

La herramienta de gestión creativa editorial: Aglaya Toolkit

Judit Roca-Vargas, Facultad de Arquitectura-Universidad de Lisboa;
Centro Investigación TGRAF-ISEC Lisboa, jrocava@gmail.com //
Recepción: 24/09/2022, Aceptación: 24/04/2023, Publicación:
13/07/2023

Resumen

En el sector editorial, funciones como las creativas, estratégicas y conceptuales quedan distribuidas y diluidas entre diferentes directores (editorial, de arte, de marketing...); por ello, en este estudio se define al Gestor Creativo editorial y se crea una herramienta creativa para que este perfil pueda desempeñar sus funciones. La investigación se basa en una metodología cualitativa, en la que se desarrollan los siguientes métodos: *focus group* y *creative toolkit*. Estos métodos permiten que se concrete la definición del perfil y se diseñe un prototipo de plataforma para la gestión creativa.

Palabras Clave

gestión creativa; proceso de edición; diseño gráfico; planificación; organización

The editorial creative management tool: Aglaya Toolkit

Abstract

In the publishing sector, functions such as creative, strategic and conceptual are distributed and diluted among different directors (publishing, art, marketing...); therefore, this study defines the Editorial Creative Manager and creates a creative tool for this profile to perform its functions. The research is based on a qualitative methodology, in which the following methods are developed: focus group and creative toolkit. These methods make it possible to define the profile and design a prototype platform for creative management.

Keywords

creative management; editing process; graphic design; planning; organization

Introducción

La evolución del sector editorial evidencia la necesidad de la creación de un nuevo perfil profesional que reúna las competencias profesionales de organización y coordinación del estilo creativo editorial. Actualmente, estas competencias están distribuidas y diluidas entre diferentes cargos del equipo editorial. Por ello, para mantener e incluso aumentar los lectores, es necesario concentrar estas competencias creativas en una misma figura: el Gestor Creativo editorial.

El objetivo de esta investigación es establecer y definir el rol del Gestor Creativo dentro del proceso de edición para que pueda aumentar la eficiencia de la comunicación de una revista y crear un *creative toolkit*, para que este profesional pueda cumplir con las funciones de gestión creativa editorial.

Este perfil es el coordinador del estilo creativo editorial. Cabe destacar que este profesional no sustituye, ni limita ningún otro perfil profesional ya existente, sino que aúna y trabaja con los directores de otras áreas (arte, marketing, edición, producción...), para alcanzar el objetivo empresarial y que el proceso creativo y de la comunicación sea más eficiente. Por tanto, las funciones del Gestor Creativo serán: crear y definir las directrices y estrategias de los estilos de contenido y los de la forma, y coordinar y supervisar la ejecución de estos estilos para una eficiencia comunicativa de los contenidos. El Gestor Creativo debe manifestar unas competencias profesionales transversales combinando tres áreas de conocimiento: como técnico del proceso editorial, como creativo gráfico y como medio de comunicación para estructurar los contenidos. Además, en esta investigación se diseña un prototipo de plataforma para la gestión creativa: Aglaya Toolkit. Esta herramienta es administrada por el Gestor Creativo editorial y es extensible a todas las áreas que intervienen en el proceso de edición.

Desarrollo

En este artículo se presentan los siguientes métodos: el *focus group* –grupo de discusión– y el *creative toolkit* –kit de herramientas creativas–. Esta investigación está basada en una metodología cualitativa y, a continuación, se describen estas técnicas.

El grupo de discusión

El *focus group* (o grupo de discusión) es un método cualitativo que según describe Martin & Hanington “los investigadores suelen utilizar para evaluar las opiniones, sentimientos y actitudes de un grupo de participantes cuidadosamente seleccionados so-

bre un producto, servicio, campaña de marketing o marca” (Martin & Hanington, 2012, p. 92).

En esta misma línea, Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucia añaden que “algunos autores los consideran como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales” (Hernández-Sampieri; Fernández-Collado; Baptista-Lucia, 2010, p. 425). Una de las ventajas de utilizar este método es que favorece el lanzamiento de nuevos productos, ya que con la información extraída del grupo de discusión pueden ofrecer informaciones importantes para el desarrollo de nuevos productos o servicios que realmente agraden al público objetivo, lo que puede conllevar a un aumento de ventas. Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucia describen que “se reúne a un grupo de personas y se trabaja con éste en relación con los conceptos, las experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación” (Hernández-Sampieri; Fernández-Collado; Baptista-Lucia, 2010, p. 426).

La técnica del *focus group* que se plantea en esta investigación tiene por objetivo conseguir una fundamentación empírica de los conocimientos que se han logrado en los métodos desarrollados hasta este momento, continuar describiendo el rol del nuevo perfil profesional editorial para aumentar la eficiencia de la comunicación de una revista y determinar las competencias profesionales transversales que debe tener este nuevo perfil editorial.

El motivo de utilizar esta técnica es: por un lado, identificar y definir las tareas de este nuevo rol editorial; y por otro, extraer ideas y aportaciones, respecto a este nuevo perfil; todo esto, para la posterior construcción de una herramienta creativa para el Gestor Creativo editorial.

De acuerdo con la opinión de Martínez-Bouza “la característica definitoria de un grupo de discusión es la creación de una discusión grupal controlada que utilizamos para obtener información preliminar para nuestra investigación” (Martínez-Bouza, 2003, p. 129). En este sentido, se eligen específicamente a los participantes (profesionales del sector editorial y del proceso de edición, como, por ejemplo: dirección de proyectos, asistente de publicaciones y contenidos, diseñadores gráficos y editoriales, coordinadores del proceso de edición, técnicos editoriales) y se controlan cada una de las etapas del grupo de discusión, como

EL ROL DEL GESTOR CREATIVO EDITORIAL EN EL PROCESO EDITORIAL

Temas	Fases	Planificación revista	Proceso edición	Proceso diseño	Producción	Distribución y ventas
1. Tareas		Recopila información y crea los estilos creativos	Comprueba la adecuación de los estilos y los modifica	Supervisa y coordina los estilos creativos	Revisa y supervisa la reproducción de los elementos creativos	Interpreta el informe con los resultados
2. Competencias profesionales*		Gestión Ideación Trabajo en equipo Sensibilidad estética	Negociación Organización Sensibilidad social y ecológica	Liderazgo Pensamiento crítico Personalidad Razonamiento Resolución	Aprendizaje Argumentación Asesoría Autonomía Gestión de recursos sostenible	Análisis de resultados Documentación Mejora continua
3. Conocimientos		Tendencias del sector editorial y la enología, la comunicación y la sociedad. Gestionar equipos de trabajo.	... del proceso de edición y contenidos	... del proceso de diseño, comunicación visual y estética gráfica	... del proceso de producción y pruebas	... de marketing, administrativos finanzas y estrategia empresarial y de negocios
4. Aportaciones		<ul style="list-style-type: none"> • Manual de estilos: guía con todos los criterios y pautas creativas de la publicación. • Protocolo de canales de comunicación interna (directrices de comunicación entre departamentos). 				
5. Decisiones y límites		<ul style="list-style-type: none"> • Crea y decide los estilos creativos y, junto con el director de arte, crean alternativas y soluciones gráficas. • Participar en la toma de decisiones sobre el contenido de la publicación. • No sustituye, ni limita, ni coarta a ningún otro perfil profesional. Auna y trabaja con los directores de otras áreas (arte, marketing, edición, producción...), para alcanzar el objetivo empresarial y que el proceso creativo y de la comunicación sea más eficiente. 				
6. Innovación y comparación de contenidos		<ul style="list-style-type: none"> • Dar un servicio ampliado, más allá del producto en sí. • Participar en un equipo creativo de contenidos, para recopilar ideas y proponer nuevos contenidos. • Ofrecer una excelente calidad y rigurosidad. • COMPARATIVA: edición digital – inmediatez, videos, amplias galerías de imágenes, ampliación de artículos, noticias y otros contenidos; edición papel – estático, cerrado y tangible. 				
7. Estructura y tratamiento de los elementos gráficos		<ul style="list-style-type: none"> • Los elementos de la composición visual: la forma, forma estructural, tipografía, ilustraciones y retícula. • Las categorías visuales: la posición de los elementos, el tamaño y la cantidad. • Los principios del diseño, en el momento de diseñar y componer las páginas. 				

* El Gestor Creativo editorial aplica todas las competencias profesionales en cada fase, pero se destacan las de mayor intensidad...

Tabla 1. Cuadro-resumen de las conclusiones del grupo de discusión –focus group– sobre el rol Gestor Creativo editorial en el proceso editorial. Fuente: autora (2022).

por ejemplo, se realiza la preparación previa de un cuestionario base como guion para la moderación y guía de la reunión. Del análisis e informe de la reunión y para finalizar este método, se muestra un cuadro-resumen con las conclusiones más relevantes extraídas del grupo de discusión sobre el rol del Gestor Creativo editorial (tabla 1).

El kit de herramientas creativas para la gestión creativa editorial

La conclusión del grupo de discusión hace evidente que, con una herramienta creativa adecuada, este nuevo perfil puede reunir las directrices e informaciones necesarias para desarrollar de manera eficiente todo el proceso de edición de una revista, desde el contenido de cada sección, manuales de estilo de contenidos, estilos gráficos, diagrama de Gantt, etc. Del mismo modo, los participantes a este grupo de discusión concluyen

que es necesario que la herramienta contenga las directrices establecidas del manual de estilos como guía de criterios y pautas creativas y, además, se establezca un protocolo de canales de comunicación interna a través de esta plataforma.

Martin & Hanington definen el método del *creative toolkit* como “colecciones de elementos físicos convenientemente organizados para el modelado participativo, la visualización o el juego creativo de los usuarios, para informar e inspirar a los equipos de diseño y de negocios. [...] un medio de empaquetar convenientemente los elementos de cualquiera de los varios métodos de diseño participativo y generativo” (Martin & Hanington, 2012, p. 48). En este sentido, esta investigación construye una herramienta creativa que es una plataforma para el Gestor Creativo: Aglaya Toolkit.

El objetivo que se pretende conseguir es “llevar a un conjunto de elementos que se puedan

reutilizar para una variedad de sesiones de investigación en diseño participativo, incluso si algunas partes pueden necesitar reabastecerse después de cada uso” (Martin & Hanington, 2012, p. 48). Según esta afirmación, la plataforma del Gestor Creativo se podrá modificar, añadir y actualizar las informaciones necesarias y, además, servirán como material de consulta y podrán ser descargadas en cualquier momento.

Una de las características de este método es que “otro factor motivador en la creación de kits de herramientas es la portabilidad, lo que facilita la facilidad de almacenamiento, transporte y uso en todas las ubicaciones, y el embalaje y desembalaje de piezas” (Martin & Hanington, 2012, p. 48). Esta declaración hace que Aglaya Toolkit tenga mayor relevancia, ya que la portabilidad es una característica básica de esta plataforma pudiendo ejecutarse el *software* desde diferentes dispositivos (ordenador, *tablet*, móvil, etc.), propiedad de quien posea el *software*.

La herramienta tiene como secciones principales: planificación, organización, estilos de contenido y estilos gráficos. Estas son las grandes tareas que ayudan a clasificar las diferentes fases en las que el Gestor Creativo editorial debe incidir; estas surgen del grupo de discusión ante la concreción del rol del este profesional. Además, la plataforma debe exponer la *misión* | *visión* | *valores* de la empresa y los *estudios e informes* relevantes que se han realizado o se están realizando.

Se empieza por construir y diseñar el logotipo de Aglaya Toolkit y, a partir de este momento, se describen los pasos para crear y diseñar el contenido del prototipo.

El desarrollo del diseño de Aglaya Toolkit

La plataforma se inicia con la presentación de Aglaya Toolkit que contiene un carrusel de las secciones principales («Planificación», «Organización», «Estilos de contenido» y «Estilos gráficos»). En cualquier momento de la pantalla de *Inicio*, en la parte superior derecha, se puede hacer clic sobre el icono para entrar las credenciales de “usuario” y “contraseña” y poder acceder al interior de la plataforma.

Una vez en el interior, se encuentra la cabecera (parte fija), dónde se sitúan los elementos o acciones a los que se puede acceder en todo momento a cualquiera de las secciones de la herramienta. En estas zonas fijas se encuentran: en primer lugar, el logotipo (para volver al *Inicio*), la barra de búsqueda (para buscar de conceptos por la plataforma) y a su derecha la imagen de perfil del usuario (donde puede gestionar la cuenta y cerrar la sesión); en

segundo lugar, aún en esta zona, debajo, en una barra gris se ubica la *Misión* | *Visión* | *Valores* y los *Estudios e informes* (consultar la información de la empresa y los estudios realizados de marketing) y los iconos de *calendario* | *alertas* | *correo* | *chat* | *reuniones*; y, en tercer y último lugar, en la parte inferior, las cuatro secciones principales (*figura 1*).

Al clicar en *Misión* | *Visión* | *Valores* se encuentra el estudio, la estrategia de marketing y los planes de la empresa. A continuación, se puede acceder a los *Estudios e informes* que se han realizado para analizar la viabilidad del proyecto. En este apartado, se encuentran los estudios de temáticas y novedades, el estudio de mercado y el estudio de ventas que se han desarrollado por el departamento de marketing. También ofrece la posibilidad de descargar estos informes.

En la primera sección «Planificación» se encuentra el apartado de la estructura de los números de la revista, los presupuestos y el diagrama de Gantt. Una vez se selecciona el número de la revista a consultar, se pueden consultar los contenidos de esta sección. En la «estructura impresa», se encuentra el lanzado del número de la revista y en la estructura *online*, aparecen los contenidos de forma digital. En los «presupuestos», en primer lugar hay división entre de costos fijos y variables y la suma total de estos para ese número de revista; y en segundo, en la parte derecha se encuentran los ingresos que tiene este número en cuanto a anuncios publicitarios; determinando así el presupuesto global de ese número de revista. El siguiente apartado, el «diagrama de Gantt», se encuentra la planificación de todas las tareas para todo el proceso editorial de cada número de la revista.

Una de las tareas de la gestión creativa editorial es organizar a los «colaboradores» y esto se realiza a través de la siguiente sección: «Organización». Según la planificación que se tenga que realizar de aquel número en concreto, se deberá contactar con unos autores, fotógrafos, ilustradores, diseñadores, periodistas y otros colaboradores. En este sentido, el Gestor Creativo debe conocer las aptitudes y habilidades de cada profesional para saber con qué colaborador contactar en cada momento. Para ello, se selecciona el número de la revista y se despliegan las tareas. A continuación, se seleccionan los colaboradores y, según el perfil profesional, se trasladan en la barra de tareas completando así la asignación de todos los profesionales con todas las tareas de edición.

Una vez finalizado, el Gestor Creativo editorial añadirá las fechas de entrega límite para cada tarea. De esta manera, deben coincidir las fechas con las planificadas en el diagrama de Gantt.

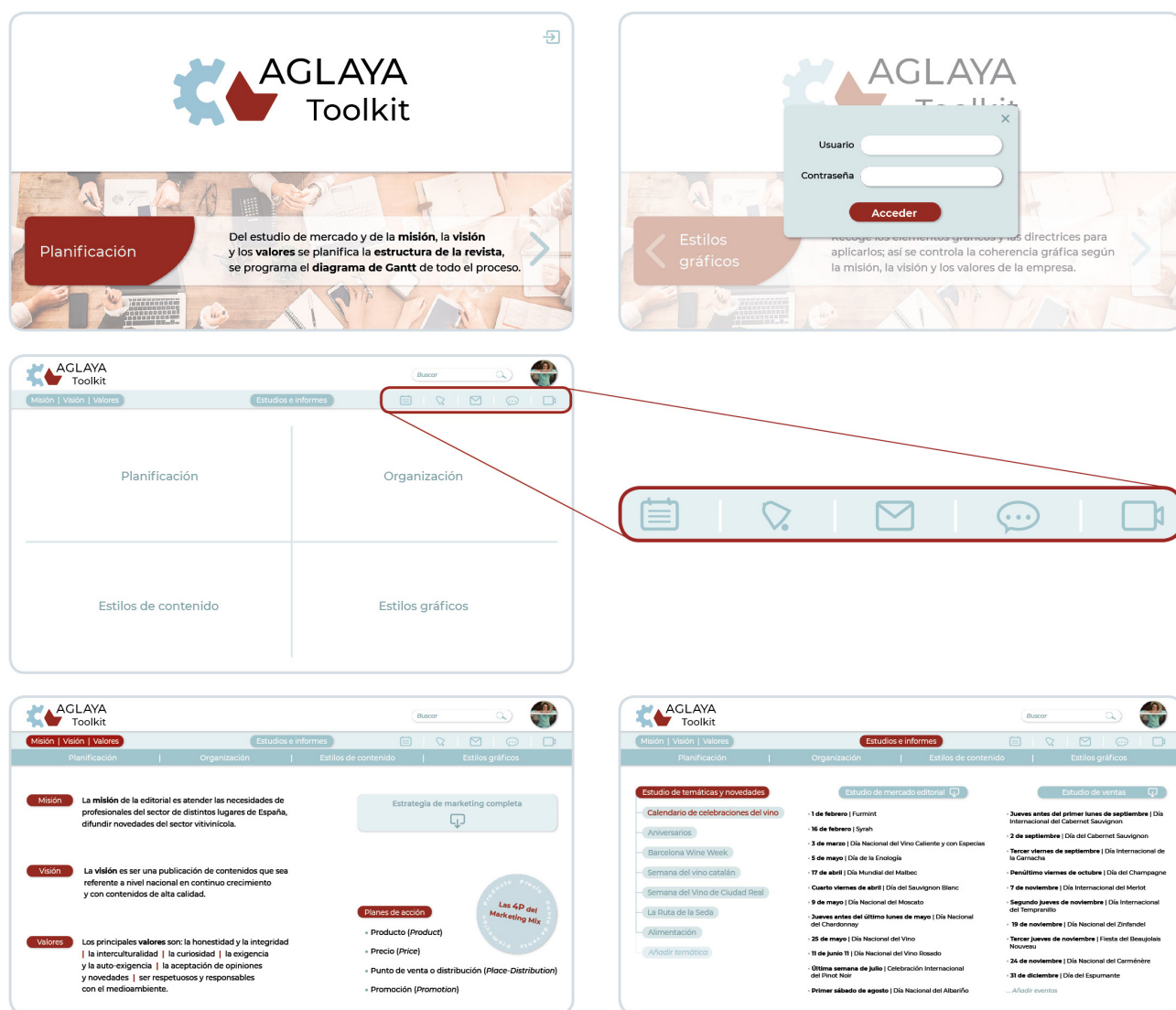


Figura 1. De izquierda a derecha y de arriba abajo: pantalla de Inicio; de Registro; interior de la plataforma; zoom de los iconos organizativos y de comunicación; la pantalla de Misión | Visión | Valores; y la de Estudios e informes. Fuente: autora (2022).

En cada barra de tarea, el colaborador sube el documento resultante de esa actividad, esta acción hace que al siguiente profesional le aparezca una «alerta», indicando que debe iniciar su tarea. Además, si hay alguna incidencia en la actividad, el mismo profesional deberá añadir una incidencia en la misma barra de tarea para que quede constancia de ello y se pueda enmendar esa incidencia.

Todo lo descrito de las secciones de «Planificación» y «Organización» se muestran en las capturas de pantalla del prototipo de plataforma (figura 2).

Una de las aportaciones con las que concluyó el grupo de discusión, fue que la plataforma debía recoger un manual de estilo para que sirviese

de guía y actualizar las modificaciones lingüísticas o de decisiones editoriales que vayan surgiendo. En «Estilos de contenido» se recogen los criterios, normas y pautas de edición, para aplicarlos en las publicaciones; con el objetivo de armonizar y unificar criterios. Esta normativa facilita la implementación de los contenidos y favorece la lectura por parte del lector.

Por lo tanto, esta sección «Estilos de contenido» se divide en tres apartados: normas generales, normas de edición y normas de práctica y ética. En las «normas generales» de estilo se encuentran los principios, los géneros periodísticos y las técnicas de redacción. En las «normas de edi-

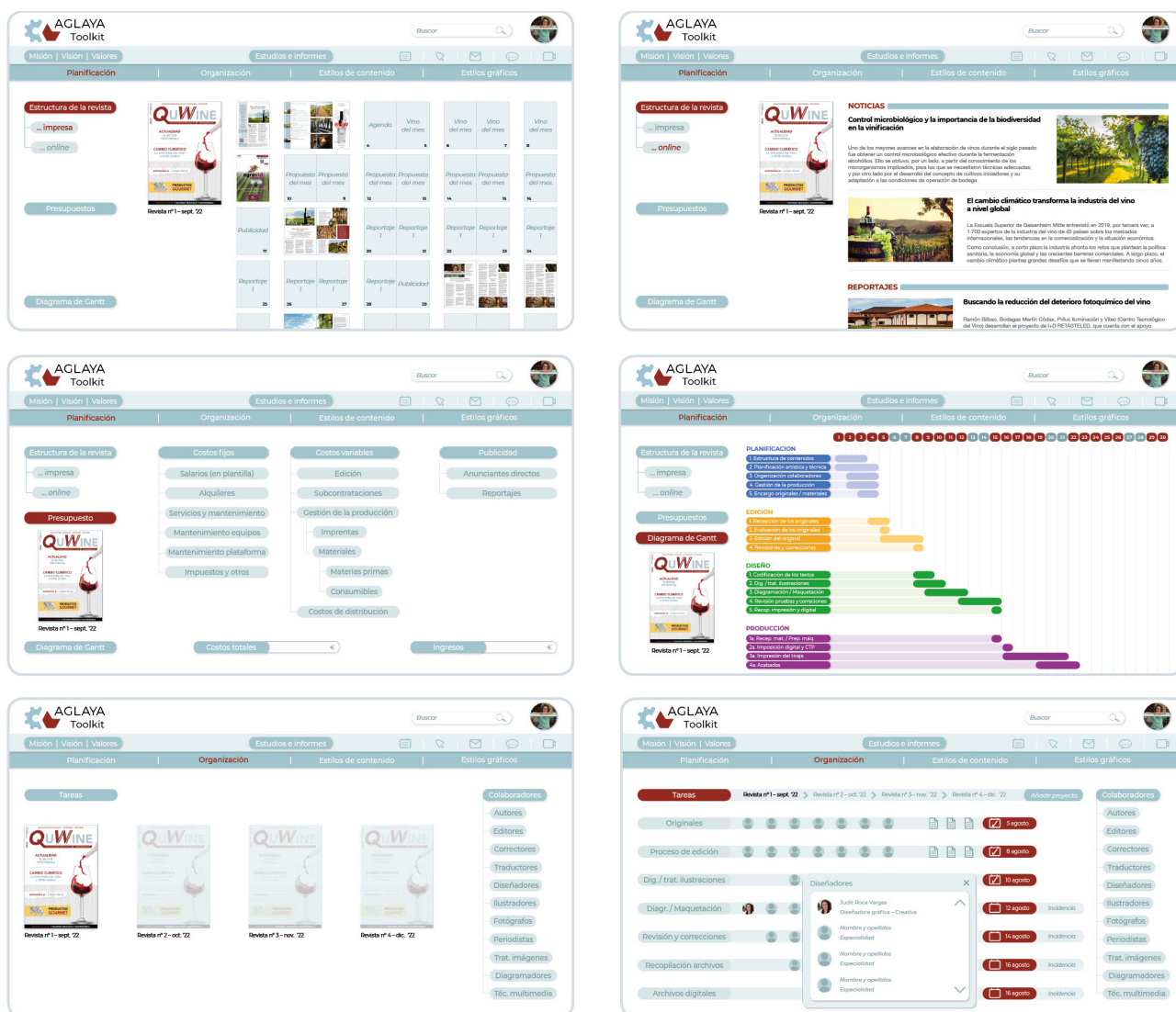


Figura 2. De izquierda a derecha y de arriba abajo: pantalla de «Planificación» de estructura de la revista impresa y online; «presupuestos»; «diagrama de Gantt»; y «Organización» de tareas de Aglaya Toolkit. Fuente: autora (2022).

ción» se halla la organización de las secciones, el estilo y contenido y las normas sintácticas. Y por último, en «normas de práctica y ética» se hallan los procedimientos, las prácticas y normas de proceder en el desarrollo del proceso editorial.

El manual de estilo también debe recoger los estilos gráficos. Estos se encuentran en la sección «Estilos gráficos» que contiene los siguientes apartados: biblioteca de elementos, estructuras de página, hojas de ruta, elementos de composición visual, categorías visuales y principios del diseño. En la «biblioteca de elementos» hay diferentes elementos gráficos utilizados en cada una de las secciones. Estos elementos gráficos pueden servir

para idear nuevos diseños para futuros números de revista. En «estructuras de página» hay diferentes estructuras para cada una de las secciones para compaginar las dobles-páginas. En las «hojas de ruta» se definen los estilos de párrafo y de carácter que la revista necesita para poder codificar los textos. Una vez se tienen definidas estas hojas, se crean los estilos en el programa informático de maquetación. La plataforma permite descargar la biblioteca, las estructuras y las hojas de ruta para que el diseñador, compaginador y diagramador pueda utilizar en cada número de revista.

Y para finalizar la sección de «Estilos gráficos», se muestran las informaciones respecto a:

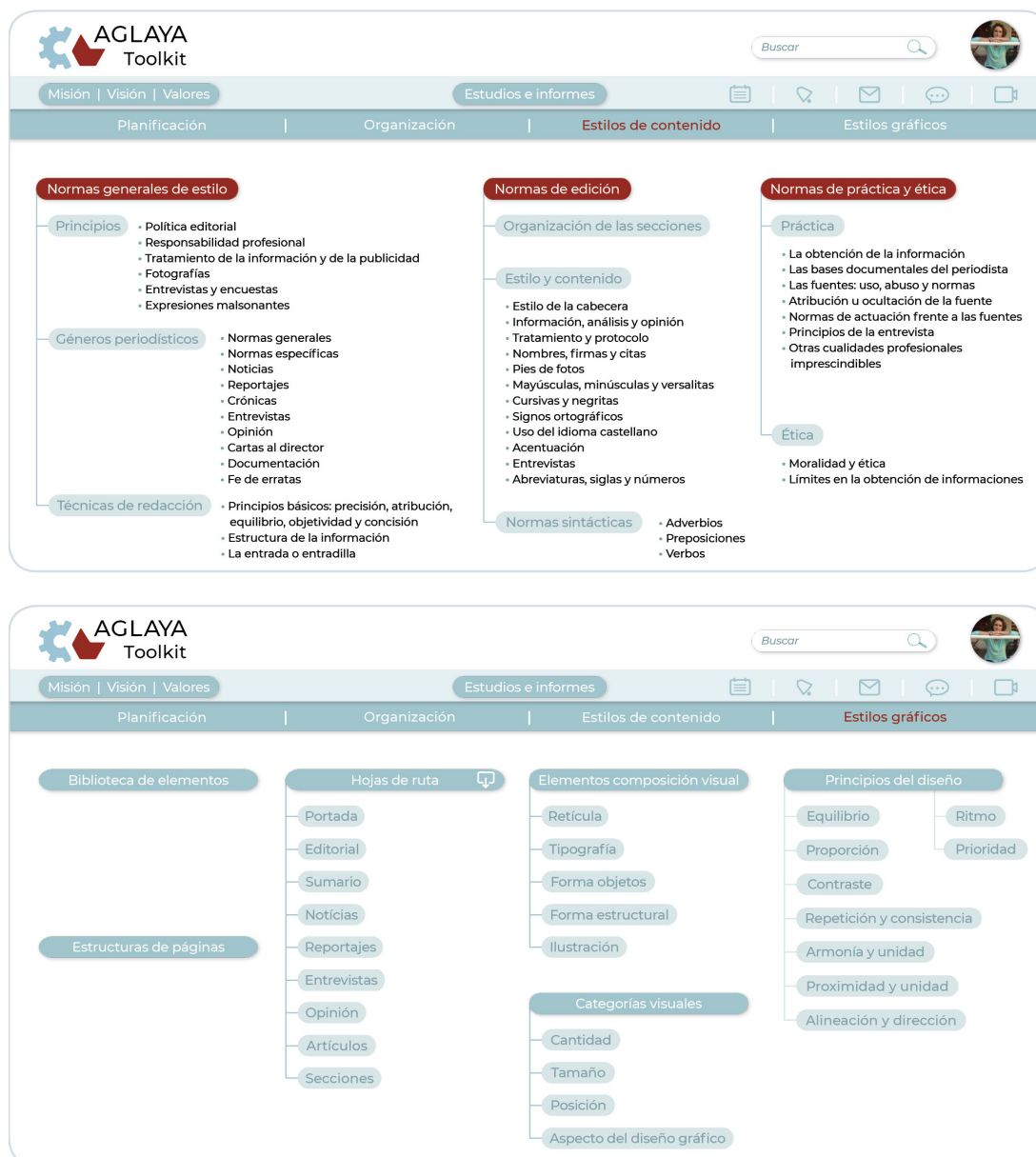


Figura 3. De arriba abajo: pantalla con los contenidos de «Estilos de contenido» y «Estilos gráficos» de Aglaya Toolkit. Fuente: autora (2022).

«elementos de composición visual» en el que se define la retícula de la revista, las tipografías, la forma de los objetos, la forma estructural y el tratamiento de la ilustración; en «categorías visuales» se detallan la cantidad, el tamaño, la posición y el aspecto del diseño, estableciendo unas normas para estas categorías; y, por último, en «principios del diseño» se describe el funcionamiento y las pautas de aplicación para el equilibrio, la proporción, el contraste, la repetición y consistencia, la armonía y unidad, la proximidad

y unidad, la alineación y dirección, el ritmo y prioridad. Estos elementos, las categorías y los principios de diseño son a modo de consulta.

Todo el contenido de las secciones de «Estilos de contenido» y «Estilos gráficos» se muestran en las capturas de pantalla del prototipo (figura 3).

Conclusiones

Con la realización del grupo de discusión y el análisis de la transcripción del *verbatim*, se determina que se han alcanzado los objetivos propuestos

desde un inicio: se han identificado y definido las tareas del Gestor Creativo editorial; y se han extraído ideas y aportaciones, respecto al rol este nuevo perfil. Este método ha servido para concretar las directrices y poder construir una herramienta creativa para este nuevo perfil editorial, Aglaya Toolkit.

Por lo que respecta a las limitaciones que se han encontrado en la realización del grupo de discusión han sido la inquietud inicial, por parte de los participantes, sobre este nuevo perfil editorial y el temor a cómo se desarrollaría del método. También ha habido ciertos momentos de incertidumbre, ya que en el avance de la reunión se ha ido profundizando y cuestionando temas sobre: perfiles profesionales, límites, roles, etc., que a menudo, en su día a día de trabajo, no se cuestionan... Dicho de otra manera, los mismos participantes preguntaban y planteaban situaciones intentando dar sus opiniones o posturas con ejemplos que exponían a debate. Con las respuestas y aportaciones los demás participantes y la ayuda de la moderadora se ha reconducido la situación, se ha centrado el tema y entre todos han llegado a un consenso. Este hecho ha ayudado a perfilar y afianzar el rol del Gestor Creativo editorial. Y para

el desarrollo del *creative toolkit*, la limitación inicial ha sido en el momento de estructurar los contenidos y determinar los conceptos necesarios para construir y diseñar la plataforma.

El prototipo de esta herramienta permitirá al Gestor Creativo editorial desempeñar sus funciones y cumplir con la misión, visión y valores de la editorial. Con una buena utilización de la herramienta Aglaya Toolkit se pretende aumentar la eficiencia de la comunicación en el proceso de edición. La administración de esta herramienta será propiedad del Gestor Creativo editorial, que puede editar, complementar y actualizar con las modificaciones necesarias que puedan ir surgiendo con el tiempo. Además, esta plataforma es una herramienta de comunicación entre todos los profesionales editoriales. Por esta razón, Aglaya Toolkit podrá ser utilizada y consultada por todos los profesionales que intervienen en el proceso de edición.

Ahora, una vez diseñado el prototipo de Aglaya Toolkit, se debe proceder con el desarrollo de la programación de esta plataforma y, a continuación, realizar las pruebas de usabilidad necesarias para su definitiva realización.

Referencias bibliográficas

- Hernández-Sampieri, R.; Fernández-Collado, C.; Baptista-Lucia, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5.a ed.). México D.F.: Editorial McGraw-Hill.
- Martin, B., & Hanington, B. (2012). *Universal Methods of Design: 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions*. Beverly: Rockport Publishers.
- Martínez-Bouza, José Manuel (2003). *El Aspecto como variable visual del mensaje gráfico*. Departamento de Comunicación Audiovisual y de Publicidad, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.

