



**Universidad Nacional de Río Negro, Sede Atlántica**

**Licenciatura en Comunicación Social**

**“Comunicación en tiempos de pandemia: diagnóstico de la Subsecretaría de Prensa del gobierno de Río Negro”**

Autor: Rodrigo Raschella Aguirrezabala

Tutor: Mgter. José Ignacio Muñoz

comunicacionraschella@gmail.com

**Viedma, 6 de octubre de 2023**

*Gracias a la gran red de apoyo que me acompañó en mi camino universitario:*

*A mi familia.*

*A mi compañera de vida.*

*A mis amistades.*

*A mi psicóloga.*

*Gracias a la educación pública, de calidad y gratuita, y a quienes marcaron mi tránsito por la UNRN.*

*Gracias por la paciencia y docencia de José Ignacio Muñoz, por guiarme en el mundo de la comunicación institucional más allá de este trabajo.*

*Y por último, gracias a mí mismo, por no rendirme y bajar los brazos para creer en la culminación de esta etapa. Por creer que es posible.*

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN DE RIESGO EN CONTEXTOS DE EMERGENCIA SANITARIA.....</b>	<b>8</b>
<b>1. ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.....</b>	<b>17</b>
1.1 Estructura de la Subsecretaría de Prensa.....	17
1.2 Figuras encargadas de la comunicación.....	20
1.3 Recursos Humanos de la estructura.....	23
1.4 Organigrama institucional.....	23
1.5 Composición de la estructura.....	24
1.5 a Subsecretario de Prensa.....	25
1.5 b Coordinación General.....	26
1.5 c Departamento de Redacción.....	26
1.5 d Departamento de Radio.....	27
1.5 e Departamento de Fotografía.....	28
1.5 f Departamento de Audiovisual.....	29
1.6 Infraestructura y recursos económicos.....	30
1.7 Reglamentación, normatividad y documentación.....	31
<b>2. MAPA DE PÚBLICOS.....</b>	<b>32</b>
2.1 Objetivos de la segmentación.....	34
2.2 Proceso de segmentación de públicos.....	37
2.3 Públicos.....	43
<b>3. CONSTRUCCIÓN DEL MENSAJE.....</b>	<b>49</b>
<b>4. TRANSMISIÓN DEL MENSAJE.....</b>	<b>66</b>
4.1 Discursos.....	66
4.2 Eventos.....	68
4.3 Nuevas tecnologías.....	69
4.4 Medios tradicionales.....	72
4.5 Relaciones informativas.....	76
<b>5. COMPONENTE ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN.....</b>	<b>77</b>
5.1 Inserción en un modelo bidireccional simétrico de comunicación.....	77
5.2 Necesidad de un Plan de Comunicación.....	79
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>85</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>87</b>

## RESUMEN

En el presente trabajo se evaluarán las condiciones, herramientas, técnicas y estrategias comunicacionales acerca del tratamiento que hizo la provincia de Río Negro en la primera etapa del brote de COVID-19 hasta el comienzo del proceso de vacunación de la población. De esta manera, se analizará la efectividad del abordaje comunicacional para mitigar los efectos negativos de la pandemia en sintonía con las políticas sanitarias del gobierno provincial.

A partir de un abordaje metodológico mixto con la utilización de herramientas cuantitativas y cualitativas, con una lectura de análisis deductivo; partiendo de lo general a lo particular, a través de un análisis documental, trabajo de campo y aportes académicos sobre la temática abordada, se arribará a un resultado parcial sobre una serie de acciones concretas.

En esta línea, se analizará el desempeño del área de la Subsecretaría de Prensa a partir del mes de marzo del año 2020 cuando se detectó el primer caso de COVID-19 en la provincia, hasta el inicio del comienzo del proceso de vacunación de la población rionegrina, a comienzos del año 2021 con el personal de Salud.

Con este análisis se pretende generar un documento diagnóstico en un contexto local para futuras crisis y de riesgo en abordajes comunicacionales a nivel gubernamental.

En este marco, se analizarán los componentes y estructuras funcionales de la Subsecretaría de Prensa del gobierno de Río Negro, el mapa de públicos destinatarios de los mensajes, la construcción y transmisión de los mensajes gubernamentales en un contexto sanitario a partir de la articulación con áreas de prensa gubernamentales y, por último, el componente estratégico de la comunicación en la toma de decisiones para afrontar la situación.

## **ABSTRACT**

This paper will evaluate the conditions, tools, techniques and communication strategies used by the province of Río Negro in the first stage of the outbreak of COVID-19 until the beginning of the vaccination process of the population. In this way, the effectiveness of the communicational approach to mitigate the negative effects of the pandemic in line with the health policies of the provincial government will be analyzed.

Based on a mixed methodological approach with the use of quantitative and qualitative tools, with a deductive analysis reading from the general to the particular, documentary analysis, field work and academic contributions on the subject, we will arrive at a partial result on a series of concrete actions in a given period of time.

The purpose of this analysis is to generate a diagnostic document in a local context for future crises and risk in communicational approaches at governmental level.

Within this framework, the components and functional structures of the Undersecretariat of Press of the government of Río Negro, the map of target audiences of the messages, the construction and transmission of governmental messages in a health context from the articulation with governmental press areas and, finally, the strategic component of communication in decision making to face the situation will be analyzed.

**Palabras claves:** comunicación; diagnóstico; COVID-19; Gobierno.

## INTRODUCCIÓN

La aparición del SARS-CoV-2, también conocido como el nuevo coronavirus o COVID-19, en los primeros meses del 2020, conlleva a la determinación de una serie de medidas políticas y económicas -cierre de fronteras, restricciones de movilidad, cierres de negocios no esenciales, cancelación de eventos masivos culturales y deportivos, suspensión del dictado presencial de clases en todos los niveles, entre otras-, que afectó al país en general y a la provincia en particular para evitar el colapso sanitario.

Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), desde el inicio de la pandemia hasta el mes de junio del año 2023, en Argentina se reportaron un total de 10.044.957 de casos de COVID-19 con un saldo de 130.472 fallecimientos.

Los gobiernos, los partidos y los políticos saben que una crisis implica una reacción, desata actos comunicativos y aparecen situaciones impensables (Riorda, 2020).

La definición de los interlocutores, el mensaje que se les enviará, las herramientas y las acciones elegidas para transmitir ese mensaje y los plazos a considerar, son todos elementos esenciales en la construcción de una imagen institucional exitosa. La comunicación es una herramienta de gestión y, como tal, debe ser planificada, debe estar alineada con los objetivos de la organización y debe asignársele un presupuesto específico con tareas concretas y con su consiguiente evaluación (Belén Amadeo, 2016).

El presente trabajo consiste en un abordaje diagnóstico de la Subsecretaría de Prensa del gobierno de Río Negro. Se hará un recorte temporal del análisis en cuestión, a partir del mes de marzo del año 2020 cuando se detectó el primer caso de COVID-19 en la provincia, hasta el inicio del comienzo del proceso de vacunación de la población rionegrina, a comienzos del año 2021 con el personal de Salud.

Durante esta etapa inicial de la pandemia, la comunicación gubernamental debía centrarse en proporcionar información precisa, clara y oportuna a la población<sup>1</sup>. Algunos aspectos clave de la comunicación en esta fase incluían:

---

<sup>1</sup>Organización Panamericana de la Salud. (2020). *Comunicando sobre COVID-19*.  
<https://www.paho.org/es/temas/coronavirus/brote-enfermedad-por-coronavirus-covid-19/comunicando-sobre-covid-19>

- Comunicación de riesgos: se debía transmitir información sobre los riesgos asociados con el virus, su propagación y las medidas preventivas que se deben tomar. Esto incluye educar al público sobre los síntomas, las formas de transmisión y las precauciones a seguir.
- Acciones y medidas: comunicar las acciones y medidas que se estaban tomando para contener la propagación del virus, como restricciones de movilidad, cierre de establecimientos no esenciales, recomendaciones de distanciamiento social y uso de barbijo y/o tapaboca. Era importante explicar las razones detrás de estas decisiones y brindar actualizaciones periódicas sobre su efectividad.
- Canales de información confiables: establecimiento de canales de comunicación confiables, como sitios web oficiales, líneas telefónicas de información y redes sociales, para que la población pueda acceder a información veraz y actualizada. Además, era importante desmentir rumores y desinformación para evitar la confusión y el pánico.

Este recorte se fundamenta esencialmente en analizar las primeras acciones y decisiones comunicacionales del gobierno rionegrino en el marco de una crisis sanitaria sin precedentes, hasta lograr un proceso de inmunización que conlleva otra estrategia, abordaje y contenido comunicacional.

Con el impacto de la pandemia se modificaron prácticas, hábitos, formas de relacionarnos; hasta incluso de comunicarnos, en función a las medidas sanitarias recomendadas por los organismos de Salud internacionales –Organización Mundial de la Salud (OMS) y Organización Panamericana de la Salud (OPS)-, y dispuestas por las autoridades competentes en cada jurisdicción a nivel nacional y provincial respectivamente para evitar los contagios por el virus.

Este abordaje permitirá una vez concluido su desarrollo teórico-empírico e instrumental-operativo, arribar al conocimiento específico de la presencia ó ausencia de estructuras funcionales y estrategias implementadas por un área troncal encargada de la comunicación gubernamental en el contexto de pandemia del COVID-19.

Asimismo, este aporte permitirá dar cuenta de la articulación con áreas específicas de comunicación organizacional en ámbitos gubernamentales; y su pertinencia e importancia otorgada a la creación e implementación de oficinas de prensa por parte de cada organismo del Estado provincial.

Por otra parte, las conclusiones en base a los resultados del diagnóstico propiciará un marco de reflexión para reforzar las acciones comunicativas tanto internas como externas y, a su vez, corregir y/o replantear aquellas que generen dificultades a los procesos para alcanzar los objetivos propuestos.

## **LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN DE RIESGO EN CONTEXTOS DE EMERGENCIA SANITARIA**

Para adentrarnos en el desarrollo del siguiente trabajo se tomaron en cuenta los enfoques predominantes relacionados con la comunicación de riesgo en contextos sanitarios, como es el caso de experiencias en emergencias encabezadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS), donde se destaca la estrategia en este tipo de comunicación como herramienta principal para mitigar los efectos de las emergencias públicas.

En esta línea, la OMS sostiene que:

Informar a las poblaciones sobre los riesgos sanitarios que plantea el COVID-19, así como sobre las medidas que pueden adoptar para protegerse, es fundamental para mitigar la propagación y reducir la probabilidad de que las personas se infecten. El suministro de información precisa, oportuna y frecuente en un lenguaje que la gente entienda, a través de canales fiables, permite a las poblaciones tomar decisiones y adoptar comportamientos positivos para protegerse a sí mismos y a sus seres queridos de enfermedades como el COVID-19. La información es el recurso más importante para que una población

pueda tomar decisiones informadas sobre cómo cuidar su salud, y para evitar los rumores y la desinformación<sup>2</sup>.

La provincia de Río Negro no estuvo exenta de los efectos de la pandemia del COVID-19, con la irrupción de un virus que era altamente contagioso, y con consecuencias en la salud de las personas aun desconocidas. Sin embargo, las primeras acciones informativas oficiales para que la población tomara medidas precautorias tenían que ver con reforzar hábitos de higiene -lavado frecuente de manos, higienización de objetos y estornudar en el pliegue del codo-, ventilación de ambientes cerrados y distanciamiento entre personas.

La comunicación de riesgo ha recibido la influencia de diferentes enfoques teóricos provenientes de la Psicología, la Sociología, la Economía, la Lingüística, entre otras ramas que influyeron en las prácticas comunicativas sanitarias orientadas a la prevención de los riesgos en salud.

El especialista en comunicación Hélder Prior<sup>3</sup> (2020) destaca que la comunicación de salud es un campo de investigación surgido en los años '80 y que se centra en la influencia de la comunicación en aspectos relacionados con la salud de una determinada población (Kreps y Thornton, 1984; Sharf, 1984).

Como sostiene Liliana Gómez Castro (2017) se identifican cuatro perspectivas fundamentales en los estudios de la comunicación de riesgos en salud: la perspectiva psicológica, la científico-económica, la perspectiva sociológica o paradigma sociocultural y el modelo de Peter Sandman. En estas se analiza la relación entre la comunicación y el riesgo desde la naturaleza objetiva y/o subjetiva que se establece entre ambos.

En el marco de la pandemia de COVID-19 se realizaron varios estudios en todas las regiones sobre el abordaje comunicacional en emergencias públicas por el brote del virus. En muchos de ellos se destacan el aspecto psicológico sobre la “percepción del riesgo” en análisis realizados en Perú, España, Cuba, Costa Rica, Colombia, Bolivia y Ecuador, entre otros países de habla hispana.

---

<sup>2</sup>Organización Panamericana de la Salud. *Comunicando sobre COVID-19*.  
<https://www.paho.org/es/temas/coronavirus/brote-enfermedad-por-coronavirus-covid-19/comunicando-sobre-covid-19>

<sup>3</sup>Doctor en Ciencias de la Comunicación. PPGCOM- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Departamento de Comunicação. Universidade Autónoma de Lisboa.

Olave Arias y De La Cruz Hernandez (2021) afirman que los estudios acerca de la comunicación gubernamental sobre la pandemia en Hispanoamérica vienen focalizando la identificación de los temas a los que asocian la crisis, el tipo de interacción con la ciudadanía y las estrategias de conducción de las medidas sanitarias (Castillo-Esparcia et al., 2020, p. 20; Llano & Águila, 2020, p. 139).

A nivel local podemos mencionar el abordaje territorial a partir de una investigación denominada “¿Cómo nos afecta la pandemia?”<sup>4</sup> que realizaron estudiantes de la carrera Licenciatura en Administración, en el marco de un Programa de Trabajo Social de la UNRN denominado “*Hablando sin violencia*”, en vinculación con el Hospital Zonal Dr. Ramón Carrillo de la ciudad de Bariloche.

El objetivo de la investigación consistía en conocer cómo afectó la pandemia en la comunidad, a partir del análisis de distintas dimensiones. Por ejemplo, se buscó comprender la percepción del riesgo ante el virus, los efectos post COVID-19 o las distintas estrategias abordadas por las vecinas y vecinos de la ciudad de Bariloche ante estas circunstancias.

En ese sentido, retomando a los enfoques de estudios se puede decir que desde la perspectiva psicológica la gestión de la comunicación se centra en la percepción de riesgo y los factores que inciden en la intensidad del riesgo percibido o no, en relación con el riesgo real.

Entre los factores más estudiados fueron los abordados por los especialistas norteamericanos Vincent Covello y Peter Sandman<sup>5</sup>. Los autores señalan que se encuentran el potencial catastrófico, la familiaridad, la comprensión, la incertidumbre científica, la percepción del control, la exposición voluntaria y el impacto en los niños, y que inciden otros factores, como el terror, la confianza institucional, el historial de accidentes, los beneficios del riesgo, la reversibilidad y los intereses personales, entre otros. Esta perspectiva pondera el riesgo subjetivo y encuentra su contrapartida en el enfoque científico-económico.

---

<sup>4</sup>Universidad Nacional de Río Negro. (19 de noviembre de 2020). *¿Cómo nos afecta la pandemia?*  
<https://www.unrn.edu.ar/noticias/Como-nos-afecta-la-pandemia-1740>

<sup>5</sup>Comunicación de riesgos: Evolución y Revolución por Vincent Covello y Peter M. Sandman - Anthony Wolbarst (ed.), Soluciones para un entorno en peligro Baltimore: John Hopkins University Press, 2001 págs. 164–178.

Por otra parte, la perspectiva científico-económica es un enfoque que busca socializar los avances científicos y tecnológicos a toda la sociedad, considerando los beneficios y riesgos económicos asociados a los mismos. Este enfoque, como sugiere Castro (2017) surge en el contexto del desarrollo de la energía nuclear, en el que era necesario evaluar los riesgos y beneficios económicos de utilizar esta tecnología.

Siguiendo esta línea, los avances científicos y tecnológicos pueden generar beneficios económicos significativos, pero que también pueden tener riesgos asociados a dichos avances. Por lo tanto, es importante evaluar estos riesgos.

La percepción pública puede diferenciarse de la percepción científica de riesgo, porque no se basa solamente en datos objetivos; más bien los marcos de referencia para la percepción pública de riesgo suelen fundamentarse en criterios subjetivos o en fuentes no científicas y no siempre tan fiables, tales como las decisiones políticas, las creencias dominantes y la información proporcionada por los medios de comunicación, que en medida significativa condicionan la percepción real sobre el riesgo, incluso más que la evaluación científica basada en los estudios empíricos.

En la perspectiva sociológica o paradigma sociocultural se concibe el riesgo a partir de construcciones sociales que dependen de factores vinculados a estructuras sociales existentes (López Cerezo y Luján López, 2020). En este sentido, el riesgo solo existe como representación; y algunos estudiosos (Van Loon, 2002:166; Slovic P., 2002) dan por sentado que la percepción y la aceptación de los riesgos tienen sus raíces en factores sociales y culturales<sup>6</sup>.

A través de esta perspectiva se destacan los factores socioculturales como condicionantes del modo en que se percibe un riesgo por los diferentes grupos sociales y su papel en los cambios de percepción de este y en la capacidad de respuesta ante los peligros. Por ello, se considera que la respuesta ante un mismo riesgo puede variar en contextos culturales diferentes.

---

<sup>6</sup>Van Loon J. Risk and technological culture. Towards a sociology of virulence, Londres: Routledge. 2002. pp. 166.

Además de estos enfoques, se ha implementado y difundido el modelo desarrollado por Peter Sandman, basado en investigaciones realizadas durante momentos de crisis. En este enfoque, la conexión entre la percepción del riesgo y la realidad del riesgo desempeña un papel fundamental. Esto se debe a que los peligros que resultan mortales y los riesgos que generan alarma son distintos. Además, se sostiene que las personas responden principalmente a los riesgos que perciben.

La comunicación, sin dudas, tendría una función esencial no solo en las etapas de gestión del riesgo, sino también en el propio proceso de construcción de la representación social de un determinado riesgo y en la fijación de este en la sociedad, en particular para los grupos de riesgo y las comunidades vulnerables a él.

Cabe destacar, como rasgo distintivo de la comunicación de riesgo, que esta pone énfasis en la prevención del riesgo porque a partir de la misma dependerá cómo enfrentar la etapa de crisis por parte de los públicos afectados; a diferencia de la comunicación de crisis que actúa para proteger la imagen, el funcionamiento y la reputación de la organización frente a sus públicos ante una situación de crisis determinada.

Pese a las consideraciones realizadas por el Marco de Acción de Sendai para la Reducción de Riesgo de Desastres (2015-2030), las guías técnicas desarrolladas por la OMS para el combate del COVID-19 no mencionan la gestión de riesgo de desastre, lo que ha dejado sin orientaciones estructurantes a los países, traspasando, tanto la responsabilidad de la aplicación de estrategias de mitigación, como su diseño, a los gobiernos, quienes son los únicos capaces de actuar de manera coercitiva y coactiva con la población (Domingues, 2020:42-44).

Considerando el interés por reducir los impactos derivados de los desastres, es relevante generar comparaciones entre distintas regiones y países respecto de las políticas implementadas en reducción de riesgo. Pese a la amplia literatura al respecto, la realización de este tipo de estudios es compleja considerando que, en general, tanto las amenazas como las vulnerabilidades estudiadas son de alta especificidad local. En este sentido, el COVID-19 abrió una oportunidad respecto de una amenaza homogénea de origen biológico, que permite

medir la respuesta de distintas sociedades ante un patógeno cuyo comportamiento afecta asimétricamente a los territorios (Montes, 2020).

### ***Marco teórico***

Desde su nacimiento, el campo de la comunicación del riesgo ha crecido exponencialmente, siendo un elemento complementario crucial del conocimiento experto ante la eventual adopción de una política de gestión de riesgo (Brecher y Flynn, 2002). Como campo especializado, busca dar respuesta a la necesidad por cerrar la brecha existente entre el conocimiento experto y el público general en temas técnicos, en particular, para generar un entendimiento común sobre los niveles de riesgo involucrados en ciertas actividades y fortalecer los procesos de Reducción de Riesgo de Desastre (RRD) (Beecher, et al., 2005).

Para Durán y otros (2022) la comunicación de riesgo se constituye en el proceso mediante el cual se transfiere información, instrucciones y opiniones, entre partes interesadas (expertos y personas en condición de vulnerabilidad), obtenidas desde fuentes confiables, con el fin de que las personas tomen decisiones informadas para protegerse a sí mismas y a sus seres queridos (en base a: Rod, Botan y Holen (2012) en Zakaria y Mustaffa, 2014; United States Environmental Protection Agency (EPA) (1989) en Brecher y Flynn, 2002; OMS, 2020).

Una definición más abarcativa es la que aportan Bourrier y Bieder que postulan que la comunicación de riesgos es un concepto establecido dentro del marco del análisis de riesgos. Es una herramienta vital para transmitir el significado de las evaluaciones científicas y la gestión de riesgos, para compartir información relevante con la seguridad e intercambiar opiniones y valores entre varios grupos de partes interesadas, para desencadenar un cambio de comportamiento, y para la resolución de conflictos. Su objetivo final es generar confianza a través del diálogo y la interacción social (M. Bourrier y C. Bieder 2018, pp.82).

En marzo de 2015 se acordó la sucesión de Hyogo: el Marco de Sendai, para ratificar la importancia de la salud como un aspecto clave en la Reducción del Riesgo de Desastres (2015-2030). En este sentido, en la Tercera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres se propuso como lineamiento internacional a “la

reducción sustancial del ‘riesgo de desastres’ y de las pérdidas ocasionadas por ellos, tanto en vidas, medios de subsistencia y salud como en bienes económicos, físicos, sociales, culturales y ambientales de las personas, empresas, las comunidades y los países”<sup>7</sup>. Se hace particular énfasis en la gestión del riesgo de desastres, en lugar de la simple gestión de desastres. Nunca tan evidente como en plena pandemia, la necesidad de gestionar el riesgo (Riorda M. y Bentolila S., 2020, pp.155).

Especialistas de la comunicación del riesgo, entre los que es dable mencionar a Mario Riorda, Silvia Fontana y Sofia Conrero (2022); exponen conceptos sustanciales para el abordaje del riesgo y su aspecto comunicacional desde los gobiernos. En esta perspectiva conceptual, los académicos definen que el riesgo; es un desastre latente, un riesgo materializado:

En este contexto los gobiernos se encuentran ante la difícil decisión de tener que gestionar la incertidumbre. Aquí es cuando la comunicación de riesgo se convierte en una política fundamental para la gestión integral del riesgo de desastres, ya que desde la comunicación política los gobiernos procuran disminuir el riesgo al que está expuesta la población, generando capacidades en la audiencia a fin de que disminuyan las vulnerabilidades existentes.

Desde una perspectiva epidemiológica, el COVID-19 ha puesto de manifiesto las debilidades de los sistemas nacionales de salud y de las respuestas de los gobiernos, así como las desigualdades nacionales e internacionales. El COVID-19 ha demostrado la importancia en que los gobiernos respondan rápidamente ante una pandemia para evitar que los virus se conviertan en un agente monstruoso. Sin embargo, el enfoque de arriba abajo indiferenciado demuestra una falta de confianza en el público para responder razonablemente a la crisis. Priorizar las medidas epidemiológicas para controlar la propagación de un virus mortal, como el encierro integral de la vida social, afecta de manera desigual a los grupos

---

<sup>7</sup>Tercera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres Sendai (Japón), 14 a 18 de marzo de 2015, UN A/CONF.224/L.2.

sociales y produce riesgos secundarios (Riorda M.; Fontana S.; Conrero S., 2022 pp.137-138).

Este aspecto es fundamental para analizar el caso concreto de Río Negro, en relación a su respuesta temprana a la pandemia, medidas adoptadas, mecanismos de participación ciudadana, canales de difusión y de interacción, para comprender de manera holística el abordaje de una política comunicacional en un contexto sanitario en crisis global, que afectó tanto a recursos como a los modos de vida de las personas.

Por su parte, Luciano Elizalde (2022) argumenta que la comunicación del riesgo consiste en generar un proceso de comunicación sobre nuestros miedos y ponernos de acuerdo en la manera en que podemos manejarlos.

De acuerdo con lo que expone el autor, la cara positiva de la comunicación de riesgos es la necesidad de construir, en este proceso de comunicación de mediano plazo por lo menos, relaciones de confianza. Asimismo, otro aspecto central es que: el riesgo siempre es social. El riesgo como percepción subjetiva del peligro es el resultado de una construcción social. Y como construcción social debemos intervenir para orientar esta construcción.

Como contrapartida, Elizalde sostiene que el problema que lleva el modelo de comunicación de riesgos es que implica ajustar de modo realista, hasta donde se pueda, las expectativas sobre lo que puede sucedernos con los demás. Esto quiere decir que hay que “tranquilizar” al que está demasiado asustado y “alterar” al que está demasiado tranquilo. Como el riesgo es una percepción que se construye socialmente, hay grupos que están demasiado alertas, temerosos (hasta entrar incluso en pánico) con ciertos peligros, mientras otros grupos sociales (que comparten muchos espacios en común con los primeros), ni siquiera han pensado una sola vez en aquello que el primer grupo considera “gravísimo” (Luciano H. Elizalde 2022, pp.268).

Los gobiernos tienden a evitar comunicar aquellos hechos que pueden causar alarma en la población, pero tanto el exceso de prudencia -que puede ser una forma de negación- como la exageración pueden ser muy costosas para ellos. La comunicación del riesgo tiene como desafío dotar de certidumbre a la sociedad sobre los riesgos y desde ahí producir modificaciones de hábitos y conductas que las protejan de los peligros que se presentan como

amenazas y vulnerabilidades. En la pandemia del COVID-19, el virus fue acelerador de tensiones para el poder político y sobre todo frente a las reacciones públicas que ello acarrea (Riorda M. et. al. 2022, pp.131).

Aunque se reconoce la función de liderazgo, regulación y coordinación que desempeñan los gobiernos, se insta a que estos interactúen con los actores sociales para colaborar en el diseño y la aplicación de políticas, planes y normas. Hecho que ha quedado brutal y claramente demostrado en la pandemia por COVID-19 (Riorda y Betolila, 2020 pp.156).

Gestionar la comunicación del riesgo implica un gran desafío. La ausencia de planificación hace que la comunicación se convierta en una improvisación seriada de mensajes que solamente transportan información, sin convertirse en actos de comunicación (Riorda y Elizalde, 2020:135).

En la misma línea, las organizaciones que se enfrentan a la comunicación del riesgo a menudo se equivocan demasiado en muchas direcciones y, cuando alertan a los interesados sobre todos los riesgos potenciales, crean una verdadera fatiga de notificación (Cleveland y otros, 2020).

Es un análisis acertado reflejar que en contextos, circunstancias y situaciones que impliquen la gestión de la comunicación de riesgo debe conllevar una evaluación de los peligros. Lograr planificar los mensajes y, principalmente, alertar a los potenciales perjudicados, a partir de un esquema constructivo bidireccional de la comunicación, beneficiará en la incidencia de la toma de decisiones informadas y, también, cambiar actos, acciones, actitudes y hábitos que puedan agravar el cuadro.

Por otra parte, no es habitual que se diagrame un “sistema relacional” o “mapa de públicos”. Es importante enfatizar que las áreas de comunicación gubernamentales, como la que se analiza en este diagnóstico, desarrollen un plan de comunicación del riesgo con un criterio de eficiencia, optando por una concepción local de la prevención. Es decir que proceda según las problemáticas particulares de cada territorio.

Para subsanar esta falencia de rigor operacional por parte de los gobiernos, Elizalde plantea que la comunicación estratégica orientada al riesgo es la que produce los “mensajes

directos” y “de contexto” para que ciertos públicos determinados tengan más y mejores condiciones para decidir y para evaluar los riesgos que tienen sus decisiones (Luciano H. Elizalde, 2022, pp.269).

De esta manera, con el presente abordaje diagnóstico podremos evidenciar la gestión de la comunicación de riesgo que se adoptó desde la comunicación del Gobierno para afrontar el brote de la COVID-19 en Río Negro.

## **1. ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

### **1.1 Estructura de la Subsecretaría de Prensa**

Los gabinetes de prensa y comunicación institucional consistían en un principio a tareas acotadas, donde una persona estaba abocada a atender el teléfono a los periodistas, concertar ocasionalmente entrevistas o preparar, muy de vez en cuando, una nota o una convocatoria de prensa. En la actualidad, en cambio, son departamentos profesionalizados -o deberían serlo-, que aprovechan todas las oportunidades que ofrece la comunicación al servicio de los diferentes intereses de las instituciones.

La revolución provocada en el sector de la comunicación por las nuevas tecnologías, así como la adopción de técnicas de marketing y de relaciones públicas, han revolucionado en pocos años estos servicios.

El papel que desempeñan las áreas de comunicación y prensa gubernamentales es fundamental para la proyección de la imagen institucional, entre otras tareas, que son la de diagnosticar, comprender los procesos comunicacionales -tanto internos como externos-, planificar, producir y/o elaborar piezas comunicacionales y difundir, a través de diversos canales, información pública sobre la gestión y acción de cada organismo con la finalidad de brindar un servicio público y atender las demandas info-comunicacionales de la ciudadanía.

Javier Sánchez Galicia, comunicólogo español, experto en comunicación política para campañas electorales y gobiernos locales, afirma que en la conformación de un equipo a cargo de la comunicación institucional, debe prevalecer un criterio estratégico, con visión a largo plazo, con un método prospectivo, donde los escenarios deseables se desarrollen paso a

paso, y los riesgos, las contingencias, las coyunturas y las crisis políticas eviten daños a la imagen institucional y a la relación de la administración pública con los ciudadanos (Riorda M., 2022:90).

La Secretaría de Medios de la provincia de Río Negro cuenta con dos Subsecretarías –de Prensa y de Comunicación Digital y Creatividad-, a cargo de un funcionario con rango de secretario en la Administración Pública provincial.

El presente diagnóstico está focalizado sobre las rutinas de planificación, articulación, recepción, producción y distribución de los mensajes gubernamentales en la órbita de la Subsecretaría de Prensa en el transcurso de los primeros meses de la irrupción de la COVID-19, en el año 2020, hasta el inicio del proceso de vacunación.

El área cuenta con un total de 30 personas que se desempeñan en cuatro departamentos: Redacción, Audiovisual, Radio y Fotografía, como así también en dos Delegaciones -Bariloche y Cipolletti-. Cada uno tiene un coordinador responsable y hay una coordinación general que es la encargada de hacer de nexo entre todos los departamentos y, también, con el exterior con la finalidad de trabajar, articuladamente, con las áreas de prensa de los ministerios y secretarías de Estado, como así también, con las delegaciones de prensa que funcionan en el interior de la provincia, a cargo del subsecretario de Prensa.

La toma de decisiones es vertical, a partir de una estructura jerárquica de responsabilidad que se asume desde el funcionario hacia los equipos técnicos de trabajo en el funcionamiento cotidiano en un área de un organismo público. Las decisiones sobre qué y cómo comunicar se inicia en las autoridades superiores (gobernadora, ministro de Gobierno y Comunidad, secretario de Medios y/o otros ministros) y, luego, se coordina el trabajo para la producción del mensaje.

Desde la Subsecretaría de Prensa se trabaja en conjunto con los ministerios, a partir de la información que recibe de los mismos, que significa el mayor cúmulo de información. Los ministerios y/o de las Secretarías de Estado tienen un encargado/a de prensa que es el/la responsable de enviar el insumo informativo producido. En esta articulación con los organismos, se trabaja el lineamiento comunicacional, se organiza, en caso de que se requiera, la cobertura para formato audiovisual y se hace la edición final. También, se genera

y/o produce la información más relevante vinculada directamente con la agenda de la gobernadora<sup>8</sup>.

Todo el material se distribuye al sistema de medios periodísticos -medios digitales, radiales, audiovisuales y gráficos-, con asiento en la provincia de Río Negro.

En el marco de la pandemia, estas actividades se sostuvieron y continuaron con una readecuación en las formas de trabajo. La comunicación de los actos de gobierno, junto con la tarea periodística fue categorizada como trabajo esencial<sup>9</sup>, a partir de un DNU, y ratificado por el gobierno provincial.

En relación a la dinámica interna y funcionamiento del equipo que conforma la Subsecretaría de Prensa se realizó una indagación sobre los procedimientos implementados en el área con las siguientes premisas:

- Reducción de personal a partir de la división del equipo de trabajo en dos burbujas (grupos). En caso de que se detectara a un o una trabajadora contagiada, se aislaba la burbuja y la otra continuaba con las tareas del área. Con esta medida se implementó una modalidad híbrida de trabajo entre la presencialidad y el home-office. Una modalidad disruptiva en el funcionamiento y presentismo en el Estado provincial, pero oportuna por el contexto y con el aggiornamento para poder suplir las demandas.
- Implementación de los cuidados sanitarios -higiene de manos, higiene de los elementos de trabajo, distanciamiento a partir del acondicionamiento del espacio de trabajo, ventilación de lugares cerrados, uso de barbijo y/o tapabocas-.
- Implementación de un cuaderno de registro para personas externas que ingresaban a la repartición -asentaban sus datos personales y de contacto-, por si se detectaba un caso positivo y tenía contacto con trabajadores del área.
- Cartelería en los espacios visibles para reforzar las acciones de prevención y cuidado.

---

<sup>8</sup>Arabela Carreras es la actual gobernadora de la provincia de Río Negro, electa el 7 de abril del 2019, por el partido político Juntos Somos Río Negro.

<sup>9</sup>Decreto 297/20. AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO. Disposiciones. 19 de marzo del 2020. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

## 1.2 Figuras encargadas de la comunicación

En el presente caso de análisis en el contexto de la pandemia del COVID-19, las primeras apariciones como figuras encargadas de la comunicación eran las autoridades del Ministerio de Salud de la provincia<sup>10</sup> -ministro y funcionarios/as-, el ministro de Gobierno y Comunidad<sup>11</sup> y la ministra de Educación y Derechos Humanos<sup>12</sup>.

Los diversos actores sociales del sistema cultural rionegrino requerían una respuesta rápida y oportuna sobre la situación sanitaria -síntomas, qué hacer, dónde acudir, a qué contacto llamar- en caso de que brotaran contagios por COVID-19 en la región en general y/o en las localidades en particular.

En el nuevo espacio público, el portavoz es la figura legítima y visible de la vocería oficial (Sosa Plata, 1998)<sup>13</sup>. Es la persona responsable encargada de informar, responder, explicar, aclarar, ejercer derecho a réplica en todo lo vinculado con la operación, interacción social y visión de la institución; que cuenta con las habilidades intelectuales, verbales y no verbales para que su mensaje llegue en forma clara, concisa y directa a sus públicos objetivos (Riorda M., 2022).

Luciano Elizalde profundiza sobre este aspecto y sostiene que si bien antes el modelo de 'crisis management' se centraba en la idea de preparar vocerías, ahora se impone la preparación de los líderes en las crisis ya que ni siquiera alcanza el clásico comité de crisis. Se requieren modelos de decisión y de acción<sup>14</sup>. Sin embargo, la dificultad radica en que los liderazgos se constituyen mediante rutinas que se rompen en una crisis (Riorda M. y Bentolila S., 2020:56).

Entre el 9 y el 19 de marzo del 2020 fueron varias figuras gubernamentales que estuvieron presentes en las diez conferencias de prensa que se brindaron a partir del primer

---

<sup>10</sup>Canal Prensa Gobierno de Río Negro. (10 de marzo del 2020). *Conferencia completa Coronavirus*. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=\\_Uan-RbrFaw&t=41s](https://www.youtube.com/watch?v=_Uan-RbrFaw&t=41s)

<sup>11</sup>Canal Prensa Gobierno de Río Negro. (13 de marzo del 2020). *Conferencia de prensa situación por Coronavirus 13/03/2020* [vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=57VpfgHSdmk&t=530s>

<sup>12</sup>Canal Prensa Gobierno de Río Negro. (16 de marzo del 2020). *Transmisión en directo de Secretaria de Comunicación de Río Negro* [vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=r6l3kweg5c&t=1162s>

<sup>13</sup>Comunicación Gubernamental más 360° que nunca. Compilado por Mario Riorda; Luciano H. Elizalde. 2ª ed. Ampliada - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Crujía, 2020. pp. 90.

<sup>14</sup>Elizalde, L. (2017). *Manejando el disenso*, Buenos Aires, La Crujía, págs. 4-7.

caso de COVID-19 confirmado en la provincia. Este escenario generó una polisemia de voces oficiales sobre una situación de riesgo sanitario.

A partir del 20 de marzo se comenzó a diseñar, por decisión política, el rol de una vocería única. Este papel fue asignado a la doctora Mercedes Ibero, secretaria de Políticas Públicas de Salud, para comenzar a brindar los partes sanitarios, situación epidemiológica, recomendaciones e información sobre lo que se sabía -y lo que no- sobre la nueva cepa de un virus que generaba incertidumbre en la población.

En una nota publicada por el diario Río Negro<sup>15</sup>, la doctora Ibero sobre aquella función dijo que “no quería transmitir el pánico” pero, por otra parte “no quería la relajación” de la población y destacó que pudo “ser útil en algo nuevo y raro” y “fue un aprendizaje tremendo para todos” que terminó siendo una ayuda porque “no hubiese bancado el encierro” que tuvo mucha gente y “lo viví distinto”.

A partir de allí, la doctora Ibero comenzó a erigirse como la voz oficial del gobierno en el marco de la pandemia. Una figura médica del ámbito de la salud, con pedagogía y claridad para transmitir la situación.

A su vez, para el anuncio de medidas políticas concretas se generaban nuevas conferencias de prensa con la presencia de la gobernadora de la provincia acompañada por el ministro/a competente en la materia que afectaba esa decisión -Seguridad, Turismo, Educación, Desarrollo Humano, etc.

La secretaria de Políticas Públicas, Mercedes Ibero, explicó que siempre se siguieron los pasos del Ministerio de Salud de la Nación y la Organización Mundial de la Salud (OMS). “Nos vamos a asegurar que el personal de salud tenga a su alcance todos los elementos de protección para evitar el contagio.”\*<sup>16</sup>

<sup>15</sup>Vila, D. (6 de mayo de 2023). Qué hace hoy Mercedes Ibero, la «cara visible» de la pandemia en Río Negro: «la gente todavía me reconoce». *Diario Río Negro*.

<https://www.rionegro.com.ar/politica/que-hace-hoy-mercedes-ibero-la-cara-visible-de-la-pandemia-en-rio-negro-la-gente-todavia-me-reconoce-2894454/>

<sup>16</sup>Gobierno de Río Negro. (8 de abril de 2020). *COVID-19: recomiendan el uso de cobertores de nariz y boca y enseñan a hacerlos en casa*.

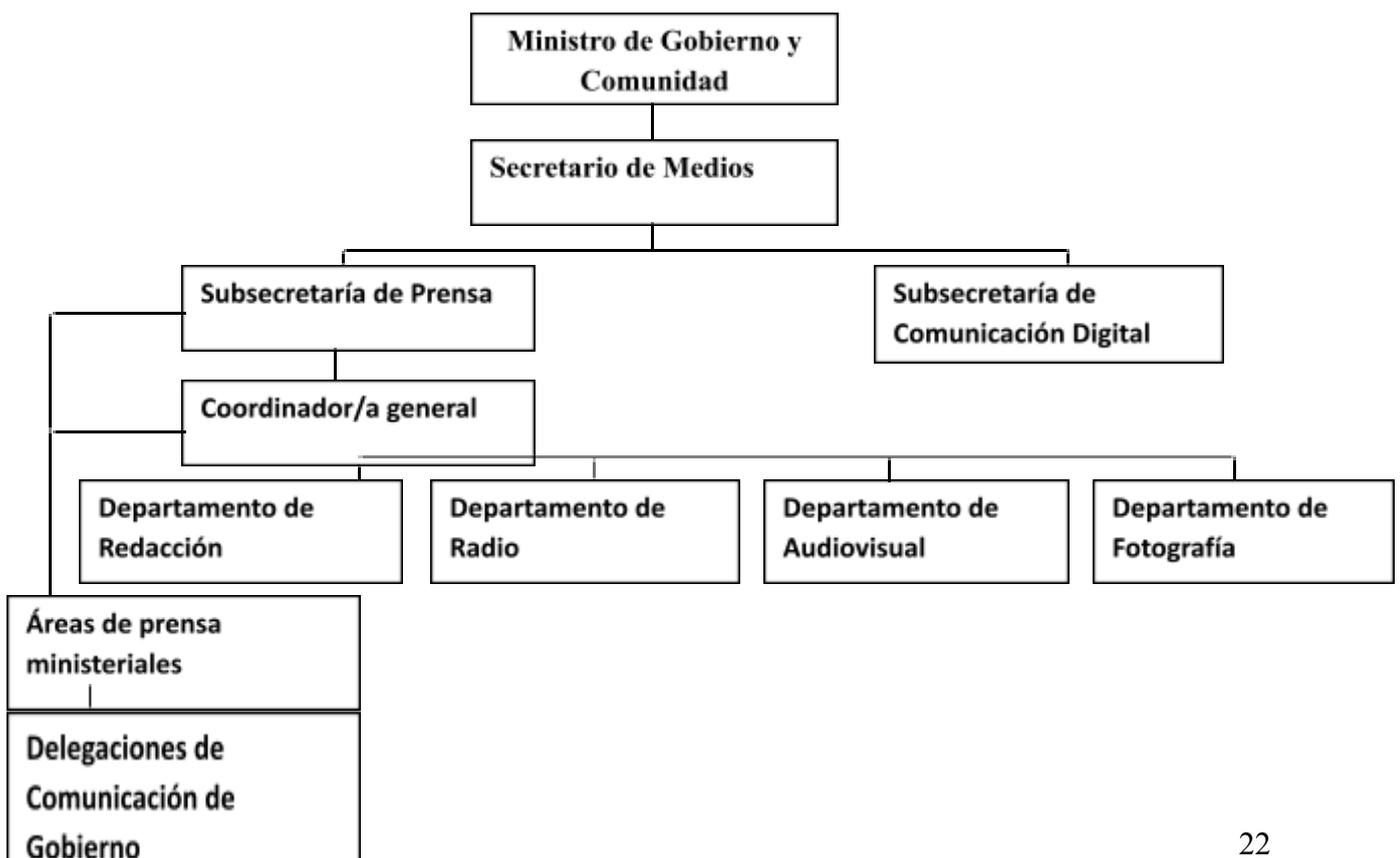
<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/32032/covid-19-recomiendan-el-uso-de-cobertores-de-nariz-y-boca-y-ensenan-a-hacerlos-en-casa>

### 1.3 Recursos Humanos de la estructura

Tabla 1. Cuadro de Recursos Humanos de la Subsecretaría de Prensa y Delegaciones.

Subsecretario	Funcionario	1
Coordinadora General	Empleado Jerarquizado	1
Departamento Redacción	Empleados	10
Departamento Radio	Empleados	2
Departamento Fotografía	Empleados	5
Departamento Audiovisual	Empleados	8
Administrativos y Servicios Generales	Empleados	3
Total		30

### 1.4 Organigrama institucional



*Gráfico 1. Organigrama de la Subsecretaría de Prensa. Elaboración propia.*

## 1.5 Composición de la estructura

Luciano Elizalde y Arturo Fitz Herbert<sup>17</sup> en base a un análisis de varios casos de organizaciones y organismos públicos de la Argentina identificaron cuatro modelos de estructura que se les da a las áreas de comunicación gubernamental (Elizalde & Riorda, 2020, 188-192):

- La “agencia de publicidad”;
- La “agencia de prensa”;
- La “consultora de marketing y”;
- El modelo “híbrido”.

En el primer caso, los autores afirman que la agencia de publicidad se destaca en su principio rector en la “creatividad” y la “estética” de las piezas de comunicación, donde los diseñadores y los redactores son las figuras claves.

En el modelo de agencia de prensa se hace especial hincapié en la relación con los periodistas y medios de prensa; donde esta estructura interactúa constantemente, de modo formal e informal, con los actores del sistema de medios periodísticos tanto para publicaciones online y offline que el funcionario o el área de gestión necesitan.

La estructura del área de comunicación gubernamental como agencia de marketing es la menos eficiente de todas, sostienen Elizalde y Fitz Herbert, ya que esto se debe a que estas áreas de comunicación son mucho más dinámicas de lo que puede llegar a ser una campaña de marketing.

Por último, el modelo híbrido, dependiendo del perfil del responsable del área -DIRCOM-, utiliza los aspectos estratégicos de cada una de las formas anteriormente mencionadas para conformar una estructura con la finalidad de organizar el proceso de producción y distribución de mensajes tácticos y estratégicos; dejando entrever, en vista de

---

<sup>17</sup>Comunicación gubernamental más 360° que nunca - Compilado por Mario Riorda; Luciano H. Elizalde. 2ª ed. Ampliada - Ciudad Autónoma de Buenos Aires; La Crujía, 2020.

los académicos que esta forma híbrida puede ser el mejor modelo en la medida que permite utilizar las fortalezas de cada una de las organizaciones puras.

En este diagnóstico de la Subsecretaría de Prensa de Río Negro, a partir de la observación y análisis de su estructura y subestructuras, responden en gran medida al modelo de agencia de prensa enfocando, primordialmente, su relación, articulación y distribución de los mensajes gubernamentales hacia el sistema de medios periodísticos.

En el contexto de pandemia, si bien se tuvo que reducir la cantidad de personas que formaban parte del área, a partir de la conformación de dos burbujas que se alternaban en el trabajo presencial, en las dinámicas de trabajo prevalecían la mismas rutinas y lógicas de producción, distribución y publicación de la información de Gobierno.

#### **1.5 a. Subsecretario de Prensa**

El Subsecretario de Prensa era la figura política encargada de gestionar el grupo humano del área, definir los lineamientos políticos/gubernamentales del estilo de comunicación de gobierno y gestionar los recursos materiales y logísticos para la realización de las tareas. A partir de la observación que se llevó a cabo en las rutinas de trabajo se pudo establecer que el referente político desempeñaba las siguientes tareas en el contexto de la pandemia del COVID-19:

- Coordinar con los medios de comunicación: Debía establecer relaciones con periodistas y medios de comunicación para asegurarse de que las noticias relevantes se transmitieran de manera adecuada y precisa.
- Redactar comunicados de prensa: Era una de las responsabilidades del funcionario redactar y editar comunicados de prensa, discursos y otros materiales de comunicación en nombre del gobierno.
- Gestionar la imagen pública: Debía supervisar y mantener la imagen pública del gobierno, asegurándose de que se comunique de manera coherente y positiva.
- Organizar conferencias de prensa: Debía planificar y coordinar conferencias de prensa para presentar los partes diarios de COVID-19, las políticas públicas, proyectos o decisiones gubernamentales importantes.

- Realizar análisis de opinión pública: Debía llevar a cabo sondeos de opinión pública para comprender las necesidades, preocupaciones y opiniones de la población y utilizar esta información para informar las estrategias de comunicación.
- Gestionar la comunicación de crisis y/o de riesgo: En el caso de las situaciones eventuales de crisis o controversias por la falta de información de casos, síntomas, procedimientos, etc., el responsable debía actuar rápidamente para articular con la portavoz gubernamental y gestionar la comunicación para minimizar el impacto negativo y restaurar la confianza pública.

#### **1.5 b. Coordinación General**

La coordinadora general de la Subsecretaría de Prensa era la encargada, valga la redundancia, de coordinar tanto internamente como externamente los insumos informativos de carácter gubernamental que hacen a la comunicación de Gobierno.

En el orden interno, debe establecer pautas claras sobre un mismo tema para elaborarlo en los diferentes formatos -gacetilla, radial, nota para televisión y fotografía en caso de que se requiera-.

Asimismo, es la figura que debe mantener contacto y articulación con los/as referentes de comunicación institucionales de los diversos organismos gubernamentales. La Subsecretaría de Prensa recibe las notas -en varios casos con fotos- a través de una cuenta de Gmail y/o WhatsApp.

#### **1.5 c. Departamento de Redacción**

El Departamento de Redacción era el encargado de redactar, editar y distribuir las gacetillas institucionales. El contenido elaborado y/o recepcionado (a través de e-mail o WhatsApp) de las áreas de comunicación ministeriales, es el soporte de los demás formatos -audio y vídeo- para las notas gubernamentales. Las tareas asignadas a este Departamento eran las siguientes:

- Creación de contenido para medios de comunicación: Escribían gacetillas oficiales para difundir el contenido a los medios de comunicación, como artículos, entrevistas y cobertura de actos oficiales.
- Edición y revisión de materiales de comunicación: Revisaban y editaban -en caso de que así se dispusiera- documentos y materiales de comunicación que enviaban de las demás reparticiones del Gobierno para garantizar su precisión, coherencia y claridad.
- Desarrollo de contenido para plataformas digitales: Redactan el contenido escrito para el sitio web gubernamental y otras plataformas digitales, asegurándose de que esté alineado con la estrategia de comunicación y sea comprensible para el público.
- Coordinación con otras áreas de comunicación: Colaboraban con otros equipos dentro del área de Comunicación Gubernamental, como el área de Comunicación Digital y diseño gráfico, para garantizar una comunicación coherente y efectiva.
- Investigación y recopilación de información: Realizaban investigaciones y recopilación de información relevante para respaldar los mensajes y argumentos del gobierno en diversos temas.
- Mantenimiento de la coherencia de la marca: Garantiza que todos los materiales escritos estén alineados con la identidad y los valores de la marca del gobierno, manteniendo una voz y un tono coherentes en todos los mensajes.

#### **1.5 d. Departamento de Radio**

Desde el Departamento de Radio se producían, gestionan y difunden contenidos a través de la radio para promover los mensajes, las políticas y las actividades del gobierno. A continuación se destacan algunas tareas observadas que llevaban a cabo:

- Entrevistas y reportajes: Realizaban entrevistas y reportajes con funcionarios gubernamentales, para proporcionar información y perspectivas sobre temas relevantes para el gobierno.
- Edición y producción de material de audio: Editaban y producían material de audio, como spots promocionales, anuncios institucionales, mensajes de servicio público y jingles, para su difusión en la radio.

- Gestionar estudios de grabación: Mantenían y operaban el estudio de grabación equipado con tecnología de audio para la producción y edición de contenido de radio.
- Distribución y difusión de contenido: Establecen acuerdos de distribución con estaciones de radio locales y/o regionales para asegurar la amplia difusión del contenido producido por el departamento.

Los archivos audibles se utilizaban para ser indexados en las notas de la página web oficial<sup>18</sup>, como así también se gestiona una cuenta institucional en la plataforma SoundCloud<sup>19</sup> -en la que actualmente almacena más de 10.500 pistas-. En la misma presenta datos de contacto -e-mail, teléfono y dirección- para poder solicitar y/o petitionar material radiofónico sobre coberturas oficiales.

#### **1.5 e. Departamento de Fotografía**

El Departamento de Fotografía tiene la responsabilidad de capturar y gestionar las imágenes fotográficas para promover los mensajes, las políticas y las actividades del gobierno. Las actividades que llevaron a cabo fueron las siguientes:

- Cobertura de actividades oficiales: Fotografiar actividades gubernamentales relevantes, como discursos, visitas oficiales y conferencias.
- Fotografía documental: Capturar imágenes que documenten las políticas, programas y proyectos del gobierno, mostrando su implementación y sus impactos en la sociedad.
- Fotografía de paisajes y lugares emblemáticos: Tomar fotografías de paisajes, edificios gubernamentales, monumentos y lugares emblemáticos que representan la identidad y los logros del gobierno.
- Fotografía de archivo: Gestionaban un archivo fotográfico que incluía imágenes históricas, actuales y de referencia relacionadas con el gobierno, garantizando su clasificación, organización y accesibilidad.

---

<sup>18</sup>Sitio Oficial del Gobierno de Río Negro. <https://rionegro.gov.ar/>

<sup>19</sup>Secretaría de Medios Gobierno de Río Negro Departamento de Radios.  
<https://soundcloud.com/comunicacionn>

- Fotografía para publicaciones y medios de comunicación: Proporcionaban imágenes fotográficas de calidad para su uso en publicaciones impresas, digitales y en medios de comunicación, como periódicos, revistas, sitios web y redes sociales.
- Edición y retoque fotográfico: Realizaban la edición de las imágenes fotográficas para mejorar su calidad, corregir posibles imperfecciones y garantizar que cumplan con los estándares de comunicación establecidos.
- Cumplimiento de normas de derechos de autor y privacidad: Garantizaban el cumplimiento de los derechos de autor y las regulaciones de privacidad al capturar y utilizar imágenes fotográficas, obteniendo los permisos y consentimientos necesarios cuando corresponda.
- Mantenimiento y actualización de equipos y software fotográfico: Se aseguraban de que los equipos fotográficos estén en buen estado y, en caso de que sea necesario, solicitar la actualización de los mismos para garantizar la calidad y la eficiencia en la captura y edición de imágenes.

Entre el 10 de marzo del 2020 y 10 de marzo del 2022 se subieron un total de 7.776 fotografías en 637 álbumes en la plataforma Flickr<sup>20</sup>.

### **1.5 f. Departamento de Audiovisual**

El área de Audiovisual enmarcada en la órbita de la Subsecretaría de Prensa funciona con una oficina propia dentro del espacio comprendido, con los equipos necesarios para las coberturas en formato de videos.

Las producciones cuentan con una estructura de nota periodística y/o reportaje a actores gubernamentales, en diferentes actos de agenda pública del gobierno.

---

<sup>20</sup>Fotografía Comunicación Gobierno de Río Negro. (febrero del 2012).  
<https://www.flickr.com/people/comunicacionrionegro/>

- Cobertura de eventos y conferencias: Graban y editan vídeos de eventos y conferencias gubernamentales importantes, como discursos, ruedas de prensa y ceremonias. Estos vídeos pueden ser utilizados para su difusión en medios de comunicación y en plataformas digitales.
- Edición y postproducción de videos: Realizaban la edición, el montaje y la postproducción de los videos producidos, asegurándose de que estén bien estructurados y tengan una calidad profesional.
- Gestión de canales de transmisión y difusión: Administraban y actualizaban los canales de transmisión y difusión del gobierno, como canales de televisión, radio y plataformas de video en línea, asegurándose de que el contenido esté disponible y sea accesible para el público a través de la utilización de la plataforma Cloud.
- Producción de material audiovisual: Creaban vídeos cortos y atractivos para ser compartidos en el canal oficial de YouTube, con el objetivo de ampliar el alcance y la visibilidad de las políticas y acciones del gobierno.
- Realización de entrevistas y testimonios: Llevaban a cabo entrevistas y testimonios con funcionarios gubernamentales, expertos y ciudadanos relevantes para proporcionar testimonios sobre las políticas y proyectos del gobierno.
- Producción de material audiovisual para campañas: Colaboraban en la producción de material audiovisual para campañas de concientización y difusión de información pública, como campañas de salud, seguridad, medio ambiente, educación, entre otras.
- Mantenimiento y actualización de equipos y herramientas audiovisuales: Se aseguraban de que el equipo de producción audiovisual esté en buen estado y, según sea necesario, canalizar la solicitud para la actualización de los mismos con la finalidad de garantizar la calidad y la eficiencia en la producción de contenido audiovisual.

## **1.6. Infraestructura y recursos económicos**

La oficina de la Subsecretaría de Prensa se encuentra ubicada en las instalaciones de la Casa de Gobierno, entre calles Belgrano, Laprida, 25 de Mayo y J.A. Roca. La misma

cuenta con un espacio amplio compartido por el Departamento de Redacción y Departamento de Fotografía. La estructura cuenta con mobiliario (escritorios y de guardado), 6 PC de escritorio y una TV Smart donde se prosiguen programas de índole periodística.

Asimismo, cuenta con tres espacios más correspondientes a un Despacho de Radio que es un box acústico acondicionado como una sala de operador de radio, con una PC, micrófono y una consola.

El Departamento Audiovisual cuenta con su propia oficina donde se desempeñan los camarógrafos, quienes luego realizan la edición del material para programas periodísticos televisivos.

El Subsecretario de Prensa cuenta con un despacho propio, con escritorio y PC para el desempeño de sus tareas con responsabilidad política-funcional.

### **1.7. Reglamentación, normatividad y documentación**

En el Boletín Oficial<sup>21</sup> de la provincia de Río Negro, dependiente de la Secretaría Legal y Técnica de la provincia, se publicaron todas las normativas atinentes como leyes, decretos, resoluciones y disposiciones relacionados a medidas que tomó el Gobierno por la irrupción de la pandemia del COVID-19.

En la página de inicio se mantienen publicadas en un apartado denominado: “Emergencia Sanitaria” con tres volúmenes para acceder a toda la información normativa oficial, que consta de más de 350 páginas de documentos oficiales, que oficiaban así mismo como material para la publicación de comunicados de prensa.

**Bruno Spizzirro**: nos tocó salir rápido a comunicar seguramente con algunos errores en el inicio hasta que nos acomodamos y hasta que nos adaptamos a todas las legislaciones que regulan la comunicación en ese contexto, porque también se modifica mucho.

---

<sup>21</sup>Boletín Oficial Provincia de Río Negro. Secretaría Legal y Técnica. <https://boletinoficial.rionegro.gov.ar/>

*Las primeras normativas más destacadas fueron las siguientes:*

- El 11 de marzo la gobernadora decretó el estado de alerta para sensibilizar la vigilancia del coronavirus.
- 12 de marzo se recomienda evitar aglomeraciones en espacios públicos.
- 13 de marzo parte de prensa situación por coronavirus.
- 13 de marzo se decretó la Emergencia Sanitaria en Río Negro.
- El 13 de marzo se suspenden actividades culturales, turísticas y deportivas.
- El 15 de marzo se suspenden las clases.
- El 18 de marzo se dispuso un paquete de medidas para evitar el contagio por coronavirus.
- El 20 de marzo, reconocimiento a los trabajadores de la Salud.
- El 21 de marzo la gobernadora detalló las medidas adoptadas ante la emergencia por COVID-19. Entre estas mismas, se destaca el punto de “Comunicación y Conectividad”, a partir de la cual por Resolución se determinaron como esenciales los sistemas públicos de información, comunicación y conectividad. En la misma se establece que, en el marco de la emergencia, se brindarán dos partes diarios con información sanitaria -uno por la mañana y otro por la tarde-, y una conferencia de prensa diaria con el fin de poner a disposición de la comunidad información completa y veraz.

Es importante destacar que estas son solo algunas de las primeras medidas de una lista de decisiones políticas mucho más extensa, pero no es el foco de este trabajo ahondar en ello, sino el de resaltar la importancia del trabajo comunicacional para mitigar los efectos de la pandemia.

## **2. MAPA DE PÚBLICOS**

Un mapa de públicos, también conocido como mapa de audiencias o mapa de stakeholders, es una herramienta utilizada para identificar y comprender a los diferentes segmentos de público objetivo relacionados con una organización.

El objetivo principal de un mapa de públicos es obtener información detallada sobre cada grupo de personas que pueda tener un interés o influencia en la organización. Esto incluye clientes actuales y potenciales, proveedores, socios comerciales, competidores, medios de comunicación, comunidades locales, grupos de defensa, entre otros.

Al crear un mapa de públicos, se recopila información relevante sobre cada grupo, como características demográficas, comportamientos, necesidades, deseos, preferencias, valores, influencias, canales de comunicación utilizados y niveles de participación. Esta información permite a las organizaciones comprender mejor a su audiencia y adaptar sus estrategias de comunicación para abordar las necesidades específicas de cada grupo.

Los mapas de públicos también ayudan a identificar oportunidades de colaboración y alianzas estratégicas, así como a prever posibles riesgos o desafíos en la relación con los diferentes grupos de interés. Además, pueden facilitar la personalización de mensajes y acciones dirigidas a cada segmento, lo que aumenta la efectividad de lo que se requiere transmitir.

Según Dominique Wolton (2001), todos los procesos de comunicación obtienen su legitimidad a través de la respuesta y participación del público. Él sostiene que la comunicación implica buscar y compartir con el otro. En el caso de las organizaciones, su comunicación es una manifestación clara de esta intención. El esfuerzo comunicativo de las organizaciones se traduce en la percepción pública que los diferentes públicos tienen de ellas. Estas percepciones se convierten en imágenes psicológicas, es decir, en una conciencia de lo que es público, pero representado en la mente de las personas. Estas imágenes públicas son el resultado de sensaciones, percepciones, experiencias y vivencias personales, tal como lo explica Joan Costa (1992).

Los autores sostienen que la comunicación se basa en la interacción con el público, y que las organizaciones se esfuerzan en crear una imagen pública en la mente de los diferentes públicos. Sin embargo, reconocen que los estudios sobre los públicos han sido limitados, ya que se han centrado más en el proceso de comunicación desde la perspectiva de la organización, relegando el estudio de los receptores y los públicos a un segundo plano.

Desde el área rectora de la comunicación gubernamental entienden que -por mandato constitucional<sup>22</sup>- todos los actos de gobierno son públicos y que se debe informar a la población rionegrina en general.

No es habitual que se diagrame un “sistema relacional” o “mapa de públicos” (Riorda M., *et. al.* 2022:140). A partir de ello, se realizó una indagación sobre la composición y/o confección de un mapa de públicos elaborado por la Subsecretaría de Prensa. Si bien, no hay un esquema formalizado y estructurado de públicos, en el contexto de pandemia tenían identificado a los principales grupos de riesgos como principales destinatarios para los mensajes con los cuidados sanitarios pertinentes (personas mayores de 65 años; personas con afecciones o patologías crónicas; con problemas y/o dificultades respiratorias; entre otras).

La segmentación e identificación de los principales actores -públicos, privados y sociedad civil-, para la mitigación de los efectos de la pandemia es fundamental para adecuar los mensajes a los destinatarios, definir los canales y la mejor estrategia posible para llegar al mayor número de personas. De este modo, se propició un desarrollo esquemático provincial con sus principales componentes y segmentación para ahondar en dicho análisis.

## **2.1 Objetivos de la segmentación**

La pandemia de COVID-19 desató una crisis sanitaria global que ha tenido un impacto significativo en la salud, la economía y la sociedad. En este contexto, la comunicación gubernamental es un instrumento fundamental para informar, educar, concientizar y promover comportamientos específicos en la población.

### **Objetivos de comunicación**

Los objetivos de comunicación del área gubernamental durante la pandemia pueden resumirse en los siguientes puntos:

---

<sup>22</sup>Constitución de la Provincia de Río Negro. (Sancionada el 3 de junio de 1988). **Publicidad**, artículo 4° [Archivo PDF]. <https://web.legisrn.gov.ar/institucional/pagina/constitucion-de-la-provincia-de-rio-negro>

- Informar a la población sobre la situación sanitaria, las medidas de prevención y los servicios disponibles.
- Educar a la población sobre la COVID-19, sus riesgos y cómo prevenirla.
- Concientizar a la población sobre la importancia de cumplir con las medidas de prevención.
- Brindar orientación a la población sobre cómo protegerse y cuidar a los demás.
- Promover comportamientos específicos en la población, como el uso de mascarillas, el distanciamiento social y la vacunación.

### **Segmentación de públicos**

Para lograr estos objetivos, es necesario segmentar los públicos a los que se dirige la comunicación. La segmentación permite identificar y comprender las características y necesidades de los diferentes grupos de personas, con el objetivo de diseñar mensajes y estrategias de comunicación adaptados a cada grupo.

### **Consideraciones para la segmentación**

En el contexto de la pandemia, los siguientes factores pueden considerarse para segmentar los públicos:

- **Datos socio demográficos:** edad, sexo, ubicación geográfica, nivel educativo, estado civil, etc.
- **Datos socioeconómicos:** nivel de ingresos, ocupación, acceso a servicios básicos, etc.
- **Alfabetización:** nivel de alfabetización, es decir, capacidad para leer y escribir.
- **Conectividad:** acceso a internet y a dispositivos móviles.

### **Objetivos de segmentación**

Los objetivos de segmentación de públicos para un área de comunicación gubernamental en contexto de pandemia son los siguientes:

- Identificar los diferentes grupos de personas en función de sus características y necesidades.
- Comprender las barreras para la comunicación con cada grupo de personas.
- Diseñar mensajes y estrategias de comunicación adaptados a cada grupo de personas.

La segmentación de públicos permite diseñar mensajes y estrategias de comunicación más efectivos, adaptados a las características y necesidades de los diferentes grupos de personas a los que se dirige la comunicación.

### **Estrategias para la segmentación de públicos**

Para realizar una segmentación de públicos efectiva, se pueden utilizar las siguientes estrategias:

- **Recolección de datos:** es necesario recopilar datos sobre las características y necesidades de los públicos a los que se dirige la comunicación. Estos datos pueden obtenerse a través de encuestas, entrevistas, grupos de discusión, investigación, etc.
- **Análisis de datos:** una vez recopilados los datos, es necesario analizarlos para identificar las tendencias y patrones comunes.
- **Desarrollo de perfiles de públicos:** a partir del análisis de datos, se pueden desarrollar perfiles de públicos que describan sus características y necesidades.
- **Estrategias de comunicación:** los perfiles de públicos se pueden utilizar para desarrollar estrategias de comunicación adaptadas a cada grupo de personas.

La segmentación de públicos es un proceso continuo que debe ser revisado y actualizado periódicamente. Esto se debe a que las características y necesidades de los públicos pueden cambiar con el tiempo.

## 2.2. Proceso de segmentación de públicos

Con 203.013 km<sup>2</sup> de superficie y 762.067<sup>23</sup> habitantes para el año 2021, la provincia de Río Negro es la quinta más extensa y la decimoquinta más poblada de la Argentina. Río Negro se divide territorialmente en 13 departamentos, con 39 municipios y 36 Comisiones de Fomento<sup>24</sup>. Su capital es Viedma y algunas de sus principales ciudades son Bariloche, ubicada al suroeste de la provincia, Cipolletti y General Roca ubicadas a la vera del río Negro y la costera ciudad de San Antonio Oeste frente al Mar Argentino.

Para analizar a los públicos de la comunicación del Gobierno de Río Negro, en principio se tomarán como referencias datos sociodemográficos, socioeconómicos, de alfabetización y de conectividad. Estos parámetros brindarán una contextualización sobre la distribución poblacional, las actividades y condiciones socioproductivas, comprensión y entendimiento de la comunidad ante la información recibida, y la accesibilidad a dispositivos (hardware) y conectividad a la red (software), para acceder a información por canales digitales con el propósito de mitigar los efectos del COVID-19.

Por otra parte, también se analizará información sobre recursos y personal hospitalario, empleados públicos, públicos objetivos específicos -personas de riesgos-, viajeros provenientes del exterior, gobiernos locales, sindicatos y medios de comunicación, entre otros. Este proceso de segmentación permitirá configurar un mapa de públicos más preciso sobre los públicos objetivos de la comunicación gubernamental en pandemia.

Previo a los datos del último censo poblacional realizado en octubre del 2022, la población total proyectada para el 2019 por el INDEC en la provincia de Río Negro era de aproximadamente 738 mil personas. Su estructura por edades muestra que el 8,2% es de hasta cuatro años de edad (60 mil), el tramo de 5 a 19 años representa el 24,1% (178 mil), el de 20 a 59 el 53,1% (392 mil), y el de 60 años y más el 14,5% (107 mil) de la población de la provincia.

---

<sup>23</sup>Provincia de Río Negro.

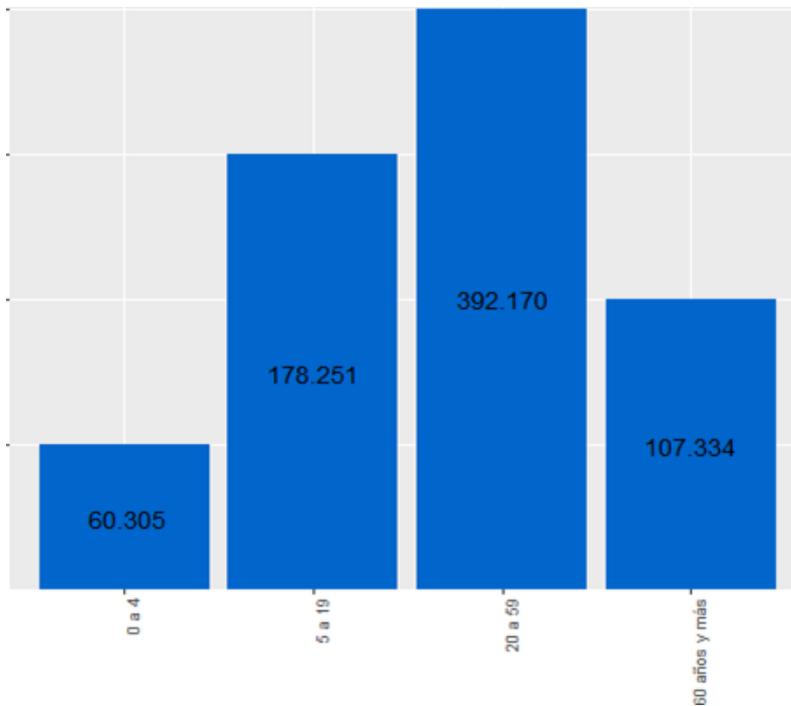
[https://www.argentina.gob.ar/rionegro#:~:text=Superficie%3A%20203.013%20Km%C2%B2.,762.067%20habitantes%20\(Censo%202022\).](https://www.argentina.gob.ar/rionegro#:~:text=Superficie%3A%20203.013%20Km%C2%B2.,762.067%20habitantes%20(Censo%202022).)

<sup>24</sup>Ley Provincial N° 5352 [Archivo PDF]. (5 de abril del 2019).

<https://web.legisrn.gov.ar/legislativa/legislacion/documento?id=10046>

Este análisis nos permite aproximarnos a uno de los públicos objetivos que es la población de 60 años y más (14,5%) como personas de riesgo ante la posibilidad de contraer COVID-19.

**Gráfico 2. Distribución de población por tramos etarios. Provincia de Río Negro. 2019**



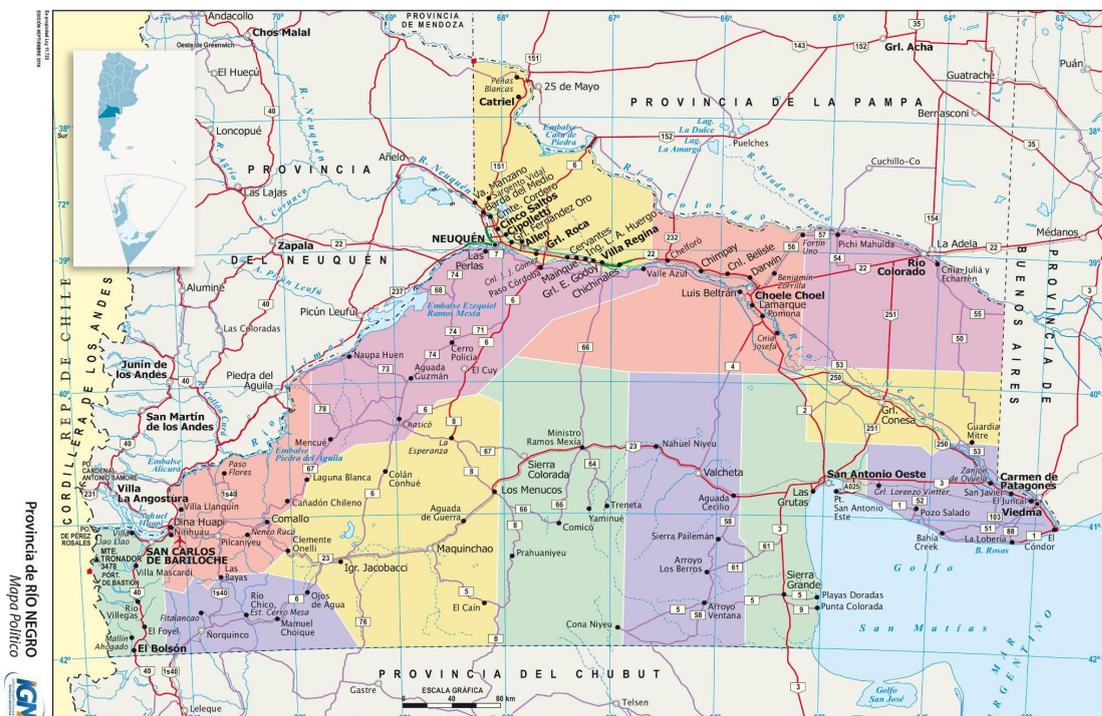
Fuente: Proyecciones poblacionales a 2019 sobre la base del Censo 2010, INDEC.

**Tabla 2. Distribución de población por sexo según departamentos. Provincia de Río Negro. 2022.**

<b>PROVINCIA DE RÍO NEGRO</b>					
<b>Departamento</b>	<b>Mujer</b>	<b>Varón</b>	<b>X/Ninguna de las anteriores</b>	<b>Población total</b>	<b>Porcentaje total en la provincia</b>
<b>25 de mayo</b>	7.896	7.791	11	15.847	2.07%
<b>9 de julio</b>	1.733	1.884	-	3.654	0.47%
<b>Adolfo Alsina</b>	33.324	31.202	9	65.273	8.56%
<b>Avellaneda</b>	21.056	20.579	4	41.847	5.49%
<b>Bariloche</b>	83.987	79.377	43	164.065	21.52%
<b>Conesa</b>	3.663	3.719	1	7.414	0.97%
<b>El Cuy</b>	3.098	3.592	2	6.698	0.87%
<b>General Roca</b>	198.820	187.548	28	388.129	50.93%
<b>Ñorquincó</b>	640	828	-	1.480	0.19%
<b>Pichi Mahuida</b>	8.655	8.295	5	17.012	2.23%
<b>Pilcaniyeu</b>	4.720	4765	2	9.567	1.25%
<b>San Antonio</b>	18.425	17.819	6	36.588	4.80%
<b>Valcheta</b>	2.219	2.255	-	4.493	0.58%
<b>TOTAL</b>	<b>388.236</b>	<b>369.654</b>	<b>111</b>	<b>762.067</b>	<b>100%</b>

Fuente: INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados provisionales.<sup>25</sup>

Como se puede observar, más del 85% de la población rionegrina se encuentra concentrada en cuatro Departamentos (General Roca, San Carlos de Bariloche, Adolfo Alsina y San Antonio), situados en las zonas del Alto Valle, Cordillera y Costa Atlántica. La mayor densidad poblacional se concentra en el Departamento de General Roca con el 50,9%, que comprende la locación de 14 municipios y una comisión de fomento. Continúa el Departamento de San Carlos de Bariloche con el 21,5% en la zona cordillerana, con la ciudad homónima como cabecera y El Bolsón como principales distritos. Mientras que los Departamentos Adolfo Alsina y San Antonio nuclean algo más del 13,4%. Finalmente, los restantes nueve departamentos provinciales representan la menor densidad poblacional, con vastos territorios y localidades más pequeñas, no por ello menos importantes.



<sup>25</sup>INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados provisionales.  
[https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/poblacion/cnphv2022\\_resultados\\_provisionales.pdf](https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/poblacion/cnphv2022_resultados_provisionales.pdf)

*Imagen 1. Mapa de la provincia de Río Negro con la delimitación de sus Departamentos. Instituto Geográfico Nacional (IGN).*

Este indicador es una pauta para comprender el fenómeno territorial y de habitabilidad dónde se encuentran las mayores aglomeraciones de personas, lo que podría derivarse en masividad de contagios si no se actúa de forma rápida y oportuna. Entender las dinámicas de asentamiento es una forma de comprender el sistema socioproductivo y, además, las prácticas socioculturales propias de cada zona para entablar una estrategia de comunicación de riesgo adecuada a cada realidad. En este sentido, la percepción de riesgos es la forma en que los distintos actores sociales visualizan el problema del riesgo y las condiciones bajo las cuales se asumen como actores directos o como espectadores (Mansilla, 2000).

Desde el enfoque del riesgo puede inferirse que no es algo objetivo, sino que es una construcción social, y como tal va cambiando de acuerdo con las condiciones geográficas, culturales, históricas y económicas (García Acosta, 2005).

Por otra parte, según un diagnóstico social territorial realizado por el gobierno nacional<sup>26</sup>, se relevó que la tasa de alfabetización de la provincia es del 98,08%, lo que significa que 98 de cada 100 habitantes de Río Negro saben leer y escribir. En términos absolutos, la población alfabetizada de Río Negro es de 456.281 personas, de las cuales 230.833 son mujeres y 225.448 son hombres. La tasa de alfabetización de Río Negro ha ido aumentando en los últimos años. En 2010, la tasa era del 96,9%.

En términos de conectividad y acceso a Internet, según datos del Ente Nacional de Comunicación (ENACOM), en el primer trimestre del año 2020 (enero-marzo) habían 126.200 usuarios conectados a través de diversos tipos de tecnologías<sup>27</sup>fijas. Para el último trimestre del mismo año (octubre-diciembre), la cantidad había ascendido a 141.210, reflejando un aumento de casi el 12% de nuevos hogares con conectividad producto de los efectos de la pandemia.

---

<sup>26</sup>Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. (mayo del 2020). Informe diagnóstico Río Negro [Archivo PDF]. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20.08.06\\_informe\\_rn.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20.08.06_informe_rn.pdf)

<sup>27</sup>ADSL; Cablemodem; Fibra Óptica; Wireless; otros.

Por otra parte, en lo que respecta al acceso de usuarios a internet en toda la provincia, a partir de datos publicados por el INDEC<sup>28</sup> En el mes de marzo de 2020 se registraron un total de 528.343 conexiones fijas y móviles. El dato que más sobresale de estos valores corresponde a los de internet móvil con 451.868, evidenciando a los dispositivos como los smartphones como mayor predominancia. Para el mes de diciembre la conectividad móvil aumentó a 481.875 usuarios. Este parámetro puede evidenciar uno de los efectos de la pandemia que conlleva al confinamiento de las personas y aumentó significativamente la comunicación e interacción a través de plataformas digitales, ya sea para uso personal y/o laboral.

En Argentina, de acuerdo con un dossier estadístico del INDEC publicado en 2021, entre la población de 60 a 74 años el porcentaje que da uso a las TIC es de 84,2%<sup>29</sup>. Esta irrupción es significativa en términos del fenómeno y la necesidad de generar estrategias y mecanismos de comunicación a través de plataformas digitales.

Estos parámetros en el proceso de segmentación son datos que pueden aportar contextualización para la diagramación de estrategias enfocadas según las particularidades de cada lugar. El mensaje que se transmita en los departamentos de la Región Sur -Valcheta, 9 de julio, 25 de mayo, Pilcaniyeu y Ñorquincó- no será el mismo que en los aglomerados más concentrados como General Roca y Bariloche. En primer lugar porque las idiosincrasias, estructuras poblacionales, prácticas productivas y recursos son distintas. En segundo orden, el sistema de medios periodísticos como los de conectividad en la Región Sur son más limitados para elaborar una comunicación digital. Y por último, las percepciones del riesgo de cada comunidad va a diferir en función de lo que cada pueblo o ciudad se ve impactado por el COVID y sus consecuencias con realidades sanitarias, a partir de la cantidad de recursos humanos profesionales de salud con los que se cuentan, insumos, complejidades de los hospitales, etcétera.

---

<sup>28</sup>INDEC. Tecnología, Informe 2016-2023. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

<sup>29</sup>Redacción. (17 de mayo de 2022). Diario Río Negro. Día Mundial de Internet: el 83% de las personas que viven en el país usan la «red de redes».

<https://www.rionegro.com.ar/sociedad/dia-mundial-de-internet-el-83-de-las-personas-que-viven-en-el-pais-usan-la-red-de-redes-2301920/>

## 2.3. Públicos

### Mapa de Públicos para el Área de Comunicación Gubernamental en Contexto de Pandemia



*Imagen 2. Mapa de Públicos del Gobierno de Río Negro. Elaboración propia.*

#### **a. Población general de Río Negro:**

*Criterios de segmentación:* ubicación geográfica (Río Negro), estructura de población (edad), nivel socioeconómico.

*Objetivos de segmentación:* Informar sobre medidas de prevención, restricciones y cambios en la situación sanitaria. Promover la responsabilidad individual y colectiva en la prevención de la propagación del virus.

En relación a la distribución geográfica de la población y rasgos étnicos fueron abordados en el apartado anterior. En cuanto a

#### **b. Personal de salud:**

*Criterios de segmentación:* ocupación (personal de salud), nivel de experiencia, especialidad médica.

*Objetivos de segmentación:* Brindar información actualizada sobre protocolos de seguridad, pautas de atención médica, suministro de recursos, reconocimientos<sup>30</sup> y apoyo emocional para el personal de salud.

A nivel provincial, de un total de 20.093 de profesionales registrados en el Registro Federal de Profesionales de la Salud, 7.286 matrículas corresponden a médicos (36,3%), mientras que 2.493 corresponden a enfermeros (12,4%) y 3.557 a auxiliares en enfermería (17,7%). Estos tres grupos abarcan el 66,4% del total de los trabajadores de la salud matriculados en la jurisdicción<sup>31</sup>.

En el sistema de Salud Pública rionegrina, actualmente, se cuentan entre profesionales médicos, enfermeros, profesionales no médicos y técnicos con una plantilla de 4.146 agentes sanitarios. El 30% corresponde a médicos, el 33% a enfermeros/as, y el 37% a profesionales no médicos y técnicos<sup>32</sup>.

El rol de este grupo fue fundamental en la pandemia por tratarse de una cuestión estrictamente sanitaria, que preveía información sobre cuidados, controles, higiene, protección, atención y, en los casos más agudos, internación. Desde el inicio de la misma trabajaron sin descanso, con permanentes actualizaciones de protocolos sanitarios para el abordaje de los contagios.

### ***c. Viajeros provenientes del exterior del país:***

*Criterios de segmentación:* historial de viajes recientes, nacionalidad.

*Objetivos de segmentación:* Informar sobre los requisitos de cuarentena, pruebas de detección, medidas de seguimiento y recursos disponibles para los viajeros.

---

<sup>30</sup>Gobierno de Río Negro. (21 de marzo de 2020). *Reconocimiento a trabajadores de la salud: serán los primeros en cobrar su sueldo.*  
<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/31874/reconocimiento-a-trabajadores-de-la-salud-seran-los-primeros-en-cobrar-su-sueldo>

<sup>31</sup>Ministerio de Salud de la Nación (2022). *Río Negro Perfil Sanitario Provincial* [Archivo PDF].  
<https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2023-07/psp-rio-negro.pdf>

<sup>32</sup>Gobierno de Río Negro. (11 de septiembre de 2023). *Río Negro reforzó Salud con más personal y atiende el aumento en la demanda.*  
<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/47028/rio-negro-refuerzo-salud-con-mas-personal-y-atiende-el-aumento-en-la-demanda?n=OTE>

Al inicio de los brotes de contagios de COVID-19, desde el Ministerio de Salud en conjunto con la Policía de Río Negro, se contó con un listado de residentes en la provincia que provenían de viajes en el exterior y se ejecutó un operativo de notificación -de forma telefónica y presencial- con las pautas a seguir<sup>33</sup>.

Además, personal del Ministerio de Salud trabajaba presencialmente en terminales de ómnibus, aeropuertos y puerto de San Antonio Este<sup>34</sup> para interiorizar a las personas viajeras sobre las medidas precautorias<sup>35</sup>. Estas acciones fueron oportunamente informadas por comunicados oficiales y en conferencia de prensa.

**d. Adultos mayores de 60 años:**

*Criterios de segmentación:* edad.

*Objetivos de segmentación:* Proporcionar orientación específica para la población de adultos mayores en cuanto a medidas de protección, acceso a servicios de salud, apoyo emocional y recursos de asistencia.

Los adultos mayores por razones fisiológicas y de salud se incorporaron como personas de riesgo<sup>36</sup> ante el posible contagio del virus por el desconocimiento de la gravedad en la afección -sobre todo respiratoria- contraída.

**e. Personas Gestantes y/o embarazadas:**

*Criterios de segmentación:* mujeres o personas gestantes en estado de embarazo.

---

<sup>33</sup>Gobierno de Río Negro. (16 de marzo del 2020). *Parte de prensa situación por Coronavirus*.

<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/31822/parte-de-prensa-situacion-por-coronavirus>

<sup>34</sup>Gobierno de Río Negro. (3 de marzo del 2020). *Coronavirus: Salud trabaja en aeropuertos y puerto de San Antonio Este para su detección y control*.

<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/31657/coronavirus-salud-trabaja-en-aeropuertos-y-puerto-de-san-antonio-este-para-su-deteccion-y-control>

<sup>35</sup>Gobierno de Río Negro. (12 de marzo del 2020). *Salud refuerza tareas de prevención en terminales y aeropuertos de la provincia*.

<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/31787/salud-refuerza-tareas-de-prevencion-en-terminales-y-aeropuertos-de-la-provincia>

<sup>36</sup>Gobierno de Río Negro. (18 de marzo del 2020). *La importancia del cuidado y la prevención de los adultos mayores frente al COVID-19*.

<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/31847/la-importancia-del-cuidado-y-la-prevencion-de-los-adultos-mayores-frente-al-covid-19>

*Objetivos de segmentación:* Informar sobre precauciones adicionales durante el embarazo<sup>37</sup>, acceso a servicios de salud prenatal y recursos de apoyo para las embarazadas.

En el año 2020 el Sistema de Salud registró 8.689 nacidos vivos en Río Negro, lo que nos brinda una pauta de la cantidad de personas gestantes que representó el 1,14% sobre la base poblacional del Censo 2022.

***f. Personas con patologías crónicas:***

*Criterios de segmentación:* tipo de enfermedad crónica.

*Objetivos de segmentación:* Proporcionar información específica sobre el manejo de enfermedades crónicas durante la pandemia, acceso a medicamentos, servicios de salud y apoyo psicológico.

Según los datos elaborados por el Ministerio de Salud de la Nación en un informe sobre el Perfil Sanitario Provincial (PSP) de Río Negro con datos del año 2018, los factores de riesgos y enfermedades crónicas no transmisibles de la provincia se destacan la prevalencia de diabetes (12,8%), prevalencia de obesidad (30%), hipertensión arterial (31,2%). Por otra parte, en dicho informe no se especifica que las afecciones mencionadas no sean acumulables a un mismo perfil personal. Es decir, en los porcentajes englobados una persona con prevalencia de obesidad puede padecer al mismo tiempo hipertensión arterial y/o diabetes.

En este marco se han brindado facilidades, información<sup>38</sup> y atención a este grupo considerado con factores de riesgo para afiliados a la Obra Social estatal (IPROSS).

***g. Empresas y Negocios:***

---

<sup>37</sup>Gobierno de Río Negro. (30 de marzo de 2020). Mañana continúa el operativo de vacunación antigripal con embarazadas y grupos de riesgo.  
<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/31952/manana-continua-el-operativo-de-vacunacion-antigripal-con-embarazadas-y-grupos-de-riesgo>

<sup>38</sup>Gobierno de Río Negro. (11 de marzo del 2020). IPROSS: Vacuna antigripal cubierta al 100% para afiliados con diabetes.  
<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/31770/ipross-vacuna-antigripal-cubierta-al-100-para-afiliados-con-diabetes>

*Criterios de segmentación:* tipo de industria, tamaño de la empresa.

*Objetivos de segmentación:* Comunicar medidas de apoyo gubernamental para empresas, orientación sobre protocolos de seguridad en el lugar de trabajo, recursos financieros disponibles y promoción de la reactivación económica.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), en la provincia de Río Negro había registrados 58.296 empresas y negocios en el año 2020. De este total, 52.520 eran empresas privadas, 5.429 eran empresas públicas y 247 eran sociedades civiles.

La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto negativo en la actividad económica de la provincia, lo que se reflejó en una disminución de la cantidad de empresas y negocios registrados. En el año 2021, la cifra se redujo a 56.791, y en el año 2022, se recuperó ligeramente a 57.296.

#### ***h. Gobiernos locales:***

*Criterios de segmentación:* nivel de gobierno (municipios, comunas).

*Objetivos de segmentación:* Coordinar acciones de prevención y respuesta a nivel local, proporcionar directrices claras, compartir buenas prácticas y recursos entre los gobiernos locales.

En este punto, para afrontar las dificultades de la pandemia se otorgó un refuerzo económico otorgado con fondos del Tesoro Nacional<sup>39</sup> y, también, según la evaluación del Ministerio de Salud provincial se anunciaban los cordones sanitarios en las localidades con alta circulación comunitaria del virus.

#### ***i. Sindicatos:***

*Criterios de segmentación:* representación sindical.

---

<sup>39</sup>Gobierno de Río Negro. (13 de diciembre de 2020). *COVID-19: Río Negro es la única provincia que repartió todas las ayudas de Nación entre Municipios*. <https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/34957/covid-19-rio-negro-es-la-unica-provincia-que-repartio-todas-las-ayudas-de-nacion-entre-municipios>

*Objetivos de segmentación:* Comunicar derechos laborales, medidas de seguridad en el trabajo, apoyo a los trabajadores afectados por la pandemia y fomentar la colaboración entre los sindicatos y el gobierno.

El Estado provincial, específicamente el Poder Ejecutivo, como empleador del sector público asalariado, debe mantener una relación con la representación sindical de los trabajadores estatales. En este sentido, los gremios que nuclean a este sector son la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE) Río Negro<sup>40</sup>; Unión de Personal Civil de la Nación (UPCN)<sup>41</sup>, seccional Río Negro; y con la Unión de Trabajadores de la Educación Río Negro (UNTER), como principales entidades referentes sindicales.

Por otra parte, no exime que mantenga interlocución con otros actores gremiales<sup>42</sup> y sindicales para poder brindar respuestas a necesidades específicas, en situaciones concretas como resultó la pandemia de COVID-19.

***j. Empleados estatales:***

*Criterios de segmentación:* empleo en el sector público.

*Objetivos de segmentación:* Proporcionar información sobre políticas y medidas<sup>43</sup> implementadas por el gobierno, garantizar la seguridad laboral, apoyar la continuidad de los servicios públicos esenciales y promover la salud y el bienestar de los empleados estatales.

---

<sup>40</sup> Gobierno de Río Negro. (1 de abril de 2020). *El Gobierno ratificó su compromiso con la seguridad de la salud de los estatales*.

<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/31975/el-gobierno-ratifico-su-compromiso-con-la-seguridad-de-la-salud-de-los-estatales>

<sup>41</sup> Gobierno de Río Negro. (17 de abril de 2020). *Gobierno y gremios, juntos en la batalla contra el COVID-19*.

<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/32123/gobierno-y-gremios-juntos-en-la-batalla-contra-el-covid-19>

<sup>42</sup> Gobierno de Río Negro. (1 de abril de 2020). *El Gobierno de Río Negro gestionará soluciones para empleados gastronómicos*.

<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/31970/el-gobierno-de-rio-negro-gestionara-soluciones-para-empleados-gastronomicos>

<sup>43</sup> Gobierno de Río Negro. (18 de marzo de 2020). *COVID-19: se dispuso el receso general extraordinario en el Poder Ejecutivo*.

<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/31854/covid-19-se-dispuso-el-receso-general-extraordinario-en-el-poder-ejecutivo>

El Estado como empleador debía garantizar acciones y medidas<sup>44</sup> de resguardo con la planta de trabajadores que, a su vez, debían diagramar guardias mínimas para garantizar los servicios públicos.

***k. Medios de comunicación:***

*Criterios de segmentación:* profesionales de los medios de comunicación.

*Objetivos de segmentación:* Facilitar el acceso a información verificada, proporcionar actualizaciones regulares, coordinar conferencias de prensa y mantener una comunicación fluida con los medios para difundir mensajes clave de manera efectiva.

A partir de los datos abiertos dispuestos por el Ente Nacional de Comunicación<sup>45</sup> se relevó que en la provincia de Río Negro se otorgaron un total de 188 licencias discriminadas en 175 para el espectro radioeléctrico FM (Frecuencia Modulada), nueve para el espectro radiofónico AM (Amplitud Modulada), tres de televisión abierta analógica y una licencia de televisión abierta digital.

### 3. CONSTRUCCIÓN DEL MENSAJE

Javier Sánchez Galicia, afirma que los gobiernos se enfrentan a nuevos retos porque los ciudadanos ahora les exigen que se comuniquen con ellos y que transparenten sus actos. Así, la comunicación es vista como una de las funciones básicas de un gobierno, y la información, como el insumo de los medios y un derecho de los ciudadanos (Riorda M. y Elizalde L., 2020:70).

El autor sostiene que la jerarquía de las acciones de gobierno ha adquirido una lógica diferente. Este nuevo orden de prioridades requiere de un análisis detallado de las necesidades de la gente. Para ello es indispensable conocer las demandas ciudadanas, definir

---

<sup>44</sup>Gobierno de Río Negro. (1 de abril de 2020). *El Gobierno ratificó su compromiso con la seguridad de la salud de los estatales.*

<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/31975/el-gobierno-ratifico-su-compromiso-con-la-seguridad-de-la-salud-de-los-estatales>

<sup>45</sup>ENACOM. Listado de licencias y autorizaciones audiovisuales.

<https://datosabiertos.enacom.gob.ar/dataviews/260294/listado-licencias-y-autorizaciones-audiovisuales/>

el concepto de gobierno y los temas de coyuntura, conformar estrategias adecuadas que permitan conducir la agenda pública, homogeneizar los mensajes oficiales y diseñar una estructura organizacional adecuada para los esfuerzos de comunicación pública.

La Subsecretaría de Prensa del gobierno de Río Negro difundió en el año 2020 un total de 4.115 de comunicados oficiales al sistema de medios periodísticos de la provincia, promediando once notas por día. El mes de abril fue el período de menor difusión -272 comunicados-, mientras que el mes de septiembre se registró el período de mayor difusión -con 393 comunicados-. Es un dato cuantitativo interesante para pensar en la forma de producción y construcción del mensaje gubernamental.

A esta sistematización de difusión hay que sumar las conferencias de prensa diarias en las que se brindaban los partes sanitarios.

Asimismo, en este apartado cumplen un papel fundamental las áreas de comunicación gubernamental de los ministerios y secretarías de Estado dependientes del Poder Ejecutivo provincial. En el año 2020 el Poder Ejecutivo estaba compuesto por 9 ministerios y 4 Secretarías de Estado (con rango ministerial) contabilizando 13 organismos públicos que dependían directamente de la figura gubernamental, en este caso la gobernadora.

La Subsecretaría de Prensa trabaja articuladamente con los referentes de comunicación de estos organismos, centralizando la información de los mismos, para poder trabajar luego sobre el insumo -en la medida de lo posible- en varios formatos (gráfico, visual, audiovisual y radiofónico).

*Tabla 3. Cuadro cuantitativo de producción de notas gráficas difundidas por el Gobierno de Río Negro. Elaboración propia.*

<b>DIFUSIÓN DE GACETILLAS EN EL AÑO 2020</b>	
<b>MES</b>	<b>GACETILLAS</b>
<b>ENERO</b>	313
<b>FEBRERO</b>	306
<b>MARZO</b>	331
<b>ABRIL</b>	272
<b>MAYO</b>	361
<b>JUNIO</b>	336
<b>JULIO</b>	379
<b>AGOSTO</b>	387
<b>SEPTIEMBRE</b>	393
<b>OCTUBRE</b>	378
<b>NOVIEMBRE</b>	337
<b>DICIEMBRE</b>	322
<b>TOTAL</b>	<b>4.115</b>

Esta cantidad de información puede considerarse adecuada para un contexto de pandemia, en el que la población necesitaba estar informada sobre las últimas novedades y recomendaciones sanitarias. Sin embargo, es importante considerar que la pertinencia de la información no solo depende de su cantidad, sino también de su calidad y relevancia para el público objetivo.

En la práctica, la comunicación gubernamental se aborda desde diversos planos. La mayoría de los gobiernos se centran en uno solo y el ejercicio de la comunicación es estrictamente instrumental. Es así que, Sánchez Galicia definiría este plano como: “La comunicación como manejo de la agenda pública”.

Originalmente se analizaba el comportamiento de la opinión pública, a partir del énfasis que los ciudadanos ponían en la agenda de los asuntos públicos, la investigación se reorientó hacia la influencia de los medios de comunicación en el establecimiento y discusión de los temas del momento. Esta orientación se ha extendido hacia las figuras públicas, en particular a las imágenes que retiene el público de sus gobernantes y la contribución que han hecho los propios medios para construir esa imagen (McCombs, 2004)<sup>46</sup>.

Por una parte, el Gobierno de Río Negro logró informar a la población sobre las medidas sanitarias y las actualizaciones que se iban adoptando conforme avanzaba la pandemia, es decir, se informaban los casos positivos, altas médicas y las muertes por COVID-19. Además, difundió información sobre diversos programas de asistencia social y económica implementados para mitigar los efectos de la pandemia.

**Tabla 4. Porcentajes de notas informativas por estamentos del Estado. Elaboración propia.**

AÑO 2020		
ORGANISMOS	GACETILLAS	PORCENTAJE
PODER EJECUTIVO	3.620	87.97%
ENTES DESCENTRALIZADOS	300	7.29%
ENTES AUTOFINANCIADOS	55	1.33%
EMPRESAS PÚBLICAS	140	3.40%

<sup>46</sup>Comunicación gubernamental más 360° que nunca - Compilado por Mario Riorda; Luciano H. Elizalde. 2ª ed. Ampliada - Ciudad Autónoma de Buenos Aires; La Crujía, 2020, página 79.

*Tabla 5. Notas producidas por organismos del Poder Ejecutivo. Elaboración propia.*

	<b>ORGANISMOS DEL PODER EJECUTIVO Y FIGURA GUBERNAMENTAL</b>	<b>NOTAS</b>	<b>(%) SOBRE BASE TOTAL</b>
<b>1</b>	Ministerio de Salud	969	23.54%
<b>2</b>	Ministerio de Turismo, Cultura y Deportes	529	12.85%
<b>3</b>	Gobernadora	460	11.17%
<b>4</b>	Ministerio de Educación y DD.HH	282	6.85%
<b>5</b>	Sec. de Estado de Seguridad y Justicia	279	6.78%
<b>6</b>	Min. Desarrollo Humano y Articulación Solidaria	206	5.00%
<b>7</b>	Ministerio de Producción y Agroindustria	161	3.91%
<b>8</b>	Ministerio de Obras y Servicios Públicos	148	3.59%
<b>9</b>	Ministerio de Economía	148	3.59%
<b>10</b>	Ministerio de Gobierno y Comunidad	126	3.06%
<b>11</b>	Sec. de Estado de Planificación y Desarrollo Sustentable	100	2.43%
<b>12</b>	Sec. de Estado de Trabajo	89	2.16%
<b>13</b>	Sec. de Estado de Energía	64	1.55%
<b>14</b>	Sec. de Estado de Niñez, Adolescencia y Familia	59	1.43%
	<b>TOTAL</b>	<b>3.620</b>	<b>87.9%</b>

A partir de un relevamiento cuantitativo, se hizo una discriminación en función de clasificar el origen y/o fuente de la comunicación del gobierno a partir de la conformación de

los organismos públicos y/o con participación estatal. De esta manera, como se expone se encuentran los organismos dependientes del Poder Ejecutivo, Entes Descentralizados, Entes Autofinanciados y Empresas Públicas.

La obtención de datos cuantitativos, como categoría de análisis a los organismos dependientes del Poder Ejecutivo conformado por los ministerios y Secretarías de Estado provinciales. La selectividad de los mismos se justifica en que la totalidad cuentan con áreas -algunas jerarquizadas como Direcciones y otras no- de prensa institucional con equipos de personas que cumplen tareas específicas de comunicación en las mismas.

En esta línea, se analizó cada nota individualmente para identificar al órgano rector difusor de la información por la identificación de la organización -nombre del ministerio y/o Secretaría de Estado- o área dependiente del mismo, nombre del funcionario jerárquico de mayor rango en la nota, nombre del programa y/o actividad estatal correspondiente al organismo identificado.

De esta manera, se logra concluir que más del 85% de la información fue generada por los organismos del Poder Ejecutivo y de la propia Subsecretaría de Prensa. La creación de las oficinas de prensa en los últimos años obtuvo como resultado el fortalecimiento de la agenda gubernamental en Río Negro y, a partir del trabajo articulado con la Secretaría de Medios provincial, se fue logrando un alineamiento, coherencia y concordancia con los mensajes, políticas y acciones a comunicar por parte del Estado.

Es así que, en un contexto como el de la pandemia de la COVID-19, haber contado con una estructura sólida y equipos de prensa comprometidos para informar cada medida, coadyuva en el abordar la comunicación de riesgos e implementar tácticas operativas activas de presencia de los temas en los medios de comunicación, como así también en medios digitales y redes sociales.

Belén Amadeo (2016) en su artículo *“El estudio de la comunicación gubernamental: líneas de investigación y futuros desafíos”* plantea:

La comunicación de riesgo es proactiva. Supone una política pública planificada, pautada estratégicamente y permeable a todos los estratos de la sociedad. Esta política permite a los ciudadanos anticiparse a situaciones de catástrofes

naturales. Fontana y Maurizi explican con gran claridad las características de este tipo de comunicación. Los autores sostienen que “la gestión del riesgo de desastres es un paradigma que viene tomando fuerza desde la década de los 90, especialmente cuando los principales organismos internacionales pusieron en el centro de atención de los jefes de Estado del mundo el tema de la reducción de riesgos de desastres...” (Fontana & Maurizi, 2014, p. 9). Con este ejercicio de comunicación, al brindarles anticipadamente indicaciones sobre qué hacer en caso de terremoto, inundaciones, incendio o incluso epidemias, un gobierno puede reducir la incertidumbre de las personas afectadas por catástrofes. Si esta política preventiva se acompaña con una gestión concreta de la emergencia, el ciudadano sabrá qué hacer y sentirá todo el apoyo de las autoridades en esa situación de impotencia ante un desastre natural.

Comunicar el riesgo implica concebir que los recursos y sus efectos deben estar dirigidos a reducir la atención -y desviación- hacia temas menos importantes, y deben considerar que el foco de atención de aquello considerado importante tenga -al menos en términos teóricos y más allá de casos específicos- transversalidad, estabilidad y constancia.

No se trata solo de comunicación, son acciones integradas en las cuales la comunicación articula la política en el modo en que esta quiere -o puede- que sea vista (Riorda, M. et. al.; 2022:128).

Los académicos sostienen que estudios han demostrado que los mensajes en situaciones de crisis y de emergencia son más efectivos cuando se presentan personalizados y generan llamados a la acción, es decir, brindan a las personas los pasos a seguir.

La comunicación del riesgo tiene como desafío dotar de certidumbre a la sociedad sobre los riesgos y desde ahí producir modificaciones de hábitos y conductas que la protejan de los peligros que se presentan como amenazas y vulnerabilidades. En la pandemia del COVID-19, el virus fue acelerador de tensiones para el poder político y sobre todo frente a las reacciones públicas que aquello acarrea.

La OMS, con respecto a brotes epidemiológicos, aporta varios puntos de consenso en documentos elaborados en base a la experiencia de varios países y siempre sosteniendo la divulgación temprana del riesgo<sup>47</sup>.

Con respecto a la notificación temprana de un brote epidemiológico, se identificaron cinco circunstancias que proporcionaban razones especialmente convincentes para informar de manera temprana y abierta:

- a) advertir al público cuando los comportamientos evitables en la población contribuyen a la propagación del virus;
- b) alertar sobre el riesgo y explicar la manera de reducirlo cuando se sabe que un grupo de riesgo definido, como por ejemplo los trabajadores de la salud o los agricultores rurales, es especialmente vulnerable;
- c) advertir que se tenga cuidado con los casos importados cuando los países vecinos se encuentran en riesgo;
- d) comenzar el flujo de información cuando el país afectado pueda beneficiarse del conocimiento y la experiencia internacional colectiva;
- e) informar tempranamente que las intervenciones continuarán y las mismas estarán disponibles cuando las autoridades locales sepan que necesitan asistencia internacional.

En este orden, a partir de los preceptos de la OMS podemos atribuir que la gestión de la información y la comunicación sanitaria emprendida por la provincia respondió a estas premisas para un abordaje integral y la construcción de un mensaje sanitario, comprensible y conciso para toda la población.

Una regla cardinal de la comunicación, en caso de riesgo o de crisis, estima que es preferible optar por el criterio del exceso de alarma en la comunicación que subestimar el daño o las consecuencias. Y las autoridades (y otras voces) deben comunicar los riesgos al público de la manera más fiel posible (Riorda, Bentolila 2020:117).

---

<sup>47</sup> “Comunicación de epidemias. Mejores prácticas para comunicarse con el público durante una epidemia”. Informe de la Consulta de expertos de la OMS sobre comunicaciones de epidemias celebrada en Singapur, 21-23 septiembre 2004.

En pleno 2020, la OMS publicó un documento denominado “COVID-19. Orientaciones para comunicar sobre la enfermedad por el coronavirus 2019”. Se trata de una Guía para líderes donde establece las “Metas de comunicación generales para un brote de la COVID-19”.

Y resultan las siguientes:

- Brinde inmediatamente información correcta y oportuna, y aborde las preocupaciones de salud pública acerca del primer caso de la enfermedad confirmado en el laboratorio.
- Infunda y mantiene la confianza del público en el sistema de salud pública para responder eficazmente a la situación y gestionarla.
- Mantenga al público plenamente informado -explique lo que se sabe y lo que no- de modo que el público entienda cuál es su nivel personal de riesgo de padecer una infección por el virus y actúe en consecuencia.
- Mantenga credibilidad y la confianza del público en las autoridades proporcionando información correcta y con base científica, pero reconociendo las incertidumbres, con honestidad, conocimiento y compromiso.
- Evite las especulaciones y las conjeturas. Disipe los rumores, la información incorrecta y las suposiciones erróneas cuanto antes.
- Proteja la privacidad del paciente y de los contactos en la medida de lo posible.
- Responda rápidamente a las inquietudes específicas y a las necesidades de información del público, el personal de salud y la comunidad de salud pública.
- Emplee un enfoque de comunicación gubernamental unificado y coherente, estratégico, coordinado y operativo.
- Permanezca conectado con el hospital local y los departamentos de salud locales, no solo para el anuncio inicial sino también en los días siguientes. Mantenga la coordinación de la transmisión de mensajes entre los funcionarios del gobierno nacional, el hospital y las autoridades locales de salud.

- Comparta con dinamismo e iniciativa información pública acerca del primer caso con las contrapartes locales y nacionales, con el fin de potenciar al máximo la concientización del público y la consistencia y uniformidad de los mensajes.
- Brindarles a las personas cosas sencillas para hacer con el objetivo de reducir su exposición al virus y proteger la salud de sus seres queridos, según su grado de riesgo, de preocupación, las recomendaciones y opciones disponibles. Esto ofrece una sensación de control y motivación (Riorda, Bentolila 2020:124-125).

El insumo informativo específico utilizado por el Gobierno provincial fueron los partes de prensa sanitarios para el abordaje comunicacional de los efectos del COVID-19. En los partes de prensa se actualizaba de manera periódica el avance de casos positivos de contagios, altas médicas, fallecimientos, directrices y recomendaciones de cuidado e higiene personal. Asimismo, en los casos de decesos se informaba la edad, localidad y si los pacientes poseían patologías previas de salud o no.

Más allá del impacto que causaba, al punto de que se convirtió en un esquema informativo de casos de COVID-19 con todo lo que conlleva a las personas que lo padecían y/o familiares que perdían la vida. Era la herramienta comunicacional implementada más sostenida, con rigurosidad, seriedad y claridad para poder transmitir el estado de situación de cada zona por los contagios.

### **Partes de prensa COVID-19**

Con la irrupción de la pandemia en el territorio provincial, era inminente tomar acciones comunicativas rápidas y eficaces para mantener informada a la población. En este contexto, a partir del 13 de marzo, a cuatro días de confirmar el primer caso de COVID positivo en Viedma, se diagramó la difusión de partes de prensa sanitarios para informar específicamente sobre el avance de posibles contagios, medidas, acciones, categorías, etcétera.

En un comienzo, durante los meses de marzo y abril, se confeccionaron dos partes diarios -matutino y vespertino-, con algunas excepcionalidades en la difusión de partes de prensa extraordinarios en otros horarios. Este sistema se mantuvo hasta finales de abril

cuando por lineamiento expreso del gobierno nacional se expidió que se informara de la situación sanitaria una vez que saliera el reporte de las autoridades de Salud de Nación.

En el mes de junio fue cuando se reportaron más partes sanitarios extraordinarios (ocho) al habitual parte diario, el criterio que se identifica en todos es acerca de información actualizada sobre casos de fallecimientos en la provincia por casos de COVID-19, mayormente personas mayores de 60 años y con patologías previas.

Esta información puede tener varias lecturas, una de ellas puede inferirse que, ante la situación y agravamiento del aumento de contagios, el sector más vulnerable por edad y condiciones de salud estaba perdiendo la vida. Es un mensaje implícito del gobierno para poner en conocimiento sobre las consecuencias de no tomar medidas de cuidados y distanciamiento.

Por otra parte, también, pueden responder a un nivel contingencial de la comunicación gubernamental que brindaba respuesta ante reiterados pedidos de actualización de casos y fallecimientos que trascendía en las localidades para evitar ser señalados como un órgano que ocultaba información, más allá que los responsables de comunicación sostuvieron siempre la impronta de informar y comunicar de manera diaria y sostenida la situación sanitaria provincial. Sumado a esto nunca se interrumpieron las conferencias diarias brindadas por streaming por la doctora Iberó que, además de brindar la información casos, altas y fallecimientos, reforzaba con mensajes claros y concretos las medidas pertinentes para mitigar el avance del COVID-19.

La primera dificultad que tenía Río Negro al inicio de brindar la información certera era la carencia de reactivos para la confirmación de los casos de COVID-19, debido a que tenían que enviar las muestras al Instituto Malbrán -Ciudad Autónoma de Buenos Aires- y estos resultados demoraban de 2 a 3 días para la confirmación (o no) del caso.

Esta circunstancia fue informada el 13 de marzo, en uno de los primeros reportes al indicar que, en el mes de abril, desde Nación se distribuiría a las provincias dichos reactivos para que los análisis locales sean con mayor celeridad.

Un ejemplo de ello se pudo observar con el caso de una mujer de 64 oriunda de la localidad de Bariloche, que tenía antecedentes de viaje al exterior -India y Turquía-, y había

sido internada en el Hospital “Ramón Carrillo” de la ciudad con síntomas compatibles a COVID-19. Este caso fue incluido en el parte del 16 de marzo a las 18 horas y, luego, fue descartado como negativo el día 19 de marzo en el parte de las 10:30 horas. Estos períodos de tiempo generan suspicacias y ansiedad en la población local de cada municipio para conocer el estado de situación epidemiológica.

Para el 21 de marzo desde la Subsecretaría de Prensa se informaba que: Río Negro tiene un caso curado, cuatro positivos todos de Cipolletti e internados en Neuquén y siete sospechosos (cuatro en General Roca y tres en San Carlos de Bariloche), todos en buen estado y esperando los resultados del Instituto Malbrán.

Entre el 16 y 22 de Marzo dentro de los partes se destacaba:

- *Personal de Salud Pública en conjunto con la Policía continúa trabajando para el efectivo auto-aislamiento en los casos que corresponda. Río Negro recibió un listado de parte de Nación de rionegrinos que regresaron del exterior, de países afectados. Todas las personas del listado fueron contactadas en forma telefónica y otras personalmente. Se tiene un reporte sobre cada una de las personas, de cómo fue el contacto y la notificación.*

- *Río Negro dispuso una multa de \$150.000 para aquellas personas que violen en autoaislamiento, lo que se suma a la denuncia penal que se le realizará en consonancia con lo dispuesto por Nación.*

A partir del 23 de marzo se modificó el cierre de con la siguiente pauta:

- *Se considera caso sospechoso a toda persona que presente fiebre y uno o más síntomas respiratorios (tos, odinofagia, dificultad respiratoria) sin otra etiología que explique completamente la presentación clínica y que, en los últimos 14 días, haya estado en contacto con casos confirmados o probables de COVID-19 o tenga un historial de viaje fuera del país.*
- *Desde la cartera sanitaria provincial se hace principal hincapié en que el uso de barbijos sólo se recomienda para personal de salud que atienda pacientes considerados como casos sospechosos o positivos y a personas que presentan síntomas respiratorios detectados. La utilización de este elemento no es aconsejable*

*en la vía pública ni en trabajadores y trabajadoras que atienden al público si no se está en presencia de alguno de los casos mencionados con anterioridad.*

- *La principal vía para denunciar casos sospechosos, violaciones de la cuarentena o solicitar información es el 911. Se capacitó al personal para evacuar las dudas de los ciudadanos y se dispuso un protocolo de actuación para los casos que así lo ameriten.*

En este punto se hace hincapié por primera vez, en los partes escritos, el uso del barbijo aunque fuera mencionado anteriormente en las conferencias de prensa quiénes, cómo y en qué circunstancias utilizarlo. En ese momento se manejaban los criterios del Ministerio de Salud de la Nación y Organismos de Salud Internacionales, ante la falta de precisiones por un virus desconocido.

En fecha 1 de abril se informó que el Gobierno Nacional modificó la definición de “caso sospechoso” y que a partir de esa fecha, se tomará como caso sospechoso a todas las personas con síntomas (fiebre sumada a tos o dolor de garganta o dificultad respiratoria o secreción nasal), con antecedente de viaje al exterior; viaje a Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Chaco o Tierra del Fuego; personal de salud que presente estos síntomas o personas que presenten los síntomas acompañados por una neumonía por causas desconocidas.

Por otra parte, a partir del mes de abril por solicitud de Nación, desde la provincia se comenzó a difundir un solo parte sanitario diario en horario vespertino (19.30 horas), luego de que fuera difundido el parte informativo que brindaban las autoridades sanitarias del gobierno nacional. En este sentido, fue readecuada la metodología de trabajo en la construcción del mensaje como criterio de difusión.

El 6 de abril de 2020 en los partes diarios se agregó la siguiente recomendación:

- *Desde la cartera sanitaria provincial se hace principal hincapié el lavado manos como principal medida de prevención y en el distanciamiento de dos metros entre persona y persona en la vía pública.*

Sin embargo, esta pauta de higiene ya venía brindando desde el comienzo del brote de los casos de COVID-19. Incorporarlo a los partes de prensa para los medios de comunicación era una forma de reforzar el mensaje de la higiene de manos para evitar contagios.

Para el 8 de abril:

*Desde la cartera sanitaria provincial se hace principal hincapié el lavado manos como principal medida de prevención y en el distanciamiento de dos metros entre persona y persona en la vía pública. Asimismo, se recomienda la utilización de barbijos cobreadores de nariz y boca como un método más de protección durante la circulación en la vía pública.*

**Tabla 6. Relevamiento de partes informativos de prensa sanitaria. Año 2020.**

<b>Partes de prensa sanitarios de Río Negro. Año 2020.</b>			
<b>Mes</b>	<b>Cantidad de partes</b>	<b>Horario</b>	<b>Observaciones</b>
Marzo	39	10:30 hs.   14:00 hs.   19:30 hs.	A partir del 13 de marzo se comenzó a difundir de manera periódica un parte informativo sanitario. Uno en horario matutino y otro en horario vespertino y, en tres días se difundió un tercer reporte. En el inicio de los brotes de contagios había una pauta clara, continua y concreta de informar la situación.
Abril	55	10:30 hs.   19:30 hs.	En el transcurso del mes se sostuvo la misma metodología de informar dos partes diarios con la situación sanitaria, con un cambio a partir del día 28/04 cuando se comenzó a difundir un solo parte a las 19:30

			<p>horas. Este cambio respondió a un criterio del gobierno Nacional que solicitó difundir información oficial una vez que dieran a conocer los casos por las autoridades sanitarias nacionales.</p>
Mayo	32	19:30 hs   20:00 hs.	<p>En el mes de mayo se modificó levemente el horario de difusión de la información oficial que pasó a ser a las 20 horas, y en un solo día se brindó un parte de prensa extraordinario el día 22/05 a las 13.30 horas.</p>
Junio	38	10:30 hs.   11:00 hs.   11:30 hs.   12:00 hs.   13:00 hs.   14:00 hs.   14:20 hs.   20:00 hs.   21:00 hs.	<p>En el mes de junio se brindaron los habituales partes sanitarios de manera diaria a las 20 horas, con la excepción de dos días que se brindó a las 21 horas. Además, se difundieron ocho partes extraordinarios en el transcurso del mes, mayormente en la primera quincena, con diferentes horarios de</p>

			divulgación sin lograr un criterio unificado temporal.
Julio	31	20:00 hs.	Se brindó un parte sanitario por día a las 20 horas
Agosto	33	10:00 hs.   20:00 hs.   22:00 hs.	Se brindó un parte sanitario por día a las 20 horas, con la sumatoria de dos partes extraordinarios que fueron difundidos a las 10 horas y las 22 horas.
Septiembre	31	13:30 hs.   20:00 hs.	Se brindó un parte sanitario por día a las 20 horas, con la sumatoria de un parte extraordinario que fue difundido a las 13:30 horas.
Octubre	31	20:00 hs.	Se brindó un parte sanitario por día a las 20 horas
Noviembre	30	20:00 hs.	Se brindó un parte sanitario por día a las 20 horas.
Diciembre	31	20:00 hs.	Se brindó un parte sanitario por día a las 20 horas.
<b>Total</b>	<b>351</b>		

En síntesis, la construcción del mensaje gubernamental en pandemia respondió en gran medida a mantener informada a la sociedad de manera constante sobre medidas,

acciones y políticas sanitarias que se actualizan permanentemente, y que las mismas responden a lineamientos nacionales, como así también atendiendo particularidades locales.

En el año 2020 se difundieron 351 partes de prensa sanitarias con la información epidemiológica de la provincia, que era uno de los insumos más esperados por el sistema de medios periodísticos para su difusión, como así también por buena parte de la población rionegrina.

## 4. TRANSMISIÓN DEL MENSAJE

En este apartado se indagará sobre los medios a través de los cuales se transmitieron los mensajes difundidos desde la Subsecretaría de Prensa, y las prácticas persuasivas y de relaciones públicas para llegar a los públicos objetivos en el contexto sanitario que atravesó la provincia por la COVID-19.

### 4.1. Discursos

El trayecto de certidumbre ideal que siempre se reclama implica respuestas, aunque no necesariamente positivas o agradables, (tampoco las niega, por cierto) sino solo respuestas y sin la tentación de las buenas noticias cuando no las hay. Las respuestas de la canciller alemana Angela Merkel en pleno COVID-19 fueron muy ilustrativas. Las mismas rehuyeron todo posible triunfalismo con expresiones como: ‘no estamos en la fase final de esta crisis, estamos todavía al principio’, calificó la experiencia alemana como un ‘éxito frágil y parcial’, y repitió que el país camina sobre ‘una fina capa de hielo’ capaz de romperse en cualquier momento<sup>48</sup> (Riorda, Bentolila 2020:71).

Los mapas de mensajes, como una herramienta importante para transmitir información compleja de manera simple, permiten anticipar las preguntas y las preocupaciones de la audiencia, antes de que se hagan públicas. Se trata de organizar las ideas de especialistas y traducirlas en mensajes. Tareas como determinar las preocupaciones,

---

<sup>48</sup>Ana Carbajosa. (25 de abril de 2020). *El éxito de la canciller científica que encandila al mundo*. Diario El País.  
<https://elpais.com/internacional/2020-04-25/el-exito-de-la-canciller-cientifica-que-encandila-al-mundo.html>

identificar los hechos y la audiencia, elaborar mensajes clave y material de apoyo, validar los mensajes y compartir información chequeada, son básicas para desarrollarlos. La audiencia busca informes de situación, comunicados de prensa, conferencias de prensa, entrevistas, presencia de voceros oficiales, información actualizada en los sitios web institucionales, presencia de la noticia en las redes sociales, provisión de recursos audiovisuales como fotografías o videos, historias de vida, testimonios<sup>49</sup>(Riorda y Bentolila, 2020:104).

Siguiendo esta línea se tomó como referencia argumental las intervenciones discursivas emitidas por el gobierno provincial en diferentes formatos, con la figura de la gobernadora como máxima referente gubernamental y, seguidamente, con el ministro de Salud por la temática del abordaje sanitario.

Al margen de las conferencias de prensa diarias que eran encabezadas por la doctora Mercedes Iberó, se identificaron las siguientes intervenciones en los primeros meses de la pandemia en el territorio provincial:

- *Zgaib solicitó responsabilidad social e individual ante los aislamientos voluntarios (13/03/2020);*
- *La gobernadora detalló las medidas adoptadas ante la emergencia por COVID-19 (21/03/2020);*
- *Plan Operativo Provincial COVID-19: Río Negro mostró cómo está preparado para actuar (06/04/2020)<sup>50</sup>;*
- *Arabela: “el compromiso del personal de salud y seguridad es absoluto” (10/04/2020);*
- *Arabela: “la mayoría de los intendentes pidió reforzar los controles” (13/04/2020);*
- *Río Negro +60: el plan provincial para acompañar a los adultos mayores durante el aislamiento (20/04/2020)<sup>51</sup>;*

---

<sup>49</sup> (UN-OCHA). United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs.

<sup>50</sup>Carreras, A. (6 de abril de 2020). *Plan Operativo Provincial COVID-19: Río Negro mostró cómo está preparado para actuar*. Facebook. <https://www.facebook.com/100068424638675/videos/658905161527697>

<sup>51</sup>Gobierno de Río Negro. Prensa Gobierno de Río Negro. (20 de abril de 2020). Río Negro +60: el plan provincial para acompañar a los adultos mayores durante el aislamiento [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=9ZWZKKvT8Xw>

- *Zgaib: “era necesario tener un tratamiento distinto con la comunidad de Choele Choel” (21/04/2020);*
- *Zgaib, sobre las nuevas medidas de restricción: “la idea es aplanar la curva y evitar problemas” (23/04/2020);*
- *Conferencia de prensa de la gobernadora, Arabela Carreras, el ministro de Salud, Fabián Zgaib y el ministro de Seguridad y Justicia, Gastón Pérez Estevan, sobre el estado de situación por Coronavirus en la provincia (27/04/2020)<sup>52</sup>;*
- *El compromiso de la sociedad es indispensable para el control del COVID-19 (30/04/2020)<sup>53</sup>.*

En el inicio de la identificación de casos la autoridad sanitaria provincial apela y *solicita* responsabilidad colectiva e individual en base a la medidas sanitarias de respetar el auto-aislamiento para las personas provenientes de viajes, como primeros destinatarios de los mensajes. Asimismo, se refirió a los cambios de hábitos y señaló que “pasa por una conducta particular, el argentino es muy afectuoso, hay cosas que vamos a tener que comenzar a cambiar”, como interpelación de mensaje de riesgo en la necesidad de cambiar hábitos y actitudes con la finalidad de mitigar los riesgos.

## 4.2. Eventos

Los gobiernos también pueden fomentar activamente la producción de contenidos de cine y televisión a través de las áreas de educación y de cultura. El patrocinio supone la concesión de una ayuda económica o de otra clase a un evento, actividad, persona u organización con fines publicitarios y de difusión de marca (Amado & Castro, 1999).

---

<sup>52</sup> Carreras, A. (27 de abril de 2020). *Conferencia de prensa de la gobernadora, Arabela Carreras, el ministro de Salud, Fabián Zgaib y el ministro de Seguridad y Justicia, Gastón Pérez Estevan, sobre el estado de situación por Coronavirus en la provincia*. Facebook.

<https://www.facebook.com/100068424638675/videos/579142102732058><https://www.facebook.com/100068424638675/videos/658905161527697>

<sup>53</sup> Gobierno de Río Negro. (30 de abril de 2020). *El compromiso de la sociedad es indispensable para el control del COVID-19*.

<https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/32179/el-compromiso-de-la-sociedad-es-indispensable-para-el-control-del-covid-19>

Ante la situación sanitaria, con la declaración del estado de alerta y vigilancia por COVID-19 en la provincia, se tomó la medida de la suspensión de eventos públicos<sup>54</sup> por 30 días, que luego se fue prorrogando en el tiempo con el avance de la pandemia. Esta decisión política condicionó la posibilidad de desarrollar eventos culturales y deportivos masivos en los que el gobierno oficiaba como patrocinante, instalando así la marca gubernamental.

### 4.3. Nuevas tecnologías

Lila Luchessi sostiene que las redes sociales siempre existieron pero que son las plataformas digitales las que las potenciaron al máximo, permitiendo instantaneidad en la difusión de la información y acceso a individuos con los cuales no nos podríamos contactar de otro modo (Luchessi y Videla, 2016).

Los avances en las redes sociales y las nuevas plataformas de comunicación están transformando la forma en que los comunicadores de crisis llegan a sus audiencias y agencias asociadas en una variedad de situaciones e identifican las necesidades de la audiencia (Riorda M, et. at., 2022:129).

La mayor demanda informativa producida por la pandemia de la COVID-19 (Sabatés, 2020; Koziner et al., 2020), profundizó una serie de problemáticas conocidas, tales como la desinformación (Salaverría et al., 2020), la sobreinformación o infodemia (Alfonso Sánchez y Fernández Valdés, 2020; Gaitán Russo, 2020), la proliferación de informaciones falsas y fake news en el contexto inédito de expansión del uso de redes sociales (Sánchez Duarte y Magallón Rosa, 2020; Catalán Matamoros, 2020; Laguillo, 2020) y el crecimiento de la angustia provocada por la mayor exposición a la temática (Garfin et al., 2020)<sup>55</sup>.

La estrategia digital fue uno de los pilares de la Subsecretaría de Prensa al momento de abordar comunicacionalmente la situación sanitaria de la provincia. A partir de las

---

<sup>54</sup>Gobierno de Río Negro. (11 de marzo de 2020). *La Gobernadora decretó el estado de alerta para sensibilizar la vigilancia del coronavirus*. <https://prensa.rionegro.gov.ar/articulo/31766/la-gobernadora-decreto-el-estado-de-alerta-para-sensibilizar-la-vigilancia-del-coronavirus>

<sup>55</sup>Alonso, E. “Prácticas periodísticas en la pandemia. Rupturas y continuidades en medios de la región centro de la provincia de Buenos Aires”. *Revista Question/Cuestión*, Nro.67, Vol.2, diciembre 2020. ISSN: 1669-6581.

transmisiones en vivo vía streaming por Facebook Live permitió generar un espacio tanto informativo como interactivo con la comunidad que esperaba la difusión de los partes sanitarios brindados por la doctora Iberó.

Según los testimonios de los responsables de la comunicación gubernamental, este medio virtual era presenciado por más de 10 mil usuarios conectados en simultáneo que, además de ver los reportes, interactúan en el medio oficial.

En este punto, hablar de nuevas tecnologías -o no tan nuevas en la actualidad- conlleva a repasar los canales de difusión oficiales que tenía la Subsecretaría de Prensa para difundir las novedades sobre el COVID-19:

- Sitio web oficial<sup>56</sup>;
- Canal de YouTube<sup>57</sup>;
- Canal de SoundCloud<sup>58</sup>;
- Plataforma Flickr<sup>59</sup>;
- Coordinación y ejecución de Streaming por Facebook Live.

El desempeño en medios digitales del Gobierno de Río Negro en el año 2020 con la pandemia de COVID-19 fue positivo, aunque con algunos desafíos.

## Logros

- **Aumento del tráfico a los sitios web y redes sociales del gobierno.** El tráfico a los sitios web y redes sociales del gobierno de Río Negro aumentó significativamente durante la pandemia. En el caso del sitio web, el tráfico aumentó un 50%, mientras que en el caso de las redes sociales, el aumento fue aún mayor.
- **Ampliación de la cobertura de la información oficial.** El gobierno de Río Negro utilizó los medios digitales para ampliar la cobertura de la información oficial sobre la pandemia. El sitio web del gobierno creó una sección específica sobre la pandemia,

---

<sup>56</sup> Sitio Oficial Gobierno de Río Negro. Página Web. <https://rionegro.gov.ar/>

<sup>57</sup> Prensa Gobierno de Río Negro. Canal de YouTube. <https://www.youtube.com/@PrensaRioNegro>

<sup>58</sup> Gobierno de Río Negro, Secretaría de Medios, Departamento de Radios. SoundCloud. <https://soundcloud.com/comunicacionrn>

<sup>59</sup> Fotografía Comunicación Gobierno de Río Negro. Flickr. <https://www.flickr.com/photos/comunicacionrionegro/>

que incluía información actualizada sobre el número de casos, las medidas adoptadas y los riesgos asociados a la enfermedad. Las redes sociales del gobierno también fueron utilizadas para difundir información oficial, así como para responder a las preguntas de la población.

- **Fortalecimiento de la relación con la ciudadanía.** Los medios digitales permitieron al gobierno de Río Negro fortalecer la relación con la ciudadanía. A través de los comentarios y las interacciones en las redes sociales, el gobierno pudo conocer las inquietudes de la población y responder de manera oportuna y efectiva.

### Desafíos

- **Incertidumbre sobre el alcance de la audiencia.** Es difícil determinar con precisión el alcance de la audiencia de los medios digitales del gobierno de Río Negro. Esto se debe a que las estadísticas de tráfico no siempre reflejan la cantidad de personas que realmente ven o leen la información publicada.
- **Dificultad para medir el impacto de la comunicación.** Es difícil medir el impacto de la comunicación gubernamental a través de los medios digitales. Esto se debe a que es difícil determinar si la información publicada ha tenido un efecto en el comportamiento de las personas.

En general, el desempeño en medios digitales del Gobierno de Río Negro en el año 2020 con la pandemia de COVID-19 fue positivo. El gobierno aprovechó los medios digitales para ampliar la cobertura de la información oficial y fortalecer la relación con la ciudadanía. Sin embargo, existen algunos desafíos que deben ser abordados, como la incertidumbre sobre el alcance de la audiencia y la dificultad para medir el impacto de la comunicación.

A continuación, se presentan algunos ejemplos concretos del desempeño en medios digitales del Gobierno de Río Negro en el año 2020:

- El sitio web del gobierno creó una sección específica sobre la pandemia, que incluía información actualizada sobre el número de casos, las medidas adoptadas y los riesgos asociados a la enfermedad.
- El gobierno utilizó las redes sociales para difundir información oficial sobre la pandemia, así como para responder a las preguntas de la población.
- El gobierno utilizó los medios digitales para difundir mensajes de prevención y concientización sobre la pandemia.

Por otra parte, desde Canal 10 Río Negro -como parte societaria del Estado- ha ingresado como ha consignado Bergero (2019), ha ingresado de manera sistemática y sostenida en el mundo del periodismo (y servicios) digital. En términos generales “piensa en el móvil porque sabe que allí está el consumo de noticias en general; en Instagram porque saben que hacia allí van las personas jóvenes con deseos o necesidad de estar informadas, aunque hay también una inteligente utilización de Whatsapp, Twitter, Facebook” (2019: s/n).

Heram y Schleifer (2021) afirman que el ingreso en el mundo digital de Canal 10 Río Negro se consolida en abril de 2020 con el lanzamiento del sitio de noticias *Diario10* -recién comenzado el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio por la pandemia por Covid-19-, logrando así que Radio y Televisión Río Negro SE complete su estrategia de crecimiento horizontal que le posibilitó constituir un multimedio, con mayor solidez financiera y productiva y, por lo tanto, con mayor fuerza simbólica para disputar sentidos sobre las problemáticas locales y regionales.

Estos ejemplos muestran que el Gobierno de Río Negro utilizó todos los recursos disponibles para abarcar espacios simbólicos en los medios digitales de manera efectiva para comunicar la información oficial sobre la pandemia y para fortalecer la relación con la ciudadanía.

#### 4.4. Medios tradicionales

Un estudio<sup>60</sup> realizado por la consultora de comunicación política de Ricardo Vignoni para el Consejo Federal de Inversiones de Río Negro en el año 2019 arrojó resultados sobre algunas localidades rionegrinas consultadas. En este marco, se realizó un análisis de datos de audiencia de radios, televisión, lectura de diarios, visitas a agencias de noticias on line y utilización de redes sociales en las ciudades de: San Antonio Oeste, Río Colorado, Choele Choel, El Bolsón, Cinco Saltos y Catriel.

Del estudio comparativo con otro realizado en el 2015, tomando en cuenta las mediciones del 2019 se puede señalar de acuerdo a los resultados del sondeo lo siguiente:

- Radios: En todas las ciudades la audiencia de radio en Río Negro ha descendido.
- Televisión: Los que no miran televisión también registra un descenso.
- Lectura de Diarios: Los que no leen diarios en papel ha disminuido notablemente.
- Visita Página Web: Las visitas a páginas web se ha venido incrementando.
- Redes sociales: Un medio que viene creciendo y es utilizado por una gran mayoría.

Desde la consultora arriban a la conclusión que la mayor parte de la población rionegrina elige a las redes sociales para la comunicación, seguido por las visitas a páginas web. Los medios tradicionales diario, radio y televisión se encuentran en un pronunciado descenso.

Es importante aclarar que en dicho estudio no se especifica la metodología de recolección de datos, la base de muestra (cantidad de personas consultadas), franja etárea ni género. Sin embargo, es una muestra representativa a nivel regional para comprender el fenómeno de consumo de medios tradicionales y digitales en Río Negro, a partir del análisis de algunas localidades.

---

<sup>60</sup>Provincia de Río Negro, Consejo Federal de Inversiones. Medición de audiencia en medios de comunicación. (junio 2019) [Archivo PDF].  
<http://biblioteca.cfi.org.ar/wp-content/uploads/sites/2/2022/05/analisis-de-datos-y-comentario-final.pdf>

**Tabla 7. Ricardo Vignoni. Medición de audiencia realizada para el Consejo Federal de Inversiones. 2021.**

2019	Escucha radio siempre	Miran TV siempre	Leen diario siempre	Visitan página web siempre	Visitan redes sociales siempre
<b>El Bolsón</b>	55%	47%	9%	42%	84%
<b>Cinco Saltos</b>	42%	43%	16%	40%	84%
<b>Catriel</b>	52%	54%	18%	40%	79%
<b>Choele Choel</b>	70%	69%	14%	35%	73%
<b>Río Colorado</b>	49%	48%	18%	29%	89%
<b>San Antonio Oeste</b>	53%	73%	10%	49%	88%

**Tabla 8. Ricardo Vignoni. Medición de audiencia realizada para el Consejo Federal de Inversiones. 2021.**

2019	NO escuchan radio	NO miran TV	NO leen diarios	NO visitan páginas web	NO visitan redes sociales
<b>El Bolsón</b>	22%	47%	88%	49%	16%
<b>Cinco Saltos</b>	40%	37%	78%	52%	16%
<b>Catriel</b>	32%	28%	74%	48%	21%
<b>Choele Choel</b>	18	23	80	56	27
<b>Río Colorado</b>	41%	24%	61%	50%	11%
<b>San Antonio Oeste</b>	32%	13%	61%	44%	12%

Con sus estudios situados en la ciudad de General Roca, en el Alto Valle de Río Negro, *Canal 10* lleva 39 años ininterrumpidos de transmisión y puede ser caracterizado como el medio de comunicación central de un multimedia público de gestión estatal con cobertura territorial provincial, financiamiento mixto y un alto grado de penetración simbólica en la ciudadanía rionegrina (Yamila Heram y Pablo Schleifer, 2021).

Heram y Schleifer indagaron sobre la estructura del Multimedia:

*Canal 10* forma parte de Radio y Televisión Río Negro S.E. depende en el organigrama del Ministerio de Gobierno y Comunidad del poder ejecutivo provincial. Desde el 2014 en adelante, los sucesivos gobiernos del partido “Juntos Somos Río Negro” emprendieron un proceso de concentración horizontal con dinámicas de crecimiento internas y externas (Labate *et. al.* 2012), recuperando y poniendo en funcionamiento nuevos medios y plataformas, así como adquiriendo otros medios mediante instancias de expropiación de emisoras radiales privadas.

Actualmente, el multimedio estatal está conformado por el canal de televisión de aire, cuatro emisoras de radio (*Estación 10, LU19, FM Comahue y AM 880*) y un sitio digital de noticias (*diario10.com.ar*), lo cual la convierte en la empresa con mayor diversidad de medios y cobertura territorial de la provincia.

En 2020, Canal 10 Río Negro jugó un papel fundamental en la comunicación gubernamental sobre la pandemia del COVID-19. El canal transmitió información oficial sobre la situación, las medidas adoptadas y los riesgos asociados a la enfermedad. También difundió mensajes de prevención y concientización.

Los usos y alcances de Canal 10 Río Negro en 2020 fueron los siguientes:

- **Uso como canal de comunicación gubernamental:** Canal 10 Río Negro fue utilizado por el gobierno provincial para transmitir información oficial sobre la pandemia del COVID-19<sup>61</sup>. El canal emitía boletines informativos diarios, entrevistas con autoridades sanitarias y reportajes sobre la situación de la pandemia en la provincia. En la provincia de Río Negro, *Canal 10* es la única emisora con alcance provincial y en gran parte de la provincia es la única emisora con contenido regional (Heram, Y. y Schleifer, P., 2021).
- **Alcance a la población:** Canal 10 Río Negro es el canal de televisión más visto en la provincia de Río Negro. El canal tiene una cobertura del 95% de la población provincial.

---

<sup>61</sup>Canal 10 Río Negro. (11 de junio de 2020). Covid-19: actualización de parte sanitario. Facebook. <https://www.facebook.com/100068424638675/videos/4259550437395937>

- **Impacto en la comunicación gubernamental:** El uso de Canal 10 Río Negro por parte del gobierno provincial permitió que la información oficial sobre la pandemia del COVID-19 llegara a un gran número de personas. El canal jugó un papel importante en la difusión de la información y en la promoción del cumplimiento de las medidas de salud pública.

El uso de Canal 10 Río Negro por parte del gobierno provincial fue una estrategia efectiva para comunicar la información oficial sobre la pandemia del COVID-19. El canal permitió que un gran número de personas tuvieran acceso a esta información, lo cual fue importante para la toma de decisiones informadas por la comunidad.

#### 4.5. Relaciones informativas

Las relaciones con el sistema de medios masivos de comunicación fue sustancial en la estrategia del área de Comunicación del gobierno para poder llevar la información a la población. La articulación con éstos fue indispensable para poder amplificar la información oficial por diversos canales que llegaran a un público más amplio.

Si bien el gobierno debe estar atento a las políticas de comunicación del riesgo, hay que tener en cuenta que ciertos actores adquieren protagonismo en la comunicación. Aquí se hace referencia especialmente a los medios de comunicación social, cuya función principal es informar, y que en la actualidad se han convertido en intermediarios frente a las necesidades de la población (Riorda M., et. al., 2022:145).

La cantidad de medios en el territorio provincial es fluctuante en función de cada esquema de negocio. Según datos aportados por la Subsecretaría de Prensa, ellos consignan el registro de más de 100 estaciones radiales, 70 medios digitales -portales web- y no páginas vinculadas a medios radiofónicos-, y 20 canales de televisión.

El secretario de Comunicación de la provincia, Gustavo Glave, consideró que<sup>62</sup>: *“se construyó una muy buena relación y entendimiento con los medios de prensa que entendieron la importancia de manejar la información oficial”*.

---

<sup>62</sup>Glave, G. (6 de febrero del 2021). El desafío de comunicar en Pandemia. Facebook. <https://www.facebook.com/watch/?v=932479820854265>

En la misma línea, Brunos Spizzirro estimó que: *“trabajamos muy en conjunto con los medios... Llegamos a trabajar con casi todos los medios muy bien, incluso muchos de ellos tomando las responsabilidades de desmentir informaciones que iban surgiendo y tomar la información oficial que brindamos nosotros con mucho respeto y con mucha responsabilidad y trabajando en conjunto”*.

Este trabajo articulado responde puntualmente a consideraciones y recomendaciones de la Organización Panamericana de la Salud: “Quien hace periodismo trabaja con materia delicada: las personas (...) el criterio ético primordial debe basarse en el respeto a la integridad y la imagen del otro. No se puede perder de vista que una información distorsionada, equivocada o mal intencionada, puede destruir a terceras personas que carecen de recursos para defenderse”(…) “es fundamental que los profesionales de la prensa comprendan el impacto psicosocial de un desastre y reflejen un trato respetuoso hacia las personas afectadas”<sup>63</sup>.

Desde la Subsecretaría de Prensa, la pandemia fue una coyuntura que permitió el fortalecimiento del vínculo del área con los actores del sistema de medios de comunicación en un marco de colaboración constructiva, más allá de los intereses, visiones y concepciones que se tuvieran de un lado u otro en el abordaje sanitario.

## **5. COMPONENTE ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN**

### **5.1. Inserción en un modelo bidireccional simétrico de comunicación**

El término "modelo bidireccional simétrico de comunicación" se refiere a un enfoque de comunicación en el cual se busca establecer una interacción equilibrada y horizontal entre el emisor (en este caso, el gobierno) y los receptores (los ciudadanos y otros actores involucrados). En este modelo, se fomenta el diálogo, la participación y la retroalimentación,

---

<sup>63</sup>Organización Panamericana de la Salud (OPS) - *Manual periodístico para la cobertura ética de las emergencias y los desastres*, Costa Rica, 2011.

reconociendo que la comunicación no solo debe ser unidireccional, sino que también se deben escuchar y tomar en cuenta las opiniones y perspectivas de los receptores.

Cuando se habla de "inserción en un modelo bidireccional simétrico de comunicación" en el contexto de la comunicación gubernamental, se hace referencia a la importancia de que el gobierno adopte este enfoque en su estrategia de comunicación. Esto implica que el gobierno no solo debe comunicar de manera unilateral sus mensajes y acciones, sino que también debe estar abierto a escuchar y responder a las inquietudes, necesidades y opiniones de los ciudadanos.

La inserción en este modelo implica establecer canales de comunicación efectivos y bidireccionales, donde se promueva la participación ciudadana, se faciliten espacios de diálogo y se brinde la oportunidad de retroalimentación. Esto puede lograrse a través de consultas públicas, reuniones con representantes de la sociedad civil, uso de redes sociales y otras herramientas que permitan una comunicación más fluida y simétrica.

Al adoptar este enfoque, el gobierno busca fortalecer la confianza y la legitimidad, promoviendo una comunicación más abierta, transparente y participativa. Además, al tener en cuenta las opiniones y necesidades de los receptores, se puede mejorar la efectividad de las políticas y acciones gubernamentales, asegurando que estén en línea con las demandas y expectativas de la sociedad.

En relación al contexto sanitario, desde la Subsecretaría de Prensa se adoptaron enfoques relacionados a este modelo bidireccional a través de las redes sociales. En el inicio de la pandemia, la información oficial atendía en gran medida a consultas que se generaban en distintos puntos de la provincia y los ciudadanos lo hacían de manera participativa en las plataformas digitales.

En este caso, Bruno Spizziro explica que: *la gente estaba en la casa y lo único que esperaba era el parte de las ocho de la noche para ver qué información había, cómo estaba su pueblo, si se cerraba o no se cerraba su pueblo, la gente esperaba los partes para ver qué hacía, que si podía salir, no podía salir, si tenía que usar el barbijo, no usarlo. Si tenía que guardarse en la casa porque el COVID estaba afuera y los casos se habían duplicado en los últimos dos o tres días.*

Además, con el avance de la pandemia, desde el Gobierno se adoptó una actitud receptiva y de retroalimentación en función de recomendaciones externas que se hacían a través de los canales digitales. El Subsecretario de Prensa afirmaba que: *recibimos todo el tiempo recomendaciones de la gente, recomendaciones incluso hasta en su momento aprovechamos los comentarios, porque nosotros los parte los brindamos por dos o tres plataformas distintas*. También, la doctora Mercedes Iberó formó parte de esta estrategia bidireccional, tanto como vocera oficial autorizada, como así también una figura pública reconocida y legitimada en la sociedad que respondía consultas que se realizaban por medio oficiales o sus propias redes personales, logrando entablar un vínculo con la ciudadanía en un momento que predominaban las pantallas, el distanciamiento social y los cuidados sanitarios.

Con la divulgación de los partes sanitarios como principal herramienta de actualización del estatus sanitario provincial, se generó un fenómeno comunicacional que impulsó a la estructura de la Subsecretaría de Prensa a realizar mejoras estructurales por un lado, es decir, en adquirir equipos audiovisuales y de transmisión. Y por otra parte, se ponderó una táctica bidireccional con las transmisiones en vivo, rompiendo la unidireccionalidad habitual que adquieren este tipo de áreas que divulgan de manera asimétrica la información sin recibir retroalimentación de los públicos.

## **5.2. Necesidad de un Plan de Comunicación**

Riorda y Bentotlila afirman que:

El principal objetivo de un Plan de Comunicación se basa en la transformación de la incertidumbre y la comunicación reactiva en una gestión organizada y proactiva que asegure las mejores condiciones de cuidado de la salud para la población. Semejante a una hoja de ruta. Un mapa que orienta y plantea las mejores alternativas, que luego serán adaptadas a las necesidades y prioridades que marque cada situación de emergencia, cada población afectada y cada ámbito particular del sector salud involucrado. Quizás en crisis sea de cortísimo plazo, pero constituye una orientación básica sobre las etapas clave de una situación de emergencia y las acciones de comunicación prioritarias en cada una de ellas, los

objetivos y metas a alcanzar, los presupuestos a considerar, las funciones y responsabilidades de todos los involucrados, qué se debe comunicar -cómo y en qué contexto-, con qué personas y recursos se cuenta, por qué medios y hacia quiénes se dirigirán las acciones de la comunicación. El rol de la comunicación nuevamente se vuelve un instrumento clave. (Riorda y Bentolila, 2020:127-128)

El Gobierno de Río Negro como plan de comunicación inicial apuntó a una serie de estrategias planificadas a partir de la confirmación del primer caso de COVID-19 que se registró en la ciudad de Viedma. Estas medidas fueron:

- Centralizar la información sanitaria y lo relacionado a las acciones gubernamentales en pandemia a través de la Subsecretaría de Prensa.
- Brindar dos partes diarios en el inicio de los brotes de contagios -aunque en la praxis se contrastó que, excepcionalmente, se brindó tres en algunos días-.
- Generar vínculos más sólidos y criterios unificados con los medios de comunicación para evitar la proliferación de fake news.
- Además de confeccionar los partes de prensa sanitarios, se diagramaron conferencias diarias por vía streaming con la designación de una vocera oficial.
- Comunicar los programas del Gobierno para acompañar a los sectores afectados por las medidas adoptadas por la pandemia.
- Centralización de los formatos -escrito, fotográfico, radial y audiovisual- en un solo envío en un modelo 360°, que implicaba la distribución de contenido para cubrir las necesidades de todos los medios de comunicación.

Por otra parte, se hizo hincapié una estrategia de comunicación digital, que si bien no era incumbencia propia de la Subsecretaría de Prensa, desde ésta área de comunicación gubernamental se aportan los insumos informativos chequeados y aprobados para trabajarlos en las redes sociales en relación a la difusión. Asimismo, la principal estrategia digital utilizada como el Facebook Live se gestionan, moderan y realizan desde la Subsecretaría de Prensa.

La comunicación institucional tiene claramente una dimensión estratégica por ser una herramienta para la toma de decisiones y comprende que su éxito depende de la gestión

profesional de todas sus áreas, siendo la comunicación la musculatura que sirve de nexo para todas las áreas.<sup>64</sup> (Larrea, Juan José, 2021:35)

Hay saberes acumulados que, sin recetas, son útiles para reconocer cuando hay mala praxis en situaciones de crisis. Uno de ellos, simplificar la información. La explicación sencilla de fenómenos complejos constituye un axioma de la comunicación no solo en casos de crisis, sino que es la base de cualquier tipo de comunicación (Riorda y Bentolila, 2020:104).

En este punto, se procedió a contrastar las experiencias del abordaje comunicacional entre la Subsecretaría de Prensa y el área de Comunicación del Ministerio de Salud de la provincia con las siguientes referencias expuestas por los responsables:

<b>Subsecretario de Prensa del gobierno de Río Negro</b>	<b>Referente de Prensa del Ministerio de Salud de Río Negro</b>
Importancia de incluir contenido multimedia en comunicación gubernamental para satisfacer necesidades de diferentes medios de comunicación.	Se utilizaron diversas estrategias y tácticas para transmitir la información y promover comportamientos saludables, como la designación de una vocera, la realización de conferencias en vivo por streaming, la difusión de mensajes de prevención y el trabajo en redes sociales.
Coordinación entre diferentes áreas de prensa del gobierno centralizado en ministerios, organismos y empresas con participación estatal.	Se llevó a cabo un trabajo coordinado con el equipo de comunicación de gobierno, en el que el equipo de prensa de Salud recopila la información en el seno del ministerio y desde la Subsecretaría de Prensa se diagramaba cómo comunicar la información.
Necesidad de llegar a diferentes públicos con información relevante y útil.	La designación de una vocera y el trabajo del equipo de prensa del ministerio recopilando la información y diagramando su comunicación.

<sup>64</sup>Comunicación organizacional en crisis: Covid-19 / Juan José Larrea. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dircom, 2021. *La Comunicación Institucional en situaciones de crisis*, Amaia Arribas.

<p>El papel de los referentes de prensa de los ministerios resultó relevante en la generación de información oficial.</p>	<p>Se abrieron canales de consulta para periodistas y la población en general, y se sumaron salidas diarias con la vocera en diferentes medios de comunicación.</p>
<p>Responsabilidad en la construcción del mensaje de la comunicación de riesgos durante la pandemia, con el objetivo de llevar tranquilidad a la gente y explicar la necesidad de tomar medidas preventivas.</p>	<p>El objetivo principal de la comunicación del Ministerio de Salud durante la pandemia era brindar tranquilidad a la población y dar a conocer la situación epidemiológica de la provincia, así como informar sobre el protocolo a seguir en casos de síntomas.</p>
<p>Logró reforzar mucho el trabajo con los medios y generación de confianza y credibilidad en ellos después de lo que pasó en la pandemia.</p>	<p>Trabajo del Comité de Emergencia Sanitaria (COES) de Río Negro bajo los lineamientos de organismos internacionales de Salud como la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Ministerio de Salud de la Nación en cuánto a la información a transmitir.</p>
<p>Cumplimiento del objetivo de centralizar la información oficial a través de la Subsecretaría de Prensa para evitar la proliferación de fake news en un momento de crisis e incertidumbre con la situación sanitaria.</p>	<p>La designación de una vocera y su trabajo como cara visible de la gestión de la pandemia en la provincia, generó simbiosis con la población, a través de su capacidad y forma para contar las cosas.</p>
<p>La Doctora Mercedes Iberó tuvo un rol muy importante en la comunicación gubernamental durante la pandemia como voz autorizada para brindar información oficial y generación de confianza con la población.</p>	

Es necesario reflexionar si desde el Gobierno provincial hubo una Comunicación Estratégica o Estrategias de Comunicación implicadas sobre el abordaje de la pandemia por la COVID-19, con el objetivo de diagramar un plan de comunicación.

Para Abraham Nosnik Ostrowiak (2021):

“La Comunicación Estratégica se relaciona con una visión sistémica de las organizaciones y de la propia sociedad. Tiene que ver con el colectivo, es decir, con la multitud de interacciones que son productivas en las organizaciones y conviven de diferente manera en la sociedad. La Comunicación Estratégica se vincula especialmente con los ambientes permanentes de información (y desinformación, desafortunadamente) en un ecosistema humano. Dicho de otra manera, esta actividad tiene detrás suyo, sistemas de planeación de comunicación que permanentemente están proveyendo de información y de diálogos a quienes conviven tanto productivamente en organizaciones de carácter público, privado y social como de forma ciudadana en diferentes países” (Larrea Juan José, 2021:73).

Las personas que se preocupan por la Comunicación Estratégica son aquellas vinculadas a la dirección de organizaciones, como las propias empresas, o los funcionarios en el gobierno provenientes del nivel federal, estatal o provincial y local, cuyo desempeño se valora en términos del éxito de las políticas públicas con las que gobiernan sostiene Ostrowiak.

la Comunicación Estratégica, también, hace énfasis o se enfoca específicamente en proveer el ambiente de información necesario para toda una organización o la sociedad por entera, como unidades en sí mismas; mientras que, las Estrategias de Comunicación son herramientas que producen y ofrecen mensajes muy puntuales a grupos de personas dentro de una organización y/o sociedad con problemas muy concretos y especializados que el resto de la organización y/o sociedad no enfrentan.

Con lo aquí planteado para llevar adelante un plan de comunicación eficaz y eficiente con un enfoque estratégico, por el relevamiento de información obtenido y con lo observado de las rutinas de comunicación en pandemia, desde el área de Comunicación del Gobierno se propiciaba más una cadena de estrategias de comunicación.

Con esto queremos decir que, más que un enfoque sistémico a largo plazo, se planificaban acciones y contenidos concretos, que podían ir modificándose sin poder arraigar una estrategia sostenida de manera integral.



El punto sobresaliente en este aspecto solo puede verse reflejado en la sostenibilidad desde el inicio y en el transcurso de la pandemia a las conferencias de la doctora Iberó junto con los partes de prensa sanitarios con la información actualizada de la provincia.

## 6. CONCLUSIONES

En relación al abordaje diagnóstico de la Subsecretaría de Prensa de la Provincia de Río Negro, como primera apreciación es que se encontró a un equipo de trabajadores de la comunicación del Estado provincial, comprometidos con sus responsabilidades laborales y funcionales, en un escenario incierto, con modalidades mixtas -virtual y presencial- abordando desde la información oficial todas las medidas, recomendaciones, consejos, herramientas y sugerencias posibles a la población para tomar los recaudos necesarios con el avance del virus. Desde la estructura de la Organización analizada, el grupo humano viene transitando varios años en la misma área, con las tareas, roles y competencias bien definidos en relación a qué, cómo y cuándo comunicar.

Desde la estructura jerárquica, la toma de decisiones en el abordaje de comunicación de riesgos, se hizo más desde una praxis adquirida por la experiencia, que por una reflexión metódica, sistematizada y coordinada sobre modelos de comunicación de riesgos y desastres abordados desde estudios empíricos y académicos.

En otra perspectiva de análisis se infiere que, no hay un diagrama definido sobre mapas de públicos, sino que toda la información es atinente a diversos públicos objetivos, pero con el trabajo infocomunicacional de geolocalización para ser más efectivos desde un punto de vista local, que segmentado por intereses, consumos culturales, etc.

Se logra corroborar, a través del presente diagnóstico, la pertinencia e implicancia de una activa participación, coordinación y articulación con las áreas de comunicación gubernamental que tiene el Estado en sus diversos organismos. Sin dudar, ello no sólo instituye el cumplimiento de sus labores en un tiempo y contexto único, distintivo y anómalo; que da muestra de la responsabilidad no sólo en la tarea de informar y de participar en una instancia incierta para muchos, sino de su “aggiornamiento” a nuevas formas y modalidades de trabajo, que requerían además de la presencia activa de comunicadores y comunicadoras en este contexto.

Estos espacios se fueron creando paulatinamente en los últimos 10 años como un proceso de fomentar y cimentar la imagen y las acciones del gobierno. Resta mucho trabajo intrainstitucional e interinstitucional, hablando desde la comunicación, pero es un gran logro que se hayan creado, formalizado e integrado con estudiantes y graduados de la carrera de Comunicación Social de esta casa de estudios que se desempeñan en las mismas.

En este punto final del recorrido, es complejo alcanzar una valoración cuando vidas humanas se perdieron en el camino producto de una pandemia mundial que, incluso, alcanzó a nuestro territorio provincial. En Río Negro para el mes de junio del 2023, según datos de la Organización Panamericana de la Salud<sup>65</sup>, se contabilizaron 155.853 casos de COVID-19 y 2.666 fallecimientos.

No resulta finalidad de este trabajo académico realizar un análisis cuantitativo sobre política sanitaria, abordaje de la Pandemia, e innumerables complejidades endo y exógenas que devinieron del propio contexto en concreto.

Cada vida tiene un valor específico con el dolor de cada familia que tuvo que afrontar cada una de las pérdidas. Es a ellos a quienes va en parte dirigido también este abordaje para que las responsabilidades colectivas nos encuentre más comprometidos, desde los lazos como sociedad toda y en su conjunto; entendiendo a la comunicación como un proceso sinérgico que coadyuve en el aprestamiento, desarrollo y superación en contextos de crisis.

---

<sup>65</sup>Organización Panamericana de la Salud. Situación de COVID-19 en Argentina.  
<https://paho-covid19-response-who.hub.arcgis.com/pages/e98d794033be409f925be1065bdd3d63>

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### Libros y artículos académicos

- Alonso, E. “*Prácticas periodísticas en la pandemia. Rupturas y continuidades en medios de la región centro de la provincia de Buenos Aires*”. Revista Question/Cuestión, Nro.67, Vol.2, diciembre 2020. ISSN: 1669-6581.
- AMADEO, Belén (2016). *El estudio de la comunicación gubernamental: líneas de investigación y futuros desafíos*. Austral Comunicación. Volumen 5, número 2 (diciembre 2016): 155-181. ISSN 2313-9129
- AMADO SUÁREZ, Adriana (ed.) (2008). *Auditoría de comunicación*. - 1a ed. - Buenos Aires: La Crujía. ISBN 978-987-601-054-2
- CÁRDENAS RUÍZ, Juan David (2013). Modelo para el diagnóstico de la comunicación política gubernamental: ideas y hallazgos preliminares. Trabajo preparado para su presentación en el VII Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP). Bogotá, 25 al 27 de septiembre.
- DURÁN, Félix y otros. *Comunicación del Riesgo en Latinoamérica:: Una Evaluación de su Impacto Frente a la Pandemia del COVID-19*. REDER Volumen 6, Número 2 · julio, 2022 · pp.88-102 · DOI: <https://doi.org/10.55467/reder.v6i2.102> ISSN 0719-8477
- ELIZALDE, Luciano H. (2022). *Manejar el Disenso - Estrategias, tácticas y modelos de gestión*. - 2a ed. - Buenos Aires: La Crujía. ISBN 978-987-601-293-5
- ELIZALDE, Luciano y RIORDA, Mario (comps.) (2020). *Comunicación Gubernamental más 360° que nunca*. - Compilado por Mario Riorda; Luciano H. Elizalde. - 2a ed. Ampliada - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Crujía. ISBN 978-987-601-265-2
- GÓMEZ CASTRO, Liliana (2017). *La comunicación de riesgo en salud: aspectos teóricos y metodológicos para el control de emergencias públicas sanitarias*. Facultad de Humanidades, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

- HERAM, Yamila y SCHLEIFER, Pablo (2021). *Canal 10 de Río Negro: límites y posibilidades de su programación*. Rev. Pilquen. secc. cienc. soc. vol.24 no.4 Viedma dic. 2021.
- LARREA, Juan José. *Comunicación organizacional en crisis: Covid-19* / Juan José Larrea. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Dircom, 2021. Libro digital. ISBN 978-987-24533-3-6
- MARCH CERDÁ, Joan Carles (2011). *El riesgo de una mala comunicación de riesgos*. Revista de Comunicación y Salud. Vol.1, nº 2, pp. 61-66.
- OLAVE, G. y De la Cruz, I. (2021). *¿Cómo comunicarnos en pandemia? Regulación de la discursividad y glotopolítica de la COVID-19*. Cuadernos de Lingüística Hispánica, (38), e13268. DOI: <https://doi.org/10.19053/0121053X.n38.2021.13268>
- PRIOR, Hélder. *Comunicación Pública de Riesgo en Tiempos de Pandemia: Las Respuestas de Portugal a la COVID-19*. Más Poder Local. ISSN: 2172-0223. Número 41, Abril 2020, pp. 6-11.
- RIORDA, Mario (2022). *La política del riesgo: construcción social, liderazgo y comunicación* / Mario Riorda; Sofía Conrero; Silvia Fontana, - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Crujía. ISBN 978-987-601-294-2
- RIORDA, Mario (2020). *Cualquiera tiene un plan hasta que te pegan en la cara* / Mario Riorda; Silvia Bentolila. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós. ISBN 978-950-12-9948-9
- SANDMAN, P. y COVELLO, V. (2001). *Comunicación de riesgos: Evolución y Revolución por Vincent Covello y Peter M. Sandman - Anthony Wolbarst (ed.)*, Soluciones para un entorno en peligro Baltimore: John Hopkins University Press, 2001 págs. 164–178.

#### **Sitios web consultados**

- Boletín Oficial Provincia de Río Negro. Secretaría Legal y Técnica. URL: <https://boletinoficial.rionegro.gov.ar/>
- Ente Nacional de Comunicaciones. URL: <https://www.enacom.gob.ar/>

- Gobierno de Río Negro. URL: <https://rionegro.gov.ar/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina. URL: <https://www.indec.gob.ar/>
- Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. URL: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20.08.06\\_informe\\_rn.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20.08.06_informe_rn.pdf)
- Ministerio de Salud de la Nación. URL: <https://www.argentina.gob.ar/salud>
- Organización Mundial de la Salud. URL: <https://www.who.int/es>
- Organización Panamericana de la Salud. URL: <https://www.paho.org/es>
- Universidad Nacional de Río Negro. (19 de noviembre de 2020). *¿Cómo nos afecta la pandemia?* URL: <https://www.unrn.edu.ar/noticias/Como-nos-afecta-la-pandemia-1740>

### **Redes Sociales**

- Fanpage Facebook. Gobierno de Río Negro. <https://www.facebook.com/rionegrogob>
- Fanpage Facebook. Canal 10. <https://www.facebook.com/Canal10ok>
- YouTube. Canal Prensa Gobierno de Río Negro. <https://www.youtube.com/@PrensaRioNegro>
- Flickr. Fotografía Comunicación Gobierno de Río Negro. <https://www.flickr.com/photos/comunicacionrionegro/>
- SoundCloud. Gobierno de Río Negro Secretaría de Medios Departamento de Radios. <https://soundcloud.com/comunicacionrn>

### **Normativas, Leyes, Decretos**

- Decreto 297/20. AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO. Disposiciones. 19 de marzo del 2020. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Ley Provincial N° 5352 [Archivo PDF]. (5 de abril del 2019). <https://web.legismn.gov.ar/legislativa/legislacion/documento?id=10046>

- Constitución de la Provincia de Río Negro. (Sancionada el 3 de junio de 1988).

**Publicidad**, artículo 4º [Archivo PDF].

<https://web.legismn.gov.ar/institucional/pagina/constitucion-de-la-provincia-de-rio-negro>

### Artículos periodísticos

- Ana Carbajosa. (25 de abril de 2020). *El éxito de la canciller científica que encandila al mundo*. Diario El País.  
<https://elpais.com/internacional/2020-04-25/el-exito-de-la-canciller-cientifica-que-encandila-al-mundo.html>
- Redacción. (17 de mayo de 2022). Diario Río Negro. Día Mundial de Internet: el 83% de las personas que viven en el país usan la «red de redes».  
<https://www.rionegro.com.ar/sociedad/dia-mundial-de-internet-el-83-de-las-personas-que-viven-en-el-pais-usan-la-red-de-redes-2301920/>
- Vila, D. (6 de mayo de 2023). Qué hace hoy Mercedes Ibero, la «cara visible» de la pandemia en Río Negro: «la gente todavía me reconoce». *Diario Río Negro*.  
<https://www.rionegro.com.ar/politica/que-hace-hoy-mercedes-ibero-la-cara-visible-de-la-pandemia-en-rio-negro-la-gente-todavia-me-reconoce-2894454/>

## 8. ANEXOS

### I. Entrevista televisiva al Secretario de Medios de la provincia, Gustavo Glave

**Gustavo Glave**<sup>66</sup>: tuvimos que aprender mucho, jugar contra la inmediatez y contra la ansiedad de los medios de comunicación y también de la gente, que en algún momento se cuestionó la información oficial. Tanto en las provincias como en la Nación, creyendo que se ocultaban casos.

En realidad era todo lo contrario, queríamos mostrar todo lo que estaba pasando para generar conciencia en la gente y que se entienda la gravedad de la situación. Aprendimos bastante, fueron casi 9 meses seguidos de conferencias de prensa. Primero eran todos los días, después los últimos meses dejamos de hacerlo los fines de semana. Pero con la doctora Mercedes Ibero todos los días poniéndose al frente y dando las indicaciones, no solamente los números, sino también información y las pautas de cuidado de la gente y respondiendo a las preguntas.

En un principio lo generamos como conferencia de prensa, recibimos el equipo de comunicación las preguntas de los medios para después hacérselas en vivo a la doctora.

Después, avanzamos un poco más, y empezamos a hacer las preguntas que la gente hacía desde las redes sociales. Llegamos a tener picos de más de 10 mil personas conectadas en el Facebook oficial de la provincia, más todo lo que se multiplicaba con los compartidos.

Nos dimos cuenta de la importancia y de la gente que esperaba las transmisiones en vivo, así que se hizo una rutina interesante.

---

<sup>66</sup>Glave, G. (6 de febrero del 2021). El desafío de comunicar en Pandemia. Facebook. <https://www.facebook.com/watch/?v=932479820854265>

Como lo explicó la gobernadora, volvemos la semana que viene pero con la campaña de vacunación, para llegar a la comunidad con toda la información respecto de cómo se va desarrollando, quiénes pueden, cómo van a ser todos los mecanismos, cómo se viene desarrollando la campaña, quiénes son los grupos. También la información de cómo está cada localidad con la vacunación y vamos a agregar las cuestiones gráficas de las curvas de contagio, independientemente de la cantidad de casos, cómo se están manejando las curvas de contagios, para que la gente tenga toda la información oficial y fehaciente como estaba acostumbrada.

Vamos a hacerlo en principio una vez a la semana. Por cuestiones operativas estamos arrancando el jueves (11 de febrero del 2021), pero después por una cuestión de calendarización lo vamos a estandarizar los días miércoles.

En la página web de la provincia se refleja toda la información oficial que nos llega del Ministerio de Salud. Cada novedad que hay se carga, los medios de prensa acceden a esa información y cualquier ciudadano rionegrino también lo puede hacer. Ni bien se carga en el Sistema Integrado de Información Sanitaria Argentino (SISA), a la tarde se carga a la página oficial. Si bien, no se siguieron haciendo las habituales conferencias de prensa, se siguen cargando todos los días las planillas con la cantidad de casos activos, las altas y bajas de cada localidad y, también, como se venía manejando la vacunación que en principio fue para el sector de Salud.

Lo que vamos a incorporar en formato de conferencia de prensa son las inquietudes y preguntas de los medios de toda la provincia, que tal vez ahora no sean tan puntuales y si nos da el tiempo y las posibilidades incorporar las preguntas de la gente también.



Estamos trabajando desde la Secretaría de Comunicación en concordancia con el Ministerio de Salud y los especialistas en el mensaje, en trabajar la prevención. Creo que hoy sigue siendo la única herramienta que tenemos para contrarrestar el COVID. Hicimos una campaña destinada al público más joven, una campaña de verano. A veces cuesta llegar con el mensaje. Estamos buscando distintas alternativas y variables con el objetivo de llegar con el mensaje: hay que cuidarse. Las cuestiones básicas, distanciamiento, higiene, alcohol en gel y tapabocas.

Reuniones sociales controladas, en espacios abiertos, no multitudinarias. Es un trabajo constante y en el que estamos buscándole siempre una vuelta más porque la gente se acostumbra al mensaje y deja de interesarle, entonces hay que ir generando cosas nuevas constantemente. Hay un gran trabajo y un gran compromiso de toda la gente de la Secretaría de Comunicación y también del Ministerio de Salud en esto y bajo la estricta mirada de nuestra gobernadora que está muy preocupada por esta situación y se ocupa puntualmente de la cuestión de comunicación también.

Creo que hemos estado a la altura de las circunstancias, con nuestros errores los cuales siempre vamos tratando de corregir, con una muy buena relación y entendimiento con los medios de prensa que entendieron la importancia de manejar la información oficial. Jamás ocultamos nada, había tiempo para todo, horarios, tratamos de estructurar los horarios en los que se daba la información para que todo el mundo supiera, sino se hace todo muy complejo.

## II. Entrevista a Bruno Spizzirro – Subsecretario de Prensa del Gobierno de Río Negro

*Bueno, estamos con Bruno Spizzirro, el subsecretario de Prensa de la Secretaría de Comunicación del Gobierno de la provincia de Río Negro, con quien vamos a dialogar sobre el tema del rol de la subsecretaría de prensa durante la pandemia del COVID-19, que surgió más fuertemente en Argentina a partir del mes de marzo con los primeros casos del 2020.*

*A partir de allí, uno de los primeros casos también que se dio en Río Negro y luego el rol de la comunicación gubernamental para poder transparentar las acciones del estado en función de las medidas adoptadas en el marco de esta situación sanitaria.*

*Bueno, Bruno, ¿Cómo ha afectado la pandemia al funcionamiento del área de comunicación gubernamental que está más precisamente a tu cargo?*

Bueno, al principio con los cuidados como cualquier otro ciudadano, hemos implementado mayores cuidados y teniendo en cuenta el vínculo que tenemos nosotros y la salida constante que hay en la oficina, en intercambio y contacto con la gente. Creo que se ha mantenido una cultura del cuidado mayor. Eso desde el punto de vista personal, digamos.

Después desde lo laboral en el post pandemia, se ha recuperado un poco la normalidad. No sé si te diría que ha afectado al área en el post pandemia. Casi tres años después hemos recuperado un poco la normalidad en el trabajo. Sí durante la pandemia nos obligó, como pasó en todas las áreas en el Estado, y en gran parte del privado a adecuar las tareas para evitar el contacto y la aglomeración de gente y las posibilidades de contagio.

Primero, lo que hicimos fue dividir el equipo en dos burbujas en su momento. Si se detectaba un caso en alguna de las burbujas, se aislaba la burbuja inmediatamente y se activaba presencialmente la otra burbuja. Mientras con una burbuja se trabajaba presencialmente, la otra lo hacía por home office.

Y así fuimos reduciendo un poco el personal. En el post pandemia, la verdad hoy no notamos afectado el trabajo. Sí se movió un poquito el eje quizás en algunas temáticas. Todavía Salud

o Economía siguen con algunas cuestiones vinculadas a la pandemia que está tratando de recuperarse.

Pero en lo estrictamente laboral, por lo menos en nuestro equipo en el post pandemia no ha afectado el trabajo. Hoy estamos trabajando normalmente, pero ya pasaron tres años, en el día a día, sí, en lo posterior, en lo que fue el principio, la recuperación en el post pandemia hubo mucha gente que quedó asustada que le costó volver.

Hubo personal que todavía no volvió qué es el personal mayor y que tiene alguna afectación o alguna condición crónica de salud. Tenemos algunos empleados con condiciones crónicas que siguen haciendo home office o que están todavía intentando recuperarse. Tenemos compañeros que han tenido COVID-19 que les costó mucho volver por cuestiones de salud. Obviamente, la recuperación les costó. Tuvimos un compañero que falleció. Obviamente también nos afectó desde ese lugar.

Hoy estamos normalizados tres años después.

Digamos, se ha generado esta cuestión de los cuidados y de tener mayor atención a esa situación que hoy, por ejemplo, nos vemos en la oficina y todavía se mantiene un poco el cuidado con el alcohol. Sigue estando en las oficinas, por lo menos en las oficinas que me toca a mí.

Seguimos tratando de mantener el distanciamiento. Seguimos tratando, si bien la pandemia sigue o está presente, ya no estamos como en el peor momento, pero tratamos de mantener los recaudos que por eso en lo laboral técnicamente laboral hoy no tenemos mayor afectación.

***Bien, ¿qué estrategias ha implementado su área para comunicar efectivamente información relacionada con la pandemia?***

Bueno en su momento, te diría que el 100% de la información oficial del gobierno pasó por acá, de hecho, hasta por una cuestión de facilidad, porque toda la planta del Estado se redujo y se trabajó durante la pandemia con 30% del personal presencial. El resto en su momento se fue a la casa.

Entonces eso obligó también un poco a redistribuir las tareas entre los pocos que quedamos dentro de la oficina. Y toda la información se centralizó acá y se filtró por acá. Fue un trabajo en principio complicado porque primero teníamos que aprender a comunicarnos en una pandemia que fue difícil.

Un poco se va aprendiendo también a los empujones. Nos tocó en el ingreso en la entrada, no sé si fue el primer caso en el interior del país. La verdad que no recuerdo bien ahora, si no fue el primero, fue uno de los primeros.

### **Con una docente.**

Con una docente.

Tuvimos también aquí en la provincia los primeros casos de circulación interna, que fue también en su momento complejo. Este primer caso fue una persona que había venido del exterior. Estamos hablando de cuando arrancó la pandemia, en los comienzos era cuando venías del exterior tenía que tener especial precaución. No había circulación interna hasta ese momento.

Después tuvimos caso de circulación interna en el Alto Valle, que creo que uno de los primeros del país también fue acá en Río Negro. Así que nos tocó también salir rápido a comunicar seguramente con algunos errores en el inicio hasta que nos acomodamos y hasta que nos adaptamos a todas las legislaciones que regulan la comunicación en ese contexto, porque también se modificaba mucho.

La estrategia en principio fue comenzar a brindar dos partes diarios, porque al aparecer el primer caso la gente se empezó a conmocionar y hasta se empezó a generar temor. Entonces nos adaptamos un poco a esa mecánica de brindar dos partes diarios.

Los primeros partes tenían información de casos que se habían registrado días antes porque en ese momento las muestras se mandaban al Instituto Malbrán se demoraban tres, cuatro días en obtener el resultado.

Entonces, la persona que se toma la muestra hoy, recién dentro de cuatro, cinco días sabía si era positivo o negativo de COVID. Lo que obligaba a que esa persona esté encerrada de cuatro a cinco días hasta que tenga el resultado, digamos, es esa persona y los demás contactos que tenía. Entonces también, eso generaba alguna demora en la confirmación de la

información porque estábamos tres, cuatro días dando vueltas con un caso que no sabíamos si había o no.

Cuando arrancó la pandemia teníamos tres, cuatro casos en la provincia. Después, obviamente los números nos llevaron puestos. Cuando nos dimos cuenta era una situación de contar casos con naturalidad todos los días. Porque, bueno, la misma pandemia se fue normalizando durante ese tiempo que era la forma de vida que teníamos en ese momento era esa.

Era llegar al final del día y ver cuántos casos había cada día. De a poquito se fue, más todavía con el aislamiento, cuando el gobierno nacional decidía el aislamiento y la gente ya se quedaba en la casa, era mucho más porque lo único que hacía la gente era leer los diarios y ver cuántos casos habíamos tenido.

Entonces empezamos a entender eso. Empezamos a centralizar información desde acá. Ese fue un trabajo en conjunto con los medios que nos llevó un tiempo también. En los primeros meses empezaron a aparecer rumores todo el tiempo. En todos los pueblos había un caso y después resultaba que no era un caso.

Se confundían otras enfermedades que tenían síntomas similares y enseguida dentro del pueblo decían: 'hay un caso, hay un caso'; y los medios empezaban porque había un caso. Teníamos que salir nosotros atrás a desmentir. Fue un trabajo que nos llevó unos meses, hasta que logramos que todos los medios entiendan que la información oficial y la información certera y la información que nunca se ocultó más allá de que siempre había alguna voz que decía que se ocultaban casos, la información que nunca se ocultó fue la que salió desde el ámbito oficial.

Por ahí nos quedaba un caso que era del día de hoy quedaba para el parte siguiente. Podía llegar a pasar alguna cuestión así porque por ahí los casos ingresaban en el sistema más tarde o después del corte. Los cortes se hacían si mal no recuerdo a las seis de la tarde. Se cortaba en ese momento el sistema.

Y bueno caso que entraba después de las seis de la tarde quedaba para el parte siguiente. En un principio había dos, uno por la mañana y uno por la tarde. Después nos tuvimos que adaptar a un pedido de Nación. Ellos hacían sus partes a las siete de la tarde. Nación nos

pidió que no emitamos partes hasta después del parte nacional, con lo cual nos obligó a reestructurar todo de vuelta y a armar los partes después de las ocho de la noche. Más adelante ya con la pandemia un poquito más avanzada, empezamos a sumarle al parte escrito con la información de los datos los parte por vídeo, por audiovisual que empezaron a tener un impacto que fue totalmente sorprendente. No nos esperábamos llegar al impacto que tuvieron.

Llegamos a hacer más de 450 partes. Pensa que en 2020, todos los días ocho de la noche, había un parte de domingo a domingo. No se frenaba nunca. Los partes que se transmitían en vivo tenían 8 mil, 9 mil creo que llegamos a 12 mil de conexiones en vivo, pero al punto de que se saturaba la página.

Digamos, nos obligó a reestructurar todo la pandemia, hasta el punto de vista de tener que ampliar las condiciones de navegabilidad del sitio web porque en dos minutos se nos plantaba el sitio porque la gente entraba masivamente después de las ocho de la noche a ver el parte de ver cuántos casos había habido en el pueblo.

Cada vecino entraba a ver, por decir un ejemplo un vecino de Chichinales entraba a ver cuántos casos había tenido Chichinales o en Villa Regina que está cerca. Se geo-localizaba mucho esa información porque entendíamos que era importante para el vecino saber cuántos casos había en su pueblo. Lo entendíamos desde el brindar la información transparente, no esconder casos, que nunca se hizo. Y, también, lo entendíamos desde la necesidad de cada vecino de decir bueno, la pandemia está entrando a mi pueblo. Tengo que reforzar los cuidados, esto no es una pavada y tengo que cuidarme de verdad, tengo que cuidarme yo, tengo que cuidar a mi familia, tengo que cuidar a mi vieja que es grande, tengo que cuidar a mi hijo, que tiene un problema de salud y no puede salir.

Tengo que cuidarme yo que soy fumador, por ejemplo, o que tengo alguna condición de salud y estoy dentro de los grupos de riesgo y me tengo que cuidar.

### ***¿Cómo han medido el éxito de la estrategia de comunicación?***

Es difícil por la temática medir el éxito, porque en definitiva, alguna vez alguien me dijo en una en una reunión, que durante la gestión del 2020 había terminado siendo contar todas las

noches al final del día cuántos muertos había tenido la provincia. Y así crudo como suena eran eso los partes.

A mitad de año, cuando ya los casos lamentablemente eran muchísimos y la pandemia ya parecía que era no imparable, pero sí, parecía que estaba pegando muy fuerte en la comunidad.

Los partes terminaban siendo casi eso, era esperar el final del día para ver cuántos casos nuevos había, cuántas personas habían fallecido. La forma de medir cómo impactaba la pandemia. Así de crudo como suena, por eso, a ver, desde lo comunicacional para nosotros ha sido positivo porque me parece que hemos cumplido con el objetivo de llevarle a la gente la información.

Y hemos centralizado la información acá y hemos logrado trabajar en conjunto con los medios. La verdad que no hubo medio en la provincia, la verdad no recuerdo bien, pero no hubo grandes casos de polémica en la provincia con temas de casos confirmados.

Los medios trabajaron con mucha responsabilidad en general, en conjunto con nosotros haciéndonos las consultas: por ejemplo, ‘el parte no tiene este caso, me puedes averiguar porque a mí me dijeron que en el hospital hay una persona’. Y nosotros respondíamos: ‘averiguamos sí, mira va a quedar para el parte que viene. Quédate tranquilo’.

***Por ejemplo, vos consideras que a partir de la información oficial, como mencionabas de que los vecinos entraban para geolocalizar la cantidad de casos en referencia a si sus vecinos estaban contagiados, cómo para extremar los cuidados y demás; un puntapié puede ser el que no haya colapsado el sistema sanitario.***

Sí. Sí. Yo creo que la gente tomó mucha conciencia también cuando recibía la información de cómo venía la pandemia. Mucha gente tomaba conciencia y reforzaba los cuidados. Y eso seguramente implicó que mucha gente haya salvado su vida o haya podido atravesar la pandemia de la mejor manera, cuidándose, resguardándose.

Y en parte, creo que llevarle la información a la casa la gente fue muy importante para generar esta mentalidad de que hay que cuidarse, porque aparte no solamente contar los

casos, sino también era contar los recaudos que había que tomar. En cada parte de los 450 o 460 partes que hicimos, la primera recomendación de la doctora Iberó era el lavado de las manos, el uso del barbijo. Digamos, el mensaje de las tres acciones básicas que era muy simple que teníamos que hacer para evitar el contagio estuvo en todos los partes.

Además de toda información que se brindaba por fuera de los partes que se seguía informando. Pensar que hubo que reestructurar hasta la cuestión legislativa. Nosotros teníamos hasta un decreto diario con distintas medidas de aislamiento de localidades, de apertura de localidades. Toda esa información también se brindaba todos los días. Hemos tenido situaciones en donde se cerraba un pueblo por 15 días, porque el crecimiento de los casos era muy grande. Entonces se cerraba, se aislaba esa zona para que no entre gente y no salga, para que la pandemia no avanzara. Nos pasó en el Valle Medio un tiempo, con el Alto Valle también. Con localidades específicas que se cerraban.

### ***Los famosos cordones sanitarios.***

Los famosos cordones sanitarios, establecer un cordón sanitario era una legislación porque se establecía por decreto. El decreto tenía que informarse. Ese decreto nos llegaba a las ocho de la noche porque muchas veces, en un contexto de crisis, se trabajaba a cualquier hora.

Entonces también nos adaptamos a esa cuestión. Nos adaptamos a los cambios en las medidas sanitarias. Recordaba cuando arrancó la pandemia, por ejemplo, el barbijo no era obligatorio, después pasó a ser opcional, y luego pasó a ser obligatorio. Cada una de esas decisiones se tomaba por un decreto o por una Resolución del Ministerio de Salud.

Y nosotros teníamos que estar atentos a todas esas cuestiones que también formaban parte de la información que teníamos que dar todos los días, además de preparar los partes todas las noches que se transmitía en vivo.

Incluso hemos tenido parte con la doctora Iberó aislada saliendo desde su casa por zoom, porque bueno, nosotros además de estar trabajando acá todos los días, también teníamos que

salir a la calle y teníamos la exposición, porque también cumplíamos otro tipo de tarea periodística, como acompañar a la gobernadora a una recorrida por un hospital.

Lo cual nos exponía muchísimo a todos los que trabajamos acá. Bueno, era parte de lo positivo de ese momento, que mucha gente estaba encerrada y tenía ganas de salir a trabajar y no podía. Y nosotros recordando esa etapa, muchos nos decían qué suerte tienen ustedes que pueden salir a trabajar todavía. Nosotros estamos encerrados hace dos meses en casa. No podemos salir. Y en ese momento era, también, más allá de lo difícil de la situación, de que nosotros mismos pasábamos mucho tiempo sin ver a otra familia. Muchos de nosotros tomamos la determinación de no ver a nuestra familia porque estábamos expuestos.

Entonces tomamos la decisión de estar meses sin ver a nuestros padres, a nuestros hijos. Pero bueno, teníamos por lo menos la libertad de venir acá a la oficina y trabajar y seguir haciendo lo que nos gusta y lo que hacemos todos los días y encima en un contexto de crisis, es donde sabíamos que la gente estaba esperando la información. Estaba esperando el trabajo que hacíamos nosotros acá.

### ***¿Y cómo han trabajado con otras áreas de gobierno para garantizar la comunicación?***

Nosotros tenemos un vínculo constante todos los días con todos los ministerios, las secretarías de Estado, los organismos que tiene el Estado, empresas públicas, entes, porque estamos todo el tiempo recibiendo información como órgano rector de la información pública.

Recibimos datos todo el tiempo de todos los organismos. Algunos organismos por su naturaleza en ese momento no tenían tanta actividad, otros duplicaron o triplicaron la actividad como el caso de Salud, obviamente, la gente del equipo de prensa de Salud estaba trabajando acá con nosotros todos los días.

Otros organismos trabajaron también en cuestiones muy específicas. En Economía con el acompañamiento a los sectores que más se afectaron con el párate por el aislamiento.

Turismo trabajó mucho durante un tiempo. Hay que recordar que Río Negro fue la primera provincia que abrió el turismo después de la pandemia.

Fue una prueba piloto. Se trabajó muchísimo en ese sentido también. Se viajó mucho a Buenos Aires donde se llevaron a cabo muchas reuniones con el ministro Lammens en ese momento.

Obligó por ahí a reforzar la información, obviamente con el área de Salud, estábamos en contacto permanente. Con los equipos epidemiológicos que nos brindaban la información, con la doctora Iberó, con el ministro –de Salud-, con el equipo de prensa por supuesto que recolectaba toda esa información y estaba siempre ahí atento.

Se reforzó el área de Salud con personal de otras áreas que estaban sin actividad porque estaban casi cerradas. Otros ministerios u otras áreas de empresas u organismos; esa gente por ahí pasó a cumplir, no cumplir funciones a salud, pero sí a dar una mano porque había días en donde obviamente la información y la cantidad de consultas y los pedidos nos aplastaban.

Entonces necesitábamos tener el personal activo. Entrábamos acá con personal a las siete, ocho de la mañana y salíamos después del parte de COVID, que era a las ocho de la noche. Salíamos a las nueve de la noche. Había días que pasábamos 12 horas de corrido acá adentro y era todo el tiempo tener algo, todo el tiempo, todo el tiempo, todo el tiempo.

Entraba un decreto, entraba una resolución, entraba un pedido. Había un problema en un pueblo porque todo el tiempo había algo. Fue una época de mucho trabajo, muy intenso y muy serio. Además, porque cada palabra que se decía repercutió mucho en el ánimo de la gente.

***En su labor de comunicar, ¿Han recibido una retroalimentación desde afuera sobre cómo poder mejorar la comunicación?***

Sí, todo el tiempo, todo el tiempo. De hecho, cuando arrancaba te decía seguramente cometiendo errores en el inicio porque nos tuvimos que readecuar a legislaciones vinculadas

a la salud y al resguardo de la identidad del paciente, de sus datos. Y, poco a poco, fuimos readecuando la información que se brindaban en los partes para no afectar la identidad y la privacidad de las personas.

Todo el tiempo recibíamos primero, por suerte, muchos elogios porque la gente ya te digo, estaba en la casa y lo único que esperaba era el parte de las ocho de la noche para ver qué información había, cómo estaba su pueblo, si se cerraba o no se cerraba su pueblo, la gente esperaba los partes para ver qué hacía, que si podía salir, no podía salir, si tenía que usar el barbijo, no usarlo. Si tenía que guardarse en la casa porque el COVID estaba afuera y los casos se habían duplicado en los últimos dos o tres días.

Y, después, recibimos y sobre todo de los medios muchas recomendaciones, muchas consultas. Fue un laburo fuerte, casi un año completo de estar a ese ritmo. Después, a medida que la pandemia iba aflojando también íbamos recuperando gente. Entonces se iba aliviando todo un poco porque al tener más personal, también esto ayuda más a las funciones diarias.

Y recibimos todo el tiempo recomendaciones de la gente, recomendaciones incluso hasta en su momento aprovechamos los comentarios. Porque nosotros los partes los brindamos por dos o tres plataformas distintas. Algunas eran redes sociales. Entonces la gente por ahí también tenía la chance de consultar, de opinar, en algún momento también hasta la doctora Iberó se puso a contestar mensajes personales que le llegaban a su a sus redes sociales.

La gente le consultaba cosas a ella. Entonces ella misma también hasta respondía desde sus redes personales a la gente que le escribía. Se generó un fenómeno rarísimo que no lo esperábamos con los partes la verdad, pero que creo que fue muy útil. Fue primero muy necesario. Cumplimos con esa función y después fue muy útil y nos sirvió también a nosotros para potenciar la estructura que teníamos de prensa acá, sobre todo lo que tiene que ver con audiovisual porque nos dio un empujón muy grande.

***Y a partir de esta experiencia, ¿cómo planearían a largo plazo para seguir afrontando esta situación sanitaria?***

*El COVID, ahora, es parte de la realidad. Perdió por ahí tal vez a esta altura la categoría de pandemia, está más controlado y los casos ya mermaron. Ya se instaló y no significa que pueda volver a explotar a partir de esto.*

*Ahora, ¿cómo planificaría a largo plazo en función de que vuelva a rebrotar?*

Creo que se aprendió mucho en las formas de brindar el mensaje, la forma de llegar rápido y que la gente entienda la importancia de lo que le estamos contando. Cuando arrancó la pandemia, los primeros casos eran: 'bueno esto arrancó en China'. Después resulta que fue en España. Después fue en Brasil. Después fue en Capital Federal y cuando nos dimos cuenta lo teníamos en Viedma en cuestión de meses. Incluso hasta nosotros mismos que estábamos acá dentro decíamos que no pasa nada, no va a llegar. Se va a frenar antes y no vamos a tener ese problema. Mira que en Viedma vamos a tener COVID si esto nació en la otra punta del mundo.

Bueno, cuando nos dimos cuenta, teníamos un caso de COVID acá. Sorprendió a todos, porque incluso hasta en la previa se trató como otra enfermedad, porque parecía que, bueno, esta persona que fue el primer caso, tenía o estaba padeciendo de otra enfermedad. Cuando llegaron los resultados cuatro, cinco días después, se confirmó que, como te decía en ese momento, tardaban cuatro, cinco días en llegar los resultados y se confirmó que era COVID.

Yo creo que en una situación similar a futuro primero nos encuentra mucho mejor preparados desde lo comunicacional. Más allá de que uno se prepare para comunicar en crisis hasta que no estás en ese momento, no sabes para dónde arrancar. Porque también primero evalúas un poco, por lo que vivís vos y por lo que te va llegando, evalúas un poco como viene, cómo está el clima, que es lo que necesita la gente, qué es lo que necesita escuchar, cuál es la información que quiere, qué es lo que necesita más allá de lo comunicacional.

Digamos, el Gobierno puso en marcha varios programas para acompañar a la población más allá de lo comunicacional. Nosotros acompañamos, obviamente, desde lo comunicacional todos esos programas para que puedan llegar a la gente. Se me ocurren +60, por ejemplo, que acompañó a los abuelos durante todo ese tiempo que estaban encerrados y no podían salir.

Y creo que nos encuentren más preparados desde lo mental también como para ver por dónde empezamos ante una situación de crisis como esa. Esperamos no volver a vivir, que seguramente pasa una vez cada 100 años, pero bueno, nos tocó como generación atravesarlo en este momento. Y creo que nos encontramos un poco mejor desde lo comunicacional.

Lo estructural en prensa nos encuentra un poco mejor preparados para encarar situaciones como estas.

***Bien. Y hablando de la estructura de tu área en el 2020, ¿cómo estaba conformada previo a la pandemia y cómo estaba armada en ese entonces?***

Estructuralmente hoy estamos igual en el área. La subsecretaría a mi cargo, depende de una secretaría de comunicación y trabaja en conjunto con otra subsecretaría que es de comunicación digital que se encarga de publicidad, imagen y redes sociales del Gobierno. La estructura hoy sigue siendo la misma.

Si se ha sumado, teniendo en cuenta la importancia de que logramos medir en ese momento por la necesidad de la gente, equipamiento que nos permite salir rápidamente en vivo con un mensaje desde cualquier lugar. Estructuralmente lo que hemos sumado es un equipo de transmisión, con un set de transmisión preparado para apretando un botón, salir con un mensaje rápidamente de desde cualquier lugar en todas las vías que tienen la secretaría de comunicación para difundir su mensaje.

La subsecretaría sigue integrada de la misma forma. Tiene cuatro departamentos, uno de redacción, uno de fotografía, uno audiovisual y uno de radio. Los cuatro departamentos durante la pandemia funcionaron integrados, principalmente, lo que tenía que ver con los partes. Trabajábamos con sus guardias y con su personal reducido y con una persona por departamento en un momento, se llamaba a tener una sola persona por departamento de manera presencial.

El resto trabajaba desde su casa, pero bueno, un fotógrafo, un camarógrafo trabajando desde casa es complicado. Tienen que estar porque generan un trabajo que es netamente presencial.

Siempre teníamos que tener una guardia presencial. Hoy la estructura es la misma con el mismo personal.

Puede que haya habido algún movimiento pero no tiene que ver estrictamente con la pandemia, pero estructuralmente seguimos de la misma forma y todo eso, toda esa estructura coordinada por una persona. La coordinadora general es la encargada de hacer enlace entre los distintos departamentos de la subsecretaría y, además, ser enlace con los distintos referentes de prensa de los ministerios y de las áreas y las tres delegaciones que tenemos en la provincia, en Bariloche, Cipolletti y en General Roca.

***Y bueno, hablando del tamaño jerarquía, podría decir muy acotadamente las funciones de cada departamento.***

El departamento de redacción es el encargado de recibir la información que se genera desde los ministerios o de generar su información propia de acuerdo a la línea que se maneje en el momento, las necesidades de información del momento. Se encarga de redactar todas las piezas que van para los medios gráficos.

Y es la base un poco de toda la información y el manejo de la información que recibimos o que obtenemos. Cómo ocurre en cualquier reacción, digamos, como la redacción de un diario. Es la parte donde se maneja la información, donde se trata, se edita, se mastica y se escupe como decimos nosotros, de la forma más simple para que llegue desde nosotros debido a que trabajamos estrictamente para los medios.

Trabajamos para que los medios reciban toda esa información y después trabajan en conjunto con los departamentos de fotografías, de radio y audiovisual que generan las piezas específicas para cada uno de esos medios. El de radio trabaja generando contenidos para radios, audios, lo que se necesite, entrevistas, spots, lo que sea necesario.

El de fotografía trabaja brindando el material fotográfico a los medios y de coberturas de agendas. Trabajamos para 600 medios, un poco menos de 550 medios de toda la provincia. El

95% está en el interior de la provincia, entonces por ahí necesitan algún material fotográfico y nosotros se lo brindamos, aunque sea de archivo.

Y el equipo de audiovisual hace lo mismo, pero con el contenido de vídeo.

***Y cada uno con sus propias plataformas para cargar y luego distribuir el material.***

Exacto.

***Audiovisual puede ser con YouTube, radio con Sound Cloud, y fotografía con Flickr.***

Exacto. Cada uno tiene sus propias plataformas. Centralizamos todo en un solo envío porque la redacción lo que hace, además, con el sitio web como gran soporte es distribuir la información a los medios geolocalizada, para que sea más efectiva y esa información en algunos de los casos se distribuyen en un formato 360° que implica que se incluya contenido para cubrir las necesidades de todos los medios.

No es solamente quedarse en la gacetilla con la declaración y contando el hecho noticiable, sino también darle un soporte a eso de fotografía con imagen, de audio, de todo lo que necesitan los medios para cada uno de los medios con sus necesidades. Vamos de a poco tratando de cubrirlo.

Y cada medio ya sabe. Las radios saben que si entran a nuestro Sound Cloud van a encontrar todas notas del día de archivo que les pueden servir. El jefe de fotografía del diario sabe que en nuestro Flickr va a encontrar la foto del archivo que necesite o sabe que ahí va a encontrar las actividades del día o las actividades de ayer. Y bueno, formato vídeo pasa lo mismo con YouTube.

Además de que tenemos un Cloud, que es una nube de información de vídeo. Por su especificidad, como es un formato más pesado y demás, se distribuye por ahí a través de un Cloud, donde cada medio de canal de televisión tiene su ingreso a ese Cloud y puede bajar de ahí la información en altísima calidad y bajar el contenido de vídeo que necesite.

***Bien, volviendo a esto, después me decía me comentaste en un punto que desde acá se contactan y se relacionan con las demás áreas de prensa del Gobierno centralizada en los ministerios, organismos, entes y empresa con participación estatal. ¿Esa relación se centra en tu figura, en la coordinadora general o entre los dos?***

Sí, un poco entre los dos. El secretario también, dependiendo de la temática, dependiendo del contexto.

Se va centralizando la diaria se centraliza en mí y en Débora (De Iulis) que es la coordinadora general los pedidos de cobertura de actividades y demás, se centralizan ahí y, después, bueno hay otro nivel de toma de decisión en algunos contenidos que los maneja directamente el secretario, que es mi jefe y el después derrama lo necesario acá para que nosotros tomemos la acción siempre en conjunto con lo que se hace en redes sociales.

***Bien. Bueno pasemos ahora a públicos. Ustedes cuando trabajan a partir de la información oficial del gobierno, ¿quiénes son los principales públicos o audiencias a los que se dirige la comunicación y más en el contexto de la pandemia?***

Es difícil trabajar para todos, ¿no? obviamente, porque siempre hay un contenido que le sirve a uno y no le interesa al otro.

Entonces, tenes que tratar... hablando de la población en general, un contenido que le interesa a un grupo de persona por razón x, por una cuestión geográfica, por una de interés y demás; y no le interesa a otra gente. Entonces, para tratar de llegar a todas las personas, siempre tratamos de tener toda la información que puedas a mano para poder llegar a toda la gente.

No sé, un ejemplo. La obra del hospital en Fernández Oro probablemente le interesa a la gente de Fernández Oro y a las localidades que están alrededor, que se van a ver beneficiadas con esa obra. Al vecino de Jacobacci digamos es una información que no lo afecta. Entonces probablemente la vea y la scrolea hoy en el celular y pase.

Tratamos de brindar información que sea útil para todos. El público siempre es, casi hasta por un mandato constitucional diría que es el pueblo rionegrino. Tratamos de llegar a la mayor cantidad de gente posible y de brindar la mayor transparencia posible. Posible no, sino con transparencia absoluta en la información que brindamos. Siempre, te diría cumpliendo este mandato constitucional de brindar información de los actos del gobierno, es nuestro rol central.

En pandemia se mueve un poco el eje porque, si bien buscábamos llegar a todo el mundo porque insisto, la gente estaba en su casa, estaban todos encerrados. La gente esperaba los partes a la noche hasta incluso para escuchar una voz diferente, para saludar. Y nosotros repasábamos mensajes, a veces después de los partes, y muchos de los mensajes era: ‘hola doctora’.

Había una necesidad de la gente también de escuchar una voz amigable, de escuchar la voz de una persona que les cuente las cosas, lo que estaba pasando, de generar esa credibilidad. Y después, bueno, se hacía mucho énfasis también en el público objetivo de la pandemia, que eran las personas que tenían que tomar los mayores recaudos que eran las personas mayores, personas con un problema de salud.

Porque eran en definitiva las personas que podían llegar a perder la vida en contacto con el virus. Todos la íbamos a pasar mal si nos contagiábamos, todos estábamos en peligro. Todos podíamos ser una posible víctima del virus. Pero bueno, sabíamos también y por la información que nos llegaba a los partes que, lamentablemente, la mayor cantidad de muertes registradas en la pandemia tenían que ver con el con estos factores, estos grupos de riesgos.

En muchos casos, bueno, no podían evitar contagiarse por cuestiones laborales, por cuestiones personales y familiares, y tratábamos de llegar un poco ahí también porque era el sector que tenía que tomar mayor conciencia. Pero siempre, insisto, el objetivo nuestro es llegar a la mayor cantidad de gente posible, tratar de convertir los criterios como para que el contenido que generamos sea de interés para la mayor cantidad de gente posible.

***¿Qué estrategias se utilizaron para llegar a ellos, mantener su atención y participación?***

Se trabajó mucho en redes sociales porque queríamos llegar directamente. Nosotros, desde esta área trabajamos en una comunicación indirecta a través de los medios.

No llegamos específicamente a la gente, en el trabajo que hacemos nosotros en un 95% destinado a los medios. Obviamente que toda esa información que generamos después se traduce en una comunicación más directa a la gente, pero a través de otras vías que son, por ejemplo, las redes sociales, los spots publicitarios que exceden el área mía digamos que se trabajan en otra área.

Pero bueno, la información de donde surgen todas esas piezas de spots y esas piezas de redes sale de acá y nosotros, si bien nosotros las editamos y la procesamos un poco; en algunos casos, las grandes usinas de de la información del gobierno son los ministerios, a través de sus áreas con sus referentes de prensa que son quienes nos avisan tenemos esta actividad, pasó de esto, tengo esta noticia, te voy a mandar el material en un rato o mañana va a pasar tal cosa, o estamos organizando, o se está trabajando en este plan.

Son (referentes de prensa) quienes van avisando las cosas que van pasando también. Porque obviamente una estructura tan grande como la del Estado con más de 10 ministerios y demás, hay un montón de cosas que están pasando todo el tiempo. En este momento están pasando un montón de cosas en el Estado que, a nosotros acá en esta burbuja en donde estamos, por ahí no nos llega la información de otra forma que no sea por los referentes de prensa, que son los grandes generadores de información. Muchos, como te decía hoy, siguieron trabajando en la pandemia, generando, sobre todo las áreas que estaban implicadas directamente en la pandemia. Retomando, nosotros trabajamos indirectamente desde acá para el pueblo, a través de los medios, pero generamos el contenido que necesitan los medios.

Y bueno, esa información que se generó de acá durante toda la pandemia también sirvió como base para otro tipo de contenidos para ir más directo a través de otras plataformas más directo a la gente.

***¿Cómo se construyó el mensaje de la comunicación gubernamental en la pandemia?  
¿Cómo fue? Se sentaron cuando explotó esto, es decir, armamos una mesa con la gente***

*implicada en la comunicación, bueno, ¿qué ideas y temas vamos a transmitir principalmente? ¿Cómo ha sido ese proceso?*

En principio cuando empiezan a crecer exponencialmente los números, que se empieza a generar más alarma y desde Nación se empiezan a tomar algunas medidas, en ese momento como te decía, estábamos con parte diarios. Los partes eran muy chiquitos. De hecho, había partes que hemos mandado que decía sin novedad cuando recién arrancó la pandemia.

Cuando lo comparas con los partes que enviamos un año después, parece una locura como nos pasó por arriba la pandemia en tan poco tiempo. En cantidad de casos. Cuando empiezan a crecer los casos en un momento nos sentamos, dijimos bueno, tengo que empezar a ver cómo hacemos. El principal objetivo era llevar tranquilidad a la gente.

Pero, también, además de llevar tranquilidad a la gente, explicar que hay que tomar medidas de prevención. Estamos en una pandemia. Hay que estar tranquilo. No, no se va a terminar el mundo, pero si no te cuidas, se puede terminar al mundo para vos y para parte de tu familia. Tenés que cuidarte. Las medidas de cuidado eran muy simples. Siguen siendo muy simples.

Se hizo mucho hincapié en esas tres, cuatro medidas de cuidado. Lavarse las manos, mantener distanciamiento, usar barbijo. Eran muy, muy simples. Entonces empezamos a trabajar en piezas. Primero teniendo en cuenta que fue cambiando mucho la información, porque como te decía recién la las primeras piezas, las primeras recomendaciones eran si venías del exterior aislarte 15 días y así se terminaba la porque no teníamos casos de circulación interna.

Los primeros casos venían de afuera. Después fue mutando empezamos a tener casos circulación interna, entonces empezamos a reforzar otro tipo de mensaje que era el lavado de las manos, mantener el distanciamiento. Al principio el barbijo no era obligatorio. De hecho, no se recomendaba el uso del barbijo, al contrario, no se recomendaba el uso de guantes en su momento, por ejemplo.

Entonces esas cuestiones fueron cambiando. Cuando empezamos a ver que el crecimiento de casos era muy fuerte, dijimos bueno, tenemos que tratar de llegar de alguna forma con las recomendaciones y ver cómo hacemos. Nación ya había arrancado con partes, que creo que los brindaba Carla Vizzotti en su momento que en esa época era secretaria de Salud. Estaba Ginés González todavía, después los brindaba otro funcionario que no recuerdo su nombre ahora.

Entonces dijimos bueno, vamos a empezar a implementar esta modalidad a ver cómo hacemos. Empezamos a implementar dos partes diarias: uno a la mañana y uno a la tarde. Empezamos con los partes, en un principio, los brindaba el ministro de Salud. Se aprovechó para anunciar también algunas medidas. También recuerdo que participaron otros ministros anunciando medidas de cierre de localidades y demás. A medida que iba avanzando la pandemia, se iban tomando decisiones sobre horarios y demás. Y después dijimos, bueno, hay que buscar un rostro técnico, un perfil técnico, un rostro amigable, una persona que todos los días nos cuente cómo está la pandemia.

Surgió la imagen de la doctora Ibero que venía participando ya del trabajo en su calidad de secretaria de Salud. Venía participando obviamente del trabajo diario con el equipo de epidemiología. Entendemos que fue una decisión correcta en su momento porque lo que generó la doctora cuando empezó a brindar los partes fue esa tranquilidad que necesitaba la gente.

La gente le creyó. Creyó en sus recomendaciones. Creo que indirectamente el inicio de los partes salvó muchas vidas, porque mucha gente empezó a escuchar lo que decía la doctora Ibero, si ella decía que no se salía la calle, la gente no salía. Y creo que fue la voz autorizada, pero a su vez, la doctora Ibero es una doctora con una preparación de años que ha sido directora de hospitales, digamos, tiene una preparación y una capacidad absoluta y la tiene para estar al frente de esos. Los partes tenían preguntas en vivo de los medios porque eso no lo aclaramos.

Los partes no era que ella se sentaba y contaba cuántos casos había y se abría el espacio para preguntas y hemos tenido 25 preguntas de los medios en un parte. Hemos tenido parte de hora y media, una locura. Llegamos a tener partes de una hora porque las preguntas de los medios y no paraban de entrar.

Y no podíamos ponerle un freno porque los medios querían preguntar, los medios querían saber. Y cuando los medios quieren preguntar y quieren saber, es porque la gente quiere saber. Entonces teníamos que respetar ese pedido. Y bueno, se empezó a generar una simbiosis con la doctora Ibero porque la doctora era la cara en ese momento de la gestión contando lo que se había hecho, lo que se había pasado, los casos, las vidas que se habían salvado, las vidas que no se habían podido salvar y brindaba las recomendaciones.

Pero a su vez, la gente también pedía la doctora porque se había generado un vínculo virtual con ella, que ya te digo todas las noches la gente se sentaba a esperar y a ver qué decía la doctora, y creo que fue una, fue una decisión en su momento acertada, que fue una decisión que tomó la gobernadora de que sea la doctora Ibero quien se encargue de los partes.

La doctora tiene, además de su que su preparación profesional, tiene una capacidad para contar las cosas que también nos brindaba mucho tranquilidad a todos y por ahí, para quienes no conocen el detrás de escena, la doctora llegaba todas las noches después de haber estado trabajando todo el día y muchas veces después de hacer el parque se queda hasta las dos, tres de la mañana.

La doctora en ese momento era la secretaria de Salud. Tenía a su cargo la dirección de todos los hospitales. Entonces terminaba el parte y seguía con el teléfono con cada uno de los directores y directoras de hospitales, resolviendo los problemas y a veces quedaba hasta las dos, tres de la mañana, arrancaba el otro día a las siete y le pegaba derecho todo el día y llegaba a las ocho de la noche con la poca energía que le quedaba brindar los partes y con la poca energía que nos quedaba todos después de haber estado todo el día llegaba a brindar los partes.

Y se sentaba delante de la cámara. Y así todo a pesar del cansancio, y a pesar de la situación en general, porque nosotros, además de estar acá era, éramos también vecinos, y teníamos amigos y familiares que estaban afuera, infectados, te digo, nosotros perdimos un compañero en medio de la pandemia.

Y bueno, eso de alguna forma más allá de esa pérdida, tuvimos ese mismo día que sentarnos a la noche y seguir haciendo los partes porque teníamos miles de rionegrinos que se sentaban todas las noches a ver la tele y esperar a ver que le contábamos nosotros qué tenía que hacer, qué recomendaciones tenía que tomar, cómo estaba su pueblo.

Entonces también nos afectaba desde lo personal, además de lo laboral. De todas formas, la doctora llegaba todas las noches con la poca energía que le quedaba, se sentaba delante de la cámara y le brindaba tranquilidad a la gente. Y eso fue un fenómeno, la verdad que no lo esperábamos, no a ese nivel. Miles, miles de personas que todos los días se conectamos.

Nosotros contábamos las reproducciones en vivo. Pero después el video quedaba colgado en YouTube. Y a las tres horas, nos metíamos en el vídeo y tenía el doble de reproducciones porque la gente lo había estado viendo durante todo ese tiempo, fue un fenómeno increíble que casi te diría que nosotros teníamos las mejores expectativas, obviamente cuando lo definimos, pero creo que en el fondo superó nuestras expectativas.

***¿Si tuvieras que hacer un redondeo y una un diagnóstico y evaluación global sobre el desempeño de la Subsecretaría de Prensa en el marco de la pandemia?***

Es altamente positivo, desde todo punto de vista, primero porque creo que se cumplió el gran objetivo que fue el de centralizar la información oficial, evitar la proliferación de fake news en ese momento que aparecían por todos lados, sobre todo en los primeros meses hasta que logramos de alguna forma controlar.

Controlar porque trabajamos muy en conjunto con los medios, en realidad un fenómeno que se torna casi incontrolable. Pero, llegamos a trabajar con casi todos los medios muy bien, incluso muchos de ellos tomando las responsabilidades de desmentir informaciones que iban

surgiendo y tomar la información oficial que brindamos nosotros con mucho respeto y con mucha responsabilidad y trabajando en conjunto.

Creo que fortaleció el vínculo del área con los medios y el respeto mutuo con los medios, y demostró que en situaciones complicadas se pueden trabajar en conjunto más allá de las diferencias que se puedan tener desde este lugar con los medios, siempre con todo respeto, con las diferencias que se pueden tener en los temas que se pueden evaluar de distintas visiones en ese momento. Creo que logramos que los medios trabajen en conjunto con nosotros con mucha responsabilidad.

Y creo que eso es un gran logro del momento. En principio eso. Y después de haber llegado con el mensaje a toda la gente, de haber generado expectativa y haber podido brindarle información y tranquilidad a la gente durante ese momento que nos vamos a acordar todos, durante toda nuestra vida que estábamos haciendo cuando escuchábamos el parte.

Los mensajes que nos llegaban, llegaron dibujos de los nenes. Dibujo que nos hacían llegar conocidos, que los nenes estaban encerrados y no sabían qué hacer. Entonces los papás escuchaban el parte y los chicos se ponían a dibujarla a la doctora. Y nos llegaban ese tipo de mensaje, digamos un fenómeno, en el que el contexto hace que sea muy complejo de analizar, porque, insisto, estamos hablando de un contexto donde mucha gente perdió la vida y muchas familias quedaron destrozadas y muchos comerciantes y muchos emprendedores perdieron todo.

Pero desde lo comunicacional ha sido muy positivo, sobre todo para sentar una base de acá a futuro. Creo que hemos generado mucha confianza y mucha credibilidad en los medios, después de lo que pasó en la pandemia. Hemos logrado reforzar mucho el trabajo con los medios y con mucho de los colegas que hasta el día de hoy siguen respetando mucho el trabajo y la dedicación que se brindó, éramos muy poquitos haciendo el trabajo de muchos y durante casi todo el día, y prácticamente un año y medio estuvimos así.

Creo que, en líneas generales, el trabajo que se hizo acá fue extremadamente positivo y ha ayudado a la gestión y, en esos momentos tan difíciles ha ayudado a la comunidad que es en definitiva el que tiene que ser nuestro horizonte como Gobierno.

*Muchas gracias.*

### III. Entrevista a Matías Vázquez – Referente de prensa Ministerio de Salud de Río Negro

#### *Cómo estaba conformada el área de Prensa de Salud y cómo se empezó a abordar desde el Ministerio toda la cuestión vinculada al COVID-19*

Matías Vázquez: El área estaba compuesta por tres -Evangelina, Maxi y yo-, sumado a Paula que trabaja en Educación para la Salud y Victoria la diseñadora gráfica, en total cinco. Previo a la pandemia estábamos todo, cuando se conformó el Comité de Emergencia y nosotros comenzamos a formar parte como área de Comunicación. Se hizo junto con Epidemiología y con las diferentes áreas de acá, y con directores de hospitales de zonas fronterizas de la provincia. En este caso, con el país de Chile y con el Puerto de San Antonio Este donde arribaba gente del exterior.

El Comité trabaja más que nada en la parte preventiva. Nosotros lo que hacíamos era comunicar, sacar placas y comunicados de prevención, más que nada para la gente que llegaba desde el exterior o de otras partes de Argentina. En las mismas se anunciaba que ante los síntomas que se manejaban en ese momento, lo primero que tenían que hacer era recurrir al médico. Era todo comunicación de prevención.

#### *Cuando empezaron a surgir los primeros casos en la provincia de Río Negro, ¿cómo se empezó a abordar?*

Matías Vázquez: El primero fue acá en Viedma. Me llaman desde un número de Buenos Aires, y me dice que era el vocero de Ginés González García -ministro de Salud de la Nación-, me dijo que no podía contactar al ministro y tenían que hablar con él urgente. Y para esto ya se venía hablando del tema, en el país había casos. Así que bueno, a los pocos minutos el ministro nos notificó que teníamos que ir a la oficina de él.

Yo me imaginé que podría tratarse del primer caso de COVID-19 en Río Negro, pero que sería acá en Viedma. El caso precisamente de una docente de la Escuela Gaia. Lo primero que se hace cuando se reúne el Comité, en este caso con el director del hospital de Viedma se empieza a estudiar qué se iba a hacer. Si se iba a comunicar, de qué manera se iba a comunicar. Es así que llaman a Gustavo Glave, el secretario de Medios de la provincia, y al ministro de Gobierno y Comunidad, Rodrigo Buteler. Era un día de semana a la tarde, y se definió hacer una conferencia de prensa convocando a los medios de prensa de Viedma.

Se define quiénes iban a hablar, en principio fue el ministro de Salud -Fabián Zgaib-, la doctora Mercedes Ibero -Secretaria de Políticas Públicas de Salud- que terminó siendo la vocera al final, Miguel Ledesma -Secretario de Relaciones Institucionales-, y el director del Hospital -José Rovasio-. Fueron los que estuvieron presentes para anunciar el primer caso en Viedma.

Se convoca a todos los medios locales y se hace la conferencia con la presencia de periodistas de radios, televisión, portales, estuvieron todos. A partir de esto se empieza a definir cómo se iba a seguir comunicando el tema de este caso y de los posibles casos que vayan surgiendo. Ahí empezamos a trabajar en conjunto con la Secretaría de Medios articuladamente.

***¿Cuál era el principal objetivo de la comunicación del Ministerio de Salud en este contexto de pandemia?***

Matías Vázquez: Lo principal era dar tranquilidad a la población porque me acuerdo que en ese momento mencionas ‘coronavirus’ y era ‘muerte’. Era tremendo porque sobrevolaba que el que se enfermaba de COVID se moría. Bueno, era brindar tranquilidad, dar a conocer la situación epidemiológica de la provincia, cómo se iba dando y, además, informar cuál era la situación de las personas, el protocolo a seguir.

***¿Cuáles fueron las estrategias o tácticas que utilizaban para transmitir la información y promover comportamientos saludables?***

Matías Vázquez: Lo que se hizo en un principio fue definir una persona como vocera, que terminó siendo Mercedes (Iberó), quien se hizo cargo de todo lo que eran las conferencias para contar datos. En primera instancia se hacía a la mañana y a la tarde. Dos veces por día. Salía en un vivo (stream) dos veces por día con toda la actualidad de cada jornada, si había casos sospechosos, cuántos casos nuevos había y demás. Después, durante un tiempo se hizo con esta modalidad, que se trataba de coincidir para salir después de los partes de Nación que también salía dos veces por día.

Así que bueno, la idea era salir en vivo por streaming para toda la provincia y para los medios, desde Casa de Gobierno. Luego, después de cada conferencia salíamos con un parte desde Gobierno con todos los datos y, además, se empezó a acompañar con mensajes de prevención. Cómo tenías que actuar ante la aparición de síntomas, qué debías hacer, dónde deberías comunicarte.

***¿Cómo se coordinó la comunicación interna dentro del Ministerio y con otras instituciones gubernamentales?***

Matías Vázquez: Por una cuestión de equipamiento empezamos a trabajar con el Gobierno. Ellos empezaron a programar todo lo que eran las salidas, los vivos de cada día. Lo que hacíamos durante el día nosotros acá en el área recopilamos toda la información del día anterior. Nosotros recopilamos la información hasta cierta hora de lo que enviaban desde los hospitales, hacíamos un parte y lo pasábamos al Gobierno. Junto con el Gobierno diagramamos todo lo que eran las salidas, y después lo sacamos.

Todo lo que no entraba para el horario de la salida del streaming, pasaba para la tarde o en su defecto para el parte del día siguiente. En realidad, desde el Gobierno se encabezó la comunicación externa por una cuestión jerárquica y por decisión política de la comunicación en ese contexto.

***En esta articulación o coordinación interna, ¿cómo se interiorizaron para llevar a cabo las medidas preventivas?***

Matías Vázquez: Empezamos a trabajar mucho con redes sociales. Al principio era trabajar acá con el Comité de Emergencias Sanitarias (COES) con todo lo que era epidemiología y demás. Como era muy dinámico y todos los días iba saliendo algo nuevo. Era que el COVID se transmitía a través de la saliva, por el tacto, todos los días íbamos sacando algo nuevo. Aprendíamos día a día. El COES trabajaba con los mismos lineamientos que Nación, nosotros sacamos alguna información nueva de prevención, ya sea placas, audios videos junto con el área de Comunicación de Gobierno.

***Los canales que se utilizaban entonces era la gacetilla, el streaming y la difusión de material por Redes Sociales (RRSS), ¿se abrieron otros canales además de los mencionados? ¿recibían consultas?***

Sí, eso con el correr de los días se fue incorporando canales de consultas a los periodistas y a la misma gente que se comunicaba en los streamings, pero además nosotros lo que hicimos fue sumar salidas diarias con la vocera. Era tremendo el día a día porque salía en todos los medios.

Armábamos una agenda diaria con diferentes radios y ella salía. Salía con medios de Bariloche, Roca, Viedma, Cipolletti, no recuerdo qué cantidad diaria, pero estaba toda la mañana atendiendo a los medios.

***¿Han utilizado indicadores o métricas para evaluar el impacto de la comunicación?***

Desde acá no, por ahí lo hacían desde Gobierno más que nada que medían, pero desde Salud no lo hemos hecho.

***¿Recuerdas cómo surgió la propuesta de la vocería institucional?***

Sí, en principio fue la primera conferencia que hace el ministro junto con otras autoridades de Salud. Después se empezó a definir, hasta que un día lo hace Mercedes (Ibero), y creo que ha sido el contacto que tuvo con la gente, la forma de transmitirlo, con una llegada muy rápida a la gente. Es médica, era muy clara para informar, aconsejaba mucho y se terminó definiendo que sea ella la vocera.

***¿Qué implicancia e importancia tuvo la decisión de que sea ella la vocera?***

Por lo que decía, tenía una llegada muy grande hacia la gente. Llegaban las 11 en un principio o las 8 de la noche y todo el mundo comenzaba a preguntar por las redes sociales cuando salía la doctora. Fue muy importante y tuvimos mucha llegada por la cantidad de gente que la esperaba.

Fue una experiencia muy buena en lo enriquecedor, pero era vivir el día a día. Un día tenías que salir a anunciar una medida y otro día era otra, como pasó con el barbijo. Era todo muy cambiante y dinámico, desde los síntomas, la información que brindamos de cómo se podía contraer el virus.

***Y esos parámetros informativos, ¿venían desde Nación o de Organismos Internacionales de Salud?***



Claro, eso se trabajaba con todos los organismos internacionales y con el ministerio de Salud de la Nación. Lo que hacía el COES era seguir el lineamiento de ellos. Se trabajaba mucho lo que decía la Organización Panamericana de Salud (OPS), la Organización Mundial de la Salud (OMS).