

Artículo de reflexión derivado de una investigación

**El escenario de la convergencia mediática desde la Ecología de los Medios:  
transformaciones y retos para el sistema de medios de comunicación con miras al  
modelo digital de gestión de contenidos**

*Media convergence scenario from the Media Ecology: transformations and challenges  
for the media system with a view to the digital model of content management*

Mabel Rocío Zabaleta Mercado<sup>1</sup>; Tatiana Patricia Rojas Fernández<sup>2</sup>

1. Licenciada en Comunicación Social. Docente de las licenciaturas de Comunicación y Medios Digitales, en la Universidad Privada del Valle (Cochabamba); y de Comunicación Social, en la Universidad Mayor de San Simón (Cochabamba).  
[mzabaletam@univalle.edu](mailto:mzabaletam@univalle.edu) ; <https://orcid.org/0000-0003-3476-7843>
2. Licenciada en Comunicación Social. Directora del Dpto. de Ciencias de la Comunicación en la Universidad Privada del Valle (Cochabamba).  
[trojasf@univalle.edu](mailto:trojasf@univalle.edu)

### RESUMEN

El presente artículo desarrolla un acercamiento al panorama cambiante de los medios masivos de comunicación y sus procesos de convergencia hacia el modelo digital multisoporte y multicontenido. En ese marco, intenta describir las grandes transformaciones estilísticas y de formato que se han producido en esta migración a los escenarios de Internet, y también ha generado el cambio de lenguajes, géneros y subgéneros que han

modificado la forma de gestionar los contenidos *massmediáticos*. Se desarrolló un marco conceptual y se concluyó con un análisis del proceso de adaptación al escenario digital de los medios de comunicación en el departamento de Cochabamba-Bolivia y sus estrategias para insertarse en el proceso de convertirse en digitales con escaso éxito.

**Palabras clave:** Comunicación digital. Convergencia mediática. Ecología de los Medios. Sistema de medios de comunicación en Cochabamba.

### **ABSTRACT**

This paper develops an approach to the changing panorama of the mass media and its processes of convergence towards the multi-support and multi-content digital model. In this framework, it tries to describe the great stylistic and format transformations that have taken place in this migration to the Internet scenarios, and has also generated the change of languages, genres and sub-genres that have changed the way of managing mass media content. A conceptual framework was developed and concluded with an analysis of the adaptation process to the digital scene of the media in the department of Cochabamba-Bolivia, and its strategies to insert itself in the process of becoming digital with little success.

**Keywords:** Cochabamba media system. Digital communication. Media convergence. Media ecology.

## INTRODUCCIÓN

*No migrar significa desaparecer: esa es la cuestión*

*(Zabaleta Mercado, 2020)*

El periodo que viven actualmente los medios masivos de comunicación se ha definido como un momento histórico de transformación radical, caracterizado por desafíos complejos que amenazan sus propios mecanismos corporativos de sobrevivencia, de modelo de comportamiento económico y de consumo.

La denominada ‘Era de la Convergencia’ se define en el presente artículo como un periodo de la evolución histórica de la humanidad en el que se produce el encuentro múltiple y polarizado de corrientes, comportamientos y estructuras en una dinámica de cambio, en lo que, podríamos señalar, es la transición a otro tipo de estadio y de dimensión: el de los escenarios digitales. Como todo cambio renovador, presentará experiencias diversas: las del amoldamiento y sobrevivencia, las de la resistencia y desaparición, y las de abandono y derrota.

Es necesario explicar que los usos académicos del término ‘convergencia’ de otros autores no se integran al planteamiento realizado por el autor Henry Jenkins -base del presente artículo-, pues su vocación semántica no se adapta al objeto de reflexión, que es el proceso de migración hacia el escenario digital por parte de los medios de comunicación del sistema impreso y audiovisual de Cochabamba; además de reconocer que en la obra del autor se produce un proceso de continua variación de su enfoque sobre hipermediaciones y, por ende, sobre convergencia.

El artículo presenta descriptivamente el proceso desarrollado por el sistema de medios de comunicación de masas, el interés de la investigación presente es describir los procesos de migración de estos actores institucionales hacia el mundo de redes y plataformas, aspecto que incide en el cambio radical de sus comportamientos, rituales, *branding* de marca, y modelos de negocios; además de incidir completamente en la modificación de sus procesos de cobertura de información, géneros y lenguajes monomediáticos, para obligar a estos medios tradicionales a cambiar estructuralmente su propuesta para sobrevivir.

La investigación aborda las profundas transformaciones y desafíos para el periodismo, así como los modelos de producción de información en la estructura de la comunicación de masas hacia la denominada cultura de la convergencia, y el modelo de migración hacia los escenarios digitales, mismos que están exigiendo la reinención o reconfiguración de las prácticas mediáticas de producción de contenidos para los medios, con la finalidad de dirigirse a los usuarios a través de herramientas multimedia y multiplataforma, además de multicontenido, así como de reconocer la pérdida de sus audiencias meta.

El enfoque teórico planteado se basa en los aportes de la ‘Ecología de los Medios’, corriente teórica transdisciplinaria que permite el abordaje de los fenómenos de la comunicación digital, los usos del Internet de las Cosas, y la gestión de contenidos a través de herramientas, plataformas y aplicaciones móviles.

Es imprescindible señalar los rumbos del análisis de un trabajo enmarcado en el método histórico-lógico para poder identificar los procesos y estrategias mediáticas, con el fin de responder a los desafíos de migración a los escenarios y plataformas digitales, así como a

los elementos de consumo de contenidos en *streaming*, además de la monetización exigida para medios y contenidos en los escenarios de la comunicación digital.

## **ENFOQUE TEÓRICO**

### **La era de la convergencia de los medios hacia el mundo digital**

El enfoque teórico de la investigación analiza el fenómeno de interés investigativo desde tres ejes temáticos: el primero, el paradigma de los medios masivos de comunicación (*mass media*), y la transición al modelo multimedia y transmedia; el segundo referido al modelo de la ‘Ecología de los Medios’; y el tercero, las nuevas narrativas y las tendencias estilísticas del fenómeno de gestión de contenidos en el universo digital.

El escenario de reflexión debe conducir hacia la definición de las características de los modelos narrativos y la modificación de roles dentro del proceso de comunicación puesto que involucra actores que han superado la brecha entre emisor, receptor y las condicionantes técnicas del modelo *mass media*.

Asimismo, se entiende en la adaptación del modelo teórico que, por la naturaleza compleja del fenómeno, se debe construir un enfoque que vincule la terminología y enfoques nuevos nacidos de lo que ha venido a definirse como la ‘Ecología de los Medios’; disciplina nacida de la reflexión y aportes sobre los sistemas. Las teorías organizacionales, los enfoques semióticos y diversos aportes que entienden que el modelo de comunicación no será nunca igual desde la transformación que significó la creación y uso del Internet; además de la inserción de dispositivos móviles y aplicaciones en la vida cotidiana.

Por lo tanto, se entiende en el presente trabajo, que la audiencia de los medios de comunicación de masas ha desaparecido, aspecto que implica la necesidad de buscar nuevos escenarios de identificación de los contenidos que los individuos siguen en los soportes y redes en las cuales interactúa.

### **La Ecología de los Medios, un viraje del enfoque sobre comunicación y nuevas tecnologías**

El enfoque teórico definido con la acepción de ‘Ecología de los Medios’ nace como un aporte para entender cómo la tecnología, las técnicas, los modos de interrelación y los códigos de comunicación se han insertado en las formas de relación entre seres sociales al interior de estructuras de sentido, las mismas que son cambiantes a nivel formato y lenguajes.

La incorporación de la tecnología en la vida cotidiana ha generado numerosas transformaciones a nivel cultural, social, económico y político. Del análisis de esos cambios se ocupa la ‘Ecología de los Medios’, para entender los fenómenos desde la naturaleza humana y no necesariamente de la instrumental:

La Ecología de los Medios es una metadisciplina que se encarga del estudio de un conjunto complejo de relaciones o interrelaciones entre símbolos, los medios y la cultura. La palabra ecología implica el estudio de los ambientes y sus interrelaciones: contenido, estructura, e impacto social. Un ambiente mediático es aquel que deriva de las interrelaciones entre el hombre y las distintas tecnologías de comunicación como: libros, radio televisión, Internet. La ecología mediática se refiere al estudio de las técnicas, modos de información y códigos de comunicación como parte principal de un ambiente interrelacionado que proyecta diferentes efectos en un contexto determinado (Islas, 2014).

El aporte del párrafo anterior presenta la naturaleza compleja del enfoque teórico. Se entiende que, al estudiar los ambientes o situaciones, y en ellas las interrelaciones que se despliegan entre actores sociales, debe observarse las transformaciones de rol, de enfoque, de narrativa e, incluso, de estética.

Los fenómenos de la comunicación en esta perspectiva son aquellos que nacen de aquellas formas de interacción desplegadas por los actores sociales en ámbitos diferenciados y mediados por las herramientas tecnológicas de la sociedad del siglo XXI, vale decir: dispositivos móviles, pantallas, redes, plataformas y el Internet de las cosas.

La definición de medios de comunicación ha sido desplazada por el término tecnologías de la comunicación tales como: libros, periódicos, revistas, mensajes radiofónicos o televisivos, pero la tecnología que vincula a todos ellos es el Internet como fenómeno.

En ese marco de conceptos, debe considerarse que la ‘Ecología de los Medios’ es una teoría sobre otro enfoque teórico. En esta metadisciplina se estudian de forma transdisciplinaria las técnicas de comunicación en escenarios digitales, los modos en los que los seres humanos crean sentido y los tipos de códigos y soportes que deben dominar para interactuar en la sociedad actual:

La palabra ecología implica el estudio de ambientes: su estructura, contenido e impacto en la gente. Un ambiente es un complejo sistema de mensajes que impone en el ser humano formas de pensar, sentir, y actuar. Estructura lo que podemos ver y decir y, por consiguiente, hacer. Asigna roles e incide en el ejercicio de estos. Especifica qué podemos y qué no podemos hacer. En el caso de los ambientes mediáticos (libros, radio, cine, televisión, etcétera), las especificaciones, por lo general, son implícitas e informales, parcialmente ocultas, por el supuesto de que no estamos tratando con un ambiente, sino simplemente con una máquina. La ecología de los medios pretende hacer explícitas estas especificaciones, tratando de encontrar qué roles nos obligan a desempeñar los medios, cómo los medios estructuran lo que

estamos viendo, y la razón por la cual estos nos hacen sentir y actuar de la manera en que lo hacemos. La ecología de los medios es el estudio de los medios como ambientes (Postman, s. f., p. 46).

Los ambientes que define Postman se caracterizan porque se han desplazado al ámbito de lo digital, superando la brecha de lo masivo o de los lenguajes y formatos específicos según condición de tipo de medio; lo que antes se conocía como lenguajes específicos (radiofónico, televisivo, publicitario, cinematográfico); hoy incluye lo que viene a definirse como narrativas, hipertextualidades, hipermediación, fenómenos que han transformado las prácticas comunicativas a nivel mundial.

### **El cambio de escenario: del *mass media* al multimedia y los entornos digitales**

El cambio de paradigmas para Jenkins (2008) se define a partir de que estamos en un periodo de transición “*en el que el sistema de medios de comunicación está muriendo y un nuevo modelo de medio nace*” (p. 38).

En este marco, es necesario remarcar que se asiste al colapso de un modelo *massmediático* que había generado todo un soporte teórico basado en procesos de la comunicación estudiados desde diferentes corrientes, hoy asistimos al nacimiento de un modelo *transmedia* que aún no se ha configurado como paradigma pero que incluye fenómenos identificables para llegar a tal dimensión:

Es producto del desarrollo de las llamadas Web 2.0 y web 3.0, o el grupo de tecnologías dispositivos y aplicaciones que sustentan la proliferación de espacios sociales en internet y su contenido está autogenerado, su emisión auto dirigida y su recepción auto seleccionada por todos aquellos que se comunican (Castells, 2000, p. 108).

Lo que Castells describe en el marco del desarrollo de la Web 2.0 y 3.0 es el fenómeno que ha cambiado la dinámica planetaria sobre producción de sentido, vale decir, comunicar. La

emisión autodirigida y la recepción autoseleccionada que se refiere concretamente a ese empoderamiento de los usuarios de ser gestores de sus contenidos, producir sentidos en formatos diversos y generar interacciones en comunidades completamente diferenciadas con un solo patrón en común, pueden emitir y desarrollar modelos de recepción de contenidos de forma autónoma y versátil.

Una era en la que la cultura del espectador está dejando paso a la cultura de la participación, donde una sociedad basada en un número pequeño de empresas que controlan el arte de contar historias, está perdiendo terreno ante un escenario de medios más complejo, donde cualquier ciudadano tiene la posibilidad de tomar el control de la tecnología, de los medios de comunicación y contar sus propias historias, de maneras poderosamente nuevas (Jenkins, 2008, p. 33).

Esta cultura de la participación de la que habla Jenkins involucra nuevos valores de inclusión y de visibilización de ciudadanos empoderados con la tecnología y el acceso a la web en sus dimensiones 2.0 y 3.0. Las empresas a las que se refiere el autor son aquellas cuyo patrimonio radica en la industria cultural y la promoción del consumo, estas asisten a la muerte de su monopolio sobre gestión de contenidos y observan que el *copyright* ya no es suficiente en tiempos de narrativa *transmedia*.

Los usuarios empoderados crean sentido en la era digital, producen contenidos en base a líneas de consumo y de temáticas que circulan de forma continua y sin control, el sujeto se ha vuelto el prosumidor de contenidos, productor y gestor de sentido y consumidor continuo de contenidos en soportes multimedia independientes que interactúan permanentemente en redes y plataformas.

**Las definiciones de ‘convergencia’, ‘migración mediática’ y ‘prosumidores’**

Es requisito para el presente trabajo incluir una definición de lo que debe entenderse por ‘convergencia’, planteada como un término vinculado a los cambios producidos en los escenarios de los medios masivos de comunicación a una nueva forma de existir y coexistir entre sí.

Flujo de contenidos a través de múltiples plataformas mediáticas, la cooperación entre múltiples industrias mediáticas, y el comportamiento migratorio de las audiencias mediáticas, dispuestas a ir a casi cualquier parte de esa propuesta de experiencias de entretenimientos. Convergencia es la palabra que logra describir los cambios tecnológicos, industriales, culturales y sociales en función de quienes hablen y de aquello a lo que crean estarse refiriendo (Jenkins, 2008, p. 11).

Jenkins (2008), al definir el escenario de lo digital como el de la convergencia a la que deben llegar todos los antiguos medios de comunicación, incluye el término ‘migración’, el mismo que debe vincularse a la acción de los medios masivos de comunicación hacia el entorno de la web 2.0 y 3.0, con la finalidad de sobrevivir al colapso del modelo de negocios y estructura de contenidos del sistema masivo.

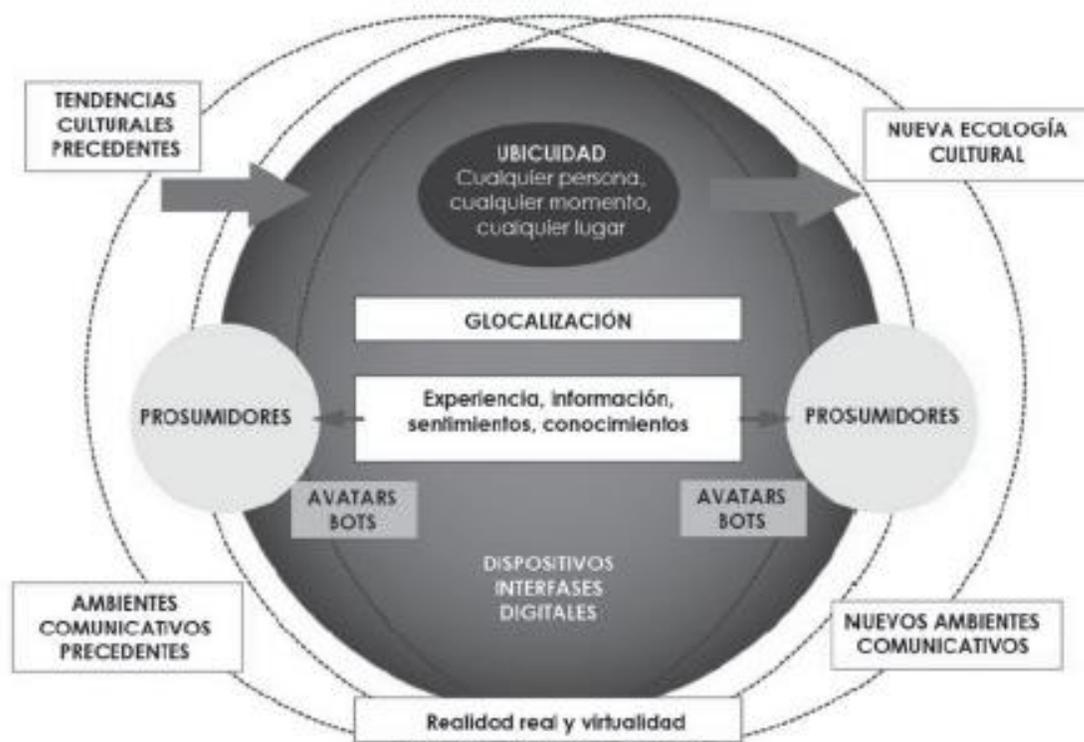
La definición del término *transmedia* es de relativa reciente aplicación y percepción. Carlos Scolari (2015) lo entiende como:

(...) el cruce de dos elementos: la historia expandida en muchos medios o plataformas, en el que cada relato cuenta una parte diferente de ese mundo narrativo. La segunda parte es que los prosumidores o usuarios participan en la expansión del relato, creando lo que se conoce actualmente como “Fandom” o “Fan fiction” (p. 80).

Actualmente, convivimos en una serie de plataformas y sistemas de comunicación digital que incluyen elementos clave de expansión que caracteriza a las narrativas *fandom*,

escenarios, en los cuales los *prosumers* pueden apropiarse y complementar continuamente contenidos considerados Canon, pero desde perspectivas de la cotidianeidad.

Octavio Islas, director del Proyecto Internet-Cátedra de Comunicaciones Digitales y Estratégicas del Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México, propone el siguiente modelo de comunicación que incorpora la figura de los ‘prosumidores’:



Fuente: Islas (2015).

*Figura 1. Modelo de comunicación digital para ambientes glocales*

El presente modelo incorpora elementos que nunca fueron introducidos en la teoría sobre comunicación de masas, y sobre todo permite la traslación de un fenómeno *mass media* a un fenómeno de gestión de contenidos públicos en escenarios digitales.

Islas compone un modelo complejo que supera los modelos lineales de la comunicación y nos permiten observar un nuevo escenario modificado, no existen los elementos tradicionales del proceso de comunicación (emisor, receptor, medios), existen dos términos claves: ‘glocalización’ y ‘ubicuidad’, términos que adaptamos para entender el modelo.

La ‘glocalización’ se define como un término híbrido que alude al fenómeno de construcción de contenidos basado en la apertura de los mercados de la información desde estructuras locales de creación de sentido y de interacción (concepto propio).

En ese marco, en el que cada región y cada participante del proceso puede generar sus propios contenidos y difundirlos en la red y en diferentes escenarios, expandiendo, amplificando el sentido de un fenómeno de significación se inserta el término ‘ubicuidad’, que se refiere a un proceso complejo de omnipresencia de los llamados *prosumers* como consumidores y productores de contenido, en clara referencia a la modificación de los roles jerárquicos que el proceso de comunicación le asignaba a un emisor sobre un receptor.

En el escenario digital la ubicuidad y la inserción de la tecnología permite la gestión de contenidos *transmedia* en dimensiones cada vez más integradas aspecto que ha determinado que los actuales medios de comunicación no logren captar la atención

específica de estos usuarios por la naturaleza de su interacción basada en identificar lectores y audiencias y no *prosumers*.

Islas (2015) infiere que la comunicación digital se produce entre dispositivos e interfases digitales a los cuales los usuarios tienen acceso solo a partir de la incorporación de la tecnología y los dispositivos móviles en la vida cotidiana, estas herramientas se convierten en modelos de participación, búsqueda de reconocimiento, distinción, estatus y diferencia a través de complejas situaciones de acceso en tiempo real y en términos de virtualidad también.

En el complejo modelo presentado también se habla de las tendencias culturales precedentes y de los modelos mediáticos precedentes, estos se vinculan con los elementos nacidos de las prácticas y rituales tradicionales en el mundo del *mass media*, el mismo que incluía una visión monolítica de cada medio, es decir: la radio, la prensa, la televisión y el cine fueron creados para ser medios autónomos con prácticas y lenguajes específicos y además un modelo económico específico, es universo del *mass media* es insuficiente hoy cuando se habla del universo narrativo que nace en medios y plataformas del mundo digital.

La ‘nueva ecología cultural’ es el término utilizado por Islas (2015) para denominar al nuevo orden narrativo del universo digital. Es -en cierta medida- el estado de la necesidad de transición de modelos narrativos *mass media* (separados, monolíticos, obsoletos) a modelos multimedia, multiformato y multicontenido (integrados, coexistentes, complejos, pero más democráticos). Ese es el nuevo contexto teórico en el que desaparecieron los

términos de la antigua teoría clásica de la comunicación porque ya no podemos nunca más identificar los roles específicos de emisor y receptor y porque nunca más los medios podrán definir quiénes son sus audiencias (p. 145).

Esta ruptura teórica ha cambiado el paradigma de estudio de los fenómenos comunicacionales, de un paradigma *mass media* tradicional y ortodoxo ahora migramos a un escenario de construcción teórica cambiante y vertiginoso, los modelos con los que anteriormente los comunicadores lográbamos explicar la realidad han mutado y ahora urge adaptar la terminología y los enfoques para situarnos en el nuevo escenario que se ha construido en los veinte años del presente siglo.

### **Las narrativas y los géneros en transformación**

Jenkins (2008), en su abordaje de los nuevos modelos narrativos, advierte de las infinitas posibilidades de construcción de sentido en el modelo digital multisoporte y multicontenido, y añade un término de uso múltiple: '*transmedia storytelling*' (narración transmediática), entendido como un nuevo género que se ubica entre el escenario de los medios masivos, pero se adapta completamente a los nuevos lenguajes y soportes de la era digital (p. 48).

El denominado *storytelling* es la forma de contar historias a través de los fenómenos: masivos, publicitarios, periodísticos, literarios, empresariales, entre otros; es, por decirlo así, el modelo narrativo de la web 2.0 y la 3.0. La capacidad de adaptación del *storytelling* a



Los géneros son concebidos como herramientas clasificatorias de los mensajes que aparecían en los medios de comunicación:

La elaboración de los mensajes periodísticos o lo que es lo mismo, la forma en que deben ser confeccionados los mensajes para su perfecta y rápida comprensión por un público no nos lleva al planteamiento de los géneros en el *mass media* indeterminado, pero sí amplio (Herrerros, 1992, pág. 15).

Son una serie de reglas, comúnmente compartidas, entre el emisor de los mensajes y el receptor pero que sufren cambios de acuerdo con las variaciones del contexto, los géneros no vienen determinados por los temas que tratan, sino por el tipo de reglas o normas empleadas para la comunicación.

Desde esa óptica, debe entenderse que todo el panorama *transmedia*, multimedia, interactivo y en base a usuarios y ambientes culturales tecnológicos, ha involucrado la crisis del sistema de comunicación de masas tradicional. Esto es así porque obliga a todos los medios a cuestionar todas sus formas institucionales de funcionamiento, incluso su forma de sobrevivencia y de manejo de la agenda, la estructura de titulares, los elementos de composición de sus planteles de profesionales, la relación con sus públicos y la búsqueda de nuevos nichos de evolución: un complejo contexto en el que se está decidiendo la suerte de qué medios sobrevivirán al proceso y cuáles definitivamente no podrán adaptarse al nuevo modelo narrativo.

**7 PRINCIPIOS DE LA NARRATIVA TRANSMEDIA**  
**- Henry Jenkins -**

El potencial de un contenido para ser compartido y su capacidad de motivar al usuario a difundirlo.  
vs.  
La capacidad del contenido de permitir una exploración profunda y expandida de la narrativa a aquellos que hayan quedado atrapados por la historia.

**DIFUSIÓN VS. PROFUNDIZACIÓN**

Se busca la máxima coherencia del contenido, manteniendo el universo narrativo inalterado en sus distintas extensiones, lo que aumenta la credibilidad.  
vs.  
Se generan universos paralelos u otras versiones de los personajes con el fin de recompensar el conocimiento profundo de la narrativa base.

**CONTINUIDAD VS. MULTIPLICIDAD**

El espectador se introduce en el universo narrativo (p. ej. los parques temáticos)  
vs.  
El espectador introduce en su realidad cotidiana elementos del universo narrativo.

**INMERSIÓN VS. EXTRACCIÓN**

**CONSTRUCCIÓN DE UN UNIVERSO**

La historia tiene lugar en una realidad construida y compleja, dotada de geografía, costumbres, idioma, reglas... Se trata de un concepto íntimamente ligado a los de inmersión y extracción.  
Las extensiones transmedia (reales, virtuales o mixtas) hacen uso de este universo para generar una mayor interacción.

Una narración transmedia puede ser entendida como una serie hiperbólica en la que las piezas de información relevantes para entender una historia se diseminan a lo largo de varios capítulos en diversos formatos multimedia.

**SERIALIDAD**

La narrativa transmedia permite al espectador acercarse a la historia desde el punto de vista de distintos personajes, enriqueciéndola.

**SUBJETIVIDAD**

Capacidad de las extensiones transmedia de mover a los fans a producir contenidos, lo que les permite participar de la construcción de la narrativa. Estas formas de participación pueden haber sido diseñadas por los creadores o por los propios fans.

**PARTICIPACIÓN**

Fuente: The Revenge of the Origami Unicorn: Seven Principles of Transmedia Storytelling, Henry Jenkins  
Traducción, adaptación y diseño: María Brea

Figura 3. Principios de la narrativa transmedia

Fuente: Educalab en base a Jenkins, 2019.

<https://i.pinimg.com/originals/6c/8d/a2/6c8da2403d7850b31ea76cc52d2c7653.jpg>

Hasta este punto se desarrolla parte del enfoque teórico del presente trabajo de investigación, se remarca que la definición conceptual y líneas teóricas presentadas pretenden establecer el marco en el cuál situaremos al objeto de estudio y las características que se vienen desarrollando en el escenario de la convergencia de los medios.

## ANÁLISIS

### **El sistema de medios de comunicación masiva en Cochabamba y sus procesos de migración al mundo digital**

Debe aclararse que el presente artículo de reflexión solo sintetiza parte de una investigación amplia que intenta absolver las características de los modelos de migración hacia el mundo digital de los medios masivos del sistema en Cochabamba-Bolivia. Se aclara que debería integrarse a medios impresos, medios televisivos y medios radiofónicos, pero que, por motivos de diseño metodológico, se prefirió el acercamiento a dos modelos específicos: los periódicos locales y los canales televisivos regionales o en red nacional.

La Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación (AGETIC), en la publicación del 18 de mayo de 2018, indica, con respecto al “Estado TIC” en Bolivia, lo siguiente:

Dentro del ecosistema mediático, todavía se evidencia una coexistencia de los formatos digitales con los medios tradicionales, los sistemas mediáticos incluyen la gestión de contenidos tradicionales que después son llevados a formatos digitales, un ejemplo es el fenómeno de la radio a escala nacional y también los periódicos y redes televisivas (AGETIC, 2018).

El documento de AGETIC incluye los datos sobre consumo de dispositivos móviles, el acceso a internet de la población boliviana y los elementos para entender la obligatoria transformación del sistema de medios de comunicación.

Un artículo posterior desglosará el análisis pormenorizado de los resultados obtenidos en una investigación, desde la concepción de los medios tradicionales y de su obligación de adaptarse a las transformaciones del presente siglo y década para convertirse en digitales, así como generar un nuevo modelo de sobrevivencia económica y de mantenimiento de sus estrategias de producción de contenidos

Los resultados que se presentan a continuación son un extracto de un diseño metodológico que incluía la entrevista semiestructurada a directores de medios, editores de sección, periodistas, responsables de estructura comercial de los medios y especialistas.

Según datos oficiales de la Cámara de Medios, regionalmente, existen cuatro medios impresos y doce canales, de los cuales solo cinco son de carácter regional y el resto funciona a nivel de difusión nacional, y solo realizan despachos informativos desde Cochabamba, o transmiten sus noticieros centrales en base a noticias de la región.

Partiendo de la estructura operativa, se observa que todos los medios analizados reconocen la drástica reducción de sus ingresos por venta de ejemplares y por ingreso de cuentas publicitarias. Ese aspecto ha determinado que a nivel red o medio independiente hayan comenzado a desarrollar estrategias que les permitan el cambio de su modelo de producción de información, agenda, cantidad de trabajadores, sistemas de contrato, estrategias de renovación tecnológica, entre otros.

Sin embargo, existen diferencias determinadas entre sistemas de medios; así, en el ámbito televisivo, se ha establecido un modelo de migración a lo que se conoce como el *High Definition* (HD), aspecto que requiere la inversión en la renovación tecnológica para aumentar la calidad de señal emitida.

Se observa, en algunos medios regionales de corto alcance la imposibilidad de pensar en estrategias de migración al escenario de las redes y plataformas, además de la imposibilidad de mejorar su nivel de producción de contenidos con la mejora en el tratamiento de la información, el cambio de su programación y el uso constante de recursos multimedia y multiformato.

Pero, debe señalarse que un alto porcentaje de medios televisivos locales no ha estructurado un modelo de estrategia de migración al modelo digital, su trabajo institucional ha consistido en hacer una reingeniería de personal y de programas según indicadores de *rating* y de ingresos publicitarios.

En ese marco de definición de los procedimientos para poder mantenerse con vigencia en el *rating* a nivel regional, se ha identificado la consolidación de un proyecto único que reduce el número de personal en los canales televisivos. Asimismo, se consolida el retiro de presentadores y periodistas antiguos para renovar el equipo con rostros nuevos, jóvenes sin experiencia, y se modifica la estructura de los programas informativos para transformarlos en revistas de entretenimiento, donde comediantes, modelos y reinas de belleza intercambian criterios sobre aspectos de farándula, entre otros.

La estrategia se consolida con la ‘espectacularización’ de los programas nacionales transmitidos desde las estaciones centrales en red, generalmente, en el formato *reality show* o revista televisiva. En este último aspecto, se consolida la inversión en grandes escenografías y una plantilla de trabajadores que apoyan la realización del *show* y la estructura comercial, que involucra las cuentas publicitarias de grandes empresas nacionales, las únicas que mantienen una producción publicitaria con inversión en el rubro.

Lo que se observa en el comportamiento del sistema televisivo, se caracteriza por ser poco crítico en relación a los elementos contextuales del panorama boliviano, no se está proponiendo estrategias para insertarse en el panorama digital y para generar un modelo económico sostenible con base a convertirse en plataformas y redes multicontenido y multiformato, como lo están desarrollando los grandes medios internacionales, aumentando la calidad de producción informativa para convertirse en televisión por suscripción.

En cuanto a la gestión de contenidos periodísticos, se ha producido un fenómeno en los medios televisivos: el manejo de la misma agenda informativa, el uso de las mismas fuentes, o simplemente el desarrollo de notas de sensibilización sobre problemas individuales. La gestión informativa en redes sociales solo incorpora la difusión de notas fragmentadas; no se producen contenidos de alta calidad, tampoco se promueve una visión de televisión online, no se definen los públicos que ven actualmente la programación ofrecida por los medios; hoy en día ningún medio conoce a su audiencia.

Tampoco se identifica la gestión en redes sociales con agentes *social media*. El jefe de informaciones no presenta una acción visible en identificar nuevas líneas temáticas de información o en innovar en géneros y lenguajes para insertar material innovador, en

profundizar las notas televisivas o en generar animaciones e infografías. No se usan géneros cercanos al usuario, porque se desconoce cuáles son los términos y temas de los que está hablando la gente.

En el sistema televisivo regional, se observa que no se han podido generar estrategias de interacción en ámbitos digitales, pues siguen haciendo gestión televisiva para la narrativa del *mass media*, pero no del multimedia ni el *transmedia* como tal. Continúan con las prácticas institucionales de cumplir con su cuota de información, generalmente, sacada de una agenda informativa completamente institucional y oficial, y desconocen por completo la posibilidad de generar contenido sobre el contenido.

### **El sistema de medios impresos**

En Cochabamba, se identifican cuatro periódicos: unos son de corte institucional (*Los Tiempos, Opinión*); y otros, de naturaleza popular sensacionalista (*La Voz y Gente*, diario perteneciente al grupo empresarial Canelas, propietario de *Los Tiempos*).

Tanto *La Voz* como *Gente* no tienen un proyecto de migración al modelo digital. Son periódicos que han desarrollado un modelo de negocios muy específico basado en la venta de ejemplares para un segmento de población completamente definido, con un tipo de información de bajo costo de elaboración, y equipos reducidos de periodistas para una edición de venta asegurada, con línea editorial sensacionalista y sectores populares, que son su nicho de mercado específico.

Ambos periódicos no requieren edición digital; su público, pese a emplear redes sociales, no interactúa buscando información en Internet. Ello explica que estos dos medios

produzcan contenidos en un periodismo de baja calidad, repetición de formatos y de tendencia sensacionalista con información accesible, pero de escasa profundidad y poca credibilidad.

Desde el argumento planteado anteriormente, se entiende que no existe un proyecto de coexistencia paralela entre la versión digital del periódico y su versión impresa; ese aspecto no ha sido considerado por ausencia de proyectos institucionales de mediano y largo plazo.

Los periódicos que institucionalmente vienen estructurando sus estrategias de migración al modelo digital, se han planteado el cambio de su esencia como medios impresos y han comenzado a desarrollar intentos de variación multimedia.

En el caso de *Los Tiempos*, se ha desarrollado el sitio web cuyo nivel de visitas por mes supera el millón de usuarios, página que integra recursos multimedia (video, hipertexto, fotografía, audio, texto, infografías, etc.) también incluye un modelo de TV web y la diversificación de su industria editorial al servicio de empresas y de producciones que financien los materiales producidos. Adicionalmente, se ha insertado en la lógica de crear aplicaciones de consumo de productos y servicios y varios otros recursos más.

Periodísticamente, se observa que el medio ha debido reducir su plantilla de trabajadores, reestructurar su redacción, cambiar denominaciones de sus áreas de interés de cobertura, nombrar macroáreas con editores específicos y ampliar su equipo de producción multimedia para el área digital.

Sus equipos de prensa conjugan la amplia experiencia de editores de trayectoria con jóvenes redactores que, gradualmente, están ingresando en la producción de materiales en

lenguaje multimedia. Sin embargo, el manejo de la estructura de medio impreso aún consume el mayor rango de tiempo del periodista por el tipo específico de demanda de notas de calidad que se le exige y eleva el costo de producción. Actualmente ningún periódico que no sea sensacionalista vende el ejemplar al precio que corresponde para no entrar en pérdidas.

Las plantillas reducidas, el incremento de las horas de trabajo y la exigencia de productos diarios no están permitiendo que se pueda generar material de mayor calidad de contenido. Esto es así porque los medios masivos de enfoque tradicional tienen la misma agenda temática de siempre, los géneros de tratamiento de siempre y la condicionante de las mismas fuentes institucionales que cubrir. El resultado es la separación de los resultados por tipo de medio: la plantilla que trabaja para la edición impresa y el reducido equipo de la versión digital.

En ese marco, los especialistas señalan que los medios se están reduciendo al manejo improvisado de las mismas agendas, a la publicación de los temas tradicionales, a la cobertura de las mismas fuentes y a la presentación siempre tradicional de los mismos enfoques. Rara vez se atreven a innovar. El análisis de la portada de los periódicos refleja siempre la misma conducta repetitiva, maquetas que no cambian, diseño de página completamente ligado con la versión impresa y poco acercamiento a lo que los lectores demandan.

En el caso de *Opinión*, se ha producido un proceso algo diferente. El periódico se caracterizó por su línea de reportajes y por la estructura de un periodismo basado en la

investigación y la producción de suplementos culturales; en ambas líneas ganó varios premios nacionales y mantuvo a una planta de periodistas de alta calidad.

En los últimos tres años, *Opinión* empezó a conceder importancia a los escenarios digitales, rediseñó su página web, creó materiales y sectores de producción de materiales multimedia separados: es decir, produjo audio, video, texto, hipertexto y sectores con reportajes que casi no se modifican en el portal y duran periodos extensos de tiempo. Pero su principal innovación se produjo a partir de su reestructuración; creó una alianza con la Radio *San Rafael* para desarrollar contenidos alternativos que se difunden en radio *online* y en redes sociales, abrió sus cuentas en todas las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn), e inició las transmisiones en vivo para promover el crecimiento de sus vistas en redes.

El posteo constante y la variación entre los contenidos de su edición impresa, la información en la radio y la actualización constante de sus materiales en redes sociales es la estrategia que se ha planteado inicialmente.

Con respecto a la agenda, *Opinión* ha procedido a la reingeniería de su plantel, reduciendo su planilla. Se encuentra en la búsqueda de formatos y géneros de lo que se denomina ‘periodismo de la convergencia’ para poder diversificar su modelo de gestión de contenidos.

El dilema para los medios impresos en la región radica en que sus ingresos por publicidad y por venta de ejemplares se ha reducido en porcentajes significativos; no pueden solventar el

costo de producción de su tirada por los salarios que pagan y por el costo de papel y de impresión. En definitiva: no son sostenibles en el tiempo.

Su renovación de plantel profesional se ha traducido en nuevos enfoques de lo noticioso y de lo que se espera de un periodismo de calidad, pero es un requisito para migrar al modelo digital; se pretende que los periodistas y editores sean nativos digitales, es decir, jóvenes profesionales con una mirada diferente del periodismo y de los medios para proponer un modelo múltiple que pueda atender los requerimientos de los usuarios que han dejado de comprar el periódico.

El análisis define un elemento específico: en el marco de la convergencia hacia los escenarios digitales, los medios locales no han podido adaptar sus procesos productivos y económicos a la dimensión multiplataforma, multiformato y multicontenido que se exige hoy. No son capaces de crear contenido sobre el contenido, ni invierten en la capacitación de su personal en la adaptación a las nuevas dinámicas de consumo de contenido alterno y diverso.

## **CONCLUSIONES**

Los medios de comunicación en Bolivia asisten a la muerte de su audiencia de masas, desconocen a quién dirigirse. Pocos de esos medios incluían en sus estrategias de renovación el estudio de las tendencias de lectura y el consumo de los sujetos que hoy debemos llamar usuarios o prosumidores.

El sistema de medios se acostumbró a desconocer por completo los requerimientos de sus lectores, oyentes o televidentes. En ese ejercicio se pudo observar en los últimos diez años

el surgimiento de iniciativas de diversa índole pero que no pudieron sobrevivir como medio masivo de comunicación, en algún caso por desconocimiento de las estrategias para conseguir apoyo empresarial o gubernamental y en otro por desconocimiento absoluto de sus ‘lectores’.

El mundo actual es el que ha espectralizado la ‘muerte de la audiencia de masas’, término utilizado para explicar la lejanía entre los medios tradicionales y sus antiguas audiencias. Los periódicos tenían lectores leales; las estaciones de radio, indicadores de audiencia; las redes televisivas, una audiencia cautiva. Hoy este fenómeno ya no existe más.

Los periódicos ya no conocen quién los lee, las estaciones de radio son escuchadas esporádicamente por un segmento de población que requiere solo de compañía musical pero no información de ella, la televisión ya no tiene espectadores definidos salvo eventos mediáticos específicos de gran trascendencia, los jóvenes no tienen contacto diario con los *mass media*. Todas esas audiencias se han desplazado al ámbito digital, al escenario de redes sociales, plataformas, aplicaciones.

Sin embargo, esta muerte de la audiencia de masas se explica también porque los ‘receptores’ dejaron de hallar información útil en las páginas de los periódicos o en los noticieros televisivos. También dejaron de encontrar sus intereses como población en el manejo de una agenda informativa repetitiva y cargada de violencia que nunca llegó a representarlos como ciudadanos.

El periodismo ha vulnerado el derecho a la información de miles de ciudadanos que jamás fueron sujetos de información y a los cuales nunca se acercó un medio para interpretar su visión de la coyuntura o de los hechos que afectaban la realidad colectiva.

En ese escenario fue fácil observar las prácticas tradicionales de los periodistas de acceder a las fuentes oficiales y de hacer titulares sobre temas de violencia e inseguridad cuando las tendencias de búsqueda de información en escenarios digitales eran otras.

Los dilemas de la pobreza y la marginalidad suelen acontecer en las calles; sin embargo, es necesario entender que eso no los hace públicos o mediáticos. El delito del periodismo que se olvidó de sus audiencias es el incluir en su agenda la vulneración del derecho a la privacidad: un micrófono que transmite sin autorización previa una escena dramática, una cámara que violenta el espacio íntimo de los sujetos y que en el estudio recibe la postproducción de un titular sensacionalista y de una música que confiere una carga narrativa extra casi cinematográfica: eso no es hacer calidad de información para el mundo digital.

Ahí se pregunta el periodista qué hizo para perder a su audiencia y qué pasó para que los medios perdieran el norte y no supieran cómo deben realizar la transición exitosa hacia el mundo digital.

Muchas cosas se han hecho: estancarse en el formato de agenda ya definida, la no innovación de géneros y formatos, la repetición constante de temas y de titulares, el mismo recurso de ingreso y salida, la falta de criterios de humanización del relato periodístico y,

sobre todo, que no pudo competir con calidad y diversidad en los escenarios diversos del mundo digital.

En Cochabamba, el sistema de medios ha colapsado; se encuentra sin opciones. Sus ingresos se han reducido y sus planillas se han recargado, no venden ejemplares, no tienen beneficios económicos derivados de la publicidad, nadie alquila espacios televisivos en canales regionales y tampoco generan contenidos para plataformas, redes sociales, no buscan especializadamente los nuevos nichos de audiencia y usuarios, porque desconocen cómo llegar a ellos; la tradición los estancó en un modelo insostenible de producir contenidos.

El resultado fundamental es que no hay proyectos coordinados y legítimos para la convergencia al escenario digital, no existe la aceptación por parte de los medios de que el modelo *mass media* es insostenible en el periodo en el que vive la sociedad de este tiempo. No existe un modelo factible para generar contenidos de calidad para audiencias dispersas e indomables.

## **REFERENCIAS**

Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación (AGETIC) (2018). *Estado TIC. Estado de las Tecnologías de Información y Comunicación en el Estado Plurinacional de Bolivia*. La Paz: AGETIC. Recuperado de <https://agetic.gob.bo/pdf/estadotic/AGETIC-Estado-TIC.pdf>

Castells, M (2000). *The information Age. Economy, society and Culture*. 8va edición. Madrid: Editorial Alianza.

**COMPÁS EMPRESARIAL N° 31**

Vol. 10 – 2DO SEMESTRE 2020

ISSN: 2075-8960

Universidad Privada del Valle - Bolivia

<https://10.52428/20758960.v10i31.81>

Infotecarios.com (2020) Modelo transmedia de contenidos

<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Ftransmedialab.es%2Fdefinicion-transmedia%2F&psig=AOvVaw1B9aEnUYp5b72hB1czuQOD&ust=1592863459825>

Islas, O. (Diciembre de 2015). La ecología de los medios: metadisciplina compleja y sistémica, en Palabra Clave, 18 (4), 1057-1083. DOI: <https://10.5294/pacla.2015.18.4.5>

Jenkins, H. (2008). La cultura de la convergencia New York. Madrid: Paidós.

Lozano Rendon, J. C. (2007). El imperialismo Cultural en la comunicación internacional. Ciudad de México: México Pearsons Education.

Renó, D. R. (2013). Narrativa Transmedia y Mapas Interactivos. Periodismo, Razón y Palabra, 1.

Ruiz, S. (2012). Reflexiones sobre periodismo ciudadano y narrativa transmedia. In Renó D., Campalans C., & Gosciola V. (Authors), Narrativas transmedia. Entre teorías y prácticas (pp. 49-68). Editorial Universidad del Rosario. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/j.ctt1b347xf.8>

Scolari, C. (2013). Narrativas transmedia, cuando todos los medios cuentan. Barcelona: Centro Libros, S.L.U.

Scolari, C. (2015). Hipermediaciones, elementos para una teoría de la Comunicación digital. Barcelona: Gedisa.

## COMPÁS EMPRESARIAL N° 31

Vol. 10 – 2DO SEMESTRE 2020

ISSN: 2075-8960

Universidad Privada del Valle - Bolivia

<https://10.52428/20758960.v10i31.81>

**Fuentes de financiamiento:** Esta investigación fue financiada con fondos de la autora.

**Declaración de conflicto de intereses:** La autora declara que no tiene ningún conflicto de interés.

Copyright (c) 2020 Mabel Rocío Zabaleta Mercado; Tatiana Patricia Rojas Fernández



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

**Atribución:** Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia](#) - [Texto completo de la licencia](#)