

el arca::
"El arca conserva el conocimiento", *Diccionario de los símbolos*, Jean Chevalier y Alain Gheerbrant. Esta sección presenta estudios sobre comunicación.

enfoque::
Al enfocar se evidencian las perspectivas posibles de un objeto. Esta sección presenta un informe sobre un tema de interés para el campo profesional.

desde la academia::
El término academia se vincula a la agrupación de expertos, de diversas disciplinas, con el fin de producir conocimiento. Esta sección presenta trabajos académicos de comunicación.

rapport::
Significa empatía, la cualidad deseada en un ambiente de entrevista. Es la sección dedicada al diálogo con un profesional de la comunicación.

emprendedores::
Es emprendedor quien cuenta con iniciativa y capacidad para resolver situaciones nuevas y complejas. Se presenta aquí un emprendedor de la comunicación.

paradigmas::
Un esquema explicativo de la realidad es tan importante como aquel que la cuestiona. Esta sección presenta el análisis de un producto de comunicación.

matiz::
Rasgo que da carácter a un sonido o color. No hay dos matices iguales. Sección que presenta artículos que se distinguen por el estilo particular de escritura.

reflejos::
La fotografía refleja miradas peculiares. Este espacio es dedicado a la fotografía de autor.

señas::
Las señas son rasgos que permiten distinguir o identificar algo. En esta sección se reseñan libros de comunicación.

tramas::
Forma en que se entrelazan los tejidos invisibles de los relatos. En este espacio se presentan productos de ficción.



tapa
18 y Ejido. Montevideo 2 de julio de 2010.
Fotografía de Pablo Porciúncula

el arca 02-09
El sueño de tener una Intranet que funcione como Wikipedia
Por Diana Blanco, Dafne Lavore y Ana Inés Pepe.

enfoque 10-19
Nativos e inmigrantes digitales: ¿cómo aprendemos y enseñamos?
Por Julia Leymonié.

desde la academia 20-25
Reflexiones sobre el investigar
Por Graciela Rodríguez-Milhomens.

rapport 26-31
Entrevista a Walter Astrada:
"Me gusta confiar más en lo que veo que en lo que alguien me cuenta"
Por Redacción de dixit.

emprendedores 32-35
Ricardo Blanco:
"Siempre me gustó estar donde se puede innovar"
Por Carola Kweksilber.

Dirección Mónica Arzuaga
Coordinación y producción Carola Kweksilber
Edición Graciela Rodríguez-Milhomens
Edición de fotografía Pablo Porciúncula
Armado Diseño Básico
Corrección Betina Gersberg
Comercialización Betina Gersberg, Carola Kweksilber.

Colaboraron en este número Eleonora Achugar, Diana Blanco, Matilde Campodónico, Dafne Lavore, Julia Leymonié, Gabriela Onetto, Ana Inés Pepe, María Inés Rocca, Pablo Stoll.

dixit:: expresión latina que significa "lo dijo", "ha dicho".

dixit 12 :: agosto 2010
Licenciatura en Comunicación Social
Universidad Católica del Uruguay

paradigmas 36-37
Ataque de pánico
Un corto de ciencia ficción y distribución digital
Por Betina Gersberg.

matiz 38-39
Amores de café Por Gabriela Onetto.
matiz 40-42
in-dios Por Eleonora Achugar.



reflejos 43-48
Fotografía de Matilde Campodónico:
Solo

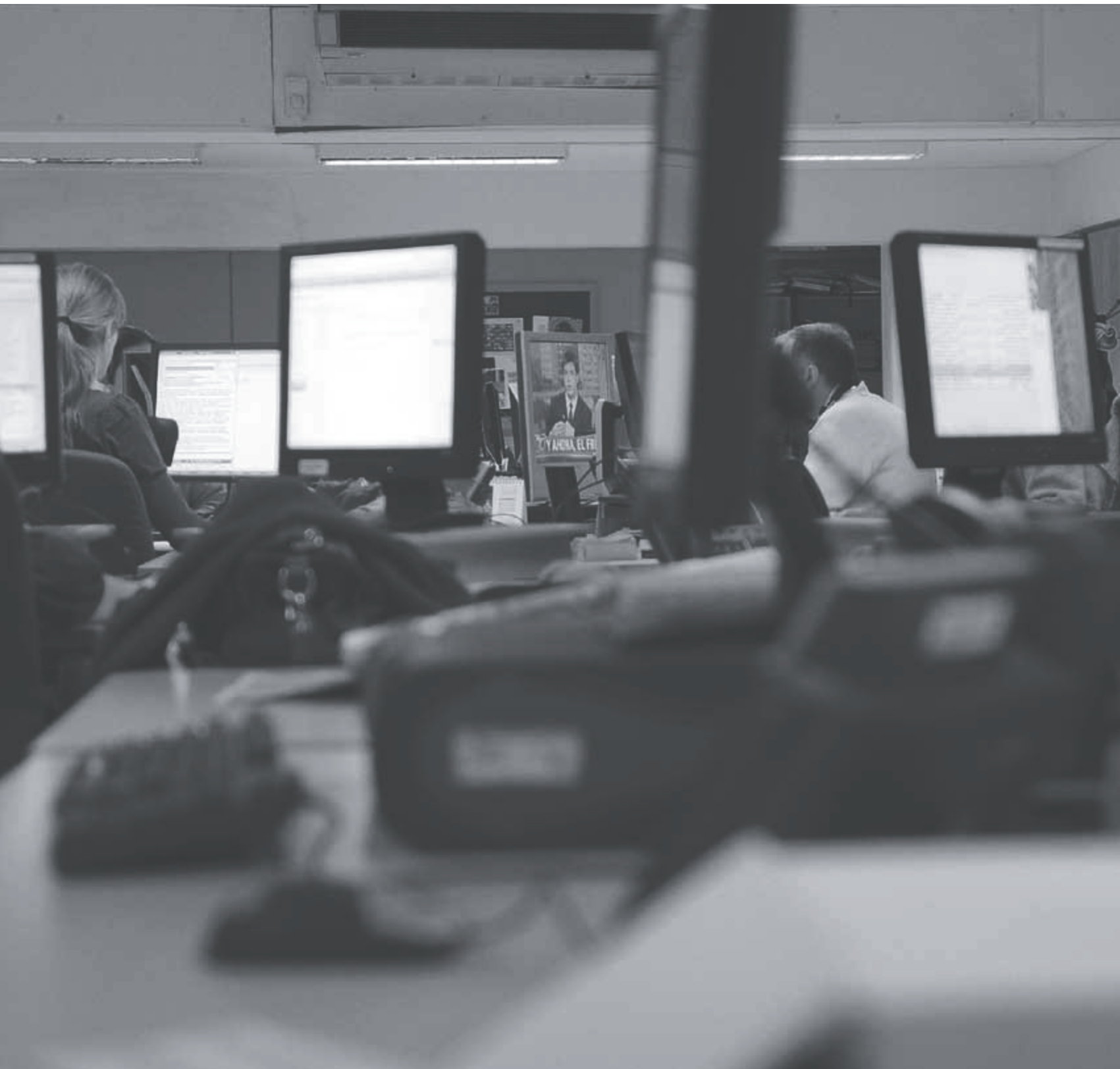
señas 49
Marketing por Internet Por María Inés Rocca.

tramas 50-52
Merengue Por Pablo Stoll.

dixit :: comunicación profesión conocimiento es una publicación de distribución gratuita. El contenido de los artículos es responsabilidad de los autores y puede ser reproducido citando la fuente.

Revista dixit online <http://revistadixit.ucu.edu.uy/>
Email dixit@ucu.edu.uy
Universidad Católica del Uruguay, Av. 8 de Octubre 2738, Montevideo. Tel. 2487 2717.

dixit. Comunicación. Profesión. Conocimiento. Revista registrada ante el MEC a los efectos del art. 4º de la Ley N° 16.099, n° de registro 2135/07, Tomo XV, Foja 47. ISSN 1688-3497. Impreso y encuadernado en Mastergraf srl. Montevideo, Uruguay. Comisión del Papel 340.585, depósito legal. Edición amparada al Decreto 218/96.





El sueño de tener una Intranet que funcione como Wikipedia*

Por Diana Blanco, Dafne Lavore
y Ana Inés Pepe
Fotos de Pablo Porciúncula

¿Cuándo Intranet se convierte en un éxito como herramienta de comunicación interna en las organizaciones? ¿Por qué algunas veces es un fracaso? En este artículo, las autoras discuten cómo la *transmisión de información* trasciende las posibilidades tecnológicas y la voluntad de los directores y depende, también, de las redes de comunicación informal.

¿Por qué poner el foco en las Intranets, las redes informáticas descentralizadas para los empleados de una organización? En nuestra práctica profesional, como comunicadoras organizacionales, nos encontramos con el desafío de implementar, mejorar o asesorar sobre la implementación de una Intranet, y escuchamos, a menudo, de colegas y directivos de empresas la descorazonadora pregunta: “¿Qué falla en nuestra Intranet?” ¿Por

* Wikipedia es una enciclopedia electrónica de contenido libre, que los usuarios pueden editar.
<http://www.wikipedia.org/>

qué, a pesar de los grandes esfuerzos que realizan los administradores de contenidos, los integrantes de la organización no se informan a través de ella y, mucho menos, participan en la construcción de los mismos?

Para responder estas y otras preguntas, proponemos un recorrido por las principales conclusiones de investigaciones recientes sobre los usos de Intranet, surgidas de casos concretos, con la intención de descubrir cómo la Intranet impacta en la generación, distribución y aplicación del conocimiento organizacional y por qué en algunos casos esa implementación es un éxito, mientras que en otras es un fracaso.

1::

No hay datos recientes a nivel mundial, pero se encuentran algunos datos a nivel regional. Según un estudio publicado en el 2010, el 30% de las empresas europeas contaba con Intranet (ec.europa.eu/eurostat).

2::

La Comisión Europea consideraba poseer una intranet como uno de los indicadores para medir la evolución y grado de cumplimiento del programa e-Europe 2005 que monitoreaba la evolución de las organizaciones del continente en el camino rumbo a la sociedad de la información.

3::

Una Intranet funciona con las mismas tecnologías usadas para la Internet, como el Internet Protocol Suite, servicios web, correo electrónico y transferencia de archivos. Provee interfaces para incorporar sistemas de información que almacenan bases de datos corporativas.

4::

FAQ, del inglés Frequently Asked Questions, sección que en español suele presentarse como Preguntas frecuentes.

5::

Para algunos autores, el gran cambio que introdujo Intranet en las organizaciones es que una persona puede ser, a la vez, productora y usuaria de comunicación (Lamb, R. y Davidson, E., 2000).

6::

Rojas Mesa Y. (2006). "De la gestión de información a la gestión del conocimiento". *Acimed* 14(1). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/acij/vol14_1_06/acij02106.

y editores de contenido,⁵ además de permitirles personalizar sus interfases, configurar sus propios menús de inicio, participar y administrar grupos, entre otras nuevas aplicaciones.

En un momento histórico en el que Peter Drucker afirma que "lo que hace diferente a la sociedad actual no es que el conocimiento sea otro recurso como la tierra o el capital, sino que es el recurso" y en el que Alvin Toffler dice que "la creación de riqueza depende cada vez más del intercambio de datos, información y conocimiento"⁶ (por citar solamente a dos de los autores más difundidos entre quienes han reflexionado sobre la nueva economía), las organizaciones se encuentran con que sus ventajas competitivas estarán basadas en la generación y transferencia de conocimiento, hacia fuera y hacia adentro.

En este escenario, la Intranet 2.0 aparece como la posibilidad de realizar un ideal: la organización en red donde todos los integrantes están conectados, generando y transmitiendo conocimiento. Una organización donde todos acceden a aquella información que antes quedaba encapsulada en cada departamento. Una organización donde se derriban los niveles jerárquicos, con el libre acceso para todos, y donde el organigrama se supera al estar todos en comunicación con todos y que, por lo mismo, generan esa especie de Wikipedia interna a la que, voluntaria y generosamente, todos los integrantes aportan, enriquecen y de la cual se nutren... Pero, lamentablemente, la distancia entre la promesa y la realidad es muy grande.

La Intranet se entiende como una Internet delimitada solo para los empleados de la organización en la cual se implementa. Las primeras Intranets corporativas empezaron a aparecer hacia principios de 1990 en universidades y empresas de tecnologías, y después se fueron popularizando hacia las grandes empresas.³ A través de esta plataforma se pueden difundir las novedades de la empresa (cambios, lanzamientos, noticias sobre productos y servicios, procesos, integrantes), publicar todo tipo de documentos (misión y visión, políticas, manuales, formularios), actualizar constantemente diversos datos (indicadores de ventas, *performance*, salud laboral), tener un espacio de FAQ,⁴ realizar encuestas, tener un motor de búsqueda, lista de tareas y calendario de eventos. Con la llamada tecnología 2.0, Intranet se está transformando, también, en una herramienta que convierte a los usuarios lectores en usuarios productores

En muchos de los casos, al breve tiempo de su implementación en la empresa, la Intranet desfallece de soledad y abandono. Sí, ella, que se perfila como el medio de las organizaciones de la nueva economía, dejando en el olvido a la revista interna, y ni que hablar de circulares, memos y afines, a la que los responsables de su administración y diseño dedican muchas horas y grandes

esfuerzos, a la que constantemente se le agregan nuevas aplicaciones tecnológicas, a la que se destinan grandes inversiones...

Factores de éxito y de fracaso en Intranet

¿En qué fracasan y qué tanto fracasan las Intranets? Las investigaciones académicas han revelado que el propósito de la implementación de Intranets es mayoritariamente para aumentar la diseminación de información y la integración, para mejorar la comunicación horizontal/vertical y la colaboración, el aprendizaje organizacional y facilitar el gerenciamiento del conocimiento (autores como Telleen; Curry and Stanchich; Ruppel and Harrington; Stenmark; Heide Duane y Finnegan; Damsgaard y Scheepers; Swan).⁷ El conjunto de investigadores que han documentado casos de Intranet dejan constancia que se han conocido muy pocos casos que reporten resultados positivos a partir de los objetivos establecidos y que los fracasos se dan a nivel de la implementación, el desarrollo y la aceptación.⁸

Las investigaciones realizadas, académicas y no académicas, plantean que, más allá de los contenidos y de la tecnología, las Intranets fracasan en el intento de ofrecer un conocimiento accesible y aplicable al usuario. El conocimiento está, el contenido está, pero los integrantes de la organización no llegan a él por varias razones, como la cultura organizacional (cómo se concibe el conocimiento, el *empowerment*, el control), la apertura comunicacional (la confianza y los flujos entre las comunidades de práctica), las características propias de la Intranet (la usabilidad del diseño y la arquitectura de contenidos).⁹

Hay algunos descubrimientos interesantes sobre los casos de éxito más recientemente investigados, como por ejemplo el tiempo en que una Intranet tarda en convertirse en un caso de éxito: entre 3 y 5 años. Varias investigaciones no académicas, como el Informe de Norman Nielsen¹⁰ sobre 14 compañías en 6 países,¹¹ plantean que una Intranet es un caso de éxito cuando cumple dos metas: 1) que los empleados la usen, es decir, que se informen, se comuniquen, colaboren con

otros a través de ella y participen en la generación de sus contenidos; y 2) que su implementación haya contribuido a la mejora de indicadores del negocio. Este último es uno de los aspectos más difíciles de evaluar, aunque sí parece fácilmente verificable el ahorro significativo que se produce al canalizar la documentación de la empresa a través de Intranet (con manuales, formularios, etc.), ya que bajan sensiblemente los costos de impresión y aumenta la productividad (ya no hay que trasladarse, fotocopiar, esperar, etc.).¹²

Algunos autores han discutido la dificultad para medir el impacto económico de la implementación de una Intranet dentro de una empresa. Algunos consideran que proviene de que “las actuales aplicaciones contables que derivan de una etapa económica industrial (caracterizada por el pleno predominio del capital y los activos tangibles como recursos fundamentales), muy diferente a la actual economía de servicios y conocimiento, no son válidas para reflejar el valor real generado por los activos intangibles (...) De hecho, la contabilidad tiene entre sus criterios fundamentales la depreciación y amortización, que dan por supuesto la pérdida progresiva en el tiempo del valor de una inversión por su uso y obsolescencia. Algo contrario a lo que sucede con una Intranet que, por sus características propias, lo normal es que su valor aumente cuanto mayor sea su uso y contenidos”.¹³

Para Nielsen, el foco debe estar puesto en la usabilidad, y si analizamos sus conclusiones vemos que el gran valor de una Intranet aparece cuando la gente encuentra en ella el contenido que está buscando y porque puede contribuir a la producción de contenido. Y ese encontrar y generar no responde a las dinámicas de la organización tradicional, industrial, de la economía de Marshall. No responde a la lógica del organigrama, ni del control jerárquico:

“Cuando las arquitecturas de información de la Intranet (...) están estructuradas de acuerdo al diagrama de la organización, los empleados en-

7:: Banck, B. y Amcoff Nyström, Ch. 2005. "A study of five Swedish organizations". *Journal of Organizational Transformation and Social Change*. Vol. 2 No. 2.

8:: Ibid.

9:: Ibid.

10:: Nielsen es el principal directivo del Grupo Nielsen Norman, del cual es cofundador junto al Dr. Donald A. Norman (anteriormente VP de investigación en Apple Computer). Fundó un movimiento para la implementación rápida y barata de mejoras en las interfaces de usuario y ha inventado varios métodos de usabilidad, incluida la evaluación heurística.

11:: Informe de Nielsen sobre 14 compañías en 6 países: "Social Networking on Intranets". Jakob Nielsen's Alertbox, August 3, 2009. <http://www.useit.com/alertbox/social-intranet-features.html>

12:: McGovern, G. 2002. "Intranet Return On Investment, case studies". Disponible en: http://www.gerrymcgovern.com/nt/2002/nt_2002_11_18_intranet_roi.htm

13:: Pérez González, D. y Solana González, P. 2006. "Intranets: medición y valoración de sus beneficios en las organizaciones". En: *El profesional de la información*, septiembre-octubre, Vol. 15, No. 5, pp. 331-341.

cuentran muchas dificultades para orientarse. Es mejor estructurar la información de acuerdo a la manera en que la gente hace uso de ella, y no de acuerdo al departamento que la posee (...) Por lo general, los directores principales no están abiertos a las posibilidades de innovación para la empresa 2.0 pues no son usuarios activos de esas herramientas fuera del trabajo. De hecho, muchos altos directivos aún consideran esas herramientas como un juego de niños (...) Cuando se les deja a su propio rumbo, las comunidades se regulan ellas mismas y tienen muy poca necesidad de un estricto control organizacional. Regulaciones *peer-to-peer* son generalmente más efectivas que un acercamiento a lo *Big Brother*. Quizás más que cualquier otra innovación corporativa en las Intranets, las tecnologías de software social, están sacando a la luz las carencias de la comunicación corporativa y la colaboración –y por momentos, supliéndolas antes que la compañía (lenta por lo general) pueda comprender (y controlar) completamente el flujo (...) El uso de tecnologías Web 2.0 para comunicarse con los clientes, ha enseñado a muchas compañías que no pueden seguir controlando sus mensajes. Esto se torna más real cuando se analiza el uso de la Web 2.0 para la comunicación interna. Las compañías que una vez sostuvieron el paradigma de mando-y-control para la mensajería corporativa, están viendo cómo cada vez es más difícil mantener esa posición”.¹⁴

El cambio de las reglas de juego en la sociedad de la información sacude el tablero de juego y hace caer las piezas y procesos que tradicionalmente los vinculaban. La Intranet de una organización que vive en la nueva economía en el 2010 no puede funcionar meramente como una revista *online* para que la gente lea las novedades de la empresa alimentado por un grupo selecto, validado por las autoridades, sino que debe operar como el sistema nervioso de la organización, en el que, en la versión ideal a la que estos casos de éxito supuestamente se acercan, todos encuentran lo que necesitan, todos se vinculan con todos, todos producen, todos aportan, todos colaboran, sin que medie el control o la censura.

¿Pueden realmente todas las organizaciones llegar a esta Intranet modelo? Como coinciden todas las fuentes (aunque las académicas no tanto) esta pregunta trasciende la tecnología, la cuál por supuesto es una de las variables del problema, pero no la que define lo que estamos denominando “éxito” de una implementación de Intranet. Esa Intranet ideal podrá funcionar en tanto la cultura de la empresa lo habilite, en tanto las estructuras tradicionales se vuelvan orgánicas y permeables y en tanto las características de las tareas y de los integrantes de la organización lo hagan viable. Como dice Nielsen. “La comunicación corporativa debe adaptarse a la cultura en tiempo real de los medios sociales y debe ser mucho más proactiva que en el pasado. Los procedimientos que requerían días o semanas para su aprobación necesitan optimizarse o el tiempo les pasará factura. Nuevamente: el cambio es organizacional y de negocios, no solamente de las herramientas 2.0 por sí solas (...) Si la gente está fuertemente comprometida con el criterio de que ‘el conocimiento es poder’ y no quiere compartir, entonces las tecnologías del intercambio fallarán irremediabilmente”.¹⁵

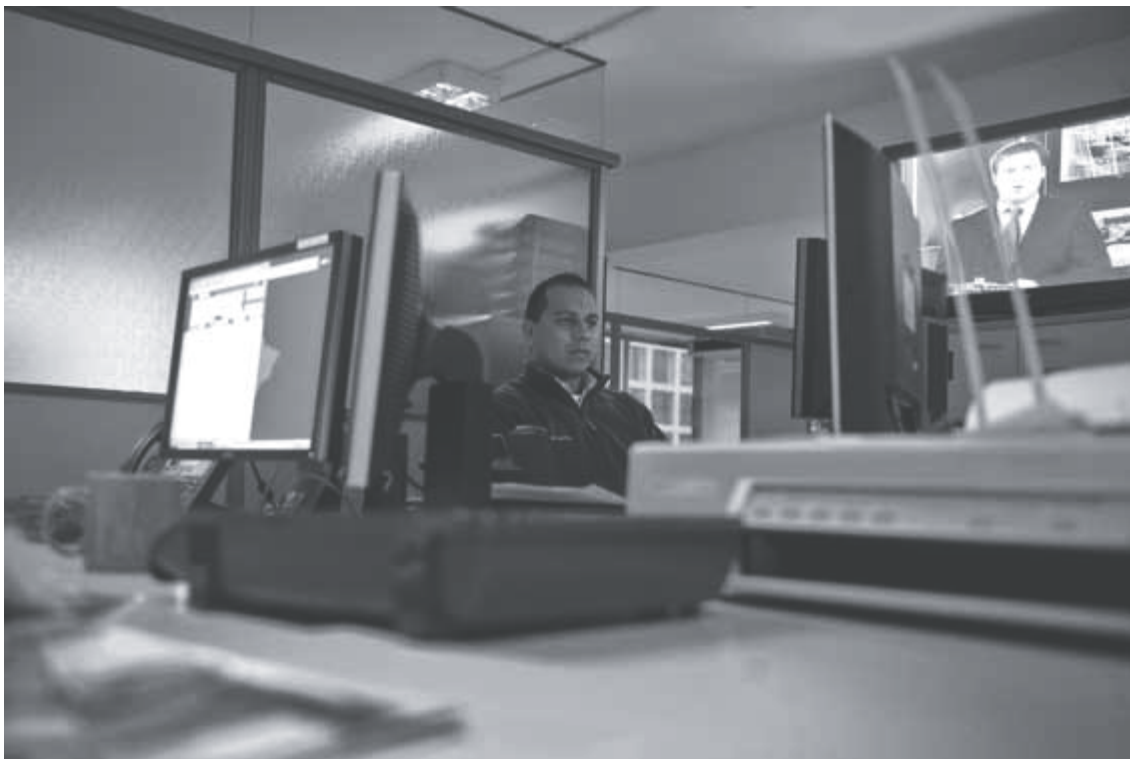
Intranet en la economía del conocimiento

Si partimos de la base de que el conocimiento es el recurso básico de la economía actual y establecemos que una tecnología como Intranet se configura como la herramienta “ideal” para lograr que ese conocimiento se genere y viaje en la organización, entonces ¿por qué un significativo número de los casos documentados coinciden en la dificultad de establecer su éxito y medir su impacto económico?

Un concepto con poder explicativo es el de la *paradoja de la productividad*, acuñado por Brown y Duguid: “Una clave de la ‘paradoja de la productividad’ de hoy en día (inversiones enormes en nuevas tecnologías, que no muestran grandes crecimientos en la economía) podría ser que la sociedad está todavía luchando para desarrollar instituciones adecuadas a la nueva economía.

¹⁴::
Nielsen, J. Op cit. Num 3.

¹⁵::
Nielsen, J. Op cit. Num. 3
Pp. 94.



Todo esto podría mostrar una relación compleja entre organizaciones y tecnología, en donde la cruda yuxtaposición de nuevas tecnologías y viejas instituciones es una sobresimplificación del fenómeno”.¹⁶

Como han señalado las investigaciones citadas, Intranet no funciona en una organización que no esté ya configurada para la nueva economía, en una organización donde no se haya reconocido que la información viaja mejor y más rápido por el “organigrama” informal, y que el conocimiento se reproduce y se enriquece no desde un grupo de gerentes que lo editan y controlan, sino desde los integrantes que lo producen y lo comparten.

David y Foray¹⁷ enfatizan que la característica crucial de la economía basada en el conocimiento está en el intercambio de información entre colegas. El desafío es lograr que Intranet opere como un *fluidificador* de la información para que ésta logre escapar de la comunidad de práctica que la produce y permea a todas las demás. Como dicen

Brown y Duguid, se trata de concebir la información a partir de su *leakiness* o *stickiness*,¹⁸ es decir, cómo fluye o cómo se “pega”.

Información, comunicación y conocimiento son tres conceptos diferentes pero están indisolublemente unidos; no es concebible la existencia de uno sin los otros, y para que los tres puedan recibirse, aplicarse, aprovecharse o trasladarse, el soporte facilitador es el contexto en el que se mueven los individuos y no la tecnología que apliquen. Dicen David y Foray que “el conocimiento en cualquier campo permite a quien lo posee tener la capacidad de actuar intelectual o físicamente. De esta forma, el conocimiento es esencialmente una cuestión de capacidad cognitiva. Por otro lado, la información consiste en datos estructurados que permanecen ociosos e inamovibles hasta que los utiliza alguien con el conocimiento suficiente para interpretarlos y procesarlos (...) El conocimiento está vinculado a individuos como tales y, por tanto, sólo será escuchado (...) o visto (...) por medio de la interac-

16::
Brown, J. y Duguid, P. 1998.
“Organizing Knowledge”.
California Management Review
Vol. 40, No 3

17::
David, P. y Foray, D. 2002.
“Fundamentos Económicos de
la Sociedad del Conocimiento”.
Revista Comercio Exterior, 56
(2). Pp. 476.

18::
Brown, J. y Duguid, op cit.

Diana Marcela Blanco:

Es licenciada en Comunicación Social por la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá y está cursando el último año de la Maestría en Estudios Organizacionales en la Universidad de San Andrés en Buenos Aires. Tiene experiencia como coordinadora del área de comunicaciones y marketing en empresas de servicios en Colombia y Argentina.

ción con quienes lo poseen. Plasmar (...) posibilita analizar y organizar el conocimiento de diferentes formas, así como aislar, clasificar y combinar distintos elementos”.¹⁹

Es, por lo tanto, el individuo el que opera sobre los datos, el que puede tener la actitud de generar datos y compartirlos, pero son las organizaciones de las que forma parte las que pueden actuar como motivadoras o desmotivadoras de esa actitud. Aún en este mundo del *free-rider* y del teletrabajo, el conocimiento necesario para desarrollar una carrera laboral se genera dentro de la organización, ya sea trabajando dentro de ella o en otro tipo de relación de dependencia. Incluso la perspectiva actual de algunos autores –como Drucker, Brown y Duguid– es que las organizaciones se mantienen unidas con el objetivo de generar y renovar el conocimiento que se puede desarrollar en ellas, y no sólo por el acto de transacción. Drucker señala que el conocimiento pasa a ser un activo de las personas, pero Brown y Duguid sostienen que el conocimiento más relevante sigue siendo el que se produce a nivel de la organización y que, por lo tanto, no sería posible generar ninguna experiencia o conocimiento si no fuera por la colaboración de los miembros del equipo de trabajo.

Si las organizaciones no proporcionan la tecnología más adecuada para facilitar la generación y el intercambio de conocimiento, colocarán una traba fundamental para su desarrollo. Pero si no se ocupan de entender cómo *viaja* el conocimiento dentro de sus fronteras o, dicho de otra manera, cómo circula el conocimiento entre los nodos de su red, de poco les servirá la tecnología.

Organizar y hacer accesible y “usable” la información almacenada en la empresa es difícil porque el conocimiento, que se produce a partir de la experiencia de trabajar en grupos, como comunidades de práctica, difícilmente puede salir de allí. El conocimiento producido dentro del grupo que

comparte códigos y un *background* específicos no es fácilmente comprendido por los que se encuentran fuera de esta comunidad y, muchas veces, es difícil encontrar la utilidad fuera del ámbito donde fue generado. Como señalan Brown y Duguid: “la facilidad o dificultad de mover el conocimiento es un reflejo del contexto social. Las tecnologías tienen un enorme papel, pero sólo si responden al contexto social. Para apoyar el flujo de conocimiento entre comunidades y organizaciones, el foco debe estar en acompañar a las comunidades y enriquecer su comunicación”.²⁰

Afortunadamente los trabajadores forman parte de varios y diversos equipos al realizar distintas tareas, lo que permite que la información se diversifique un poco. Pero esta ventaja es difícil de reflejar en una herramienta como la Intranet, a pesar de que proporcione las aplicaciones que aparecen ideales para ello, como foros, blogs internos o videos. Algunos autores señalan que para que los trabajadores de hoy pudiesen hacer uso de estas aplicaciones tendrían que sumar a las capacidades requeridas para desarrollar su trabajo, cualquiera este sea, capacidades similares a las de un productor audiovisual.²¹ ¿Pero quiénes pueden realmente desarrollar con éxito esas capacidades?

Brown y Duguid sostienen, además, que es común asumir que el conocimiento explícito se mueve más fácilmente y que el conocimiento tácito se mueve con mayor dificultad. Otros autores señalan que para que se de transferencia de conocimiento tácito es necesario que exista confianza entre los integrantes del intercambio. No parece arriesgado afirmar que Intranet es una herramienta útil para la transferencia de conocimiento explícito: a través de ella es posible “la creación de objetos virtuales que pueden modificarse de manera indefinida y que son accesibles de inmediato para todos al mismo tiempo, facilita el trabajo y el aprendizaje colectivo”.²² Entonces, el gran desafío para una Intranet es reproducir

19::

Ibid. Pp. 475.

20::

Brown y Duguid. Op. cit. Pp. 105.

21::

“Systems development will be more like film production and less like traditional engineering (...) The comparison with film production in the organization of systems development elucidates the need for new skills, such as telecommunication, artistic and content skills, as well as broad organizational design and change-management skills”. Bansler, J., Damsgaard, J., Scheepers, R., Havn, E. y Thommesen, J. 2000. “Corporate Intranet Implementation: Managing Emergent Technologies and Organizational Practices”. Journal of the Association for Information Systems, Vol. 1, paper 10.

22::

David, P. y Foray, D. Op. Cit. Pág. 474.

efectivamente el entorno informal de comunicación en el que habitualmente se da la transferencia de conocimiento tácito, ya que la confianza suele estar dada por la cercanía de las relaciones, los años de conocimiento y el contacto cara a cara, así como la certeza y la rapidez del *feedback*.

¿Pueden las aplicaciones de la Intranet replicar todo esto? Aparentemente la Intranet 2.0 podría tener las herramientas para lograrlo, siempre y cuando se utilice en un contexto de confianza organizacional y de valoración del conocimiento tácito. Pero la realidad es que muchos de los CEO de las corporaciones de hoy aún no entienden lo que es 2.0. ni están acostumbrados a que sus integrantes se expresen libremente. Por ello, muchas veces los directivos que solicitan y aprueban la Intranet y que esperan una alta participación y compromiso de los empleados son quienes imponen restricciones que impiden que el medio sea eficiente y no propician una adecuada cultura para ello.

Para concluir

Se tiende a asumir que el conocimiento viaja fácilmente; sin embargo, las organizaciones suelen estar repletas de conocimiento paralizado, estacionado en una de las paradas del recorrido. El desafío está en movilizarlo y esto no se logra por la implantación de una herramienta, sino por la implantación de un nuevo modelo de organización: abierta, flexible, porosa, permeable, que permita, estimule y premie la *peer-production* sobre la producción controlada y editada de un grupo selecto. En una organización de este tipo Intranet en su versión 2.0 será un caso de éxito.

Como conclusiones generales, de los casos documentados estudiados podemos extraer que:

- Se reportan pocos casos de éxito en la implementación de Intranet (en su versión 2.0 especialmente).

- Se evidencia un gran vacío en la medición del impacto económico de la implementación de Intranet en la mayoría de las organizaciones.
- La creación de la Intranet es repartida en los diferentes departamentos de la empresa, aunque sobresale el área de sistemas y tecnología sobre las demás.
- Existe una tendencia a Intranets centralizadas en cuanto a su coordinación y a la dirección del proyecto de implementación (en contrapartida con Intranets por departamentos o por zonas territoriales).
- En las grandes organizaciones, privadas o públicas, se busca la participación del usuario a través de la generación de contenidos, la edición, el mantenimiento y la co-gestión de la Intranet.
- Estas búsquedas y tendencias chocan con dificultades de desarrollo e implementación debido a que la organización no proporciona el contexto adecuado (comunicaciones cerradas al organigrama, miedo a la pérdida de control, cultura de lectura y subordinación en lugar de cultura de producción y *empowerment*).

“Los medios de comunicación organizacional deben ser mucho más que simples instrumentos para proveer contenidos si los directivos y comunicadores quieren que éstos tengan un impacto efectivo en el desarrollo de la empresa. Éstos deben estar alineados con la estrategia de comunicación y los fines organizacionales. La Intranet, por tanto, no puede ser una excepción, deberá contribuir, como todas las piezas comunicativas, al logro de las metas del negocio”.²³

Medir el impacto real de Intranet en la construcción y disseminación del conocimiento, se impone como desafío y como imperativo.❖❖

Dafne Lavore::
Es licenciada en Comunicación Social y Organizacional por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Argentina y está cursando el último año de la Maestría en Estudios Organizacionales en la Universidad de San Andrés en Buenos Aires. Ha trabajado en el campo de la comunicación empresarial, especialmente en el área de comunicación interna y en la organización de eventos.

Ana Inés Pepe::
Es licenciada en Comunicación Social por la Universidad Católica del Uruguay y está cursando el último año de la Maestría en Estudios Organizacionales en la Universidad de San Andrés en Buenos Aires. Es consultora y co-directora de Contexto Comunicación Corporativa, y es docente de Comunicación Interna y de Gestión de la Imagen Corporativa en la Universidad Católica del Uruguay.

23::
Llano, A. 2006. "La Intranet en organizaciones Colombianas". Realidades Comunicativas. Volumen 9 No. 1. Pág. 107.



Nativos e inmigrantes digitales: ¿cómo aprendemos y enseñamos?

Por Julia Leymoníe
Fotos de Pablo Porciúncula

“En el pasado, la educación adquiría muchas formas y demostró ser capaz de ajustarse a las cambiantes circunstancias, fijándose nuevos objetivos y diseñando nuevas estrategias. Pero, lo repito, el cambio actual no es como los cambios del pasado. En ningún otro punto de inflexión de la historia humana los educadores debieron afrontar un desafío estrictamente comparable con el que nos presenta la divisoria de aguas contemporánea. Sencillamente nunca antes estuvimos en una situación semejante. Aún debemos aprender el arte de vivir en un mundo sobresaturado de información. Y también debemos aprender el aún más difícil arte de preparar a las nuevas generaciones para vivir en semejante mundo”.

Z. Bauman (2008)¹

La educación juega un papel fundamental en el desarrollo de una sociedad. Es por eso que los sistemas educativos deben estar atentos a las características del momento histórico, a las demandas sociales, a los intereses de los ciudadanos y a las metas que la sociedad se propone alcanzar. En este artículo trataremos de motivar la reflexión del lector acerca del impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) sobre las formas de enseñar y de aprender en la universidad. La mirada no es objetiva, sino que proviene de alguien que adhiere a la idea de que los jóvenes desarrollan útiles e interesantes competencias comunicativas en contextos informáticos y digitales que, lamentablemente, no tienen oportunidad de usar dentro de las aulas.

La mayoría de los adultos de hoy hemos vivido la mayor parte de nuestra vida en la modernidad “sólida”, y en ese marco nos hemos educado. Fuimos a la escuela y a la universidad en una época en que se pensaba que el mundo era estable y duradero. Al decir de Bauman,² la modernidad “sólida” está llegando a su fin para dar paso al estado “líquido” de la sociedad. La metáfora propuesta por el filósofo polaco nos parece

muy pertinente e ilustrativa para comprender el fenómeno del cual somos observadores y participantes. Bauman utiliza conceptos de la física para explicar su visión de la sociedad actual: las moléculas de los cuerpos sólidos están ordenadamente distribuidas dentro de un retículo rígido y que, por el contrario, las moléculas de los líquidos están más desordenadas y en continuo movimiento. Es por esto que los sólidos tienen una cierta forma que perdura en el tiempo, mientras que los líquidos fluyen y adquieren las formas de los recipientes que los contienen. La metáfora nos habla de una sociedad que está experimentando un pasaje desde un estado “sólido”, estable, previsible, a otro estado “líquido”, flexible, incierto, cambiante, donde las instituciones tradicionales van perdiendo paulatinamente su capacidad para sostenerse en el tiempo y para constituirse en referencia para los individuos.

Las oportunidades que ofrece el mundo hoy son tantas que ninguna persona tendría la posibilidad de explorarlas. “En un mundo así” –señala Bauman– “no hay casi nada predeterminado, y menos aún irrevocable. Pocas derrotas son definitivas, pocos contratiempos son irreversibles y pocas victorias son esenciales”.³

Los docentes, formados en un escenario de solidez, nos enfrentamos al desafío de educar personas que se van a desempeñar en una sociedad caracterizada por la incertidumbre, la innovación y la fluidez. Uno de los rasgos más salientes del nuevo escenario es la rápida circulación de la información, justificándose el amplio uso de expresiones como “segunda revolución industrial”, “sociedad de la información”, “sociedad del conocimiento” o “revolución digital”. Se trata de expresiones que se refieren a un tipo de sociedad basada en la información y el conocimiento, gestionados por las nuevas tecnologías.

Tanto el tiempo como el espacio se encuentran alterados. Castells⁴ se refiere al “tiempo atemporal”, rescatando la idea kantiana de que nuestra

Julia Leymoní Sáenz: (Montevideo) es magíster en Educación (Universidad Católica del Uruguay en convenio con la Universidad de Lovaina) y licenciada en Ciencias Biológicas (Facultad de Humanidades y Ciencias, Universidad de la República). Es profesora de Física de Enseñanza Media y docente en la Universidad Católica del Uruguay y el Instituto Universitario Claeh; fue docente en la Universidad de la República. Ha sido investigadora en las universidades de Lovaina, Harvard y Michigan. Desde el 2007 es directora del “Programa de Mejora de la Docencia Universitaria” en la Universidad Católica del Uruguay.

1:: Bauman, Z. *Los retos de la educación en la modernidad líquida*. Barcelona: Gedisa. 2008. p. 46.

2:: Bauman, Z. *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. 1999.

3:: Bauman, Z. Op.cit. 1999. Pp. 66.

4:: Castells, M. *La era de la Información. Siglo XXI: México*. 2001.

comprensión del entorno depende del instrumento con el cual lo estamos registrando. Estas son épocas del “mundo digital” (Negroponte, 1996).⁵ Igualmente, los espacios geográficos comienzan a ser sustituidos por los mapas de la realidad virtual.

Nuevas generaciones, nuevos entornos tecnológicos

Identifiquemos algunas características de esta sociedad actual. Una primera observación se relaciona con el valor que hoy los ciudadanos otorgamos al conocimiento. Si bien ha sido importante desde siempre, hoy jerarquizamos el conocimiento como un valor social clave para asegurar la calidad de la vida para todos. Comenzamos a valorar más el capital cultural y el talento que las capacidades laborales específicas: la disposición a la formación permanente, la creatividad y el talento son cualidades deseadas a la hora de seleccionar recursos humanos. Se trata de un momento en el que los conocimientos se aplican a la producción en forma casi instantánea, de tal manera que las ventajas competitivas radican en la propia generación de los mismos.

En segundo lugar, podemos observar cada vez más una “ciudadanía planetaria” o global, donde las identidades individuales se van desvaneciendo, para disgregarse y entramarse al interior de las comunidades virtuales. Se trata de identidades que se definen en base a criterios globales, sincrónicos y sistémicos.

Una tercera característica importante es que las herramientas tecnológicas permiten la información al instante. El desarrollo tecnológico busca la flexibilidad, así como incorporarse al mayor número posible de dimensiones de la vida humana. La relevancia que ha alcanzado en el mundo de hoy la información –símbolo de poder en todas las sociedades– no tiene símil en lo que va de la historia humana. El impacto de las nuevas tecnologías y el reconocimiento explícito de que el poder y la información están indisolublemente

unidos podrían resumir las razones por las cuales hoy atribuimos a la información un valor social inestimable.

Muy relacionado con el punto anterior, en términos de las formas de relacionamiento entre las personas y las organizaciones, es posible observar que las redes sociales han comenzado a tomar el lugar que antes ocupaban únicamente las estructuras sociales tradicionales, como las corporaciones, las universidades y hasta los gobiernos. La organización en redes virtuales y sinérgicas son flexibles, horizontales y existe una comunicación fluida entre los puestos directivos y de base.

Los estudios sobre las nuevas prácticas sociales producto de los cambios en las formas y medios de interacción y socialización de las personas permiten identificar algunas características interesantes de esta sociedad “líquida”, desbordante de generación y circulación de información:

- Las relaciones y manifestaciones sociales tienen un alto nivel de incertidumbre.
- Las personas, cada vez más, deben hacerse responsable de las tareas sociales (carencia de soportes socioculturales permanentes y estables).
- La formación de nodos y redes personales e institucionales que van más allá de las estructuras organizativas tradicionales.
- Los cambios en las formas de comunicación.
- Las nuevas formas de producción de informaciones desarrolladas por los usuarios de las TIC.

En el año 2001, Marc Prensky⁶ afirmó que nos estábamos enfrentando a la primera generación que había crecido en un verdadero y completo entorno tecnológico. Al decir de este autor, en los primeros años del siglo iba preparándose una “singularidad tecnológica”,⁷ o sea un evento au-

5::

Negroponte, J. *El mundo digital*. Barcelona, 1996.

6::

Prensky, M. *Digital Natives, Digital Immigrants. On the Horizon* MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001.

7::

Prensky y otros investigadores han usado esta terminología como analógica de la singularidad gravitacional que se ha captado en los agujeros negros, donde existe un punto en el cual las predicciones de la física pierden validez, no es posible definir una función dado que el crecimiento se vuelve infinito.

gural de una aceleración pronunciada del progreso tecnológico y del cambio social, alterando de tal manera el ambiente que cualquier humano anterior a tal evento sería incapaz de comprender y/o asumir. Es un concepto que ya fue utilizado en la década del cincuenta y que fue popularizado por Vinge⁸ en los ochenta. Aún se debate si la singularidad ocurrirá o no, o si ya ha ocurrido.

En una entrevista publicada recientemente en Internet, Ray Kurzweil⁹ sostiene que dentro de un cuarto de siglo, la inteligencia no biológica va a igualar el alcance y la sutileza de la inteligencia humana, y que incluso la va a sobrepasar, debido a la aceleración continua de las tecnologías de la información, así como la capacidad de las máquinas para compartir instantáneamente su conocimiento. Cada vez más, los fondos destinados a investigaciones, en los países de punta, se vuelcan a los laboratorios de ingeniería emocional y de robótica humanizada, lo cual muestra que las tradicionales barreras levantadas por académicos e instituciones van siendo derribadas sin remedio.

En este marco interactúan socialmente, por lo menos, dos perfiles de personas: los nativos digitales y los inmigrantes digitales.¹⁰ Los “nativos digitales”¹¹ son personas que han nacido y crecido en escenarios donde proliferan las tecnologías asociadas a la informática masiva (como Internet, blogs, Twitter, Youtube, Facebook, entre otras) y a la telefonía celular multipropósito. Prensky denomina “inmigrantes digitales” a las personas que en algún momento de sus vidas han adoptado las nuevas tecnologías como herramienta o como diversión, pero lo hacen con “acento”. Por ejemplo, imprimen un documento digital para leerlo, o llaman por teléfono para asegurarse que el mail enviado llegó a destino.

Siguiendo con esta metáfora, los inmigrantes se encuentran hoy en proceso de incorporar una “segunda lengua”, a diferencia de los nativos, para quienes el lenguaje digital es su “primera lengua”.

Sabemos, además, que las zonas del cerebro que se activan en uno y otro caso son diferentes, lo que marca una diferencia sustancial entre unos y otros, pero aún hay pocos estudios sobre lo que esto significa en términos sociales.

La conceptualización de Prensky entre nativos e inmigrantes, demasiado simplificada de la situación real, ha sido complementada por otros autores. Piscitelli,¹² por ejemplo, señala que entre los que nacieron antes de los años ochenta, es necesario distinguir entre quienes han incorporado y manejan con flexibilidad las herramientas tecnológicas, a quienes denomina “mediadores intergeneracionales”, y los inmigrantes digitales ya definidos por Prensky. Además, agrega la categoría de los “excluidos digitales”, que son aquellos que no acceden a las tecnologías ya sea porque no saben o porque no quieren. Piscitelli nos recuerda, además, que casi la mitad de la población mundial ni siquiera puede ser clasificada, porque son personas que viven en la miseria.

Los retos de los docentes en este contexto

Resulta imposible desconocer la existencia de una brecha cognitivo - emocional entre las diferentes generaciones. Se trata de una importante grieta, difícil de cerrar, y que presenta fuertes implicancias cognitivas, psicológicas y pedagógicas. Los estudiantes de hoy son “nativos digitales”, sobre todo quienes tienen entre 4 y 16 años, que han nacido en una sociedad de computadoras, teléfonos celulares y video juegos, y que están inmersos en el océano de Internet.

“Nuestros estudiantes han cambiado radicalmente. Los estudiantes de hoy ya no son los que nuestro sistema educativo estaba preparado para enseñar”.¹³

Estos estudiantes están acostumbrados a manejar la información aceleradamente y en paralelo. Son chicos “multitarea”: las imágenes los estimulan más que los textos escritos y prefieren trabajar

8::

Vernon Vinge es un escritor estadounidense del género ciencia-ficción, nacido en el año 1944.

9::

Ray Kurzweil, egresado del MIT, es especialista en Inteligencia Artificial y ha escrito varias obras donde expresa sus ideas sobre el futuro, el más reciente es “The singularity is near”, <http://www.kurzweiltech.com/ktiflash.html>

10::

Los términos son de Prensky, en la obra ya citada.

11::

Otros autores los han denominado “generación N” (por net), o “generación D” (por digital). También recientemente “milenaristas” y “generación Einstein”.

12::

Piscitelli, A. *Nativos Digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación*. Buenos Aires: Santillana. 2009.

13::

Prensky. Op. cit. Pp. 1.



en redes. Son poco pacientes para las tareas con muchos pasos y para las clases de tipo transmisor. Optan por las soluciones rápidas y directas. Necesitan estímulos positivos y retroalimentación frecuente. La inteligencia emocional parece ser un factor, en cierta medida, responsable de las habilidades cognitivas de las personas,¹⁴ por lo cual los nativos digitales probablemente estén en condiciones especialmente interesantes para aprender lo que les produce emoción. Las instituciones educativas, en su mayoría, no están preparadas para incorporar este concepto dentro de sus marcos teóricos.¹⁵

Los docentes somos, mayoritariamente, inmigrantes; en el mejor de los casos somos inmigrantes competentes, o mediadores intergeneracionales. El desafío no es menor. Es necesario que los docentes incorporem nuevos conocimientos acerca de los modos de aprender de los nativos y, en función de ese conocimiento, seamos capaces de reacondicionar los ambientes de aprendizaje.

Es necesario reconocer los cambios que las nuevas formas de comunicación han producido y están produciendo, en la inteligencia personal de los individuos, así como en la inteligencia colectiva. Ambas son interdependientes. La inteligencia colectiva se ha visto favorecida por las po-

sibilidades de almacenar información en soporte digital y procesarla con gran celeridad, así como por la capacidad de resolver problemas complejos usando la robótica y las funciones automáticas.

En este escenario complejo y diverso, el sistema educativo debe encarar las transformaciones necesarias para abordar las nuevas problemáticas didácticas y pedagógicas. Es mucho más que realizar un cambio metodológico, se trata de una inflexión epistemológica dentro de las concepciones docentes sobre el enseñar y el aprender.

Los adultos, en particular los docentes, solemos pensar que las formas de aprender de los estudiantes actuales son similares a las que empleábamos nosotros mismos, y que las estrategias de enseñanza y la organización escolar funcionarán hoy de igual modo que hace 30 o 40 años. Es necesario asumir que esto no es así, y que la única solución para retener a los estudiantes dentro de los sistemas educativos formales es desformalizar los sistemas.

Actualmente, la alfabetización para los nuevos lenguajes audiovisuales e informáticos no se aprende en la escuela. Los niños y jóvenes realizan aprendizajes autónomos e intuitivos, a partir

14::

Damasio, A. *El error de Descartes. La razón de las emociones*. Andrés Bello: Santiago. 1996.

15::

OCDE. *La comprensión de cerebro. Hacia una nueva ciencia del aprendizaje*. Aula XXI. Santillana: México. 2003.

de sus capacidades innatas de exploración y de ensayo. Así, las instituciones educativas tradicionales están tambaleantes en la sociedad de la información. Dice Martín Barbero: “La sociedad cuenta hoy con dispositivos de almacenamiento, clasificación, difusión y circulación mucho más versátiles, disponibles e individualizados que la escuela”.¹⁶ Las instituciones educativas, entre ellas la universidad, no son los únicos lugares donde es posible encontrar “el saber”. La función básica de conservación y trasmisión de los saberes, de una determinada cultura, ha sido alterada.

La pérdida del valor social de la institución escolar se ve reflejada en la disminución de la legitimidad de los conocimientos y las habilidades de los maestros y profesores. Los estudiantes, sean pequeños, adolescentes o jóvenes, disponen de innumerables herramientas que permiten poner en discusión los saberes escolares impartidos por sus docentes. Hoy el conocimiento se encuentra disperso, y es necesario ir en su búsqueda con cierto grado de autonomía. Las escuelas no están preparando a los estudiantes para esa búsqueda. “(...) la escuela no facilita el ambiente de libertad –en algunos casos en lo físico y lo temporal– que requiere el saber disperso en nuestros días, y, cada vez más, los estudiantes se ven forzados a explorar este saber autónomamente”.¹⁷

Es así que el sistema educativo actual, en su conjunto, está perdiendo aceleradamente las funciones tradicionales que la sociedad le tenía adjudicadas, y se encuentra luchando para recuperar algunas o encontrar nuevas funciones, enfrentándose a desafíos de gran envergadura. A fines del siglo pasado ya se visualizaban estos retos. El Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, realizado para la UNESCO y conocido como Informe Delors,¹⁸ planteaba visionariamente, en el año 1996, el concepto de “sociedad educativa”, donde todo puede ser motivo para aprender y desarrollar al máximo las capacidades de cada individuo. Éste es el marco en que se ubica hoy la universidad.

Hay autores –como el citado Bautista–¹⁹ que plantean que la institución universitaria vive en estos últimos años el cambio más significativo desde su origen. La universidad se ha visto obligada a repensarse a sí misma, a fin de acompañar los vertiginosos cambios que se están produciendo en las estructuras sociales, científicas, económicas y educativas.

En cierto sentido, dentro del sistema educativo, la institución universitaria y, particularmente, su cuerpo docente, han sido los más resistentes a las transformaciones didáctico-pedagógicas. Si bien comienzan a circular nuevas formas de enseñar y nuevas formas de evaluar, el ámbito universitario todavía está muy lejos de las necesarias reformas que exige la sociedad de hoy.

Los cambios en la educación universitaria

Es posible analizar la situación de la educación universitaria bajo dos dimensiones: la formación y el contexto. Desde el punto de vista de la formación, hoy se espera que un egresado universitario haya desarrollado, dentro de las aulas de la universidad, ciertas competencias básicas, además de las específicas propias de su profesión. Estas competencias básicas están referidas a la capacidad de trabajar en equipo, al desarrollo de pensamiento autónomo y a la disposición al aprendizaje permanente.

Las nuevas propuestas pedagógicas apelan, por lo tanto, a que los estudiantes se comprometan con su aprendizaje y se constituyan en los verdaderos protagonistas del hecho educativo. Los nuevos enfoques privilegian la comprensión de los contenidos y la adquisición de competencias por parte del estudiante, antes que la trasmisión de conocimientos por parte del profesor. Así, se espera que el estudiante juegue un papel activo en la construcción de su bagaje intelectual, mientras el docente abandona su rol trasmisor para pasar a cumplir el papel de orientador y organizador de contenidos y tareas.

16:: Martín Barbero, J. “La educación en el ecosistema comunicativo”. En *Comunicar*, N° 13. 1999. Pp. 14.

17:: Pérez Tornero, J.M. *Comunicación y educación en la sociedad de la información*. Paidós: Barcelona. 2000.

18:: Delors, J. *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana. 1996.

19:: Bautista, G., Borges, F. Et Forés, A. *Didáctica Universitaria en entornos virtuales de enseñanza y aprendizaje*. Madrid: Narcea. 2009.

Docente en comunidades

Cambios tecnológicos de tipo formal (web institucional para gestiones, plataformas de enseñanza virtual disponibles, sub utilizadas) sin transformaciones pedagógicas, aun cuando hay potenciales comunidades de docentes. *Innovaciones institucionales sin impacto en el aula.*

Nueva cultura universitaria: aprendizaje centrado en el estudiante, comprensión de contenidos y desarrollo de competencias. Utilización plena de plataformas de enseñanza virtual por parte de las comunidades docentes. *Innovación con impacto en el aula y en la institución.*

Docente aislado

Utilización individual de las TIC como sustitución del pizarrón. *El docente no aprovecha el potencial de la innovación.*

Utilización individual de las TIC en forma innovadora. *El docente innova por su cuenta, y a veces... se frustra.*

Cambios superficiales:
Mera innovación tecnológica

Cambios profundos:
Innovaciones tecnológicas duraderas

Esquema: Cuatro situaciones de las universidades actuales.

La tarea del docente, por su parte, debe experimentar cambios. Ya no es posible imaginar un docente aislado en su aula, planificando en soledad. Se espera que se conformen comunidades de docentes, que colaborativamente desarrollen las complejas tareas docentes que demanda la universidad de hoy.²⁰

En lo que se refiere al contexto de aprendizaje, ya no se concibe una única forma de enseñar y de aprender. La situación de acción didáctica debe incluir elementos innovadores, que abran posibilidades a diversos escenarios de trabajo, que atiendan a los diferentes estilos cognitivos, y a las múltiples inteligencias que despliegan los sujetos involucrados en el enseñar y el aprender.²¹ Las tecnologías de la comunicación y de la información brindan herramientas muy adecuadas para la construcción de los nuevos ambientes de aprendizaje, así como para la construcción de las comunidades docentes. Los docentes hemos sido

formados en contextos de presencialidad, y así enseñamos, llegando a obtener un buen dominio de este escenario. Hoy, nos vemos desafiados a complementar nuestras clases presenciales con acciones docentes de tipo virtual, y aun a encarar cursos totalmente virtuales. La preparación de este nuevo enfoque de las situaciones didácticas, su diseño y planificación, los contenidos a enseñar –y, por lo tanto, la información a suministrar–, los recursos a usar, las formas de evaluar... todo necesita ser repensado.

Desde fines del siglo XX, formación y contexto se han constituido en una importante preocupación para las universidades, las cuales han ido incorporando, lentamente, en la medida de sus posibilidades, transformaciones de distinto nivel. El esquema muestra gráficamente cuatro situaciones típicas que pueden ser encontradas actualmente en universidades de nuestro medio.

20::
Fiore, E. & Leymoní, J. *Didáctica Práctica para la Enseñanza Media y Superior*. Magrú: Montevideo. 2007.
21::
Gardner, H. *La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva*. Paidós: Barcelona. 1997.

La nueva cultura universitaria, someramente caracterizada en el cuadrante superior derecho, remite a la situación ideal, hacia la cual deberían tender las instituciones universitarias capacitando a sus docentes para lograr innovaciones profundas y duraderas, en el marco de comunidades docentes. Éstas son verdaderos equipos de aprendizaje cooperativo,²² que se sostienen en base al apoyo, estímulo y ayuda de los pares entre sí. El desarrollo, transferencia y mantenimiento de una innovación dependen, en buena medida, de que los docentes se organicen en equipos cooperativos “que se ocupen de ayudar a que cada miembro mejore de manera progresiva su competencia en el uso del aprendizaje cooperativo”. Pero no basta con el esfuerzo del cuerpo docente, es necesario que la gestión de la institución esté preparada y apoye activamente la innovación. De lo contrario, probablemente se de la situación descrita en el cuadrante superior izquierdo.

Hoy en día, en la universidad, nos encontramos fundamentalmente con las situaciones caracterizadas en los cuadrantes inferiores. Dice Rodríguez Izquierdo: “Las instituciones de educación superior son bien conocidas por su capacidad para proteger las actividades tradicionales básicas de la injerencia externa, lo que puede explicar la falta de efectos directos de las TIC. La tiza y la palabra siguen siendo el uso dominante y legítimo en muchas instituciones”.²³ El trabajo del docente aislado, preparando sus clases en forma individual, sin formar parte de una comunidad que toma decisiones acerca de qué enseñar y cómo hacerlo, es una constante. Algunos introducen recursos tecnológicos que facilitan la comunicación con los estudiantes y que favorecen su autonomía; estas modificaciones en sus prácticas pueden ser consideradas verdaderas innovaciones. Suele suceder que estos docentes sufren frustraciones frecuentes, al no tener el apoyo de los pares y de la propia institución, que no está preparada para albergar innovaciones. A veces el discurso de la institución así lo plantea, pero luego el ejercicio concreto de la gestión lo impide. Muchos otros docentes se limitan a usar los recursos tecnológi-

cos que la institución le ofrece, en su forma más primitiva; otros no se apoyan en ningún recurso tecnológico.

Nuevas maneras de aprender: el reto de los estudiantes

También los estudiantes deben prepararse para los cambios culturales que implica entender el aprendizaje como un compromiso personal. Ya vimos que la mayoría de los estudiantes universitarios actuales se pueden definir como “nativos digitales”. No alcanza con manejar las tecnologías de la información y la comunicación con flexibilidad en contextos informales, básicamente de entretenimiento y distracción, sino que es un desafío que los “nativos digitales” sean capaces de aplicar sus habilidades en contextos de educación y de trabajo.

Los jóvenes transitan por un sistema educativo que aún se encuentra de espaldas a las transformaciones pedagógicas que exige el contexto actual y, por ello, se han adaptado a la pasividad del receptor o, en el peor de los casos, han desertado debido al fracaso. La mayoría de los modelos didácticos que han tenido oportunidad de vivir son tradicionales, basados en la trasmisión del conocimiento. Aun aquellos pocos docentes que han presentado otras formas de trabajo didáctico no impactan lo suficiente en la experiencia escolar de los estudiantes. El modelo transmisivo es un modelo dominante.

Los estudiantes deben aprender el rol de ser activos y autónomos, en contraposición con el rol de estudiante tradicional. Este pasaje es gradual, y se produce siempre que exista un contexto de aprendizaje que estimule la actividad y la autonomía. Este contexto debe ser construido por docentes e institución en forma conjunta: es una acción colectiva.

El estudiante tradicional dispone de un estrecho margen de decisión respecto a la organización de su propio aprendizaje, dependiendo fundamen-

22:: Johnson, D., Johnson, R. Et Johnson Holubec, E. *Los nuevos círculos del aprendizaje*. Aiqué: Buenos Aires. 2000. Pp. 34.

23:: Rodríguez Izquierdo, R.M. “El impacto de las TIC en la educación superior: repensar los modelos de enseñanza y aprendizaje”. *TESI*, 11 (3): 32 – 68. 2010. Pp. 40.



talmente de las decisiones del docente. Tiene una implicación escasa o nula en la construcción de sus conocimientos, y las habilidades que desarrolla, clave de su éxito en los estudios, son de tipo principalmente memorístico. Esta clase de estudiante suele enfrentarse duramente a los problemas de la práctica cuando egresa y sale al campo laboral. No ha tenido oportunidad de aplicar sus

conocimientos, en forma autónoma, a los auténticos problemas que se presentan en la profesión que eligió.

Esperamos que el estudiante del siglo XXI tenga una actitud proactiva, debido a que la educación le proporciona oportunidades para tomar decisio-



nes respecto a sus propios desempeños. Tendrá metas claras que van más allá de “salvar los exámenes”. Estudiará en un entorno de colaboración, no competitivo, desarrollando competencias para el trabajo autónomo y en equipo. Aplicará estrategias exitosas para la búsqueda, selección y producción de información y de conocimientos.

Surge la duda: ¿será suficiente la integración de las TIC en los escenarios educativos para producir estos cambios en las formas de enseñar de los docentes y en las formas de aprender de los estudiantes?

Hay muchas instituciones universitarias, sobre todo en el mundo anglosajón, también en Europa y algunas en Latinoamérica, que son reconocidas por sus rápidas respuestas a las demandas por innovación, con la incorporación de las tecnologías en forma omnipresente. A raíz de estas incorporaciones, ¿perciben cambios en los modelos de enseñanza y aprendizaje?, ¿aportan las tecnologías algún valor agregado al aprendizaje?, ¿cuál es el impacto sobre las prácticas docentes?, y sobre las formas de evaluar, ¿hay investigaciones al respecto?, ¿qué dicen?

Todos sabemos que existe una cierta creencia social determinista sobre los avances de la ciencia y la tecnología. Subyace la idea de que el mero acceso a la tecnología produce mejoras: “si las máquinas están ahí, hay que usarlas”. Ahora bien, ¿para qué incorporarlas al escenario educativo de nivel superior?, ¿con qué finalidad?

El problema de la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación a la educación es una de las cuestiones más debatidas en el momento actual, en el mundo entero, en particular en nuestro país. No solo por los más directamente involucrados, sino por la sociedad en su conjunto.

Los jóvenes que hoy están en la enseñanza media, llegarán a la universidad dentro de unos pocos años con sus laptops y sus habilidades digitales desarrolladas a pleno. ¿Cómo serán recibidos? Evidentemente son más las preguntas que las respuestas. ❖❖

Reflexiones sobre el investigar

Por Graciela Rodríguez-Milhomens

Fotos de Pablo Porciúncula

Desde mis primeros pasos en el campo de la comunicación fui consciente de que *aprehender, conocer y comprender* objetos sociales es, por lo menos, muy complicado. Mientras leía a quienes hacían inevitables comparaciones entre los objetos de estudio de las ciencias *duras* y los de las ciencias sociales, me preguntaba: *¿por qué resulta tan difícil estudiar al ser humano y sus relaciones?, ¿por qué será tan complicado comprender a una sociedad, a una organización o a un individuo?, ¿por qué no puede ser más simple?* Fue en una clase donde escuché el comentario que me metió de lleno en este asunto: “El problema de lo simple no es que no sirva, sino que es perverso”. La frase fue y sigue siendo muy sugerente para pensar la investigación en ciencias sociales y, particularmente, en comunicación.

Lejos de ser simple el conocer en ciencias sociales

Conocer en ciencias sociales no es un proceso *simple* y mucha literatura aborda la dificultad de esta tarea. Por ejemplo, Wallerstein¹ invita a “conocer” cómo es que conocemos y a “saber” las estructuras desde las que conocemos. Las explicaciones más simples siguen siendo más seductoras, también en ciencias sociales, aunque ya no den cuenta de lo que sucede o aunque sean “perversas”. Wallerstein y otros autores que reflexionan estos temas consideran, entonces, que hay que *aprehender-comprender* de manera compleja.

cambios”.² Para este autor, es vital que las ciencias sociales atiendan la “historicidad del objeto sociológico”, lo que implica comprender que éste siempre está ubicado en un contexto histórico determinado.

Otro de los pilares en que se ubica la reflexión, de acuerdo con Ortiz, es la constatación de que, en las ciencias sociales, el conocimiento implica tener en cuenta la posición del observador-investigador. Dicho brevemente, cada vez es más difícil sostener la posición del investigador como un actor externo a la investigación. Es interesante concebir la observación-interpretación como posibilitadoras de la acción: es a partir de cómo interpreto que hago ciertas cosas en el mundo y dejo de hacer muchas otras cosas. No solamente es interesante, sino que implica un cuestionamiento para quien investiga... Variadas son las

1::

Wallerstein, Emmanuel (1996): *Conocer el mundo. Saber el mundo. El fin de lo aprendido. Una ciencia social para el siglo XXI*. Siglo XXI / CIICH UNAM. México.

2::

Ortiz, Renato (1999). “Ciencias sociales, globalización y paradigmas” en *Pensar las ciencias sociales hoy. Reflexiones desde la cultura*. Reguillo y Fuentes (compiladores). ITESO. pp. 17-46. (tr. Del portugués de Raúl Fuentes Navarro). pp. 19.



experiencias de investigación en ciencias sociales que plantean cómo, por ejemplo, una *simple pregunta* realizada con un objetivo para el investigador significó una serie de transformaciones –muy diferentes del objetivo planteado– para el sujeto de investigación, o cómo una mirada atenta a una parte del entorno del encuentro con el sujeto de investigación implicó un cambio de actitud de éste.

Lo importante es que ya no son posibles las teorías universalizantes, dado que el objeto sociológico resulta diferente en función de los lugares de producción del conocimiento. En este sentido, Ortiz señala que los *temas* que fundan cierta disciplina, la realización de los “ideales científicos” o los conceptos utilizados para explicar algo, *dependen del contexto espaciotemporal* donde se ubican. Así, por ejemplo, las preguntas que hacían los

pensadores europeos del siglo pasado eran bien diferentes de las que hacen hoy los pensadores latinoamericanos; los temas relevantes para estudiar hoy son diferentes que hace veinte años. Es cierto, nos recuerda el autor, que es necesaria una exigencia metodológica universal, pero los temas y los autores son regionales. Esto implica, evidentemente, un dinamismo que, por su parte, presenta serios inconvenientes, como cuestiones relacionadas con la ideologización. Es por eso que, para comprender *lo local*, Ortiz propone estudiar efectivamente *lo local*.

La mirada de Octavio Ianni³ en el libro *La sociedad global* complementa la de Ortiz, ya que, al igual que éste, llama a no abandonar las viejas concepciones teóricas –que son el patrimonio de las ciencias sociales–, sino a renovarlas, a reformularlas. Dice el autor que hay que continuar

Graciela Rodríguez-Milhomens:
(Montevideo, 1973)
Magíster en Comunicación (ITESO, México, 2008), y licenciada en Ciencias de la Comunicación Social (UCU, 1998). Es directora de TRES Grupo Consultor y profesora en la Maestría en Estudios Organizacionales de la Universidad Católica del Uruguay.

3:
Ianni, Octavio (1995). “La marcha de la historia” y “Los horizontes del pensamiento” en *La sociedad global*. S.XXI.



teniendo micro y macro interpretaciones, pero su propuesta más importante es la de las *meta* interpretaciones. Ianni plantea que el objeto sociológico siempre está en movimiento y cambio, lo que requiere varios ajustes. El propio analista va cambiando y debe, por tanto, estar atento a la revisión constante de sus habilidades para observar y analizar, de los instrumentos que utiliza y, finalmente, del método. Esta dimensión de reflexión es provocadora e interesante porque implica la revisión de cómo es que se construyen los sentidos y, en definitiva, de cómo conoce el que *conoce*.⁴

Otra característica vale la pena resaltar, relacionada también con el lugar del investigador: la observación que un investigador realiza será, con mucha seguridad, diferente a la que realice cualquier otro investigador. Ya no es posible imaginar que el investigador pueda colocarse guantes, túnica y gorro blanco y, por ello, iniciar una relación *aséptica* con su objeto de investigación. Siempre formarán parte de la investigación

el investigador y sus circunstancias, es decir, su contexto sociohistórico, su género, sus preguntas vitales, sus gustos, sus búsquedas, entre otras muchas.

Cualquiera sea el lugar por el que aprehendamos el problema, siempre aparecerá la cuestión de la *interpretación*; *el por qué* investiga y *desde qué lugar* investiga el que investiga, también se vuelven vitales. García Canclini reflexiona, en un texto en el que critica la mirada de Bourdieu,⁵ sobre el lugar desde el cual habla el científico social: ¿es posible hablar desde “el no lugar”? Para Bourdieu esta era la manera de lograr la mayor objetividad posible, lo que constituye la crítica de García Canclini: “(...) por más que intente hablar desde el pretendido no lugar nunca logrará hacer del mundo un espectáculo aséptico”.⁶

El investigador, entonces, perdió toda posibilidad (si es que alguna quedaba) de ser *objetivo*. Si bien es posible hacer una separación metodológica y

4::

La propuesta de las meta interpretaciones también es trabajada en el Informe Gulbenkian: Wallerstein, Emmanuel (Coordinador) (1996). *Abrir las ciencias sociales* (Informe de la Comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales). Siglo XXI. México (6ta. Edición en español: 2001).

5::

García Canclini, Néstor (1999): “De cómo Clifford Geertz y Pierre Bourdieu llegaron al exilio”. Capítulo 2 de Reguillo Y Fuentes (coords), *Pensar las ciencias sociales hoy*. Reflexiones desde la cultura.

ITESO, Guadalajara, pp. 47-70

6::

Ídem. Pp. 65

determinar qué será analizado como “objeto” y qué/quién será el “sujeto”, no es posible ocultar que se trata de una elección metodológica –una entre muchas posibles–, y que el “campo-objeto”⁷ podría definirse y por tanto interpretarse de otras múltiples maneras.

Sobre la construcción de conocimiento científico en Ciencias Sociales

Hasta aquí he presentado el problema en términos del investigador que forma parte de su investigación: sus preguntas, la relación con el campo-objeto, sus intereses, sus influencias, entre otras dimensiones, *hacen* algo con el objeto, lo *modifican* de alguna manera. Y esto es... inevitable. También he reflexionado sobre la imposibilidad de la objetividad en la investigación en ciencias sociales. Sin embargo, parece necesario encontrar métodos que aseguren ciertas garantías de “trabajo objetivable”,⁸ que nos permitan *conocer*, en el sentido amplio mencionado anteriormente, y que nos permita *construir* conocimiento científico.

Un aspecto importante a considerar es que no es posible que el investigador pueda comprender e interpretar una situación si no está, de alguna manera, dentro del campo-objeto. Esta punta de reflexión ha sido trabajada por Immacolata Vassallo. Por ejemplo, para realizar una investigación sobre la telenovela y la vida cotidiana de las personas en Brasil, los investigadores se dedicaron a *estar* en el campo, a *mirar* la televisión en el momento en que miraban las personas que eran *objeto* del análisis. Los investigadores interpretaron y comprendieron estando dentro del campo de la investigación, claro que con una cuidadosa metodología que permitiera *objetivar* algunos elementos, y dar ciertas garantías.⁹

En la investigación social, la antropología ha dado muchas pistas para pensar este problema. Clifford Geertz,¹⁰ por ejemplo, aborda el problema de la interpretación del etnógrafo y plantea que “son buenas interpretaciones o malas inter-

pretaciones a las cuales se llegó (...) de la misma manera que son tan poco concluyentes como otras interpretaciones, de suerte que el intento de asignarles la autoridad de experimentación física no es sino un malabarismo metodológico. Los hallazgos etnográficos no son privilegiados, son sólo particulares. Considerarlos algo más (o algo menos) los deforma y deforma sus implicaciones”.¹¹

Estar en el campo –hacer el trabajo de un etnólogo– permite al investigador *aterrizar* los grandes conceptos con los que trabaja la ciencia social y que son, como vimos con Ortiz, producto de contextos específicos. Lo que ocurre con estos conceptos es que se generalizan (si no se hiciera, no habría ciencia social, ni camino recorrido desde el cual partir). Geertz apuesta a la riqueza de la “descripción densa”, que vaya “más allá de lo obvio y lo superficial” y plantea claramente: “la primera característica es la necesidad de que la teoría permanezca más cerca del terreno estudiado”.¹² Remata con una idea bastante removedora: “El análisis cultural es intrínsecamente incompleto. Y, lo que es peor, cuanto más profundamente se lo realiza, menos completo es”.¹³ El propio Geertz reconoce que esta mirada puede llevar al problema del subjetivismo. Problema del que se preocupan Ianni, con su llamado a las *meta interpretaciones*, y Wallerstein, con su propuesta de *abrir* las ciencias sociales.

Renato Ortiz plantea que debemos reconocer ciertos dilemas propios de la investigación en ciencias sociales. Uno de ellos es el que tiene que ver con el sentido común: “Las ciencias sociales operan muy cerca de la realidad, su lengua conceptual es la misma que comparte el resto de los ciudadanos. La escritura del texto, producto final de nuestra reflexión, se hace con las mismas palabras, las mismas nociones que el hombre común emplea. Para ejercer un verdadero control sobre lo que está diciéndose es preciso establecer una distancia, un extrañamiento en relación

7:: Thompson, John B. (1990): *Ideología y Cultura Moderna, Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*, UAM Xochimilco, México, 1998

8:: Trabajan este tema en profundidad Thompson y, previamente, Anthony Giddens (en “*La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*”. Amorrortu. 1984), así como los participantes de la Comisión Gulbenkian, quienes dicen que la ciencia social tiene que encontrar un método para no llegar a convertirse simplemente en una miscelánea de miradas (Wallerstein, Op. Cit.).

9:: Ejemplo ofrecido en el Seminario “Prácticas Metodológicas e Investigación en Comunicación”, Dra. Maria Immacolata Vassallo de Lopes. ITESO (Guadalajara, 2003).

10:: Geertz, Clifford (1987). *La interpretación de las culturas*. Gedisa. Tr. Alberto Bixio. México.

11:: Geertz, C. Op. Cit, Pp. 34.

12:: Geertz, C. Op. Cit, Pp. 35.

13:: Geertz, C. Op. Cit, Pp. 39.



14::
Ortiz, R. 1999, Op. Cit. Pp. 22.

15::
Wallerstein, E. 1996. Op. Cit.
En este sentido, plantean cuestiones como: reubicar el objeto de estudio de las ciencias sociales (no estudiar al hombre y sus relaciones de manera separada, lo político, lo social, lo económico); las explicaciones estadocéntricas ya no dan cuenta de la realidad actual, por lo que hay que pensar otras apuestas (algo como esto plantea también Ortiz, al hablar de la "desterritorialización"); reencontrar el análisis micro y el macro (individual/universal); y, finalmente, cuestionar la objetividad, teniendo en cuenta que las ciencias sociales no pueden ser una miscelánea de miradas.

16::
Vasallo de Lopes, Maria Immacolata (1999) "La investigación en comunicación: cuestiones epistemológicas, teóricas y metodológicas" en *Diálogos de la Comunicación*, núm. 56, octubre de 1999, pp. 12-27.

con el dato inmediato y con la forma como lo articulamos en su versión interpretativa. La artesanía intelectual requiere del investigador una capacidad inventiva para la producción de artificios que lo alejen del mundo real. Es en este juego de proximidad/distancia que ejercemos lo que Wright Mills denominaba imaginación sociológica".¹⁴

En resumen, investigar en ciencias sociales requiere de un *estar en el campo-objeto*, esto es, reconocer al propio investigador formando parte de la investigación y, al mismo tiempo, alejarse del campo-objeto. Es imposible la objetividad, pero es necesario hacer ciertas objetivaciones. Muchos autores presentan algunas propuestas en este sentido, como las que se recuperan en el informe Gulbenkian.¹⁵

Un modelo para investigar en comunicación

Hay muchos investigadores en comunicación preocupados por generar *conocimiento científico*. Se trata de una preocupación que comparto profundamente.

La investigadora brasileña Immacolata Vasallo aborda, de manera crítica, los problemas de la investigación en comunicación y propone un modelo para crear conocimiento científico. Para esta autora, la práctica de la investigación es en esencia una práctica metodológica, y concibe la metodología de la investigación como un proceso de toma de decisiones y opciones que estructuran la investigación, en niveles y en fases que se realizan en un espacio determinado, que es el espacio epistémico.¹⁶

Todos estos elementos están presentes en las preocupaciones de los autores sobre los cuales reflexionamos en páginas anteriores. Immacolata Vasallo, sin embargo, se muestra especialmente *consciente de y preocupada por* las dificultades de la investigación en el campo de la comunicación, el cual parece caracterizado por acercamientos no siempre rigurosos. En este sentido habla del "error epistemológico de seguir tratando a la comunicación como objeto de estudio en una perspectiva meramente instrumental, a través de la crítica me-



ramente ideológica”.¹⁷ La epistemología debe formar parte de la práctica metodológica porque ésta opera internamente a la práctica de la investigación. “Esto garantiza que los principios de cientificidad operan *internamente* a la práctica científica, o sea, la crítica epistemológica rige los criterios de validación interna del discurso científico”.¹⁸

Por eso desarrolla un “modelo metodológico para la investigación empírica de la comunicación”, el cual se basa en dos principios: “La reflexión metodológica no se hace de modo abstracto porque el saber de una disciplina no es destacable de su implementación en la investigación. Por tanto, el método no es susceptible de ser estudiado separadamente de las investigaciones en que es empleado” y, por otra parte, “la reflexión metodológica no solo es importante como necesaria para crear una actitud consciente y crítica por parte del investigador en cuanto a las operaciones que realiza a lo largo de la investigación”.¹⁹

El modelo de Immacolata Vasallo se vuelve iluminador en tanto distingue instancias –la epistemológica, la teórica, la metodológica y la técnica–, y no las separa en el proceso de investigación. Por el contrario, estas instancias están presentes durante todo el proceso. No es recomendable, entonces, pensar la investigación como un conjunto de etapas separadas o como compartimentos estancos. Si logramos, como investigadores, dar cuenta de los diferentes momentos de la investigación, esto es, tener la posibilidad de recuperar en cualquier momento del proceso las diferentes instancias –epistemológica, teórica, metodológica y técnica– lograremos investigaciones que nos permitan acercarnos a la creación de conocimiento científico.

Es, además, una responsabilidad del investigador. Así podemos, con Immacolata Vasallo, definir “el método” como la vigilancia y la responsabilidad del investigador social de dar cuenta de cada una de las instancias en la propia investigación.❖❖

17:: Vasallo, Immacolata. Op. Cit. pp.13.
18:: Vasallo, Immacolata. Op. Cit. pp. 13.
19:: Vasallo Immacolata. Op. Cit. pp. 17.

Entrevista a Walter Astrada
Fotoperiodista

“Me gusta confiar más en lo que veo que en lo que alguien me cuenta”

Por Redacción de dixit
Fotos de Pablo Porciúncula

Eligió su profesión para poder investigar, contar historias y viajar. Luego de trabajar tres años en un diario argentino, emprendió un viaje por Brasil, Perú, Chile y Bolivia, para componer el proyecto personal “La Fe”. Trabajó para la Associated Press y más adelante para la Agence France Press, donde cubrió los conflictos en África del Este. En el año 2010 recibió el primer premio en la categoría “Noticias destacadas” del World Press Photo, entre otros reconocimientos. Para este fotoperiodista argentino es complicado asistir a la entrega de los premios, aunque considera que muchas veces es la única manera de hacer visibles realidades que de otra manera no se conocerían.

¿Por qué eligió ser fotógrafo? Tres cosas me gustaban cuando terminé la secundaria. Ser arqueólogo, pero es una profesión muy larga en la que iba a estar mucho tiempo encerrado dando clases,

sin ver ninguna momia. Ser periodista, pero no puedo escribir nada. Y otra forma de contar historias es con fotos. Como además me gustaba viajar, el fotoperiodismo resumía lo que me gustaba hacer: investigar de alguna forma como hacen los arqueólogos, contar historias y viajar. Tuve la suerte de anotarme en un curso de fotoperiodismo y, cuando terminé el primer año, me anoté en otro con las mismas fotos que había hecho durante ese año. Me gané una pasantía en [el diario argentino] La Nación. Después hice unas historias por mi cuenta para ver si conseguía trabajo, y entré a trabajar al diario. Una vez que decidí que quería ser fotógrafo me enfoqué en eso y tuve un poco de suerte: entré a trabajar muy rápido.

¿Cómo surgió su estilo? No sé si tengo un estilo propio. Sí hay algunos patrones de luz o de composición en algunas fotos y creo que tienen que ver con una forma de mirar. Me gusta mostrar lo que se ve y lo que no se ve, pues está oscuro. Creo que muchas veces la oscuridad agrega información a las fotos: si ves todo, al final tal vez no ves



todo. Por ejemplo, si entras a una habitación que es oscura y tiene una sola ventanita que ilumina a una señora que está adentro, la señora vive en esa habitación que es oscurita y en la que no ve nada más. O sea, se podría buscar la forma de mostrar el resto de la casa, pero es importante transmitir que la señora vive en esas condiciones de iluminación y de ambiente.

El manejo particular de la luz y la oscuridad se plasma en una de sus fotos premiadas, en la que se puede ver a un hombre bajo lo que parece ser un cielo estrellado, cuando en realidad está dentro de una carpa de guerra, agujereada por las balas, por donde entran rayos de luz del día...¹ Ah, la de los agujeros... Esa foto ganó un premio que se llama "Contrastes". Me parece que muestra un contraste terrible entre lo que es un combate y lo que son los restos del combate... y la tranquilidad de ese hombre. Cuando compuse la foto, la hice con ese sentimiento. Me da mucha paz pero también es algo muy violento, por la violencia que hubo antes. Esa foto la utilizo más como un descanso que como parte de la historia.

¿Un descanso para quién? Para quienes están viendo las fotos. Al mirar una muestra mía, algunas personas me han dicho que no les doy descanso. Incluso, que van mirando por partes: ven cinco fotos, toman aire y vuelven.

¿Y usted no necesita un descanso cuando está fotografiando? No, hasta que no termino no. Lo que hago es dormir a la noche. Por ejemplo, en 2008 no paré de trabajar: empecé el 3 de enero y estuve haciendo fotos hasta el 10 de diciembre. Luego de haber estado dos meses en el Congo, me fui para Uganda y, desde allí editaba el material del Congo. Me acuerdo que era antes de Navidad y se acercaba la fecha del concurso –siempre mando a los concursos el trabajo que hago durante el año, porque es una segunda oportunidad para que las fotos puedan ser vistas [publicadas]–; mientras estaba editando, en la radio le hicieron una entrevista a una señora del Congo que contaba su historia y era la misma temática sobre la que yo tenía hechas las fotos.² En ese momento recibí un correo de un amigo que me decía que iba a ser difícil elegir fotos para el concurso... Y me puse a llorar.

¿Cómo son sus días de trabajo? Cuando vuelvo de trabajar por una semana duermo bastante. Porque de verdad que gasto muchísima energía: todos los días me levanto a las seis de la mañana, desayuno y a las siete ya estoy listo para salir a hacer fotos. En las coberturas a veces estoy solo, pero en otros casos hay otros periodistas, con los que después vamos a cenar juntos... entonces hablas un rato y te distraes.

1 ::
Esta foto puede verse en www.walterastrada.com

2 ::
Walter Astrada fotografió en el Congo la problemática de la guerra y la violencia de género, en aquel país. Este trabajo y el realizado en Guatemala conforman la exposición "Violencia contra las mujeres", que fue presentado en la Universidad Católica del Uruguay a finales de 2009.

Walter Astrada, (Argentina, 1974)::

Comenzó a trabajar en 1996 como fotógrafo en el diario La Nación de Argentina. En 1999 llevo adelante un proyecto personal, "La Fe", viajando por algunos países de América Latina. El mismo año comenzó a trabajar como *stringer* (freelance fotoperiodista) para la Associated Press (AP) en Bolivia y Argentina, y de 2000 a 2002 en Paraguay. En 2003 trabajó como *freelance* para las oficinas de AP en Madrid y Buenos Aires, y luego en República Dominicana y Haití. En 2005 trabajó como *freelance* desde República Dominicana y como *stringer* para Agence France Presse (AFP). En abril de 2006 se radicó en España y trabajó para AFP como *freelance* y *stringer*, cubriendo principalmente África del Este. Desde el año 2006 trabaja en el proyecto "Violencia contra las mujeres" en distintos países.

Sus premios y reconocimientos

Primer premio, "Noticias destacadas" World Press Photo 2010 y segundo premio 2009.
"Photographer of the Year", PGB Photo Award, 2009.

Premio de Periodismo Miguel Gil Moreno, 2010.

Premio del Jurado en Santa Fe, 2008.

Premio Especial del Jurado Days Japan, 2008.

Primer premio individuales, "Temas Contemporáneos", World Press Photo, 2007.

Segundo Premio internacional de fotoperiodismo "Fundacion Caixa Galicia-Juan Cancelo", 2007.

Mención especial, Gjon Mili Award de Kosovo, 2006.

Mención especial, Premio Internacional de Fotoperiodismo "Ciudad de Gijón", 2006.

Premio especial "Mujeres e Inmigración", IX Premio Internacional Luis Valtueña de Fotografía Humanitaria, Médicos del Mundo, 2005.

Accésit, VIII Premio Internacional Luis Valtueña de Fotografía Humanitaria, Médicos del Mundo, 2004.

Premio a la Excelencia, Spot News, 62° Concurso Pictures of the Year, 2004.

Ha recibido muchos premios prestigiosos. Más allá del reconocimiento, ¿cómo vive el contraste entre la luz de los premios y la oscuridad por el dolor de las situaciones que retratan esas mismas fotos? Es complicado ir a los premios... Lo que sucede es que muchas veces son la forma de mostrar los trabajos. Por ejemplo, hay un premio en Japón a partir del cual se organiza una exposición que recorre todo el país. Si el uno por ciento de los japoneses ve las fotos, es mucha gente. Los premios que me gusta ganar son aquellos que luego generan exposiciones.

¿Por qué es complicado para usted ir a las ceremonias de entrega de premios en fotografía? Porque hay mucho ego en nuestra profesión y entonces depende de cómo uno se lo tome. Creo que los premios tienen tres aristas. La primera tiene que ver con las exposiciones que, sin que el fotógrafo haga nada, permiten que mucha gente pueda ver el trabajo; las fotos premiadas en el World Press se publican en varios diarios y generan entrevistas, entonces uno habla del tema. Este impacto de los premios está muy bien. El segundo aspecto positivo es que a veces hay dinero de por medio. En mi caso, el primer viaje a Guatemala lo hice con mi dinero y el segundo lo hice con el premio del World Press. O sea, que los premios dan la posibilidad de reinvertir en el propio trabajo, y eso es muy bueno. En tercer lu-

gar, como la gente le da demasiada importancia a los premios, todo lo que el fotógrafo hace y dice, a partir de ser premiado, tiene otro significado. Entonces, si has ganado dos o tres World Press, por ejemplo, la gente ya te mira distinto y uno tiene la posibilidad, a través de las entrevistas, de mostrar y de hablar sobre lo que considera importante. Yo me lo tomo bastante tranquilo porque no creo que sea mucho mejor fotógrafo por los premios; creo que la foto era buena antes de que a alguien se le ocurriera que era buena.

¿Y usted cuándo considera que una foto suya es buena? Cuando lo que quería decir está dicho; cuando logré transmitir lo que pretendía. La fotografía es subjetiva, una foto que a mí me gusta, a otro le gusta más o menos, y a otro no. Pero algunas imágenes son percibidas por todo el mundo de manera similar, no pasa con todas, pero algunas imágenes son un clásico.

Hay quienes dicen que una de sus fotos está siendo considerada como un clásico.³ El que dijo eso era un amigo mío. Yo creo que esa foto no dice exactamente lo que pasó en Kenia, sino que dice exactamente lo que quiero decir de lo que pasó en Kenia y transmite exactamente lo que yo sentí y vi en Kenia. Creo que es una foto muy buena. Esa foto ganó varios premios, y la refirieron este año como "la foto de la década" en muchas revistas.

3::

Se trata de una foto en la que aparece un niño abriendo una puerta de lata, haciendo un gesto de terror, y, en un costado, una mano con una cachiporra. Ésta y otras fotografías pueden verse en www.walterastrada.com



“Qué mal que expones, ¿no?”. Y le respondí: “Bueno, yo expongo para las luces, no para las sombras”. Digamos que la técnica, después de catorce años de experiencia, tiene que estar resuelta. Cuando voy caminando con la cámara, si entro a un lugar de sombras, ya pongo determinadas cosas en la cámara; y si voy por el sol pongo otras, casi ni miro muchas veces, o sea, ya más o menos lo tengo controlado. La parte técnica de exposición, diafragma y velocidad ya está resuelta, y el foco también. Y más con este tipo de cámaras.

¿Qué se imagina haciendo en diez años? Enseñando. Si bien ya lo hago ahora a través de talleres, con unos amigos estamos pensando en abrir una escuela de fotografía para transmitir la forma que tenemos de ver el fotoperiodismo. Al ganar premios la gente te escribe, es muy loco pero es así, entonces hay muchos chicos que están empezando a estudiar y quieren el secreto de cómo llegar a hacer cosas. No creo que haya un secreto para ninguna profesión; si uno le pone ganas a lo que realmente quiere hacer, las cosas van a llegar, se van a lograr. En Latinoamérica, en Asia, incluso en África, muchos chicos quieren ser fotógrafos y no tienen la posibilidad porque es una profesión cara. Entonces tenemos la idea de hacer una escuela y becar alumnos de otros países donde no hay lugares donde estudiar o que no puedan pagar. Ofrecerles la posibilidad de compartir instancias con los fotógrafos que muchas veces ven en diarios o en libros.

¿De qué manera se refleja su presencia en las fotografías? Eligiendo los temas que elijo, al ir buscando una forma de fotografiar y, en algún momento, al sentirme cómodo con la manera de hacerlo. Al cubrir una situación, para un proyecto propio o para una agencia, sentirse reflejado es que se logre fotografiar lo que uno vio, lo que uno sintió. Y ya.

¿Hasta cuándo le gustaría trabajar como lo hace hoy? No sé. Lo que realmente me gustaría es poder trabajar menos tiempo, por ejemplo hacer uno o dos proyectos como estos por año, cubrir algún acontecimiento, pero tratar de ir bajando de a poco las revoluciones.

¿Cuál es para usted el lugar de la técnica? Aunque parezca mentira, un amigo me dice que sigo siendo malo técnicamente. En un taller en España pasé la secuencia de las fotos de los “agujeros”⁴ y cuando terminé la presentación un amigo me dijo:

4:: Se refiere a la fotografía descrita antes: un hombre dentro de una carpa de guerra, llena de agujeros provocados por balas por los que entra la luz del día.

¿En qué lo cambiaron a usted estos años de profesión? Al tener acceso a mucha gente de todas las clases sociales, la profesión me ayudó mucho a ver el mundo de otra forma y a ser un poco más



flexible; antes era más temperamental. Por ejemplo, si se corta la luz ya no me agarro de los pelos. En República Dominicana, la luz se iba cada dos por tres y teníamos una batería para usar Internet. Pero en Uganda, si se cortaba la luz, se usaba una vela y listo. O sea, eso no es tan grave tampoco.

¿Dónde está viviendo actualmente? En ningún lado; tengo las cosas en la casa de mis suegros en Bilbao, una mochila en la casa de un amigo en Madrid, y otra mochila conmigo.

¿Fotografía cuando no está trabajando? No, y cuando voy de vacaciones tampoco. El año pasado fuimos a ver los gorilas y ahí sí llevé la cámara de fotos, claro, porque eran los gorilas. Cuando salimos de vacaciones habré hecho veinte fotos, pero me llevé tres libros y me dediqué a leer. Tengo bastante claro por qué voy a esos lugares a trabajar como fotógrafo.

¿Por qué? Porque creo que es importante que algún fotógrafo esté cubriendo esos lugares. Me gusta confiar más en lo que veo que en lo que alguien me cuenta. Claro que no puedo estar en todos lados, pero en los lugares que considero importante ir, me gusta hacerlo. Muchas veces la gente empieza a tomar conciencia de ciertos temas a partir de que hay alguien involucrado, como cuando un actor se une a determinada causa. Gracias a los premios, algunos editores se interesan por los trabajos que uno traerá después y eso, de alguna forma, ya es importante al momento de decidir qué temas cubrir. Si con los premios puedo darle visibilidad a un tema que no sale en ningún lado, lo aprovecho. El primer World Press lo festejé como si hubiese ganado plata y pensé que me iban a empezar a contratar. Cuando vi que en verdad el premio no me estaba dando dinero, empecé a bajar todo el glamour que se le puede dar a ese tipo de acontecimientos, le di la importancia que tenía y me dediqué a lo que tenía que hacer: seguir trabajando. ■■

Ricardo Blanco

Gerente de productos de Google en América Latina

“Siempre me gustó estar donde se puede innovar”

Por Carola Kweksilber

Ricardo Blanco:: Estudió la Licenciatura en Comunicación en la Escuela Moderna Americana (México) y cuenta con un *Bachelor Degree in Arts in Mass Media* por la Universidad de las Américas de Ciudad de México. Estudió el Posgrado en Cambio Organizacional en la Universidad Católica del Uruguay y realizó un *Engineering Leadership Training* en Google.

Había mandado varias veces su currículum a Google antes de que, lo contrataran para el sector de ventas, en el año 2006. Después lo llamaron para encargarse de la comunicación y las relaciones públicas de YouTube y, posteriormente, de todos los productos Google para la región. Actualmente está a cargo de las Comunicaciones Globales y Asuntos Públicos de Producto de Google en América Latina.

“De chico me dedicaba a romper módems de la computadora para entender el sistema de conexión, algo que le costó caro a mi padre. Siempre me interesó la tecnología, desarmar cosas, visualizarlas y entenderlas”. Así se presenta Ricardo Blanco, un comunicador mexicano, hijo de padres uruguayos. Cuando se le pregunta dónde vive actualmente refleja, en su respuesta, el dinamismo y la plasticidad que caracteriza a un profesional de la comunicación con un lugar clave en unas de las empresas más reconocidas del mundo: “Esta semana en Estados Unidos, la siguiente en México, la que le sigue todavía no lo sé”.

¿En qué consiste su trabajo como gerente de productos de Google en América Latina?

“Mi función primaria es coordinar con las oficinas corporativas y con los jefes de producto los distintos aspectos implicados en cada producto: cómo funciona, cuáles son los beneficios y utili-

dades, así como el segmento al que está dirigido. Coordino con ellos las fechas de lanzamiento, los comunicados y revisamos también aquellos de mayor impacto en América Latina. Me comunico con los responsables de las relaciones públicas en cada país o región y también con la gente que conoce bien el producto, para que se encarguen de explicarlo a los periodistas. Junto a la persona que se ocupa de las relaciones corporativas, llevo el blog [de Google] de América Latina y Twitter. Ahora que separamos como marcas a Google de YouTube, hay que estar comunicándolo y trabajar para que cuando algo pase haya comunicación, haya con quién hablar, los mensajes sean claros y se entiendan lo mejor posible. Es clave identificar los medios más interesados según el producto”.

¿De qué manera trabajan los mensajes de los productos de Google?

“Hay productos que están muy enfocados en lo tecnológico, que son muy especializados, y [la comunicación] no puede dirigirse al gran consumidor, por la jerga técnica. Hay otros menos especializados, como el motor de búsqueda de Google, que es una caja en la que metes palabras y tienes resultados en milésimas de segundos, con información, imágenes, videos. El lenguaje es esencial. La forma de comunicarnos desde el blog oficial y desde los productos sociales debe ser con un lenguaje sencillo, entendible por todos en la región. Trabajamos en la claridad de los mensajes”.

Fotos cortesía de Google



Foto cortesía de Google

¿Qué aptitudes tuyas fueron valoradas en su trabajo para posicionarse en un lugar de liderazgo?

“Hay una serie de lineamientos que buscamos en la compañía cuando seleccionamos a los postulantes, una de ellas es el promedio de calificación a lo largo de su camino académico, sobre todo universitario. También importa cómo funciona dentro de la sociedad, las actitudes como, por ejemplo, si estás activo en organizaciones no gubernamentales o civiles, si entiendes lo que pasa en la sociedad y eres activo para solucionarlo. Importa la capacidad crítica y si tienes relación con lo que pasa a tu alrededor. El conocimiento que la persona tiene de la compañía más allá de los números, conocer la cultura y las razones por las que se hacen las cosas muestran el interés. La capacidad de reacción y la agilidad son otras aptitudes importantes”.

La fascinación por la tecnología

Ricardo se entusiasma cuando relata todos aquellos aspectos de su trabajo que le permiten estar cerca de la tecnología. Desde conocer a los grandes innova-

dores, hasta haber sido invitado a realizar un curso donde todos, menos él, eran ingenieros.

Parece sorprendido cuando relata su experiencia en el *Engineering Leadership Training* en la empresa: “Tuve la suerte de ser nominado al curso de liderazgo para ingenieros dentro de Google, aunque no soy ingeniero. Se ve que mis hobbies incidieron. Nunca lo hubiera esperado, ¡estar con esas mentes que nos permiten ahora estar hablando tu y yo casi gratis a siete mil kilómetros de distancia! Tenía miedo a las matemáticas y me di cuenta de lo maravilloso de los números y del análisis.”

Entre sus anécdotas, cuenta que un día viajó en el mismo auto con uno de los inventores de Internet: “Fue impresionante”, señala, y agrega: “tengo un disco duro firmado por él”.

Otras experiencias, aunque menos excepcionales, le impactan muy profundamente, como los viajes a

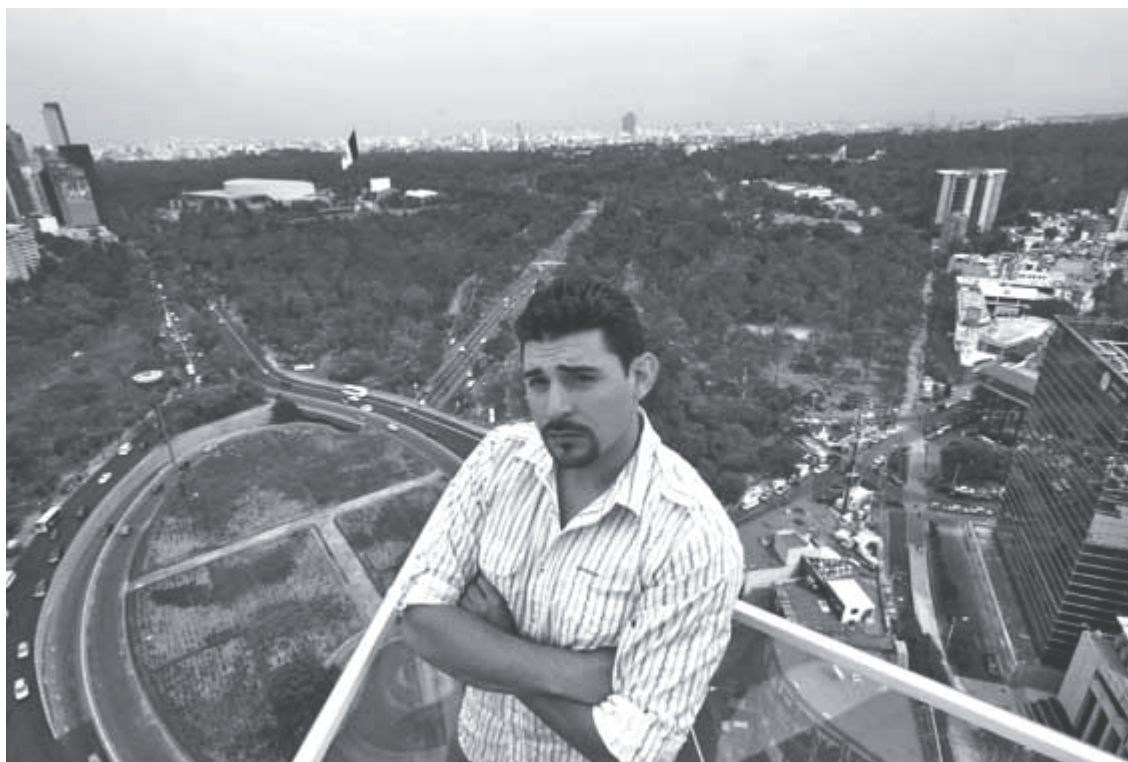


Foto cortesía de Google

diferentes países, donde comprueba en la práctica “cómo las personas usan de diferente manera la tecnología”. Su trabajo es un reto en este sentido, porque busca “hacer más fácil el acceso a la información y el diálogo entre las personas, sin importar el factor geográfico”. Entonces, el entusiasmo por su profesión de comunicador y también por la tecnología se funden, conformando una mirada específica de alguien que parece muy interesado en seguir descubriendo cómo funcionan las cosas. Cuando se le pregunta por las ventajas de estar trabajando en Google, no duda en responder: “la ventaja es que estoy en la ola de la innovación tecnológica, del cambio social. Saber que en mi trabajo estamos haciendo más fácil el acceso a la información y el diálogo entre las personas, sin importar el factor geográfico, es algo que como comunicólogo me fascina”.

¿Es difícil su trabajo?

“Trabajamos mucho con ingenieros y eso exige pensar con supuestos, con el árbol lógico de pensamientos supuestos. La mayoría del trabajo es

muy *padre*, en equipo, con mucha lluvia de ideas. Tengo un excelente jefe con el que mantenemos *pláticas* todas las semanas, uno a uno, hay un espacio semanal definido para hablar sobre mis ideas, proyectos, carrera personal y profesional. La horizontalidad es impresionante. Al final del día, sabes que tu voz es tomada en cuenta”.

Un día normal en Google

“Me levanto temprano, alrededor de las siete”, dice Ricardo. “Reviso correos urgentes, como por ejemplo una comunicación mal entendida o el alto impacto en el lanzamiento de un nuevo producto. Si hay algo que aclarar sobre cómo funciona determinado producto, lo monitoreo. Después paso por un café y voy a la oficina. Trabajo, a través de videoconferencias, con personas de mercadotecnia que apoyan los lanzamientos. Tengo reuniones con equipos de venta, con los ingenieros de productos y con el equipo global de comunicación”.

Como Google promueve que sus integrantes compartan información los empleados rotan de lugar en las mesas durante los almuerzos para conversar. “Tienes la parte innovadora, como a la hora de la comida, donde surgen buenas historias y ahí está presente la innovación. Aquí brilla la innovación tecnológica, pero contar una buena historia involucra también esa parte”. Para Ricardo, la clave de su trabajo es, justamente, saber contar buenas historias. “En Google siempre hablamos de cosas “vanas”, pero que tienen gran impacto en tu vida, como los hobbies”. Después de la comida, pasan a la sala de juegos o se dedican a ver videos, “buscando buenas historias y platicar con la gente (...) Y es muy interesante la integración”.

Los hallazgos en la Universidad

Afirma que su carrera en Comunicación, en México, fue clave para su trabajo: “Mis maestros de guionismo me enseñaron a tomar en cuenta a mi audiencia y a pensar en la poética aristotélica para contar una buena historia”.

Como hijo de uruguayos, Ricardo conocía Uruguay. Pero fue recién en 2006, que vino a trabajar como corresponsal *freelance* de NBC y, posteriormente, estudió el posgrado en Cambio Organizacional en la Universidad Católica, que pudo notar diferencias entre las sociedades. Del Posgrado, recuerda como “fascinantes los puntos de vista de mis compañeros, muy diferentes a mis compañeros anteriores”.

¿En qué medida la vuelta a la Universidad le aportó herramientas para desarrollar su trabajo?
“Siempre me gustó estar donde se puede innovar. Estudiar en ese momento me ayudó a conectar y a visualizar cosas que ya sabía, pero no

me daba cuenta. Tenía claro que quería seguir en comunicación, especialmente en relaciones públicas que me gusta mucho; me interesa entender la investigación y traducir ese conocimiento a otros idiomas. El posgrado me ayudó a comprender cómo funciona una organización, su cultura y, sobre todo, la resistencia al cambio. Entonces, rompí lo curricular y me orienté a [estudiar] las resistencias [que tienen los] usuarios para adoptar ciertas tecnologías. Me interesó la posibilidad de llevar la experiencia y el conocimiento a otras regiones”.

Del posgrado en Uruguay recuerda que: “La mayoría de las materias me dieron mucho material teórico para afrontar y entender lo que iba pasando cuando trabajé en una organización que estaba en pleno proceso de cambio. Recuerdo una de mis prácticas finales, en las que el maestro de *Management* era muy duro... pero cada vez que tengo que tomar decisiones ejecutivas, cada elemento que él nos aportó resulta muy valioso en días de oficina”.

El futuro

Aunque no logre precisar dónde estará viviendo dentro de un par de semanas, sí puede imaginar exactamente qué estará haciendo dentro de diez años. Al hablar del futuro, las certezas se imponen en el discurso de este comunicador, quien parece haber tomado la difusión de la tecnología como parte de su compromiso profesional.

¿Cómo se imagina dentro de diez años?

“Me sigo viendo en tecnología sin dudas (...) tratando de impulsar que más gente tenga acceso a la información. Si América Latina sigue así, van a haber oportunidades para el uso de herramientas por mucho tiempo y para muchas personas”. ■■



nothingtodo0476

hace 2 semanas

Me acabo de enterar de este video. Leí una revista inserta en el periódico de hoy en Panamá donde mencionan que el productor ha sido llamado por el productor de Spiderman. Está muy muy bueno el trabajo. ¿Y por sólo 300 USD de inversión? Increíble.

Ataque de pánico

Un corto de ciencia ficción y distribución digital

Por Betina Gersberg

El producto

Es un cortometraje de ciencia ficción sobre la invasión y destrucción de Montevideo en manos de unos robots gigantes. El corto logró una difusión vertiginosa cuando su director, Federico Álvarez (Montevideo, 1978) lo subió a YouTube. El video captó la atención de Hollywood y Sam Raimi, productor del Hombre Araña, contrató por un millón de dólares al uruguayo para que filme en 2010 su primer largometraje de ciencia ficción, a rodarse en Uruguay y Argentina, y con un costo de producción de 30 millones de dólares.



La idea

En la ciudad de Ámsterdam, Federico Álvarez vio un cortometraje de cine fantástico, *Tyrants from Afar*, sobre robots atacando la ciudad, y quedó impactado al ver una película de ese género sobre el lugar en el que estaba viviendo. “Entendí que eso era exactamente lo que les pasaba a los neoyorkinos cuando veían Godzilla”. A partir de esto pensó que tenía que intentar hacer algo similar en Montevideo.



El contexto

La banda de rock uruguayo Snake tenía un nuevo disco y toda la intención de realizar el videoclip de la canción “Ataque de pánico”. Al decir de Álvarez, la idea que exportó de los robots “venía bien para la canción”.

La realización

La preproducción y producción del corto fueron simples: se filmó rápido, en setiembre 2006, con un costo aproximado de 300 dólares. “El ochenta por ciento de las tomas fue filmado desde un auto, andando por Montevideo, con tres pibes adentro”, afirmó Álvarez. Por el contrario, la post-producción requirió tiempo y fue “sin dudas la etapa más difícil del proceso; supongo que si le hubiese dedicado todos los días ocho horas, es aproximado decir que llevó seis meses de laburo”. Este corto requirió de muchas técnicas mezcladas: “los efectos especiales, las animaciones en 3D... Las simulaciones de explosiones las compré a diez dólares en Internet y tuve que modificarlas para lograr explosiones digitales convincentes. No sé si se logró al final, pero al menos alcanzaron un realismo suficiente como para que fuera creíble la ficción”, señaló el director.



La difusión

La distribución se realizó por las redes sociales, a través de YouTube y Facebook. Por practicidad más que por estrategia, afirmó Álvarez: “La difusión a nivel local se dio a través de Facebook y a la semana muchos lo tenían posteados y me escribían felicitándome, pero no sé bien cómo se dio... En YouTube explotó como explotó. Esto de la viralidad es imposible de seguir: sale por todos lados”, afirmó Federico sobre el efecto inmediato que tuvo el corto *online*.

Título::

Ataque de pánico

Ciudad, Año::

Montevideo, 2009

Duración::

4,48 minutos

Dirección y Animación::

Federico Álvarez.

Foto::

Captura de YouTube
<http://www.youtube.com/user/fedalvar#p/a/u/0/-dadPWhEhVk>

Comentario::

<http://www.youtube.com/ataque-de-panico-panic-attack-2009/>



Amores de Café

Por Gabriela Onetto

Foto de Pablo Porciúncula

El ómnibus me dejó en Benito Blanco y Bulevar España. Bajé hacia la rambla con mi oficina a cuestas –un fajo de mails impresos y garabateados, varios *rollers*, resaltador rosado y amarillo, lentes–, casi teledirigida hacia el café de la librería Yenny. A esa hora, todavía estaría a salvo de las señoras de Pocitos que se juntan a tomar el té y a hablar por celular, con el beneficio no menor de disponer, para mí solita, de casi todas las mesas junto a los amplísimos ventanales. Pero no tuve más remedio que detenerme un rato antes de entrar al café: es que levanté la vista y lo que vi me atrajo tanto que ya solo pude dedicarme a *mirar*. Porque estaba preciosa la rambla con sus olas marcadas –ese creciente vientito que se va apropiando del calendario–, algunas personas caminando por la playa, perdiendo el tiempo y, quizás, el último sol que tendremos hasta fin de año. Un reflejo fugaz de los abriles primaverales del hemisferio norte, pero no del nuestro, ese abril pronto emisario del invierno. Sin embargo, el presente en sí era perfecto.

Miré, miré un buen rato. Y me gustó vivir en Montevideo, me admiré por el privilegio de vivir aquí. No porque en sí sea *privilegio* alguno (al fin y al cabo, seremos atípicos pero no dejamos de ser el Tercer Mundo más pleno); más bien, es privilegio porque se trata *de lo que yo quiero*. No hay nada más deseable que lo que uno desea, aunque no esté en el *top rank* ni nadie más vea su belleza. Con imágenes tan simples, cotidianas, como la de esa rambla soleada, Montevideo me hace latir el corazón.

Pero hay que temer a los idilios, claro. Hace muchos años, amé a Montevideo y me rompió el corazón, me dejó viuda, dijo que no era más mi patria, pasó a mi lado y no me vio siquiera, me dejó dormida en Naxos, me negó tres veces antes de que el gallo cantara. Sí, amé a Montevideo y me rompió el corazón.

Sin embargo, hoy, mientras miraba la rambla, *el presente era perfecto*.

Pensaré qué es lo que debo hacer al respecto: si entregarme al embeleso de su contemplación, como hasta ahora, o protegerme el corazón cicatrizado ante el riesgo de nuevas estocadas. Porque, mientras viva, la desaparición de Montevideo siempre será una posibilidad.

Lo que pasa es que atisbo desde acá, mis ventanales, y sencillamente me fascina lo que percibo. Lástima que el café ya se llenó de viejas pitucas y turistas, y yo hace horas que les estoy ocupando una mesa. No queda ninguna libre.

Así que pido otro café.❖❖

Gabriela Onetto:
(Montevideo, 1963) es escritora y coordinadora de talleres de creación literaria. Trabajó varios años en sociedad con Mario Levrero y actualmente desarrolla sus propias propuestas, presenciales y por Internet. Redactora de contenidos para web y colaboradora editorial en portales y revistas de México. Obtuvo varios premios literarios en narrativa y poesía, a partir de los que se publicaron los libros *El mar de Leonardí* y *otras humedades* (Banda Oriental) y *Mujeres con hormonas* (antología/Santillana). Es licenciada en Filosofía. Su página electrónica es www.onetto.net.



in-dios

Por Eleonora Achugar

Ya no me acuerdo cómo insultaba al manejar en Montevideo. Sí recuerdo que me conducía como una demente y que una noche hice caer por una calle en bajada el fusca de mis padres, apagado y en punto muerto, para demostrarle algo a unos amigos, ya no sé qué. La dueña de la camioneta donde terminó el recorrido de mi auto observaba la escena desde su balcón gritándome “tarada” sin que yo hiciera otra cosa que ponerme pálida del susto. Como digo, conducía como desquiciada e insultaba a quienes se toparan en mi camino con soeces palabras que ya olvidé.

Aquí, en la Ciudad de México, solía gritarle a más de uno, muy seguido y con mucha razón: “pendejo” (que aquí significa *idiota* o *boludo*, y es bastante ofensivo y soez). Pero sucedió que un día paseaba con mi hermano, mostrándole la ciudad, y se lo grité a la persona equivocada: después de varias cuadras haciendo repetidas señales con mi dedo cordial, dicho individuo terminó cerrándose el paso en plena calle con su camioneta negra 4x4 y apuntándome discretamente con una pistola; eso sí, quedó helado al ver que yo era mujer, extranjera y, además, tranquilamente bajaba mi vidrio para escuchar lo que tenía para decirme.

Desde ese día no he vuelto a gritarle a nadie esa palabra, aunque sí puedo escuchar cómo algunos la dirigen hacia mi auto. Pero, justo es decirlo, existen en esta ciudad personas más sofisticadas, con un mejor manejo del lenguaje en general y de la figura retórica en particular, en fin, de la polisemia y del sarcasmo; estas personas gritan, en situaciones similares *mexicano* o *mexicana*. Los más, vociferan un *naco* o su equivalente femenino, y algunos no tienen recato ni culpa y expelen desnuda la palabra *indio*.

Existen diversas explicaciones sobre el origen de la palabra *naco*; personalmente considero que la más adecuada es la que la entiende como un derivado del nombre *totonaco*, que denomina a un grupo indígena de los estados de Veracruz y Puebla. Si bien el término *naco* se usó originalmente para referirse a los indígenas asimilados o aquellos que emigraban a la ciudad, en la actualidad se emplea principalmente como adjetivo calificativo despectivo, un equivalente a *terraja*, término que desconozco si sigue

Eleonora Achugar:: (Montevideo, 1974) es licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Católica del Uruguay y magíster en Creación Literaria por la Universidad de Texas en El Paso, EUA. Actualmente, está dedicada a la didáctica de la lengua; es coautora de ocho libros de texto de Español y Literatura, y ha impartido cursos y seminarios para profesores de Español en coordinación con la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM y la Secretaría de Educación Pública de México. En sus ratos libres piensa que debería escribir ficción y, luego, no lo hace.

Foto de AFP Omar Torres

vigente en Uruguay. Está claro que, en última instancia, para los usuarios del término, es *naco* aquel que pretende ser algo que no es con el objetivo de ser aceptado en un ambiente que no le corresponde, por lo que, al hacerlo, su torpeza evidencia su origen: el del indio emigrado que no tiene educación y es incapaz de captar la moda citadina ni las buenas costumbres ni el vocabulario ni la entonación adecuados que, por supuesto, deben estar privados de todo rastro de lengua indígena.

Así, uno puede pasarse el día escuchando la palabra vociferada entre semáforos, puestos de tacos, baldosas hedientas, café Starbucks, shoppings abarrotados, oficinas gubernamentales: *naco, naco, naco, naco, naco, naco, naco, naco, naco, naco, naco, ad nauseam...* Unos se lo gritan a otros y los otros a los demás, todos son nacos desde el punto de vista del otro, todos nacos... Está bien –(suspiros), *fiuuu*, aunque sea nacos. Porque indios nunca, eso sí que no, nadie quiere escuchar un “indio” (ni los nacos ni los güeros –los blancos–, que también son víctimas de este insulto desfigurado), indios jamás, indios nunca, nadie quiere ser o parecer indio, antes muertos. Y es que ser indio en México es un destino fatal, una condena, el peor de los castigos, la sombra de la buena ventura.

Aquí la vida se te presenta según seas güero, naco o indio, por lo que no existe mucha opción. Si naciste blanco, ya la hiciste, te tocó la primera opción y los caminos se abren ante ti repletos de posibilidades o con opciones, que ya es algo; a naco se llega con dinero, falta de memoria o mucho orgullo, por lo que es fácil entrarle; y es indio el que quiere y al que no le queda de otra, por lo que a eso no hay que pensarle mucho. No importa qué te griten, tu cara salta a la vista y, si no te gusta, compras unos polvos, vas a un doctor y *au revoir* morenaza, *bye bye* nariz chata, *ciao bellissima* naca.

El otro día escuché por primera vez a un amigo decirlo, gritarle “indio” a una persona que cometía una falta vehicular. Lo quedé mirando y pensé que hasta ese día no sabía quién era, pensé que me había equivocado, que no había dicho lo que yo había oído, pensé que las cosas podían cambiar. Le pregunté si había dicho otra cosa, si se había equivocado y me dijo: “No, son indios, no saben lo que hacen”. No sé si dijo eso o algo parecido, lo que sé es que las palabras son ideas, no se van, hacen lo que vemos; y el silencio tampoco ayuda. Una limosna en un semáforo, una muestra en alguna galería, como mucho, un niño indio adoptado por una madre pelirroja, la eterna mirada de la clase media pensante, preocupada y pasiva; segura en su comodidad aplastante de ver al indio en la calle, con el manto sobre la cabeza, con el niño atado a la espalda, con el cuerpo enjuto de falta de agua y sobra de sol, *very typical*, muy a la Juan Rulfo, todo como en la pantalla, tal cual en el Nat Geo: desde lejos, llorando lágrimas que se secan al cruzar la calle, mirar el reloj y planear hacer algo que se olvidará al llegar a la esquina.❖❖

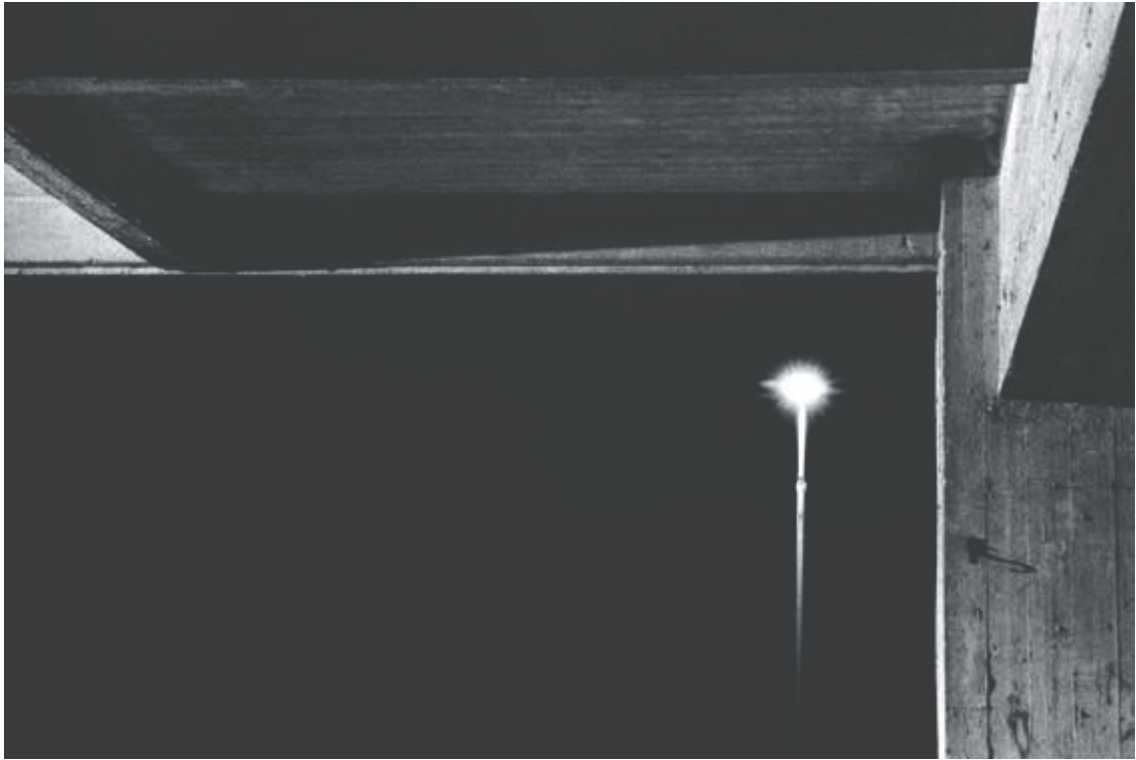
Matilde Campodónico

Solo

Comencé a tomar las fotos que acompañan esta nota con la intención de ilustrar un disco: *Santullo*. Escuchar el disco me llevaba a pensar en una persona que andaba con la atención de quien está solo. Caminaba rápido, pensando. Y eso hice. Salí a caminar de noche, sola. Me di cuenta de que los caminos habituales son distintos si uno camina solo y es de noche.

Fue sencillo encontrar lo que veía ese personaje que cantaba; era un lugar que podía ser cualquiera. No era este lugar, era el lugar que aparece cuando uno camina solo y rápido.

Me sedujo de tal modo caminar en esos términos que seguí haciéndolo. Ahora *Solo* tiene una existencia independiente.









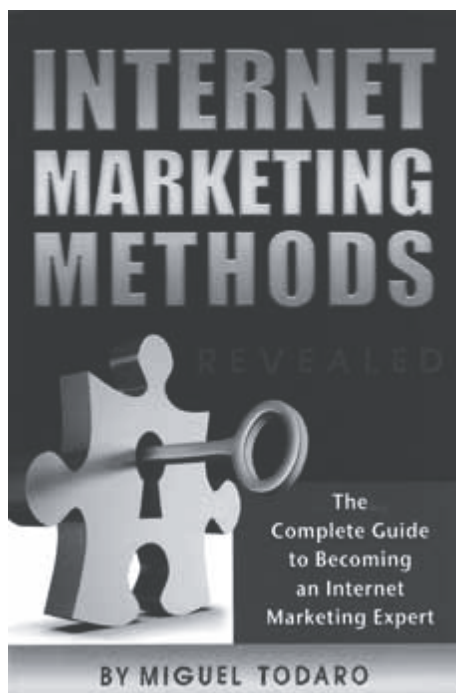
"Intensa. Así defino mi relación con la fotografía. Para mí es difícil pensar en relacionarme con el mundo si no tengo una cámara a mano".

"Una foto siempre inventa un mundo. Incluso las fotos que son notoriamente periodísticas. Cuando uno compone una fotografía intenta que eso que la persona mira sea, durante el tiempo en que se hunde en la imagen, el mundo. Y eso implica creer en una falacia insólita: que algo acotado y en dos dimensiones es el mundo. Eso para mí es fantástico".

"Yo no elegí la música como temática. Más bien estaba ahí, era parte de mi vida. Crecí en una familia de teatro y de algún modo mi vida estuvo rodeada de músicos increíbles que yo tomaba por personas comunes y corrientes. Mis amigos son músicos, mi esposo es músico, mi hermano es músico. Cuando saco fotos sobre eso, estoy solamente contando cómo es mi vida cotidiana. Trabajar con músicos es trabajar con gente a la que quiero desde que tengo memoria. Lo curioso es que yo no sé nada de música. Cero código, cero estructura. No sé tocar ningún instrumento pero me emociono profundamente. Y eso me hace fácil el trabajo. Comprendo en ese nivel y puedo imaginar cómo se ve eso que estoy oyendo".

"Siempre fui feliz estando en la penumbra mientras el misterio ocurría ahí, debajo de la luz. Es una metáfora interesante de mi vida. Crecí mirando desde el backstage y ese lugar me seduce mucho más que el escenario. Mi infancia pasó entre bambalinas. Cuando era niña recitaba obras de Lope de Vega o de Aristófanes de memoria porque había visto tantas veces los ensayos que aprendía los textos".

Matilde Campodónico



Marketing por Internet

Por María Inés Rocca

¿Cómo lograr que una organización aparezca mejor rankeada en los portales de búsqueda en Internet? ¿Qué criterio utilizan los grandes motores de búsqueda, como Google o Yahoo, para ubicar a una organización en los primeros lugares de búsqueda relacionadas al posicionamiento en Internet? Éstas y otras preguntas que varios nos hemos hecho en torno a este tema son las que Miguel Todaro pretende contestar en su libro *Internet Marketing Methods Revealed*.

En este libro usted podrá entender la diferencia entre lo que es una pauta *online* paga –como son los enlaces patrocinados o las campañas *Pay Per Click*– y los llamados rankings orgánicos, es decir los resultados en los motores de búsqueda. El autor deja entrever que no existen recetas mágicas, sino que se deben conocer todas las alternativas y elegir la más beneficiosa para los objetivos y públicos de la organización.

Así como se ha hecho popular en los últimos años la palabra “googlear”, hoy se habla de hacer “SEO”

(Search Engine Optimization), refiriéndose a la optimización de los sitios web y de los vínculos con otros sitios, para figurar mejor rankeados en los buscadores. Antes se creía que existía cierta correlación entre la cantidad de ingresos a un sitio web y su posicionamiento en los rankings de búsqueda, pero hoy eso ya es un mito. La fórmula para figurar entre los mejores lugares del ranking sólo las grandes compañías como Google o Yahoo la saben. Estos rankings surgen del resultado de varias asociaciones y fórmulas matemáticas que varios han querido revelar y que Todaro, de una manera clara y sencilla, comparte con el lector. Así también nos enseña las técnicas más efectivas para diseñar avisos y la importancia de su nomenclatura para el éxito de las campañas *online*.

Este libro es una alternativa para todas aquellas personas que deseen iniciarse en el camino del posicionamiento en Internet. Tal como dice su nombre, revela secretos y formas de optimizar la presencia de la marca *online*.❖❖

Título::
Internet Marketing Methods Revealed: The Complete Guide to Becoming an Internet Marketing Expert.

Autor::
Miguel Todaro.

Editorial::
Atlantic Publishing Group, inc., USA.

Año::
2007



Merengue

Por Pablo Stoll

Foto de Pablo Porciúncula

El siguiente texto es un boceto para un guión. Pudo haber sido el guión de un corto o de un clip para alguna banda, pero no es nada más que un texto. Un guión imaginario que nunca se filmará.

Elenco:

M: Mirella Pascual

L: Andrés Pazos

Banda Sonora:

“Quizás por qué” de Maximiliano Angelieri.

Todos los días la Sra. M de 52 años y el Sr. L de 58 se levantan a las 6:45. Todos los días toman el desayuno escuchando la radio. La Sra. M toma café con leche y dos tostadas. El Sr. L toma té y dos tostadas. Bien quemadas.

A las 7:00 están saliendo y a las 7:05 la Sra. M ya puede ver al Sr. L, con su caminar extraño, llegar a sentarse a su lado al banquito de la parada. Es que la Sra. M vive más cerca de la parada y el Sr. L tiene que caminar un poco más. Lo que la Sra. M seguramente no sabe es que el Sr. L puede ver desde la ventana de su cocina un filito de la ventana del baño de la Sra. M. La luz en ese filito le dice al Sr. L si se pasó de tiempo afeitándose y tiene que apurarse.

Pero volvamos a la parada. La Sra. M se sienta a la derecha del Sr. L. Cuando llega el ómnibus se cruzan, ya que el Sr. L siempre, aunque haya otra gente, deja pasar primero a la Sra. M.

En el ómnibus, M (a esta altura ya podemos tutearlos) se sienta contra la ventana en la fila de asientos que está atrás del conductor. L, por su parte, camina hasta el fondo y se queda parado en el espacio que hay contra la puerta de atrás. Desde allí, L tiene una excelente visión del pelo de M. M, por su parte, sólo puede ver a L a través del reflejo que éste proyecta en el vidrio que separa al conductor del pasaje, por eso dependiendo de la luz y la cantidad de gente que haya en el ómnibus a veces M puede ver a L durante el viaje.

M y L se bajan en la misma parada, pero caminan hacia lados opuestos. M sale hacia la izquierda y L hacia la derecha. M hacia una oficina contable y L hacia una sastrería.

A la hora del almuerzo, M frecuenta una panadería, y de la panadería, prefiere la pascualina y de postre, un merengue. L generalmente va al bar y, para ello, pasa delante de la panadería a la que concurre M. Con frecuencia

Pablo Stoll Ward::
(Montevideo, 1974).
Estudió Comunicación Social en la Universidad Católica del Uruguay. Junto a Juan Pablo Rebella, escribió y dirigió *25 Watts* (2001), premiada Mejor película VPRO Tiger Award, en el 30° Festival Internacional de Cine de Rotterdam, Mejor ópera prima en el Festival del Nuevo Cine Americano de La Habana, entre otros premios; y *Whisky* (2004), ganadora del Goya a Mejor película latinoamericana, Mejor mirada original y premio Fipresci en *Un Certain Regard* (2004), en el Festival de Cannes, también galardonada en los festivales de Tokio, La Habana, Thessaloniki, Chicago y Huelva. Entre 2006 y 2007, fue guionista y director del programa de humor *Los Informantes* en el Canal 4 de Montevideo. En 2009 filmó *Hiroshima*, su primera película en solitario. Actualmente, está preparando una nueva película llamada 3.

se ven en ese momento y no, no se saludan. M lo ve a L en el bar y L la ve a M entrando o saliendo de la panadería.

Un día, un problema con un compañero de trabajo –que no viene al caso– lo alejó a L del bar y L empezó a ir a la panadería. Nunca se encontró con M, algo que lo extrañó. Hasta un día en que M salió de la panadería con la pascualina y el merengue.

Cuando iba caminando para su trabajo vio venir a L por su misma vereda. Presa de un sentimiento que no pudo identificar en ese momento, M, se escondió en el retiro de un edificio. L pasó sin notarla y, para su asombro, entró en la panadería.

Entonces, M se puso la pascualina en el bolsillo y sin saber qué hacer con el merengue se lo metió todo en la boca, hasta que éste desapareció por completo. M salió de su escondite, con la boca aún llena de merengue, y entró en la panadería. Había más gente, pero vio claramente cómo L pedía una pascualina y no se decidía entre un ojito y un merengue. El último merengue.

Una panadera preguntó a M qué se le ofrecía, a lo que ella contestó con rapidez: “Un merengue”. L la miró y se dio cuenta de que estaba parada a su lado; él pidió el ojito.

Una vez en su trabajo, L se comió su ojito. M, por el contrario, no se comió el merengue.

En la parada, M siempre se sienta a la izquierda y L a la derecha. En silencio, observan cómo una chica de un liceo cercano se sienta entre los dos. La chica tiene un walkman y poco a poco la música empieza a inundarlo todo, digamos, como si fuera la banda sonora de una película.

De pronto, un ómnibus pasa y para, tapando la visión que podríamos tener de los personajes si hubiéramos puesto una cámara que los encuadrara desde la vereda de enfrente.

El ómnibus se va, la chica ya no está pero la música sigue. L se para y con un ademán galante le pide a M que le conceda esa pieza. M se para y acepta con una reverencia.

Los dos bailan, es un baile anticuado y romántico.

Un nuevo ómnibus aparece y vuelve a taparnos la escena por unos segundos. Cuando el ómnibus se va, vemos que están nuevamente sentados como antes. Ya no escuchamos la música.

M mira a L, que la mira a su vez.

M extiende su mano hacia L. En ella: el merengue.❖❖

Copacabana

www.copacabana.com.uy

EXPERIENCIA
DIGITAL DE
ALTA CALIDAD
A TU ALCANCE



CASA CENTRAL Av. Agraciada 4147 T. 2309 3300 • MONTEVIDEO SHOPPING T. 2628 6554
PORTONES SHOPPING T. 2601 7747 • SHOPPING TRES CRUCES T. 2408 3599 • info@copacabana.com.uy

1985 - 2010




Universidad Católica

DAMASO A. LARRAÑAGA • URUGUAY

25 años formando profesionales

25 años formando personas

ucu.edu.uy



Primera carrera universitaria en Comunicación del Uruguay
30 años de trayectoria
con profesionales de referencia en el medio

Opciones profesionales:

Periodismo

Publicidad

Narración Audiovisual

Comunicación Organizacional

www.lcs-com.com

Comunicación en la Católica
Liderazgo • innovación • compromiso



Universidad Católica
DAMASO A. LARRAÑAGA • URUGUAY

dixit digital

<http://revistadixit.ucu.edu.uy>

dixit
comunicación :: profesión :: compromiso


Universidad
Católica

[Home](#) [Institucional](#) [Secciones](#) [Colaboraciones](#) [Distribución](#) [Contacto](#)

Secciones

[El Arca](#)
[Señas](#)
[Rapport](#)
[Emprendedores](#)
[Enfoque](#)
[Reflejos](#)
[Matiz](#)
[Desde la Academia](#)
[Tramas](#)

Ediciones anteriores

[Links](#)
[Descargas](#)
[Búsqueda de artículos](#)

Palabra clave

Nos interesa tu
opinión



Artículos



NATIVOS E INMIGRANTES DIGITALES: ¿CÓMO APRENDEMOS Y ENSEÑAMOS?

Por Julia Leymonié



"ME GUSTA CONFIAR MÁS EN LO QUE VEO QUE EN LO QUE ALGUIEN ME CUENTA", entrevista a W. Astudal fotoperiodista. Por Redacción de dixit



MERENGUE
Texto de Pablo Stoll

REFLEXIONES SOBRE EL INVESTIGAR

Por Graciela Rodríguez-Milhomens

EL SUEÑO DE TENER UNA INTRANET QUE FUNCIONE COMO WIKIPEDIA

Por Diana Blanco, Dafne Lavore y Ana Inés Pepe.

FOTOGRAFÍA DE MATILDE CAMPODONIKU



[+ Descargar PDF](#)

dixit es una publicación de la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Católica del Uruguay

<http://revistadixit.ucu.edu.uy>
Licenciatura en Comunicación Social
Universidad Católica del Uruguay

Contacto:
dixit@ucu.edu.uy

La revista dixit es una publicación de distribución gratuita. Los contenidos pueden ser reproducidos citando la fuente correspondiente.

En dixit online vas a encontrar todos los artículos publicados, desde la primera edición. Te invitamos a leerlos y a descargarlos.