categorización de Ciudades y Gobiernos Unidos (CGLU, 2020). Integra la Red de Mercociudades, en la cual ejerció dos veces la presidencia, la Red Metrópolis y la Red de Ciudades Creativas. Es ciudad miembro del Observatorio Internacional de la Democracia Participativa y ciudad fundadora de la Red Federal de Acceso a la Información Pública. Su tejido urbano, uno de los más grandes del mundo, es similar a un cuadrado de 24 kilómetros en cada lado, y representa una superficie total de 576 km² que distribuye en zona rural y urbana con 505 barrios.

La estructura político-administrativa municipal se asienta en los órganos deliberativo, ejecutivo y de control. La sede de gobierno está ubicada en el Palacio 6 de Julio y su actividad se encuentra descentralizada en 13 Centros de Participación Comunal (CPC), coordinadoras de las Juntas de Participación Vecinal que reúnen a representantes de centros vecinales que votan y priorizan obras y servicios del Presupuesto Participativo. La plantilla de personal municipal asciende a 10.837 empleados (datos de 2019) que se desempeñan en las distintas direcciones ubicadas en sede central y otras distribuidas en todo el tejido.

En cuanto a los principales desafíos que se enfrenta la institución, destacamos:

a) A nivel de la ciudad:

- Crecimiento urbano y poblacional: desarrollar el área metropolitana.
- Área de gestión territorial de enormes proporciones: ampliar las políticas de descentralización de servicios.
- Gran sistema de agentes sociales municipales: fortalecer la gobernanza y la participación en red.
- Apertura y participación internacional: adoptar criterios de calidad en las áreas de gobierno y gestión.
- Crisis de representatividad y transparencia del sistema democrático: abrir el estado a la ciudadanía, implementar la escucha activa, desarrollar nuevos canales de relación, información y comunicación, y facilitar el control ciudadano.

b) A nivel de la organización municipal:

- Municipio con más de 500 edificios públicos, casi 11000 empleados, 13 secretarías de conducción ejecutiva y más de 100 direcciones operativas. Cada uno constituye de forma natural un punto de contacto, de relación y de generación de información pública para una población de más de un millón y medio de habitantes: promover la desburocratización y el cambio cultural hacia el gobierno abierto.

2.2.2. Una estructura funcional político estratégica: Secretaría de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico

Como ya se mencionó, si bien en el caso de ciudad de Córdoba, las iniciativas normativas tuvieron prontos antecedentes, el proceso hacia el gobierno abierto fue lento entre 2011 y 2015. Por esta razón, en el mes de abril de 2016 se crea la Secretaría de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico con el objetivo de planificar y coordinar las políticas de modernización, información, comunicación y desarrollo en todos los niveles del gobierno municipal, implementando el uso libre de los datos, la accesibilidad y la transparencia para la participación ciudadana, claves del proceso de gobernanza asumido por la gestión. De esta manera, los ejes vertebrales de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico adquirieron rango de secretaría en el trazado político. Esto supuso reflejar y legitimar, en la misma estructura de gobierno, los compromisos asumidos para la innovación pública y la calidad institucional y democrática.

De manera operativa, la Secretaría reunió bajo su cargo a dos grandes equipos multidisciplinarios: la Subsecretaría de Modernización y Tecnología y la Dirección General de Comunicación y Medios. De la Subsecretaría de Modernización y Tecnología depende la Dirección General de Gobierno Abierto, Acceso a la Información Pública, Estadística y Censos; Dirección de Modernización; Dirección de Centro de Cómputos; Dirección de Informática; Dirección de Tecnología, Sistemas Tributarios y Administración Financiera; Dirección de Desarrollo Estratégico; Subdirección de Emprendedurismo, Dirección General de Juventud, Empleo y Capacitación Laboral, Subdirección de Empleo y Capacitación Laboral y Subdirección de Juventud.

De la Dirección General de Comunicación y Medios dependen la Dirección de Contenidos, con cinco subdirecciones: Comunicación Ciudadana y Publicidad, Medios, Medios Digitales, Prensa y Comunicación Audiovisual e Innovación y Creatividad.

La estructura ejecutiva está integrada por el secretario del Departamento Ejecutivo Municipal como autoridad máxima, un subsecretario, tres directores generales, seis directores y ocho subdirectores, en total son 19 personas. La estructura operativa fue conformada por personal profesional y técnico según cada especialidad, con un total de 161 empleados.

3. RESULTADOS

3.1. Objetivos y surgimiento de la Sala de Prensa Virtual

A continuación, se presentan los datos más relevantes, descriptos desde la objetividad científica y resaltando las observaciones más importantes surgidas durante la investigación.

Al momento de lanzar la Sala de Prensa Virtual en 2018, el intendente de la ciudad publicó en su cuenta de Twitter:

@ramonjmestre: Con la nueva Sala de Prensa Virtual de la @MuniCba innovamos la forma de comunicar y el vínculo con los trabajadores de prensa. Noticias, servicios, galerías, agenda y los recursos reutilizables y abiertos en <http://prensa.cordoba.gob.ar> ¡Otro paso de @GobAbiertoCba!

La interpelación no resultaba casual. Según manifestaron los responsables de comunicación, en ese momento la difusión de actividades, obras y servicios municipales era escasa, con baja presencia en medios y múltiples cuentas informales en redes y una problemática de la diversidad de submarcas. A efectos de reordenar el enorme flujo de información a comunicar, se identificaron tres *issues* de intervención:

1. Dificultad de integrar y hacer operativas distintas áreas, debido a la desconcentración física de dependencias y a la existencia de distintos sistemas y procedimientos para el tratamiento de datos.
2. Canales de comunicación con la prensa y otras entidades, abiertos en áreas claves de manera unilateral, gestionados por comunicadores en algunos casos y por personal con algunos otros, estos últimos con escaso o ningún conocimiento formal.
3. Difusión de contenido fragmentado de acuerdo al sesgo de cada repartición de origen, con mensajes igualmente sesgados y en muchos casos, contradictorios.

En este contexto surge la Sala de Prensa Virtual con los objetivos de:

- a. Comunicar a la población de Córdoba y a potenciales visitantes la información de actividades, obras y servicios municipales, de acuerdo a las políticas de gobernanza de la gestión: gobierno abierto e inclusivo, transparencia y participación ciudadana para el fortalecimiento de la democracia.
- b. Generar y mantener canales de comunicación de acceso permanente con los medios de prensa, organizaciones gubernamentales y sociales.

- c. Generar y mantener canales de comunicación de acceso permanente y directo con la ciudadanía, acompañando el proceso de gobernanza identificado conceptualmente como capital social.

Por su parte, a nivel comunicacional, se establecieron los siguientes objetivos:

- a. Integrar la agenda política, pública y de medios.
- b. Fortalecer la identidad de marca y unificar la voz que enuncia.
- c. Gestionar datos abiertos, mensajes y relaciones con la prensa y otras organizaciones.
- d. Lograr mayor segmentación.
- e. Poner a disposición de los medios de comunicación la mayor cantidad de información pública existente.
- f. Crear las herramientas necesarias para la descentralización digital y nuevos servicios.

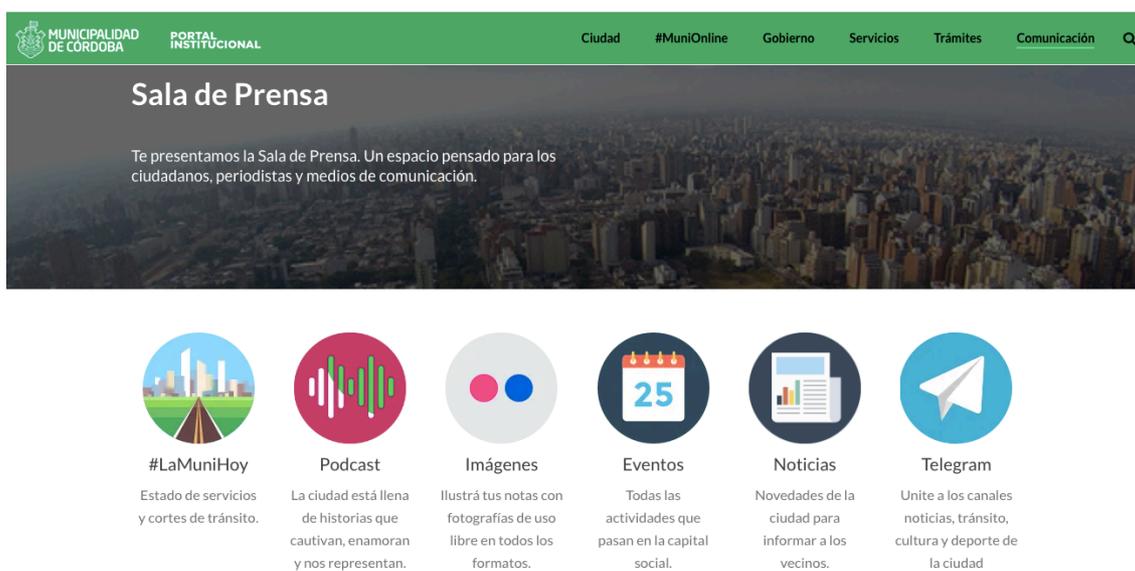


Figura 2. Pantallazo de la cabecera de la Sala de Prensa Virtual de la Municipalidad de Córdoba (Argentina)

Fuente: <http://prensa.cordoba.gob.ar>

Si bien el alcance de la comunicación a nivel local debe ser amplia, abierta e inclusiva y dirigida a todos los públicos, en su relación específica con los medios de comunicación, se dirige a los periodistas, productores, editores de los mismos y aquellos líderes de opinión que operan en otras organizaciones y que utilizan esta

información. En su relación específica con las redes sociales, la segmentación sigue un criterio georreferencial, por edad y por intereses.

Al indagar sobre las principales acciones realizadas, algunas previas o concomitantes al propio desarrollo de la Sala de Prensa Virtual, los entrevistados listaron un conjunto de acciones que señalamos a continuación y entre las que se observan algunas de tipo estratégicas y otras más bien operativas:

- Rebranding: el proceso se inició con el *rebranding* de la marca Municipalidad de Córdoba, a fin de dotarla de los atributos a comunicar.
- Implementación de la Orden de Trabajo de Diseño Municipal y Manuales: paralelamente, se sistematizaron las órdenes de trabajo dirigidas al área de Diseño Municipal, recibiendo pedidos de piezas gráficas y digitales para la comunicación de obras, servicios y actividades de las áreas municipales.
- Formalización y capacitación de la Red Interna de Comunicación (Redcom): se convocaron comunicadores y otros responsables de distintas reparticiones que realizaban tareas de comunicación de modo informal, a fin de integrar la Redcom. Esta red, formada en principio por 79 personas, recibió capacitación sistemática en temas estratégicos y permitió integrar operativamente las diferentes áreas generadoras de información.
- Sistematización de redes, unificación y verificación de cuentas: a partir de la Redcom y utilizando este canal rápido de contacto entre áreas, fueron unificadas y verificadas las cuentas de redes informales para lograr finalmente un total de 36 cuentas oficiales.
- Renovación del sitio web oficial y lanzamiento Portal de Gobierno Abierto: el sitio web municipal existente fue rediseñado y migrado a un CMS de código abierto que posibilitara trabajar con redes y herramientas gratuitas. En lo referente a la política de apertura de datos, se lanzó el Portal de Gobierno Abierto de Córdoba.
- Transformación de Redacción Tradicional a Redacción Integrada “La Fábrica”: la oficina de prensa fue remodelada completamente, inspirada en las actuales redacciones de medios, y todo el personal fue capacitado para transformar la antigua redacción en una redacción integrada, donde trabajan las áreas de Contenido, Comunicación Ciudadana, Fotografía y Audiovisual, Web y Control Digital. El paso de redacción tradicional, con una orientación principalmente gráfica, a una redacción integrada, fue un proceso que duró dos años e incluyó, en lo referente a cambio cultural, a toda la plantilla; un 50%, aproximadamente contaba con más de 40 años y tenía una relación informal con las herramientas digitales. La formación se realizó de manera continua, trabajando directamente con las herramientas y aplicaciones, redacción digital, hipertexto, *storytelling*, integración de formatos y multiplataforma; se generaron manuales para hacer más fácil la tarea. La Redacción Integrada tiene a su cargo la gestión de la sala

de prensa virtual y, como el proceso de creación de contenidos sigue un sistema de línea de producción muy específico, es denominada internamente como “La Fábrica” de contenidos de Municipalidad de Córdoba.

- Creación del Sistema de Agenda Municipal Integrada (SAMI): para lograr la integración de las agendas política, pública y de medios, fue necesario sistematizar el flujo de información que proveía la Redcom, para poder trabajar en tiempo real. Se crea el Sistema de Agenda Municipal Integrada (SAMI) de Gobierno Abierto, sistema de información que agrupa de manera transversal y definitiva, todas las áreas municipales que componen la estructura de secretarías políticas y direcciones operativas de gestión a fin de contener, centralizar y distribuir el flujo de información a los canales de comunicación y aplicaciones municipales y de terceros. SAMI determina la agenda de temas para la producción y posibilita a los comunicadores la rápida validación de la información de carga de los creadores de Redcom. Actualmente 59 de los 79 miembros de la Redcom son gestores de SAMI.

3.2. La Sala de Prensa Virtual y las herramientas de automatización

La Sala de Prensa Virtual fue lanzada públicamente el 13 de abril de 2018. Todo el contenido noticiable y servicios para la prensa y la ciudadanía están disponibles de forma online a través del sitio web que incluye seis secciones:

- #LaMuniHoy: en esta sección se muestran datos de la agenda de servicios como, por ejemplo, el cronograma de móviles de atención de salud, cortes de tráfico y desvíos. Estos últimos datos se cargan también en SAMI y se integran a la aplicación Waze.
- Banco de Imágenes: todas las fotografías de actividades, obras y servicios municipales están disponibles a través de la cuenta de Flickr.
- Podcast: banco de registro de entrevistas y notas en profundidad, en formato audio y producidos íntegramente en la redacción.
- Eventos: se puede acceder a la agenda municipal completa de SAMI, seleccionando los eventos mediante diferentes filtros de información.
- Noticias: las noticias están disponibles por orden cronológico, con un espacio para temas destacados.
- Mailing: en esta sección se puede solicitar la recepción de boletines e información vía correo electrónico. Funciona como una lista de distribución.
- Telegram: inicialmente, la cuenta de Telegram fue general, con posibilidad de recibir al instante la información generada. En el mes de abril de 2019 se

incorporaron otras cuentas específicas para actividades culturales, deportivas y cortes de tránsito.

Las agendas diarias y toda la información generada en la línea de producción se remiten de manera diaria en dos boletines horarios al listado de suscriptores de medios de la Sala de Prensa Virtual y se realizan envíos especiales de acuerdo al grado de importancia de la información difundida.

El sistema en línea posibilita la actualización de la información sin necesidad de reenvíos. Paralelamente, las noticias son difundidas a través de las cuentas oficiales en redes sociales, de acuerdo al plan de segmentación anteriormente mencionado. Cualquier periodista o ciudadano puede acceder libremente a la Sala de Prensa Virtual y suscribirse.

Por su parte, el área de “Control Digital” es la encargada del seguimiento de la información en su fase de recepción y rebote, verificando a través de las publicaciones la llegada y tratamiento de la información, detectando dudas y errores.

El área de “Relaciones” realiza la gestión directa con periodistas, productores de radio, televisión y de portales, recibiendo las solicitudes de datos o entrevistas con autoridades, dudas y/o rectificaciones a través de WhatsApp, derivaciones de la noticia a otros posibles niveles de profundidad y tratamiento y proponiendo a su vez, temas de la agenda de medios a La Fábrica.

3.3. Los impactos en la gestión de comunicación y la relación con los medios

En la cuantificación de los resultados, desde la implementación y durante el 2018 y 2019 se observa que la Sala de Prensa Virtual posibilitó:

- La publicación de 2.650 noticias y el envío de 546 boletines a 255 periodistas suscriptos, locales y de medios del interior. En el mismo período, se registraron 7.082 visitas a la Sala, 5.976 de éstas fueron visitas únicas, es decir, el 84,3%.
- A través de Telegram, se registraron 57 suscripciones en el Canal Noticias desde abril de 2018. Las otras tres cuentas abiertas en 2019, suman otras 109 suscripciones.
- La cuenta de fotografía en Flickr tiene 17 seguidores permanentes y, durante el período mencionado, recibió un total de 1.557.403 visitas, con un promedio de 3032 visitas diarias. Dispone de un banco de 19.445 fotografías distribuidas en 1131 álbumes.

- Por su parte, en ese lapso, se produjeron y pusieron a disposición a través de noticias y redes 456 videos y las 36 cuentas en redes de Municipalidad de Córdoba tienen más de 600.000 seguidores.
- De la Redcom participan 79 miembros pertenecientes a distintas áreas municipales. De esa red, 59 participantes son editores de SAMI y fuentes de información y datos para “La Fábrica” en 24 temas claves: Ambiente, Turismo, Cultura, Deportes, Salud, CPC, Economía Social, Derechos Humanos, Relaciones Internacionales, Educación, Empleo y Capacitación, Políticas Vecinales, Desarrollo Estratégico, Emprendedorismo, Discapacidad, Desarrollo Comunitario, FIDE, ADEC, Adultos Mayores, Emergencia 107, Registro Civil, Tránsito, Recuperando Valor y Juventud.
- A través de SAMI, los editores de la Redcom cargaron 2.779 actividades en la sección Eventos de la Sala de Prensa y 699 cortes de tráfico en #LaMuniHoy
- Referido a Transparencia y acceso a la información pública, el Portal de Gobierno abierto que enlaza con la Sala de Prensa Virtual cuenta a fecha de diciembre 2019 con 6230 recursos de datos, 648 conjunto de datos, 495 ideas recibidas y 72 categorías de datos, de los cuales los más consultados son barrios de la ciudad, ordenanzas tarifarias y mapas del estacionamiento.
- La colaboración fue potenciada a través del uso de código libre y sus posibilidades de integración de plataformas, en el trabajo en red con organizaciones, convenios y proyectos comunes de productos de gobierno abierto, como fueron sus aplicaciones móviles Go con empresas de transporte, Nuestros Árboles con la Universidad Nacional y el seguimiento de tránsito a través de la integración con Waze y Mi Autobús, para citar ejemplos.

En cuanto a los impactos a nivel organizacional, estos han sido mayores. En términos generales hay una percepción y evidencia (premios, notas de prensa, valoraciones) que la estrategia ha significado un paso adelante en sucesivas etapas, de un “gobierno cerrado, a un gobierno electrónico y de éste, al concepto político de gobierno abierto, esto es, gobernanza, participación y democratización de las herramientas de control público para la transparencia”:

- La principal evaluación externa con respecto a la política de Gobierno Abierto es la medición anual de datos abiertos de ciudades argentinas que lleva a cabo la Fundación Conocimiento Abierto. El Índice de Datos Abiertos (Open Data Index) para ciudades de Argentina es un ranking que presenta el estado de apertura y promoción de datos públicos en formato abierto de las ciudades de Argentina, con la misión de fortalecer la transparencia activa y la rendición de

cuentas. Durante tres años consecutivos (2017, 2018 y 2019) la ciudad de Córdoba lideró el ranking de ciudades argentinas^{2 3 4 5}.

- La ciudad de Córdoba fue considerada, además, la segunda ciudad de Argentina en transparencia según el ranking 2019, medido y elaborado por el Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de Fundación Mediterránea⁶.
- Presupuesto Abierto Ciudadano fue seleccionado entre 42 proyectos presentados, como una de las cinco “Mejores Prácticas Innovadoras” del Hemisferio Sur en transparencia por la Conferencia Interamericana de Alcaldes en la Embajada de EE.UU, en la ciudad autónoma de Buenos Aires.⁷
- El proyecto “Manos en la DATA” de Municipalidad de Córdoba e investigadores de Buenos Aires fue seleccionado por CAF- Banco de Desarrollo de América Latina como uno de los proyectos premiados en 2019. Premian a los proyectos que usan ciencia de datos para el diseño de políticas públicas en la Argentina. La Organización Mundial de la Salud (OMS/OPS) otorgó un premio a Municipalidad de Córdoba por el uso de sistemas en el marco del proyecto “Mejora de los Sistemas de Información para la Salud (IS4H) en las Américas”⁸.
- Además, la ciudad de Córdoba fue seleccionada por BID FOMIN como ganadora del Plan Ciudad Inteligente y Economía Colaborativa en grandes aglomerados urbanos de la Argentina, a través del Programa Ciudades de CIPPEC y junto al Ministerio de Producción de la Nación para la transformación de un estado local más transparente, abierto y público⁹.
- Por su parte el Plan de Metas, primera experiencia en la ciudad de Córdoba y una de las primeras cuatro implementadas en el país, posibilitó el seguimiento en línea de las acciones de gobierno para el mejor control ciudadano y recibió la distinción de la Unión Iberoamericana de Municipios y la Federación Latinoamericana de Ciudades Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales (UIM FLACMA) de “Buenas Prácticas y Experiencias de Gestión Local” en 2014.
- A nivel de la comunicación política e institucional, la experiencia de Gobierno Abierto y Participación ciudadana fue distinguida con el premio Eikon 2018 a la excelencia de la comunicación¹⁰.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A continuación, presentamos las conclusiones en función de los objetivos y las hipótesis de trabajo, a partir de la investigación realizada y los resultados obtenidos.

Los informes sobre el sector, tanto en América Latina como Europa evidencian la importancia que tiene para los profesionales la adaptación a los algoritmos de los servicios digitales de comunicación; sin embargo, en función del supuesto de la primera hipótesis, se confirma que el empleo en planes de comunicación a nivel público son una novedad y como tal, una innovación en gestión.

De acuerdo con las nuevas tendencias de comunicación y las políticas de Gobierno Abierto, la Sala de Prensa Virtual representó un *output* de innovación del plan de comunicación de la Municipalidad de Córdoba. Es producto de un proceso completo que específicamente incluyó áreas de información y comunicación pero que, al integrar todas las áreas generadoras de datos y noticias, introdujo innovaciones claves como Redcom, SAMI y Redacción Integrada, para lograr así una mayor interoperabilidad de trabajo humano y de sistemas, según las teorías de políticas públicas y la creación de valor público en la organización.

A nivel de la comunicación, se lograron cualificar procesos y recursos humanos relacionando el conocimiento con el uso de tecnología en la creación de contenidos; de tal modo que la calidad de la información circulante dentro de la institución culminara como servicio en el proceso de comunicación pública. Asimismo, empleando procesos de automatización, se otorgó accesibilidad, disponibilidad y previsión a la información municipal disponible tanto para públicos especializados, como prensa y medios, como para la ciudadanía.

Respecto de la hipótesis número 2, el estudio de caso aplicado a una organización de naturaleza y características complejas en el sector público como es la Municipalidad de Córdoba, nos permite afirmar que las herramientas de comunicación basadas en automatizaciones introducen sofisticados procesos de escucha activa, generación de contenidos y gestión de relaciones logrando mayores resultados positivos e impactos en la gestión de prensa virtual. Al tiempo que transforman de modo integral la gestión de comunicación gubernamental.

En efecto, hemos constatado que tanto en la Sala de Prensa Virtual como el resto de Portales de Gobierno Abierto del ecosistema de medios instituciones, ofrece un gran volumen de información de servicio, actividades culturales, y turísticas en general. Además, permite el acceso a recursos fotográficos amplios, variados y casi en tiempo real en relación al acontecimiento. La gestión de prensa interactúa de forma coherente con las funciones de las distintas redes sociales (como alerta, por ejemplo), brindando la posibilidad de ampliar o profundizar en datos o recursos. Asimismo, la disponibilidad

de datos a partir de la propia fuente primaria, de modo automatizado y sistemático, enriquece considerablemente la producción de contenidos, la anticipación y la organización del trabajo de cobertura.

Las herramientas de automatización han permitido el uso de datos bajo demanda que provienen de universidades (investigadores), centros vecinales, ONGs, empresas y otras organizaciones del estado, quienes han solicitado y utilizado datos abiertos especialmente referidos a relevamientos de uso de suelo, estado de los servicios públicos, asistencia de la salud, declaraciones juradas de funcionarios y estadísticas de la ciudad que son utilizadas como fuentes de información pública.

Finalmente, aunque se trate de un caso de estudio, creemos que la presente aportación es además significativa, demuestra que la transformación ocurrida a partir de las acciones implementadas en cuanto a transparencia, participación y colaboración adquieren una dimensión mayor a partir de la gestión de comunicación integrada, en particular con la relación con los medios de comunicación. Esta situación permite asegurar que las políticas públicas a largo plazo, que involucran cambios tanto en el interior como en el exterior de las estructuras institucionales, pueden ser el resultado de intervenciones puntuales siempre y cuando estas sean profundas y sostenidas en el tiempo, de modo que persigan no la simple administración política sino las políticas de Estado.

Planificar y ejecutar en tiempo real requiere de sofisticados procesos, de decisión política-estratégica constante y de una capacidad de gestión de contenidos, automatizaciones y mapeo de relaciones. La tendencia indica la necesidad de seguir profesionalizando, reconvirtiendo estructuras y asumiendo modelos de gestión y planificación, dinámicos, invertebrados pero sistémicos.

Es necesario mencionar las limitaciones locales del estudio. Nos hemos enfocado en una única ciudad, caracterizada por su idiosincrasia y situación geográfica, social, demográfica y política. Igualmente, podemos advertir que los resultados de esta investigación podrían ser extrapolables a ciudades con características similares de la región, el país y la propia América Latina.

Partiendo de este trabajo, consideramos pertinente plantear líneas futuras de trabajo que nos permitan profundizar en el tema y al mismo tiempo, ampliar el ámbito de acción para dotar de mayor impacto social a la investigación presentada. Concretamente:

- Realizar estudios comparativos entre ciudades de la misma región y/o del país (Argentina), para establecer similitudes y diferencias, así como identificar tendencias y formas de actuar; que permitan desarrollar patrones que ayuden a las instituciones públicas a desarrollar programas de comunicación que

busquen dotarlas de mayor transparencia, participación y colaboración con la ciudadanía.

- Igualmente, se plantea la posibilidad de llevar a cabo proyectos colaborativos con otros países de América Latina con el fin de estudiar los procesos participativos de las instituciones públicas en el continente. Sin descartar ampliar el rango de estudio a Iberoamérica.

Notas

¹ En su traducción al español como macrodatos o inteligencia de datos (según Fundéu BBVA en <https://www.fundeu.es/recomendacion/macrodatosalternativa-abig-data-1582/>).

² <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ibarra-y-mestre-presentaron-el-portal-de-gobierno-abierto-de-la-ciudad-de-cordoba>.

³ <https://www.lavoz.com.ar/politica/como-es-el-portal-de-gobierno-abierto-que-presento-la-municipalidad-de-cordoba>.

⁴ <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/premieron-gestion-de-mestre-por-su-programa-de-transparencia>.

⁵ <https://www.lavoz.com.ar/politica/municipalidad-de-cordoba-segunda-en-transparencia-nivel-nacional>.

⁶ <https://www.lavoz.com.ar/politica/gobierno-abierto-gestion-de-ramon-mestre-lidera-ranking-por-tercer-ano-consecutivo>.

⁷ <https://www.lavoz.com.ar/politica/reconocimiento-internacional-para-el-plan-de-metas>.

⁸ <https://www.cordoba.gob.ar/2019/03/07/la-municipalidad-de-cordoba-premiada-por-la-organizacion-mundial-de-salud-en-tecnologia-para-el-desarrollo/>.

⁹ <https://www.cordoba.gob.ar/2018/06/04/convenio-y-lanzamiento-plan-ciudades-inteligentes-y-economias-colaborativas-en-grandes-aglomerados-urbanos/>.

¹⁰ <https://cordoba.premioseikon.com/se-conocieron-los-ganadores-del-eikon-cordoba-2018/>.

Referencias

Almansa-Martínez, A. (2005). Relaciones pública y gabinetes de comunicación. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (32), 117-132.

Álvarez-Nobell, A. & Barroso, M. B. (2018). "Biomímesis comunicativa: convergencia en la sociedad de la ubicuidad". *Revista Tendencias*, 12(23), 21-28.

Camps, S.; Álvarez-Nobell, A.; Cambareri, L. & Riorda, M. (2017). *Comunicación de instituciones, empresas y gobiernos en situaciones de desastre*. *RevCom*, (5), 74-105.

Castillo-Esparcia, A. & Almansa-Martínez, A. (2005). Relaciones Públicas y Tecnología de la Comunicación. Análisis de los sitios de prensa virtuales. *Organicom*, 2(3), 132-149.

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (2020). *Ciudades Intermedias*. Barcelona, España. Recuperado de <https://bit.ly/3c6jo8M>.

Collister, S. (2015). *Analysing Algorithms in Public Relations Research: Contexts, Challenges and Innovative Methodologies*. EUPRERA. The Management Game of Communication:

- How PR/Corporate Communication Supports Organizations and What Communicators Can Learn from Management Disciplines, 1–3 October, Oslo, Norway.
- Collister, S. (2015). Algorithmic Public Relations: Materiality, Technology and Power in a Post-hegemonic World. In J. L'Etang, D. McKie, N. Snow, & J. Xifra (Eds.). *The Routledge Handbook of Critical Public Relations* (pp. 360–371). Hoboken: Taylor and Francis.
- Christensen, L. T. (1997). Marketing as auto-communication. *Consumption, Markets & Culture*, 1(3), 197-227.
- Dörr, K. N. (2015). Mapping the field of Algorithmic Journalism. *Digital Journalism*, 1–23. doi: 10.1080/21670811.2015.1096748.
- Fernández-Quijada, D. & Ramos-Serrano, M. (2015). *Tecnologías de la persuasión: uso de las TIC en publicidad y relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Francescutti, P. & Saperas, E. (2015). Los gabinetes de prensa como fuente de información política en España. *La trama de la Comunicación*, 19, 265-282.
- García, J. G. (2014). *Gobierno abierto: transparencia, participación y colaboración en las Administraciones Públicas*. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas y Sociales*, 24 (54), 75-88. doi: <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n54.46441>.
- Grandien, C. & Johansson, C. (2016). Organizing and Disorganizing Strategic Communication: Discursive Institutional Change Dynamics in Two Communication Departments. *International Journal of Strategic Communication*. doi: 10.1080/1553118X.2016.1196692.
- Markov, A. A. (1954). *Theory of algorithms* [Translated by Jacques J. Schorr-Kon and PST staff]. Moscow: Academy of Sciences of the USSR.
- Matrat, L. (1971). *Relations publiques et management*. Brussels: CERP.
- Moreno, A.; Molleda, J. C.; Álvarez Nobell, A.; Herrera, M.; Athaydes, A. & Suárez, A. M. (2019). *Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países*. Bruselas & Madrid: EUPRERA/Dircom.
- Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A. M., Herrera, M. & Álvarez, A. (2017). *Latin American Communication Monitor 2016-2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países*. Bruselas & Madrid: EUPRERA/Dircom.
- Nasser, A. & Ramírez Alujas, A. (2014). Plan de gobierno abierto. Una hoja de ruta para los gobiernos de la región. Serie Manuales. CEPAL. Naciones Unidas. Santiago de Chile. Recuperado de <https://bit.ly/32pg8Rs>.
- Nothhaft, H. (2010). "Communication management as a second-order management function: Roles and functions of the communication executive - results from a shadowing study". *Journal of Communication Management*, 14(2), 127-140. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/13632541011034583>.
- Phillips, D. (2015). *The Automation of Public Relations: A perspective on the development of automation affecting Public Relations*. Woolbridge, UK: BLURB.
- Sánchez, C.; Lasagna, M. & Marcet, X. (2013). *Innovación pública. Un modelo de aportación de valor*. Santiago, Chile: RIL editores.

- Simões, R. P. (2001). *Relações Públicas e Micropolítica*. São Paulo, Brasil: Summus.
- Stone, H. S. (1972). *Introduction to computer organization and data structures*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Tufekci, Z. (2014). Engineering the public: Big data, surveillance and computational politics. *First Monday*, 19(7), 1-16.
- Zerfass, A.; & Franke, N. (2013). Enabling, Advising, Supporting, Executing: A Theoretical Framework for Internal Communication Consulting Within Organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 118–135. doi: 10.1080/1553118X.2013.765438.
- Zerfass, A.; Verčič, D. & Volk, S. (2017). “Communication evaluation and measurement: Skills, practices and utilization in European organizations”. *Corporate Communications An International Journal*, 22(1), 2-18. doi: 10.1108/ CCIJ-08-2016-0056.
- Zerfass, A.; Verhoeven, P.; Moreno, A.; Tench, R. & Verčič, D. (2016). *European Communication Monitor 2016. Exploring trends in big data, stakeholder engagement and strategic communication. Result of a Survey in 43 Countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

Agradecimientos

Por los aportes de los equipos y colaboradores de las Secretarías de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico del Municipio de la Ciudad de Córdoba, Argentina.