

‘Issues’ y ‘big data’ en la gestión de relaciones públicas. El caso de la implementación del nuevo sistema de tratamiento de residuos “Recuperando Valor” en Córdoba, Argentina

Issues and Big Data in Public Relations Management. The Case of the Implementation of the New Garbage System Called “Recuperando Valor” in Córdoba, Argentina



Antonio Castillo-Esparcia

Universidad de Málaga (España)

Alejandro Álvarez-Nobell

María Belén Barroso

Universidad Nacional de Córdoba (Argentina)

El LCM 2016-2017 (Moreno et al., 2017) mostró el déficit en Latinoamérica en el uso de big data para la toma de decisiones basada en issues; una de las grandes transformaciones actuales en relaciones públicas. El objetivo de esta investigación fue analizar el impacto de la implementación de estrategias de issues management y big data para el nuevo sistema de residuos de Córdoba (Argentina) —“Recuperando Valor”— durante diciembre 2018. Se analizaron más de 10.000 publicaciones en redes sociales mediante un sistema de alertas programadas (QSocial) por temas, actores, impactos y frecuencia a través de distintos modelos analíticos: Imagen de Gestión; Sentimientos; Preocupaciones Ciudadanas, Género, Humor Social

The LCM 2016-2017 (Moreno et al., 2017) showed the deficit in the use of big data for making decisions based on issues in Latin America; this is one of the great transformations that we currently envision in public relations. The objective of this research was to analyze the impact of the implementation of Issues Management and big data strategies for the new garbage system in Córdoba (Argentina) —“Recuperando Valor”— during December 2018. More than 10,000 publications on social networks were analyzed through a system of programmed alerts (QSocial) taking into account topics, actors, impact and frequency through different analytical models: measurement of Management Image; Feelings; Citizen Concerns, Gender,

y Valoraciones. Las organizaciones no solo comunican estratégicamente: son comunicación estratégica (Grandien y Johansson, 2016). Ello implica una función de dirección y asesoramiento (Zerfass y Franke, 2013) —o función política (Simões, 2001 inspirado en Matrat, 1971)—, atendiendo la opinión pública mediante la gestión de issues (Nothhaft, 2010). En la práctica implica construir, administrar y monitorear en tiempo real el desarrollo e impacto de un conjunto de temas que cobran relevancia en las distintas agendas y por consecuencia en la producción de contenidos y la gestión de relaciones con los distintos públicos en función de sus intereses.

Palabras clave: issues, big data, relaciones públicas, ambiente, residuos en Argentina.

Social Humor and Evaluations. Organizations not only communicate strategically: they are indeed strategic communication (Grandien and Johansson, 2016). This requires a management and advisory function (Zerfass and Franke, 2013) —or political function (Simões, 2001 as inspired by Matrat, 1971)—, considering public opinion through issues management (Nothhaft, 2010). In practice it involves building, managing and monitoring in real time the development and impact of a set of issues that become relevant in the different agendas and, consequently, in the production of contents and the management of relations with the different stakeholders based on their interests.

Key words: issues; big data, public relations, environment, garbage in Argentina.

La sociedad de la ubicuidad —que ha revolucionado las dimensiones de tiempo, espacio y persona en las relaciones— necesita que las organizaciones se adapten permanentemente a los cambios en los contextos y ensayen escenarios y respuestas sin disolución de continuidad (Álvarez-Nobell y Barroso, 2018).

Para ello, planificar y ejecutar en “tiempo real” requiere de sofisticados procesos y sistemas de información para la escucha activa, la medición y la evaluación; planificaciones prospectivas que posibiliten la toma de decisiones político-estratégicas permanentemente; y una capacidad de gestión de contenidos, automatizaciones y mapeo de relaciones que pocos gabinetes de comunicación de perfil analógicas están en condiciones de asumir en el corto plazo.

En este sentido, entre las grandes transformaciones que vislumbramos en la comunicación en las organizaciones, el paso de una perspectiva normativa a una prospectiva estratégica en materia de planificación es sin duda axial. Los clásicos “planes libro”: producto de un diagnóstico retrospectivo sincrónico, la impronta técnica de un “consultor” y la legitimidad de un “ejecutor político” con poder; empiezan a dar paso a una dinámica planificación por escenarios.

Los últimos estudios sobre la profesión (Moreno *et al.*, 2019) confirman que el desarrollo de herramientas algorítmicas programadas para analizar, interpretar y

recrear escenarios en la gestión de relaciones (Dörr, 2015), junto a la gestión de sistemas de información basados en *big data* para la escucha activa y la toma de decisiones son las principales innovaciones y desafíos que afronta la comunicación estratégica en la actualidad.

Sin embargo, ya la edición 2016-2017 del *Latin American Communication Monitor* (Moreno *et al.*, 2017) mostró el déficit en Latinoamérica en el uso de *big data* para la toma de decisiones basada en *issues*; con marcadas diferencias respecto de Europa (Tech Target, 2013; Zerfass *et al.*, 2016). Y esto sucede mientras en el mundo, la función asesora de la comunicación cobra mayor protagonismo en aspectos claves como los que señalan Zerfass y Franke (2013):

- Asesoramientos sobre *gestión de comunicación* ante problemas específicos de comunicación.
- Asesoramiento sobre las *estructuras, procesos y competencias comunicativas* que se requieren para abordar los problemas o necesidades comunicativas.
- Asesoramiento sobre los *procesos de toma de decisiones organizacionales*, más allá del mero acto enunciativo de la decisión.
- Asesoramiento para comprender y cumplir con las expectativas comunicativas mediante la creación y el fomento de una *conciencia colectiva* sobre la dimensión comunicativa de cualquier gestión, decisión o tareas en las organizaciones.

Sin duda, las tendencias indican la necesidad de seguir profesionalizando, reconvertir estructuras y asumir modelos de gestión y planificación dinámicos, invertidos pero absolutamente sistémicos.

En este marco, nos propusimos analizar la gestión de *issues* y el uso de herramientas de *big data* en una experiencia de comunicación pública, en Córdoba, Argentina, el principal gobierno local del país sudamericano, con casi 1.700.000 habitantes y una de las mayores superficies de ejido municipal de Latinoamérica (576 km²).

En este caso se trata del proceso de implementación en 2018/2019 por parte del Municipio del nuevo sistema de tratamiento de residuos sólido urbano, denominado "Recuperando Valor".

El caso es de especial relevancia, por la implicancia temática (ambiente, residuos) y porque se desarrolla en un sector, el gubernamental, uno de los ámbitos profesionales de la comunicación de mayor crecimiento en los últimos años (Moreno *et al.*, 2019).

MARCO TEÓRICO

Las organizaciones no solo comunican estratégicamente: son comunicación estratégica (Grandien y Johansson, 2016). Ello implica una función de dirección y asesoramiento (Zerfass y Franke, 2013) —o función política (Simões, 2001) en su interpretación de Matrat, 1971)—, teniendo en cuenta la opinión pública mediante la gestión de relaciones. En la práctica supone construir, administrar y monitorear

en tiempo real el desarrollo y su impacto de un conjunto de temas que cobran relevancia en las distintas agendas y por consecuencia en la producción de contenidos y la gestión de relaciones con los distintos públicos en función de sus intereses.

Este enfoque se enmarca en la perspectiva relacional de la comunicación, que, como Ledingham (2003) ya anticipó, ha sido explorada en el contexto de varias funciones de relaciones públicas como la gestión de asuntos públicos (Ledingham, 2001); las relaciones con la comunidad (Ledingham y Bruning, 2001); la gestión de crisis (Coombs, 2000); las relaciones con los medios (Ledingham y Bruning, 1998, 1999) y también *issues management* (Bridges y Nelson, 2000; Heath, 2006; Nothhaft, 2010).

Particularmente, el *issues management* ha crecido como una disciplina aplicada y de investigación para compensar lo que algunos creían que era un enfoque insuficiente de la práctica de las relaciones públicas a mediados de los años setenta (Heath, 2006). Shannon-Bowen (2005: 1) lo definirá como:

la función ejecutiva de las relaciones públicas estratégicas que se ocupa de la resolución de problemas, la definición organizacional, la planificación a largo plazo y la estrategia de gestión, así como la comunicación de esa estrategia interna (de la propia organización) y externamente.

Asimismo, afirma que dicha actividad se enfrenta a menudo con “dilemas éticos a través de la identificación de problemas, la investigación, el análisis y la toma de decisiones de políticas en toda la organización con respecto a esos problemas” (Shannon-Bowen, 2005: 1). En consecuencia, hoy es una dimensión estratégica de la gestión de comunicación.

A su vez, la inmediatez y la amplificación de las agendas y el acceso a determinados grupos de *stakeholders* con gran precisión (Holtzhausen, 2016) requieren en relaciones públicas el empleo del *big data* (Dörr, 2015; Pavlik, 2013) para la gestión de bases de datos de gran tamaño y complejidad. Es clave para ello el desarrollo de sistemas de información para la escucha activa, el análisis del riesgo potencial y la simulación de probabilidades de distintos escenarios.

Sin embargo, la investigación académica en relaciones públicas y gestión de la comunicación apenas ha comenzado a reconocer la importancia y potencial del *big data* pese al salto cualitativo que supone para la profesión. La edición 2016/2017 del LCM concluyó (Moreno *et al.*, 2017: 56):

Únicamente el 17,6% de los departamentos y agencias de comunicación latinoamericanos han implementado actividades de *big data*, mientras que el 16% planea empezar antes de que acabe 2017. Son las agencias, las empresas que cotizan en bolsa y las organizaciones públicas quienes lideran la implantación de *big data*, mientras que los consultores *freelancers* están muy lejos de este nivel. El 71,2% de las organizaciones que ya recurre al *big data* lo emplea para planificar las estrategias generales. Se utilizan algo menos para guiar las acciones del día a día (58,8%) y para justificar sus actividades (53,7%).

En efecto, es evidente que en el ámbito de la comunicación estratégica, el *big data* implica una gestión prácticamente en tiempo real, vinculado con una perspecti-

va proactiva de la gestión de la comunicación basada en la escucha activa de los públicos. Y la clave sin duda está en poder gestionar información para la toma de decisiones. La realidad es que nunca habíamos tenido tanta información y capacidad de procesamiento a nuestra disposición, una clara ventaja si sabemos cómo utilizarla y para qué. No solo se trata de sofisticar mediante automatizaciones las ideas tradicionales de la distribución de mensajes (Zerfass *et al.* 2017), sino más bien dimensionar la función política y directiva para influir en la toma de decisiones de alto nivel, contando con toda la información relevante (Borner y Zerfass, 2018), sobre todo en entornos cambiantes y situaciones de crisis (Vos, 2017).

En la práctica profesional implica también una evolución al suministro de resúmenes de noticias seleccionadas y los informes de monitoreo de medios y de redes que se proporcionan de manera regular. Más bien se procura el acceso a información que permita el seguimiento de antecedentes de temas (*issues*) y *stakeholders*, sobre niveles de reputación y *performance benchmark* de la organización.

Al igual que con el resto de la función de evaluación (Castillo-Esparcia y Álvarez-Nobell, 2014), no existe un método ideal para la gestión de *issues*. Los métodos son herramientas que se aplican en función de los objetivos y niveles de impacto que se buscan medir y evaluar (producción, participación, resultados, etc.). De todos modos, en el caso de las comunicaciones digitales, internet es un medio que nació para ser medido, con lo cual, allí la mayor dificultad es la etapa de evaluación, o sea, interpretar el cumplimiento o no de los objetivos. En efecto, resultan de alta importancia las herramientas para la escucha activa y control de las agendas públicas, de gestión o mediáticas y las conversaciones que en torno a ellas se producen, como es el caso de las plataformas de *big data*, *clipping* de medios, planes estratégicos, etc.

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Partimos entonces de la siguiente pregunta de investigación: ¿planificar y ejecutar en tiempo real programas de comunicación en organizaciones complejas requiere de sofisticados procesos de escucha activa y evaluación, decisión político estratégica constante y una capacidad de gestión de contenidos, automatizaciones y mapeo de relaciones?

En este sentido, el objetivo general de esta investigación era analizar el impacto de la implementación de estrategias de *issues management* y *big data* en la gestión de comunicación en el ámbito gubernamental local. Para ello se seleccionó el caso de la puesta en marcha del nuevo sistema de residuos de Córdoba, Argentina, durante el mes de diciembre de 2018 por parte del municipio de la ciudad de Córdoba, Argentina.

A partir de ello, nos propusimos dos objetivos específicos:

1. Caracterizar el contexto situacional, la existencia de sistemas de información y los contextos comunicativos (mensajes claves, actores y sistema de identidad visual) previsto desde la gestión de comunicación en la implementación del nuevo servicio

2. Determinar si la aplicación de un sistema de información basado en *issues* y herramientas de *big data* permitía la detección temprana de posibles crisis; pedidos, reclamos e incluso la “viralización” de acciones, que por la jerarquización, dinámica y comportamiento de los *influencers* resulte de interés para la organización y el plan de comunicación previsto.

Y los siguientes supuestos como respuestas hipotéticas a la pregunta de investigación:

- Hipótesis 1. Las herramientas de *big data* y un plan de comunicación basado en *issues* permiten identificar e incorporar en tiempo real datos sobre principales *influencers*, *hashtags* y palabras clave.
- Hipótesis 2. Con agendas de especial sensibilidad (con temas como ambiente o residuos) y en organizaciones complejas como el sector público, las herramientas de *big data* y la gestión de comunicación basada en *issues* permiten introducir sofisticados procesos de escucha activa y evaluación, decisión político-estratégica constante y capacidad de gestión de contenidos, automatizaciones y mapeo de relaciones.

METODOLOGÍA

Planteamos la siguiente investigación exploratoria descriptiva basada en metodología cuantitativa y cualitativa, con el objetivo de caracterizar los procesos de implementación del nuevo sistema de residuos de Córdoba, Argentina, durante diciembre 2018, a partir del uso de estrategias de *issues management* y *big data*.

Para ello se entrevistaron a dos responsables del área de Servicios Públicos del municipio (un secretario, una asesora) y dos responsables de la puesta en marcha del plan de comunicación (una educadora ambiental y una relaciones *públicas*). Además, se realizó un análisis de contenido de documentos y manuales vinculados con el plan de comunicación previsto (plan de relaciones con la comunidad, manual de identidad de marca, plan de comunicación “Recuperando Valor”). Analizamos el contexto situacional, la existencia de sistemas de información y los contextos comunicativos (mensajes claves, actores y sistema de identidad visual).

Respecto del comportamiento digital de las agendas en torno al *issues* “Residuos”, se analizaron más de 10.000 publicaciones en redes sociales mediante un sistema de alertas programadas (QSocial) teniendo en cuenta las siguientes variables: temas, actores, impactos y frecuencia. Para ello, implementamos distintos modelos analíticos: medición de imagen de gestión (Capriotti, 2009); de sentimientos (Ortigosa *et al.*, 2013), preocupaciones ciudadanas, género, humor social y valoraciones. El monitoreo se realizó específicamente en las redes de Twitter y Facebook, en las publicaciones “no patrocinados”. El período de análisis de conversaciones fue del 2 de noviembre al 3 de diciembre de 2018.

El propósito de la aplicación de un sistema de información basado en *issues* y herramientas de *big data* es la detección temprana de posibles crisis; pedidos,

reclamos e incluso la “viralización” de acciones, que por la jerarquización, dinámica y comportamiento de los *influencers* resulte de interés para la organización y el plan de comunicación previsto.

RESULTADOS

COMUNICACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD: EL CASO “RECUPERANDO VALOR”

A partir de las entrevistas y el análisis documental pudimos indagar las dimensiones básicas del plan de comunicación previsto. Como ya señalamos, el nuevo sistema de tratamiento de residuos sólido urbano de la ciudad de Córdoba, denominado “Recuperando Valor” comenzó a regir el 1 de diciembre de 2018.

Desde el punto de vista contextual situacional, el caso tiene especiales implicancias políticas, sociales y desde luego comunicacionales. El servicio anterior se venía desarrollando en condiciones precarias de contratación y con una prestación absolutamente básica que solo incluía el retiro de una única fracción sin diferenciar. Tras diecisiete años de intentos truncados, la municipalidad de Córdoba logra concesionar el servicio, que le insume un tercio de su presupuesto anual aproximadamente, mediante una licitación pública nacional e internacional, por un período de ocho años con posibilidad de renovación. El servicio se reparte en tres zonas de la ciudad y se adjudican a tres empresas: una nacional, otra de capital brasileño y la tercera de origen española. Todo ello en un contexto inflacionario de la economía, con un retiro anticipado que amenazaba el colapso del servicio anterior previo a la puesta en marcha prevista para el 1 de diciembre del 2018, y a seis meses de las elecciones de renovación de la alcaldía.

En cuanto a los sistemas de información se sumaban todas las prestaciones antes inexistentes: sistema de GPS en cada unidad de recolección para el control de rutas; multicanales (teléfono, web, aplicaciones, oficinas presenciales) municipales y de las empresas para la gestión de reclamos y turnos de las fracciones especiales; un sistema de control de asistencia del personal, y el sistema de pesaje del predio de disposición final y en los centros de reciclaje. La licitación incluía el paso de una fracción a una recolección diferenciada de los residuos en cinco fracciones, con horarios y particularidades en el servicio: húmedos, secos, verdes, restos de obra y voluminosos. Además, en la zona central, avenidas y establecimientos públicos se sumaba la instalación de contenedores diferenciados de secos y húmedos.

En lo relativo al *contexto comunicacional*, las grandes innovaciones en la prestación requerían de un cambio cultural y un proceso de educación ambiental sin precedente en la ciudad. Nunca la ciudad había comunicado de forma integral las prestaciones de un servicio esencial del cual es responsable pero estaba concesionado a terceros. Para ello se adoptó un concepto de educación y convivencia basado en los tres ejes de la gestión de residuos a escala mundial: “Recuperando Valor” —Reducir, Reutilizar y Reciclar—. Con una clara gestión de *issues*, seguidamente se definió un mensaje clave:

Córdoba es una ciudad grande y necesita respuestas grandes. Para recuperar valor y avanzar hacia una ciudad más limpia y sustentable, es importante empezar desde casa y en la escuela. Te invitamos a sumarte y a colaborar al momento de tirar cualquier residuo de manera y en lugares inadecuados, separándolos de acuerdo a las fracciones indicadas para su valoración. Además, es importante dejarlos en la vereda cuando corresponda. ¡Vamos a recuperar valor!

Se procedió también al mapeo de públicos, identificando y jerarquizando los principales actores claves de las relaciones públicas:

- Los generadores: domiciliarios y grandes generadores.
- Los recuperadores urbanos: aquellos que trabajen con residuos organizados en cooperativas.
- Los transportistas: empresas que retiren y transporten residuos en la ciudad.
- Los operadores: aquellos que acondicionen y/o transformen los residuos de cualquier manera.

Finalmente, se definió un sistema de identidad visual de marca con los criterios a seguir en todas las aplicaciones utilizadas, como también su convivencia con las marcas de las empresas prestatarias del servicio. Como elementos constitutivos se establecieron las pautas de construcción, el uso de las tipografías y las aplicaciones cromáticas de la marca. La consolidación de la nueva imagen de “Recuperando Valor” requería adoptar un conjunto de recomendaciones para garantizar una unidad de criterios en la comunicación y difusión del sistema de recolección de residuos. Aplicar correctamente la marca propenderá a generar una base más sólida sobre la cual generar adhesión, rápida identificación y vinculación asociada a un servicio eficiente.

“Recuperando Valor” representa el servicio integral de gestión de residuos sólidos urbanos, el cual cuenta con una personalidad única, y ha sido diseñado con el fin de reflejar sus atributos. La identidad de “Recuperando Valor” se sustenta en tres pilares: recuperar valores sociales, ecológicos y económicos.

- Valores sociales: se orienta a promover acciones de responsabilidad, respeto y solidaridad, basada en la convivencia y la cooperación entre las personas.
- Valores ecológicos: se sustenta sobre la necesidad de minimizar la extracción de materias primas de sus ámbitos naturales, haciendo un adecuado aprovechamiento de los materiales mediante una adecuada gestión, reintroduciéndolos al circuito productivo y evitando su derroche y uso desmedido, atendiendo a las nuevas formas de gestión de procesos.
- Valores económicos: se promueve la evaluación y valorización económica de los productos en todo su ciclo de vida, haciendo eficientes y eficaces todas sus etapas de existencia, a través del involucramiento del sector productivo, estatal y la ciudadanía.

Imagen 1. Identidad visual



Fuente: <<https://recuperandovalor.cordoba.gob.ar>>.

COMPORTAMIENTO EN REDES SOCIALES

El monitoreo se realizó específicamente en las redes de Twitter y Facebook; en las publicaciones “no patrocinados”. El período de análisis de las conversaciones fue desde las 18 horas del día 2 de noviembre de 2018 hasta las 16 horas del día 3 de diciembre de 2018.

En total se analizaron en el período en cuestión 10.319 mil publicaciones y 1.322 autores únicos. Este volumen de actividad implicó un total de alcance de 7.494.601 de impresiones, las cuales representan el número de veces que una publicación o tuit apareció en el *timeline* de alguna persona, que puede ser o no su seguidor. En efecto, el indicador intenta señalar cuántas veces se mostró, imprimió o se presentó tu mensaje, sea en formato de publicación, banner, anuncio, campaña, página o cuenta. Siempre en un período de tiempo dado y de manera independiente a la actividad (*clic / tap o no*) que se haya realizado o no.

Otro aspecto significativo de la herramienta fue la identificación de los principales influenciadores y su entrecruzamiento con el mapa de públicos activos en el plan de comunicación. Entre ellos, se destacaron:

- Perfiles digitales de medios de comunicación tradicionales: ElDoce.tv, ElDoce, LAVOZcomar, Cadena3Com, radiomitrecba, canal10cba, Hoy Dia Cordoba, hoydiacordoba, Lmdiaricomar, NacionalCordoba, ContinentalCba, diario-carlospaz, perfilcordoba.
- Periodistas líderes de opinión: JuanTurello, DiegoMarconetti, JavierSassi, GabrielaOriglia, leoguevara80, gustavomolina47.
- Portales digitales: cordobatimes, playfmcarlospaz, radioplenaosis.
- Cuentas institucionales: BotanicoCBA, AmbienteMuniCba.
- Otros *social media influencers*: BautJosefina, ClaudioFueyoOk, alegkrizanec, PabloBeron1, nadadelotro, hsenki, gabrielrosmega, FerArrigoni, JoffreG0, LourdesArebalo, familygw, ahcosimi, nicoamando, FernandoBesson, hilito-

perdido, EstudioSimple, faquiroy, leanichristian1, oscarjorge78, nadirsecco, dr_moyoco.

Para definir las preocupaciones, se analizaron las etiquetas o *hashtags* asociados a los contenidos de las conversaciones.

- Los dos principales estaban directamente vinculados al plan de comunicación #recuperandovalor y #capitalsocial.
- Los siguientes tenían relación con las dimensiones de tiempo, lugar y tema en cuestión: #ahora, #cordoba, #ciudaddecordoba, #basura, #basuraencordoba, #buenlunes, #humedosde6a14yde22a3, #recoleccion, #uncompromisodetodos.
- Luego venían etiquetas vinculadas a los medios y programas periodísticos: #noticierodoce, #airedenoticias, #aquipetete, #cronicademedia, #cronicamatinal.
- Y, finalmente, un tercer grupo vinculado con las automatizaciones de comentarios asociados con cuentas opositoras políticas: #ciudaddelabandono, #asco, #ciudadbasura.

Respecto de las palabras clave que surgen de las conversaciones, también podemos agruparlas en tres categorías:

- Vinculadas a la prestación del servicio: *basura, semana, córdoba, ciudad, servicio, barrios, chicos, centro, barrio, calle, zona, calles, gestión, educación, transporte,*
- Vinculadas a los actores claves: *empleados, ramonjmestre, mestre, ramon, surrbac, ramonjaviermestre, gobernador, vecinos, intendente, empresas, cordobeses.*
- Vinculadas al humor social que surge de las relaciones sociales: *mierda, acuerden, acumulan, fiesta, ganan, gusto, laburar, pagan, felicitaciones, cambio, pasa, servicios, acá, importante, gracias, presente, problemas, violencia.*

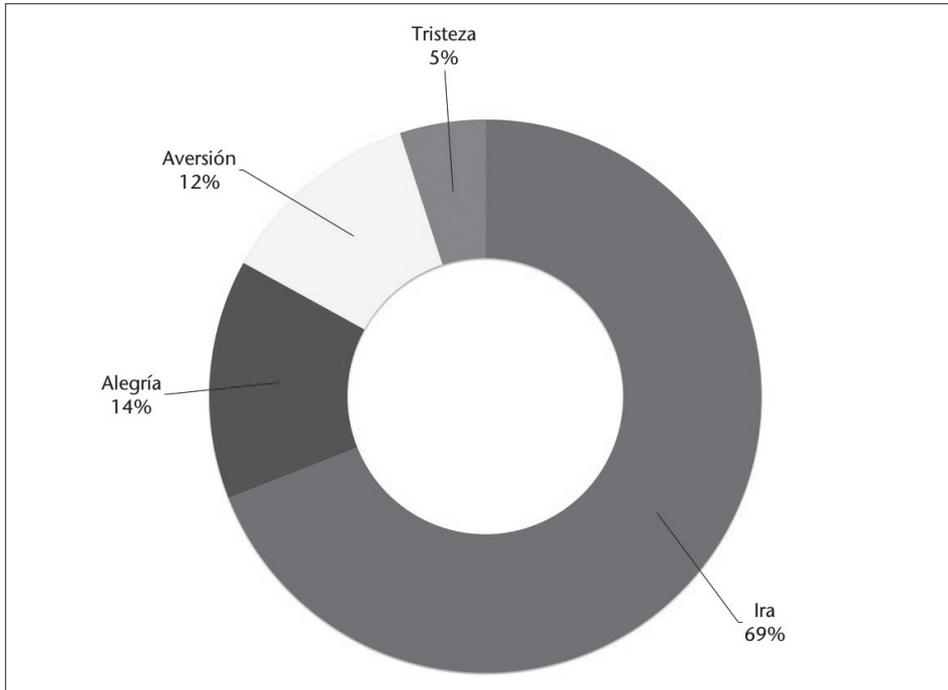
Con respecto a la polaridad en la adjetivación presente en los contenidos que tiene como sujeto de la información “Nuevo esquema de recolección de residuos”, nos encontramos con una positividad del 39% y una negatividad del 61%. Si analizamos la curva de distribución en el período en cuestión, vamos a ver que la *performance* promedio obtenida es satisfactoria a los objetivos de la organización, teniendo en cuenta el contexto y desarrollo del conflicto que se tuvo.

Finalmente, el análisis de los sentimientos de los actores participantes permite predecir futuros compartimientos y/o conductas, fin último y más importante de las relaciones públicas. El mayor sentimiento que se ha detectado ha sido la “Ira”, con un 69%, y se explica básicamente por el “mal comienzo del sistema”, el desgastante rol que juega el gremio y su baja estima social, y seguramente los veinte años de retraso en la implementación. Es una reacción previsible al estado de situación del cual se parte. El segundo de ellos es la “Alegría”, con un 14%. Es, sin duda, un punto de partida asociado fundamentalmente a la expectativa que trae la novedad.

De igual modo, le siguen la “Aversión”, con un 12%, y la “Tristeza”, con un 5%, este último asociado a la resignación y el dolor que causa el estado actual de

las cosas, sobre el cual ya no se tiene esperanza alguna. En cuanto a la “Aversión”, como sentimiento de rechazo, es un piso considerable de oposición a cualquier política pública que pueda implementarse y que por parte del partido opositor siempre va a obtener un rechazo lineal.

Imagen 2. Sentimientos asociados a la conversación



Fuente: elaboración propia.

Los días posteriores al cierre del estudio se realizó un análisis comparativo de los demás *issues* para determinar el nivel de importancia asignado. El día 2, o sea, el posterior al comienzo del servicio, el *issues* “Contaminación” representaba el 30,49% de las preocupaciones asociadas a conversaciones del día. El resto de temas representó en el “ruido digital”: Educación, 46,34%; Tránsito y Transporte, 10,98%; Trabajo, 8,54%, y Corrupción, 3,66%.

El día posterior, el tablero de preocupaciones ya varió sustancialmente: Educación, 82,35%; Contaminación, 7,84%; Tránsito y Transporte, 4,9%; Corrupción, 2,94%, y Trabajo, 1,96%.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La planificación estratégica basada en la “dirección por objetivos” ha sido clave para establecer proceso de evaluación de impactos en la gestión de comunica-

ción. Sin embargo, ante reiterados contextos tan fluctuantes, riesgos y conflictos latentes, e incluso crisis que afectan el sistema de valores de la organización, la gestión de agenda demanda ser más proactiva (preventiva) que reactiva (reparativa). La sociedad de la ubicuidad que han revolucionado las dimensiones de tiempo, espacio y persona en las relaciones requiere que las organizaciones se adapten permanentemente a los cambios en los contextos, ensayen respuestas sin disolución de continuidad.

En este marco problematizamos la gestión de comunicación en organizaciones complejas y en tiempo real y su interrelación con sofisticados procesos de escucha activa y evaluación, decisión político estratégica constante y una capacidad de gestión de contenidos, automatizaciones y mapeo de relaciones.

Durante el estudio pudimos dar cuenta del primer objetivo específico y caracterizar los contextos situacionales y de comunicación; y la existencia de sistemas de información previsto desde la gestión de comunicación. Estas tres dimensiones constituyen un *inputs* formativo clave.

Al mismo tiempo, en relación con el segundo objetivo específico propuesto, determinamos la importancia que tiene la aplicación de sistemas de información basado en *issues* y herramientas de *big data* para la detección temprana de posibles crisis; pedidos, reclamos e incluso la “viralización” de acciones, que por la jerarquización, dinámica y comportamiento de los *influencers* resulta de interés para la organización y el plan de comunicación previsto.

En el análisis del caso, que implicó 10.000 publicaciones y 1.300 autores únicos, vemos como mediante *big data* y un plan de comunicación basado en *issues* se pudo identificar e incorporar en tiempo real datos sobre principales *influencers*, *hashtags* y palabras clave. Este tipo de mediciones permitió detectar la polaridad de las valoraciones presentes en los contenidos (39% de positividad y 61% de negatividad). Además, fue posible identificar las participaciones mayoritarias de *influencers* (que en particular fueron los medios de comunicación locales y no agentes particulares), sus demandas o qué preocupaciones ciudadanas ponen en agenda. También, las herramientas de gestión de información para la toma de decisiones nos permitieron estudiar los “sentimientos” manifiestos en las conversaciones. En el caso en particular, la polaridad se dio en la “Ira”, que abarca el 69% del análisis.

En conclusión y a partir del caso analizado podemos afirmar la confirmación de la H1, que sostiene que las herramientas de *big data* y un plan de comunicación basado en *issues* permiten identificar e incorporar en tiempo real datos sobre principales *influencers*, *hashtags* y palabras clave. Asimismo, se podría afirmar (H2) que, con agendas de especial sensibilidad (con temas como ambiente o residuos) y en organizaciones complejas como el sector público (en este caso un ayuntamiento de una ciudad de más de 1,5 millones de habitantes), las herramientas de *big data* y la gestión de comunicación basada en *issues* permiten introducir sofisticados procesos de escucha activa y evaluación, decisión político-estratégica constante y capacidad de gestión de contenidos, automatizaciones y mapeo de relaciones.

El *issues management* está modificando sustancialmente el impacto de las agendas en la gestión de comunicación y su evaluación, y en consecuencia en

la producción de contenidos, la gestión de relaciones con los distintos públicos en función de sus intereses. Sin duda, la tendencia indica la necesidad de seguir profesionalizando, reconvertir estructuras y asumir modelos de gestión y planificación dinámicos, invertebrados pero sistémicos.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos especialmente la colaboración de los equipos y colaboradores de las Secretarías de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico, y de la Secretaría de Servicios Públicos del Municipio de la Ciudad de Córdoba, Argentina.

Antonio Castillo-Esparcia (acastilloe@uma.es) es catedrático de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga. Imparte las asignaturas Teoría e Historia de las Relaciones Públicas y Comunicación en ONG y Movimientos Sociales. Licenciado y doctor por la Universitat Autònoma de Barcelona. Coordinador del máster oficial "Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación", Universidad de Málaga. Profesor visitante en

universidades europeas y americanas participando en congresos, cursos de posgrado y cursos profesionales. Director del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga. Presidente de la Asociación de la Investigadores en Relaciones Públicas. Entre sus publicaciones destacan *Evaluación en comunicación estratégica* (McGraw-Hill), *Comunicación de crisis 2.0* (Fragua) y *Protocolo y relaciones públicas* (Síntesis).

Alejandro Álvarez-Nobell (aalvareznobell@unc.edu.ar) es PhD en Dirección Estratégica en Comunicación y máster en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación (UMA, España). Profesor adjunto de la asignatura Taller de Comunicación Visual y de Gobierno Abierto y Comunicación Pública en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNC (Argentina); profesor de Comunicación Institucional en la licenciatura en Administración Pública de la Universidad Católica de Córdoba (Argentina). Profesor de Comunicación en MBA-UBP y en el Maestría en Marketing (UNNE), profesor invitado en grado, posgrado, expositor y ponentes en universidades de Argentina, España, Costa Rica, Reino Unido, México, Brasil, Ecuador. Investigador asistente en el Consejo Nacional de Investigaciones

Científicas y Técnicas (CONICET, Argentina). Experto evaluador de la Comisión Nacional de Enseñanza y Acreditación Universitaria (CONEAU – Argentina) y actualmente es director ejecutivo del Latin American Communication Monitor (LCM) – The Global Communication Monitor en European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). Autor de más de 80 capítulos, artículos científicos, ponencias y artículos de divulgación. Especialización e intereses: Relaciones Públicas, Planificación en Comunicación, Medición y Evaluación en Comunicación, Comunicación Estratégica, Innovación, Biomímesis Comunicativa, Comunicación Política, Gobierno Abierto, Participación Ciudadana y Felicidad Corporativa. ExDIRCOM en la Municipalidad de Córdoba.

María Belén Barroso (mbelenbarroso@uma.es) es doctoranda en Comunicación Estratégica para organizaciones de Triple Impacto y máster en Educación Ambiental por la Universidad de Málaga, España. Diplomada en Innovación educativa, en Organización de Eventos y en Enseñanza de las Ciencias. Licenciada en Relaciones Públicas e Institucionales (Universidad Siglo 21 – Argentina) y en Enseñanza de Ciencias del Ambiente (UTN – Argentina). Asesora en comunicación para el triple impacto. Docente investigadora de la Universidad Nacional de Córdoba, de la Universidad Siglo 21 y de la Universidad Blas Pascal. Coordinadora del equipo de investigación de la comisión de DirComs de Organi-

zaciones de la Sociedad Civil del Consejo de Relaciones Públicas de Argentina. Fue *scrum manager* en el Programa de Ciudades Inteligentes y economía colaborativa de CIPPEC. Integró la mesa directiva como vocal en la Asociación Civil Foro Ambiental Córdoba y administró la Comisión Científica de Áreas Naturales Protegidas de la Provincia de Córdoba. Sus publicaciones y presentaciones en congresos y espacios de divulgación abordan temas vinculados a comunicación, transmedia, comunicación del triple impacto, comunicación y sustentabilidad, comunicación en valores y para el bienestar, medio ambiente, educación ambiental, relaciones públicas y políticas públicas ambientales.

Bibliografía

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

Borner, M. y Zerfass, A. (2018). "The Power of Listening in Corporate Communications: Theoretical Foundations of Corporate Listening As a Strategic Mode of Communication". *Public Relations and the Power of Creativity*, 3, pp. 3-22. DOI: <10.1108/S2398-39142018000003001>.

Bridges, J. A. y Nelson, R. A. (2000). "Issues Management: A Relational Approach". En: E.-J. Ki, J.-N. Kim y J. A. Ledingham (eds.). *Public Relations As Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, pp. 95-115.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa.

Castillo-Esparcia, A. y Álvarez-Nobell, A. (2014). *Evaluación en comunicación estratégica*. Madrid: McGraw Hill Education.

Coombs, W. T. (2000). "Crisis Management: Advantages of a Relational Perspecti-

ve". *Public Relations As Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, pp. 73-94.

Dörr, K. N. (2015). "Mapping the Field of Algorithmic Journalism". *Digital Journalism*, 1-23. DOI: <10.1080/21670811.2015.1096748>.

Grandien, C. y 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>.

Heath, R. L. (2006). "A Rhetorical Theory Approach to Issues Management". *Public Relations Theory II*, pp. 63-99.

Holtzhausen, D. (2016). "Datafication: Threat or Opportunity for Communication in the Public Sphere?" *Journal of Communication Management*, 20(1), pp. 21-36. DOI: <10.1108/JCOM-12-2014-0082>.

Ledingham, J. (2001). "Government and Citizenry: Extending the Relational Perspecti-

ve of Public Relations". *Public Relations Review*, 27, pp. 285-295.

Ledingham, J. (2003). "Explicating Relationship Management As a General Theory of Public Relations". *Journal of Public Relations Research*, 15(2), pp. 181-198, DOI: <10.1207/S1532754XJPRR1502_4>.

Ledingham, J. A. y Bruning, S. D. (1998). "Relationship Management and Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship". *Public Relations Review*, 24, pp. 55-65.

—. (1999). "Managing Media Relations: Extending the Relational Perspective of Public Relations". En: J. Biberman y A. Alkhafaji (eds.). *Business Research Yearbook*, 5, pp. 644-648. Saline, MI: McNaughton & Gunn, Inc.

—. (2000). *Public Relations As Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Nueva York: Routledge.

—. (2001). "Community Relations". En: R. L. Heath (ed.). *Handbook of Public Relations*, pp. 527-534. Thousand Oaks, CA: Sage.

Matrat, L. (1971). *Relations publiques et management*. Bruselas: CERP.

Moreno, A.; Molleda, J. C.; Athaydes, A.; Suárez, A. M.; Herrera, M. y 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.

Moreno, A.; Molleda, J. C.; Álvarez-Nobell, A.; Herrera, M.; Athaydes, A. y 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.

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), pp. 127-140.

Ortigosa, A.; Martín, J. y Carro, R. (2013). "Sentiment Analysis in Facebook and its Application to E-Learning". *Computers in Human Behavior*.

Pavlik, J. V. (2013). Innovation and the Future of Journalism. *Digital Journalism*, 1(2), pp. 181-193.

Shannon-Bowen, A. (2005) "A Practical Model for Ethical Decision Making in Issues Management and Public Relations". *Journal of Public Relations Research*, 17(3), pp. 191-216. DOI: <10.1207/s1532754xjpr1703_1>

Simões, R. P. (2001). *Relações Públicas e Micropolítica*. São Paulo: Summus.

Tech Target Inc. (2013). La Encuesta de Prioridades de TI para 2013. Disponible en <http://www.techtarget.com/wp-content/uploads/files/latam/IT_Priorities_for_2013_SPANISH.pdf>. Consultado el 15 de octubre 2019.

Vos, M. (2017). "Communication in Turbulent Times: Exploring Issue Arenas and Crisis Communication to Enhance Organisational Resilience". *Reports from the School of Business and Economics*, 40.

Zerfass, A. y Franke, N. (2013). "Enabling, Advising, Supporting, Executing: A Theoretical Framework for Internal Communication Consulting Within Organizations". *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), pp. 118-135. DOI: <10.1080/1553118X.2013.765438>.

Zerfass, A.; Verhoeven, P.; Moreno, A.; Tench, R. y Verčič, D. (2016). *European Communication Monitor 2016. Exploring Trends in Big Data, Stakeholder Engagement and Strategic Communication. Result of a Survey in 43 Countries*. Bruselas: EACD/EUPRERA, Quadriga Media Berlin.

Zerfass, A.; Verčič, D. y Volk, S. (2017). "Communication Evaluation and Measurement: Skills, Practices and Utilization in European Organizations". *Corporate Communications An International Journal*, 22(1), pp. 2-18. DOI: <10.1108/CCIJ-08-2016-0056>.