

Licenciatura en Comunicación Social

Trabajo Final de Carrera

Producción de contenidos para redes sociales

El uso de Instagram en la Subsecretaría de Comunicación Digital
y Creatividad en el Gobierno de Río Negro

Informe de pasantía

Estudiante: Sosa Luna, Santiago Ignacio

Directora: Mgtr. Silvina Martinez

Índice

Agradecimientos	4
Resumen	5
Introducción	5
Marco Teórico	6
Comunicación Gubernamental	6
Comunicación Digital	7
Las redes sociales como herramienta de comunicación	8
Nuevas competencias digitales y transformación desde lo organizacional	9
Instagram	14
Metodología	15
Objetivo general	16
Desarrollo y Análisis	17
Ubicación geográfica de la subsecretaría	17
Estructura organizativa y funciones	18
Rutinas de producción, planificación, contenido y roles	21
Etapa 1: Solicitud, producción propia de contenido y planificación de entregas	21
Etapa 2: Análisis, desarrollo, solicitud a equipos y seguimiento	21
Etapa 3: Revisión, publicación y análisis de métricas	22
Dinámica de trabajo y articulación con otras áreas	22
Identificación de recursos multimediales en la producción	23
Planificación de contenidos	24
Análisis 1: Producción de Contenido para Programas Rionegrinos en Instagram	25
Análisis 2: Producción de Carrusel Informativo Semanal en Instagram	29
Síntesis del análisis comparativo de métricas	33
Estrategias de adaptación a redes sociales	33
Evaluación de la experiencia	35
Desarrollo de la experiencia como pasante	36
Oportunidades observadas durante mi pasantía	37
Habilidades adquiridas en comunicación digital	41
Reflexión final sobre el proceso de producción de contenidos	43
Limitaciones de mi análisis	43
Referencias bibliográficas	46

Índice de figuras

Figura 1 Ubicación de la Subsecretaría de Comunicación Digital en el centro de Viedma - Pág 17

Figura 2 Fachada de la subsecretaría de Comunicación Digital y Creatividad - Pág 17

Figura 3 Organigrama funcional de la Subsecretaría de Comunicación Digital - Pág 18

Figura 4 Organigrama institucional de la Secretaría de Medios y sus subsecretarías - Pág 18

Figura 5 Distribución interna de la oficina de la Subsecretaría de Comunicación Digital - Pág 20

Figura 6 Etapas de planificación, producción y publicación de contenidos institucionales - Pág 23

Figura 7 Publicación en Instagram del programa “A Rodar Escuelas” - Pág 26

Figura 8 Publicación en Instagram del programa “Proyección Olímpica” - Pág 29

Figura 9 Publicación en Instagram sobre el programa “Resumen Semanal de Noticias” del Gobierno de Río Negro - Pág 32

Lista de cuadros

Cuadro 1. Resumen estadístico de interacciones del carrusel “Programas Provinciales” - Pág 30

Cuadro 2. Resumen estadístico de interacciones del carrusel “Resumen Semanal de Noticias”- Pág 36

Cuadro 3. Comparativo de métricas promedio entre los carruseles de Resumen Semanal de noticias y Programas Provinciales - Pág 36

Agradecimientos

A mi familia, por su apoyo incondicional a lo largo de este camino.

A mis abuelas, por su amor y sabiduría.

A mi directora, por la paciencia y el acompañamiento constante.

A la Universidad Nacional de Río Negro, por brindarme las herramientas para crecer.

Gracias.

Resumen

Este informe describe el proceso de producción de contenidos digitales durante mi práctica formativa en la Subsecretaría de Comunicación Digital y Creatividad del Gobierno de Río Negro realizada entre julio de 2022 y diciembre de 2023, organismo encargado de gestionar las redes sociales oficiales de la provincia. Como pasante, integré el equipo de redes del turno tarde, donde colaboré en tareas propias del rol de Community Manager: ideación de contenidos, redacción de textos, elaboración de guiones y asistencia en producción audiovisual.

A partir de esta experiencia, me propuse analizar el funcionamiento interno de esta institución pública en su dimensión comunicacional digital. El trabajo busca comprender cómo se producen los contenidos que circulan en redes sociales desde el Estado, qué estrategias se emplearon, qué obstáculos aparecen y qué aprendizajes surgen en la práctica. Esta relatoría se enfoca en el análisis situado de un caso real, combinando herramientas teóricas y observación participante.

El presente informe se estructura en varias secciones. En primer lugar, se ofrece un marco teórico desde el cual se aborda el trabajo; a continuación se presenta el entorno de producción de contenidos institucional en el que se desarrolló la pasantía, detallando la función y organización de la Subsecretaría de Comunicación Digital. Luego, se describe en profundidad la experiencia de trabajo, abordando los desafíos, aprendizajes y dinámicas de producción de contenido. Posteriormente, se expone una reflexión sobre la importancia de la comunicación digital en el ámbito gubernamental y las habilidades adquiridas a lo largo de la pasantía.

Introducción

Este informe surge a partir de la experiencia que desarrollé entre en la Subsecretaría de Comunicación Digital y Creatividad del Gobierno de Río Negro, donde formé parte del equipo de redes sociales. Mis tareas incluyeron la ideación de contenidos, redacción de textos para redes sociales, elaboración de guiones para piezas audiovisuales y apoyo en la planificación de publicaciones.

A través de este trabajo, me propongo describir y analizar el proceso de producción de contenidos digitales para redes sociales desde una perspectiva situada y reflexiva. El análisis se estructura en tres ejes principales: los recursos multimediales empleados, las

rutinas de producción y planificación, y las estrategias de comunicación implementadas por el área.

A lo largo de la carrera de Comunicación Social fui adquiriendo herramientas teóricas y prácticas que, al momento de comenzar mi pasantía, me permitieron integrarme de manera activa a un equipo de trabajo profesional.

Considero que este trabajo podría contribuir a una mejor comprensión del rol que cumple la comunicación digital dentro del Estado, en este caso de una provincia argentina, así como ofrecer una referencia útil para futuras pasantías en entornos institucionales.

Marco Teórico

El abordaje teórico considerado para el presente trabajo contempla los marcos conceptuales que definen a la comunicación gubernamental, a la comunicación digital y redes sociales y al marco normativo que regula el funcionamiento de la subsecretaría del gobierno de Río Negro en la cual se llevó adelante la pasantía.

Comunicación Gubernamental

Para comenzar, es necesario delimitar qué se entiende por comunicación gubernamental. Según Juan José Solís Delgado (2010, citado en Amadeo, 2016), el ámbito de la comunicación gubernamental está bien acotado: se circunscribe sólo a la gestión y a la administración pública.

Más aún, dado que la comunicación gubernamental supone un ejercicio que determina la agenda de la gestión de instituciones, actitudes y procesos, debería ser tratada como una política pública en sí misma (Amadeo, 2016, p. 36).

En un escenario como este, resulta fundamental comprender el alcance de la comunicación gubernamental. Según Riorda (2006), esta se define como “la comunicación de los gobiernos ejecutivos, sin distinción de niveles (nacional, regional, provincial, local, etc.) o actores dentro de ese poder, y excluyendo por cierto a todo lo que sea sector público no gubernamental, como gran parte de las empresas públicas, por caso”.

Desde el abordaje aquí propuesto también se destaca el crecimiento exponencial que las redes sociales han experimentado en Latinoamérica durante los últimos años, transformándose en espacios centrales para la interacción social y la circulación de información (Riorda & Valenti, 2016).

La irrupción de las tecnologías de la información y de la comunicación modificaron radicalmente a las sociedades, a sus economías y culturas (Castells,1996). Estas transformaciones se profundizaron con el surgimiento y uso masivo de las redes sociales. En este sentido, también cambiaron las lógicas tradicionales de la comunicación institucional dando lugar a una nueva etapa en las estructuras organizativas públicas como en las formas de producir contenido digital y multimedia.

Comunicación Digital

Si bien aún no existe un único concepto que define a la comunicación digital, en este trabajo se toma la propuesta de Carlos Scolari (2008) quien hace más de una década, la define como "la transmisión de información a través de medios tecnológicos, caracterizándose por su inmediatez, interactividad y alcance global". Scolari, además, destaca las facultades que distinguen a estas nuevas formas de comunicación digital de las tradicionales: transformación tecnológica, reticularidad, hipertextualidad, convergencia de medios y lenguajes, e interactividad.

Es importante señalar que, si bien estas características no son inherentes a las redes sociales, los medios de comunicación tradicionales y las instituciones también han adoptado estos elementos para aumentar su influencia en la web.

La Subsecretaría de Comunicación Digital y Creatividad

La Subsecretaría de Comunicación Digital y Creatividad formaba parte de la Secretaría de Comunicación, que dependía del Ministerio de Gobierno y Comunidad del Gobierno de la Provincia de Río Negro. Esta estructura (hoy modificada) estuvo vigente durante la gestión de la exgobernadora Arabela Carreras (2019-2023).

Un reciente trabajo de tesis, del graduado de la licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Nacional de Río Negro (UNRN), Raschella Aguirrezabala (2023), que analiza este área del gobierno de Río Negro, puntualiza que "el papel que desempeñan las áreas de comunicación y prensa gubernamentales es fundamental para la proyección de la imagen institucional, entre otras tareas, como diagnosticar y 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".

Según la ley de Ministerios, el área Gobierno y Comunidad —que condensaba la Secretaría de Medios y sus respectivas subsecretarías— tenía la responsabilidad de

promover, difundir y publicitar los mensajes oficiales, mientras que la Subsecretaría de Prensa producía las noticias institucionales que luego se plasmaban en el sitio web oficial. La comunicación gubernamental se consolida así como un componente indispensable para informar, educar, transparentar y generar cercanía con la sociedad.

Para intentar comprender la estructura de la Subsecretaría, retomo la cita de Raschella Aguirrezabala (2023), quien a su vez referencia a Elizalde y Riorda, quienes identificaron cuatro modelos de organización. En base al análisis de diversos casos de organismos públicos en Argentina, se distinguieron cuatro formas estructurales comunes en las áreas de comunicación gubernamental (Elizalde & Riorda, 2020, pp. 188-192): el modelo de “agencia de publicidad”, el de “agencia de prensa”, el de “consultora de marketing” y el modelo “híbrido”.

Se retomará esta propuesta para caracterizar la estructura y las estrategias implementadas en el caso analizado, con el objetivo de identificar similitudes con alguno de los modelos teóricos planteados. Este enfoque permitirá reconocer cuál era el modelo predominante en el funcionamiento del área estudiada.

Las redes sociales como herramienta de comunicación

La presente relatoría tiene su eje en las redes sociales que, siguiendo la definición de Tarrullo y Amado (2015), son concebidas como plataformas de comunicación que permiten la participación de políticos y ciudadanos en conversaciones que privilegian el intercambio de contenidos e información. Por su parte, Celaya (2008) define a las redes como “lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos”.

Según Liebhart y Bernhardt (2017, como se citó en Tarullo, 2021), la incorporación de la red social Instagram (ocurrida en el año 2012) al abanico de canales de promoción se ha vuelto primordial en el diseño estratégico de la comunicación en clave personalista.

Siguiendo esta línea de expansión del consumo de redes, y de la presencia de instituciones o autoridades en el universo de la comunicación digital, Luchessi (2022) destaca que “las tecnologías digitales –internet, los teléfonos móviles y todas las demás herramientas para recopilar, almacenar, analizar y compartir información en forma digital– se han difundido rápidamente”.

Por su parte un estudio de caso del Gobierno Autónomo Descentralizado de Yantzaza, Ecuador , "Instagram como herramienta de comunicación digital para la gestión municipal", se enfoca en analizar la efectividad de Instagram como medio de

comunicación institucional en gobiernos locales, evaluando su impacto en la imagen, participación y reputación institucional.

Uno de sus coautores Granda-Cruz (2021) remarca la necesidad de contar con un plan de comunicación integral. Su aporte no solo se refleja en el posicionamiento de marca, sino también en la imagen, identidad y reputación institucional. Para lograr este propósito, argumenta que es importante la elaboración de una estrategia comunicacional que permita identificar los objetivos tanto comunicacionales como institucionales. Asimismo, mantener una evaluación constante será determinante para la consecución de los resultados.

En simultáneo con las transformaciones que vienen ocurriendo en los últimos años, se presenta un contexto social y cultural caracterizado por una profunda desconfianza en las instituciones tradicionales. Como señala Luchessi (2022, p. 121): “el descrédito de las voces institucionales autorizadas excede los índices de mala imagen de los decisores y las élites económicas, sindicales, religiosas, científicas o mediáticas. Las instituciones de la modernidad son cuestionadas en sus eficacias, en sus tiempos y procedimientos”.

Nuevas competencias digitales y transformación desde lo organizacional

Riorda señala que “la comunicación digital y el uso de las redes sociales digitales se desarrollan en un ámbito y con un conjunto de herramientas que cambian a gran velocidad; se incorporan otras nuevas y requieren rapidez en su funcionamiento, lo que sin duda también modifica con frecuencia las funciones de estas áreas”. Estas transformaciones, impulsadas por los avances tecnológicos y los cambios en los consumos culturales, han llevado a gobiernos como el de la provincia de Río Negro a formalizar el uso de redes sociales dentro de su estructura, incluyendo el áreas exclusivamente para la comunicación digital en su organigrama.

Conrero y Riorda (2017) sostienen que “la incorporación y la utilización de los medios digitales están produciendo cambios en la manera de funcionar de las administraciones públicas, especialmente en lo que refiere a nuevas interacciones, nuevos roles y perfiles, nuevas formas de trabajo y cambios en los modelos organizativos”. Los autores agregaron que “estas transformaciones no solo exigen estructuras más flexibles y estrategias más claras, sino también nuevos saberes y actores”. Además, afirman los autores, “la promoción de nuevos perfiles profesionales en el sector público es fundamental para un mejor aprovechamiento de las oportunidades que brindan las redes sociales digitales” (Riorda & Conrero, 2017, p. 20). En este sentido, los desafíos actuales representan también una oportunidad para que las instituciones gubernamentales

avancen hacia una gestión comunicacional más profesional, integrada y acorde a las demandas del ecosistema digital.

Los aportes del libro *Comunicación Gubernamental 360* (Riorda & Elizalde, 2020) permiten comprender la necesidad de una planificación estratégica integral en la comunicación pública, especialmente en contextos donde los medios digitales han transformado los formatos, los tiempos y las dinámicas de interacción. Esta obra plantea que ya no es posible concebir la comunicación como una suma de acciones aisladas, sino como un sistema articulado que requiere coherencia entre lo estratégico y lo táctico, lo interno y lo externo, y entre los medios tradicionales y digitales.

Desde esta perspectiva se plantea la necesidad de articular la estrategia digital con otros niveles de comunicación institucional (interna, electoral, mediática), superando la fragmentación y orientando todas las acciones hacia un metamensaje de gobierno coherente.

Este enfoque se vincula directamente con el objetivo general del presente trabajo: la producción de contenidos para redes sociales. Destaca la importancia de comprender el ecosistema digital como parte central de la planificación institucional. Además, complementa lo desarrollado por Conrero y Riorda (2017), quienes sostienen que la incorporación de redes sociales en las instituciones públicas no solo modifica los lenguajes, sino que exige nuevas habilidades, equipos interdisciplinarios y una profesionalización creciente de la gestión digital.

Gracias a estas plataformas, las administraciones públicas son capaces de facilitar el acceso a los servicios, promover derechos, brindar transparencia a los actos de gobierno, cultivar la participación en los asuntos comunes, generar comunidad y escuchar a los ciudadanos para la mejora permanente de sus propias acciones (Maultasch de Oliveira & Welch, 2013, en Ure, 2016).

Las transformaciones tecnológicas, como se mencionó, han tenido directa incidencia en los cambios organizacionales. Es así que distintas administraciones públicas desarrollaron documentos en los que se establecen las pautas de uso de las cuentas de comunicación institucionales. En el contexto argentino, también se han comenzado a institucionalizar lineamientos para la comunicación pública desde las provincias. En el caso del Manual de Estilo del Ministerio de Comunicación Pública de la Provincia de Buenos Aires (2024), se establecen criterios unificados para la producción de gacetillas, comunicados e informes institucionales. Este documento no sólo regula aspectos formales —como el uso del lenguaje, la estructura informativa y las pautas de redacción—, sino que también promueve una comunicación clara, directa, profesional y coherente con la identidad gubernamental. De este modo, la comunicación institucional

es abordada como una función estratégica dentro de la gestión pública, con énfasis en su rol como "palabra oficial" del Estado provincial.

En relación con esta línea, Capriotti (1999) señala que los recursos visuales y multimediales no pueden ser aleatorios, sino que deben responder a una identidad institucional clara y sostenida en el tiempo. Así, el diseño comunicacional estratégico exige no solo creatividad, sino también coherencia estética y discursiva, especialmente en plataformas donde la identidad visual juega un rol clave en la diferenciación y fidelización.

El crecimiento del uso de las redes sociales estuvo acompañado por la creación de la figura del *Community Manager*. Esta figura surgió en EE.UU. como "el encargado de escuchar a la comunidad online, relacionarse con ella en nombre de la empresa, hacer llegar a su compañía lo que se dice de ella en el mundo digital para identificar amenazas u oportunidades" (García-Cabrera, 2011, p. 605).

Multimedialidad, interactividad y nuevas narrativas

El desarrollo aquí propuesto integra además una perspectiva técnica en cuanto a los distintos lenguajes y recursos que se utilizan para comunicar mediante el uso de herramientas digitales como así también sus características definitorias. Cebrián Herreros (2005), citado en Díaz Noci, define a la multimedialidad como la integración de recursos escritos, visuales, sonoros e interactivos. Esto incluye la navegación, la hipertextualidad y la participación del usuario en la experiencia comunicativa.

Recursos multimedia

En el marco de una comunicación institucional adaptada a entornos digitales, los recursos multimedia constituyen soportes clave para construir narrativas integradas, eficaces y adaptadas a las plataformas. Según Scolari (2008), las nuevas narrativas digitales requieren una lógica multimedial que articule imagen, texto, sonido e interactividad de forma modular y no lineal.

Imágenes institucionales

En el campo gubernamental, las imágenes no solo documentan actos de gestión, sino que funcionan como dispositivos de legitimación simbólica (Amadeo, 2016). Estas piezas gráficas, provenientes del archivo oficial o producidas por el equipo de comunicación,

respetan la identidad visual del gobierno: colores, tipografías y estilo definidos por el manual de marca institucional. Se utilizan en redes sociales, campañas y comunicados para transmitir cercanía, seriedad o pertenencia según el contexto.

Videos

El recurso audiovisual permite condensar información, emocionar y establecer vínculos directos con la ciudadanía. Como señala Martínez Pandiani (2019), el video se convierte en una herramienta estratégica para “humanizar la política” y hacer visible la acción estatal en clave narrativa. La producción estuvo a cargo del equipo audiovisual, tanto en estudio como en locaciones provinciales, y se adaptó a los formatos y tiempos de redes sociales (reels, historias, spots).

Textos adaptados a redes sociales

Las gacetillas oficiales se reformulan en publicaciones breves, diseñadas para las lógicas de plataformas como Twitter, Facebook o Instagram. Según Riorda (2014), este proceso implica una “traducción narrativa” que debe respetar el contenido institucional pero adaptar el tono, la extensión y el ritmo del mensaje al consumo digital, sin perder densidad informativa.

Elementos interactivos

Plataformas como Instagram permiten incorporar recursos como stickers, encuestas, botones y deslizadores, que fomentan la participación y retroalimentación. Estos componentes definen un entorno comunicacional que favorece la interacción con las audiencias.

Estrategias de contenidos en redes sociales

“Pensar en una estrategia es tratar de saber con cierta seguridad qué fines se persiguen realmente, qué medios se usarán para alcanzarlos y qué efectos se quiere o no se quiere, o se está dispuesto o no a generar por y para conseguir el fin o por aplicar el o los medios elegidos” (Riorda & Elizalde, 2013, p. 24).

En los últimos años las redes sociales se consolidaron como espacios de interacción directa, permitiendo a los gobiernos acercar el mensaje institucional a la ciudadanía de

manera más dinámica, inmediata y visual. Estas plataformas ofrecen múltiples formatos que, si son bien aprovechados, pueden formar parte de una estrategia eficaz de comunicación pública.

Como señalan Maldonado y Riorda (2015) “Más volumen de comunicación en redes no redonda necesariamente en más calidad de comunicación, y más interacciones no significan necesariamente más diálogo” (p. 64). Los autores advierten en tal sentido que las cuentas de redes sociales que se utilizan desde los ámbitos gubernamentales suelen priorizar temas “blandos” (eventos culturales, actos públicos, efemérides), en contraste con las verdaderas preocupaciones de la ciudadanía, como seguridad, violencia o servicios públicos.

Los comportamientos e intereses de las audiencias han sido motivo de investigación de la autora holandesa, Van Dijck quien señala: “Los usuarios y los propietarios comparten el objetivo de que haya ‘buen contenido’ fluyendo con abundancia por las arterias del ecosistema, pero también en este interés sus perspectivas son divergentes” (Van Dijck, 2016, p. 37).

A esto se suma un cambio fundamental en los hábitos de consumo cultural, que exige adaptaciones estratégicas a los lenguajes y formatos propios del ecosistema digital. En ese sentido, Igarza (2009) señala que los dispositivos móviles condicionan no solo la lectura, sino también la producción de contenido, generando una lógica de fragmentación, brevedad y navegación vertical: “El contenido digital se encuentra condicionado ergonómicamente por el dispositivo”, por lo que la lectura tiende a limitarse a “textos de pocas líneas” y “videos en pocos segundos” (Igarza, 2009, p. 127).

La discusión sobre los intereses de quienes producen información en contraposición a los intereses de las y los usuarios de productos comunicacionales ha sido claramente estudiada por Pablo Boczkowski y Eugenia Mitchelstein (2013). A partir de los resultados de sus investigaciones, concluyen que los productores informativos se enfrentan a la encrucijada de proveer información que consideren socialmente necesaria o adaptarse a las demandas que les permitan subsistir en el mercado (Luchessi:2022).

Como el presente trabajo intenta identificar qué estrategias (implícitas o no) se utilizaban por parte de esta subsecretaría para comunicarse en redes sociales, se toma para su desarrollo la propuesta de Rost (2016), quien identifica tres estrategias posibles a la hora de trasladar o producir contenido en plataformas digitales:

1. **Volcado:** replicar el mismo contenido de otro medio o formato sin modificarlo, desoyendo las particularidades del lenguaje de la plataforma.

2. **Adaptación:** ajustar el contenido parcialmente a las características de la nueva plataforma, aunque sin incorporar elementos informativos adicionales.

3. **Expansión:** reformular activamente el mensaje, incorporando insumos explicativos, emocionales o narrativos que enriquezcan el relato original.

Instagram

Instagram es una red social reconocida por distribuir contenidos y experiencias en formato visual de la vida cotidiana (Zappavigna, 2016, citado en Tarullo, s.f.), promoviendo así diferentes dimensiones de conectividad y visibilidad (Thompson, 2005; Van Dijck, 2016, citados en Tarullo, s.f.).

Si bien la presencia del área en redes sociales era más amplia, tal como se indica en el título, esta descripción se centrará exclusivamente en la plataforma Instagram. No obstante, me permitiré mencionar brevemente algunas de las estrategias empleadas en otras plataformas digitales.

La expansión en el uso de esta red social ha llevado a los gobiernos de la región a integrarse activamente en sus estrategias de comunicación institucional, en la búsqueda de nuevas formas de conectar con la ciudadanía.

Este tipo de lectura extensiva, vinculada al desplazamiento constante por pantallas, implica un consumo superficial pero sostenido, donde captar la atención del usuario en los primeros segundos resulta crucial. Instagram se ha posicionado como una de las plataformas más estratégicas, ya que no solo funciona como canal para la creación y difusión de información, sino también como un espacio clave para fortalecer la comunicación institucional. Su diseño y dinámica permiten construir una relación más humana y cercana con la ciudadanía. De ahí la importancia de construir y sostener una imagen institucional coherente, orientada a la promoción de la participación y al acceso a la información (Kaplan & Mazurek, 2018).

Hashtags, enlaces y emojis en Instagram

Son diversos los recursos que ofrece esta red social, según el Centro de ayuda de Instagram, los hashtags permiten agrupar contenido relacionado mediante palabras clave precedidas por el símbolo numeral (#). Al usarlos, las publicaciones se indexan y se vuelven descubribles por otras personas interesadas en temáticas similares, lo que favorece el alcance orgánico y la visibilidad.

Por su parte, los enlaces en Instagram pueden colocarse en distintos espacios, como la biografía del perfil, los mensajes directos o, en el caso de las historias, mediante la función de "enlace" (link sticker). Esta posibilidad de insertar hipervínculos potencia la lógica de la comunicación multimedial al derivar al usuario hacia sitios externos para ampliar la información, como explica Instagram en su guía sobre cómo agregar un enlace en la biografía.

En cuanto a los emojis, si bien Instagram no posee un apartado exclusivo para su uso, están integrados en todas las funciones de texto —comentarios, descripciones, mensajes— y forman parte del lenguaje visual digital. Tal como reconoce Meta, los emojis son una herramienta expresiva y ampliamente utilizada para transmitir emociones, matices o reacciones de forma sintética en entornos digitales (Meta, s.f., comentarios en Instagram).

Formatos de publicación en Instagram

Instagram ofrece diversos formatos de publicación, cada uno diseñado para objetivos comunicacionales específicos:

Historias: Son contenidos efímeros que desaparecen a las 24 horas. Según el Centro de ayuda oficial, permiten compartir imágenes o videos breves con opciones interactivas como encuestas, preguntas, stickers, y enlaces. Su diseño está orientado al consumo rápido y a la interacción directa con la audiencia.

Carruseles: Este formato posibilita compartir varias fotos o videos en una sola publicación deslizable. Durante el período de elaboración de este informe, el límite era de 10 elementos por carrusel; actualmente, es posible incluir hasta 20 imágenes o videos en una única publicación (Meta, s.f.).

Publicaciones de imagen única: Este fue el formato original de Instagram, que permite incluir una imagen cuadrada o vertical, acompañada de un texto de hasta 2.200 caracteres, hashtags, menciones y etiquetas de ubicación.

Reels: Se trata del formato de video vertical y breve, diseñado para consumo móvil. Según la guía oficial de Reels, estos pueden durar hasta 90 segundos y están integrados a la sección de exploración, lo que amplía su alcance. Reels se inscribe dentro de las tendencias de consumo fragmentado, visual y veloz que definen el ecosistema digital contemporáneo.

Metodología

La estrategia metodológica utilizada para la realización de este trabajo es de tipo mixta. Por un lado, se adopta un enfoque exploratorio, y por otro, el desarrollo del informe se enmarca dentro de una lógica expositiva.

El carácter exploratorio se justifica en la naturaleza de la experiencia de pasantía realizada. Con el objetivo de recopilar información para su posterior sistematización y análisis, durante ese período utilicé las siguientes técnicas de investigación:

- Observación participante: registro sistemático de las actividades propias relacionadas con la producción de contenido, las dinámicas de equipo y los procesos de toma de decisiones.
- Análisis de contenido: seguimiento y examen de las publicaciones realizadas en el feed principal de Instagram durante el período de estudio, con identificación de los tipos de contenido, recursos multimediales utilizados, cantidad y frecuencia de publicación.
- Entrevistas informales y conversacionales: a lo largo de la pasantía mantuve charlas con los responsables de los distintos equipos de comunicación (diseñadores gráficos, community managers, editores audiovisuales, producción, entre otros). Estas conversaciones, sin una estructura fija, me permitieron reconocer percepciones, criterios y decisiones comunicacionales adoptadas por los miembros del equipo.
- Revisión documental: al formar parte activa de los equipos, tuve la posibilidad de acceder y participar en la confección de agendas y en la planificación de contenidos institucionales.

Objetivo general

- **Describir** el proceso de producción de contenidos digitales para redes sociales de la Subsecretaría de Comunicación Digital y Creatividad de la provincia de Río Negro.

Objetivos específicos

- **Identificar** recursos multimediales utilizados en la producción de contenidos para redes sociales.
- **Reconocer** las rutinas de producción de dichos contenidos en cuanto a la planificación, tipos de contenido y roles.

- **Enunciar** las estrategias utilizadas en la producción de contenido.

Desarrollo y Análisis

Este apartado tiene como objetivo ofrecer un análisis detallado del marco institucional y organizacional donde se desarrolló mi práctica formativa. Se describen aspectos clave como la ubicación física de la oficina, la estructura interna, las funciones específicas de cada equipo que la integraba y su articulación en los procesos de producción de contenidos para redes sociales y otros canales del área estudiada.

Desde el punto de vista funcional, la organización interna se distribuía en equipos especializados, cada uno con responsabilidades bien delimitadas pero en constante articulación con los demás. Esta estructura permitía abordar las tareas desde una perspectiva integral, combinando creatividad, planificación, producción técnica y gestión publicitaria. Así, la subsecretaría se constituía como un área operativa que no solo ejecutaba contenidos, sino que también proponía e intervenía en el diseño estratégico en función de los objetivos de comunicación delimitados por el gobierno.

En las secciones siguientes se detallarán las principales áreas que conformaban la subsecretaría — Producción, Redes Sociales, Audiovisual, Publicidad y Diseño Gráfico — y se describirá su funcionamiento, sus tareas específicas y su contribución al ecosistema comunicacional del Estado.

Esta caracterización busca no sólo contextualizar la labor que realicé como pasante, sino también ofrecer una visión más profunda sobre el funcionamiento interno del área.

Ubicación geográfica de la subsecretaría

Durante el desarrollo de mi pasantía, la oficina de la Subsecretaría de Comunicación Digital y Creatividad contaba con su propio espacio físico, separado de las dependencias de la Subsecretaría de Prensa y la Secretaría de Medios las cuales por aquel entonces se encontraban dentro de la Casa de Gobierno provincial.

Figura 1

Ubicación de la Subsecretaría de Comunicación Digital en el centro de Viedma

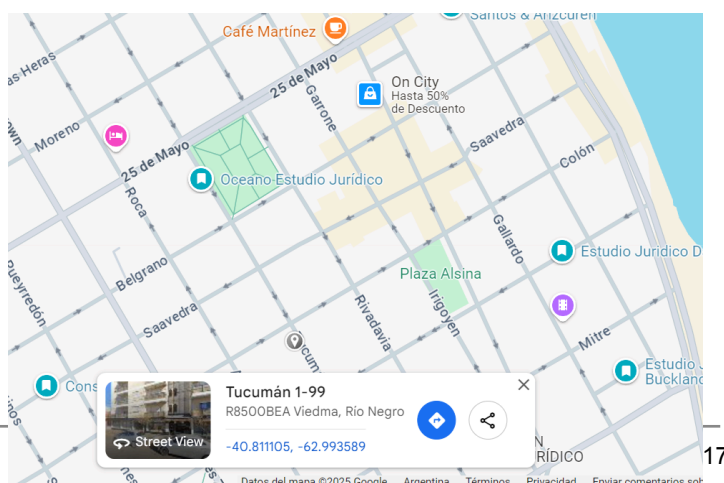


Figura 2

Fachada de la subsecretaría de Comunicación Digital y Creatividad



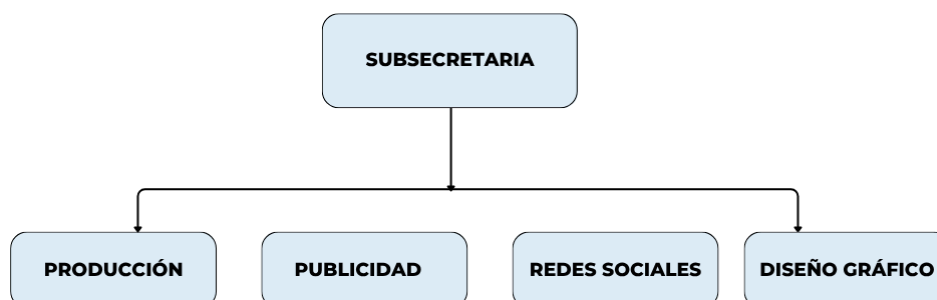
Captura de pantalla de Google Maps mostrando la dirección de la Subsecretaría durante el período de pasantía. Elaboración propia para fines ilustrativos (2025).

Estructura organizativa y funciones

En términos operativos, la Subsecretaría se organizaba en distintos equipos según las funciones y especializaciones de sus integrantes. Las áreas principales se dividían en: Producción, Redes Sociales, Audiovisual, Publicidad y Diseño Gráfico. Cada equipo cumplía un rol específico dentro del proceso de comunicación institucional, colaborando de manera articulada para lograr una gestión integral de los contenidos.

Figura 3

Organigrama funcional de la Subsecretaría de Comunicación Digital



Elaboración propia a partir de la estructura organizativa observada durante la práctica profesional (2023).

Equipo de Producción: este equipo tenía a su cargo la coordinación y vinculación con el entorno organizacional y con otros actores del ecosistema comunicacional del Estado provincial. Su tarea principal era recepcionar y gestionar pedidos de producción de contenidos para redes sociales y otros medios vinculados a campañas institucionales, educativas, de prevención, entre otras. Además, redactaban mensajes publicitarios para distintos plataformas (spots radiales, televisivos, redes sociales y medios digitales), y brindaban soporte previo a la aprobación de materiales audiovisuales. También actuaban como nexo con actores internos del estado provincial o externos para la realización de producciones audiovisuales.

Publicidad: El área de Publicidad tenía como función la planificación, gestión y adaptación de campañas de publicidad digital del gobierno provincial, incluyendo banners y anuncios en sitios web, plataformas de medios y redes sociales.

Equipo de Producción Audiovisual Este equipo se encargaba de la realización y edición de piezas audiovisuales institucionales. Trabajaban de forma coordinada con los equipos de Diseño Gráfico, Producción y Redes Sociales para asegurar la coherencia estética y narrativa. Entre sus funciones se encontraba la edición de spots para el canal de televisión provincial, contenidos para redes sociales en distintos formatos (Reels, Twitter/X, Facebook), contenido publicitario para YouTube y cápsulas radiales.

Equipo de Diseño Gráfico : el área de Diseño Gráfico producía todas las piezas visuales necesarias tanto para contenidos digitales como impresos. Su trabajo incluía la creación de publicaciones para redes sociales (posts, carruseles, portadas de reels e historias), así como también materiales para vía pública u otros formatos requeridos por las diferentes áreas de gobierno. Estas piezas eran, además, insumo para el equipo audiovisual en la edición de videos institucionales.

Equipo de Redes Sociales Este equipo tenía a su cargo la gestión integral de las cuentas institucionales en Instagram, Facebook, Twitter (X) y TikTok. Al momento de realizar la pasantía, el equipo estaba compuesto por tres Community Managers: dos en turno mañana y uno en turno.

Quienes oficiaban como Community Managers tenían como tareas principales redactar, publicar y sugerir contenido para las distintas plataformas. Entre sus funciones se incluían:

- La planificación de contenido mensual
- La publicación diaria de piezas
- La redacción de textos para acompañar las publicaciones
- El monitoreo de tendencias para su posible adaptación al tono gubernamental

- La producción de informes mensuales con estadísticas
- El análisis de resultados para optimizar el rendimiento de las publicaciones

Cabe destacar que muchos de los integrantes de estos equipos eran estudiantes avanzados o egresados de la Licenciatura en Comunicación Social de la Universidad Nacional de Río Negro (UNRN), así como también profesionales del sector audiovisual y gráfico provenientes de otras universidades e instituciones públicas.

Figura 4

Organigrama institucional de la Secretaría de Medios y sus subsecretarías

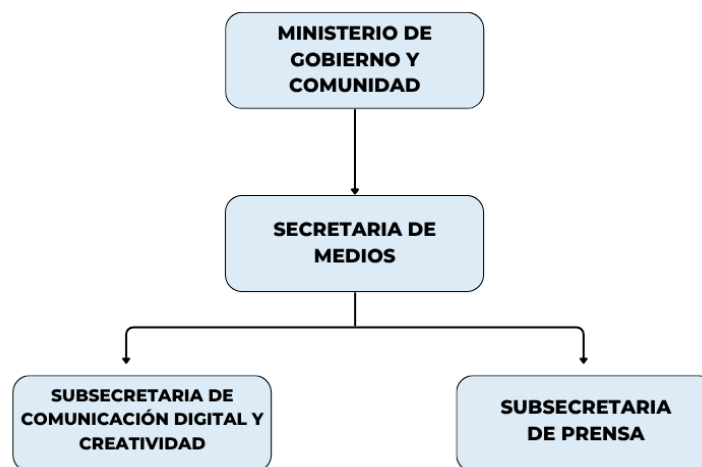
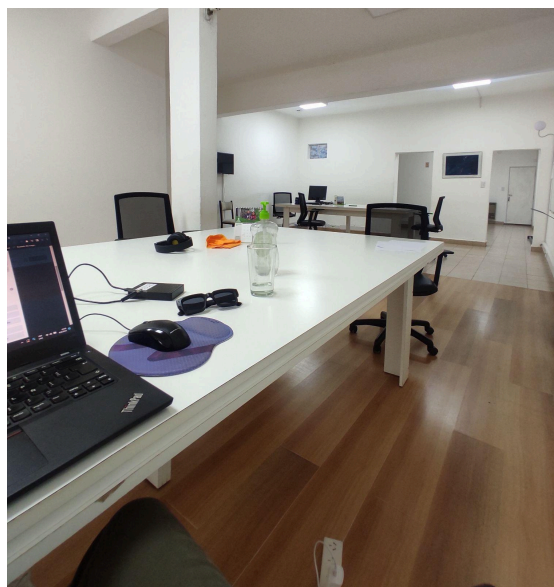


Gráfico de elaboración propia.

Figura 5

Distribución interna de la oficina de la Subsecretaría de Comunicación Digital



Fotografía tomada por el autor como parte del registro institucional durante su pasantía (2023).

El espacio constaba con dos mesas principales donde trabajaban la mayoría de los empleados de la subsecretaría, espacio para guardado de equipos audiovisuales, estudio de filmación, sala para transmisiones en vivo, sector para el encargado de publicidad, cocina, baño y oficina de la encargada del área

Rutinas de producción, planificación, contenido y roles

Durante mi pasantía pude observar de manera directa cómo se organizaban los procesos vinculados a la creación de contenidos para redes sociales. Esta sección describe las rutinas de producción, planificación y trabajo en equipo, con especial foco en las etapas que conforman el ciclo completo desde la solicitud inicial hasta la publicación y análisis del desempeño de las mismas.

Etapas 1: Solicitud, producción propia de contenido y planificación de entregas

Inicialmente, la generación de contenidos podía originarse de distintas fuentes: solicitudes externas provenientes de otros organismos provinciales, o bien iniciativas propuestas por el equipo de redes, producción o por la misma titular del área.

Una vez identificada la necesidad comunicacional, se organizaba la planificación de las entregas. Para ello, se consideraban factores como el calendario institucional, las efemérides, las campañas vigentes y las temáticas prioritarias definidas por la subsecretaría. Esta planificación mensual era compartida y ajustada por el equipo de redes en coordinación con las demás áreas.

Etapas 2: Análisis, desarrollo, solicitud a equipos y seguimiento

En esta instancia se analizaba el contenido sugerido previamente, que podía consistir en una gacetilla institucional, una campaña de prevención, promociones turísticas, difusión de políticas públicas, eventos de gobierno o información relevante de alguna cartera ministerial.

A partir de ese requerimiento, se desarrollaba una propuesta creativa, se definía el enfoque y se sometía a la revisión de la coordinadora y la subsecretaria del área. Una vez aprobada la idea general, se realizaban las solicitudes correspondientes a los equipos involucrados (audiovisual, diseño gráfico, producción, entre otros) para la creación del material necesario.

Durante todo el proceso se monitoreaban los plazos y formatos para asegurar que los contenidos fueran publicados de manera oportuna y según lo previsto.

Etapas 3: Revisión, publicación y análisis de métricas

Una vez finalizada la producción, cada pieza pasaba por una última instancia de revisión. Esta incluía la verificación del estilo, los datos, la redacción y la coherencia con la línea institucional.

Tras su aprobación, el contenido se publicaba en las plataformas correspondientes, respetando el calendario planificado. Posteriormente, el equipo de redes realizaba un análisis de métricas para evaluar el rendimiento de las publicaciones. Estas estadísticas permitían ajustar futuras estrategias, identificar los formatos y temáticas con mejor recepción, y detectar áreas de mejora en términos de alcance, interacción y eficacia del mensaje.

Dinámica de trabajo y articulación con otras áreas

Tal como se detalló, el equipo de la subsecretaría contaba con su propio espacio, por lo cual el contacto con otras áreas de gobierno debía realizarse de forma remota. La creación de contenido podía originarse desde otras redes institucionales de ministerios, secretarías u organismos de gobierno, de los colegas del turno mañana, o del portal oficial de noticias gestionado por el gobierno.

La coordinación con otras áreas se realizaba por medio del equipo de producción de turno o mediante la intervención de la funcionaria a cargo de la subsecretaria. Los canales de comunicación más frecuentes eran WhatsApp, llamadas telefónicas o personalmente. A través de estos medios, otras áreas del gobierno solicitaban apoyo en

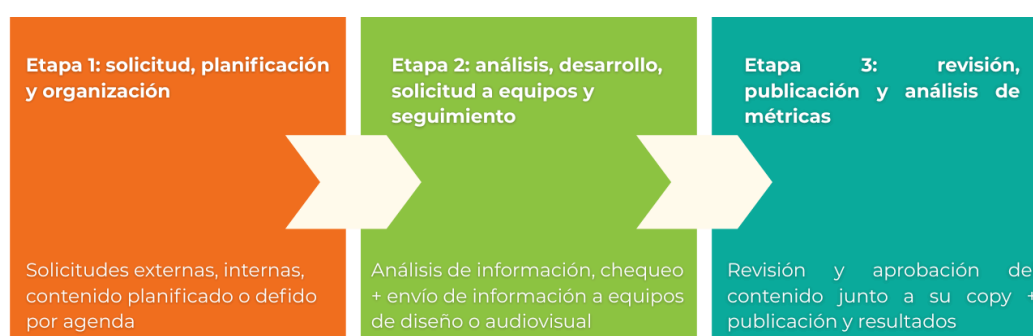
materia de producción de contenido o bien enviaban materiales e información relevante (fotos, videos, datos) para su posterior adaptación a las redes sociales o producción de piezas.

Generalmente, quienes establecen contacto con el área de producción eran los referentes de comunicación o prensa de las áreas solicitantes. La rutina de trabajo seguía un flujo que comenzaba con la solicitud inicial, seguida por la búsqueda de información avalada por las distintas partes del gobierno. Luego se desarrollaba la idea comunicacional, que era revisada internamente. Una vez aprobada, pasaba a la etapa de producción, a cargo del equipo gráfico, audiovisual o ambos, según el formato. Finalmente, tras una última revisión, el contenido era publicado en las plataformas institucionales.

En cuanto a la producción de contenido originada dentro de la Subsecretaría podía resultar de conversaciones informales, lluvias de ideas o solicitudes formales canalizadas desde la titular del área.

Figura 6

Etapas de planificación, producción y publicación de contenidos institucionales



Nota. Diagrama elaborado por el autor para representar el flujo de trabajo observado en la Subsecretaría de Comunicación Digital (2023).

Identificación de recursos multimediales en la producción

Uno de los ejes centrales de este trabajo es identificar los recursos multimediales que formaron parte de la estrategia de comunicación digital del Gobierno de Río Negro. El objetivo es comprender y describir qué recursos se utilizaron y cómo se integraron en los distintos formatos que actualmente ofrecen las redes sociales.

El uso de recursos multimedia resultó fundamental en la gestión y producción de contenidos para redes sociales. Como se mencionó previamente, la comunicación

gubernamental ha adquirido una relevancia creciente en los gobiernos de Latinoamérica. En este contexto, el mensaje ya no depende únicamente del texto, sino también de una presentación visual y audiovisual que capte la atención del público y mantenga, al mismo tiempo, una coherencia estética alineada a la identidad institucional.

Los principales recursos multimediales utilizados en la producción de contenidos fueron los siguientes:

- **Imágenes institucionales:** utilizadas para comunicar anuncios oficiales, eventos gubernamentales, campañas, entre otros. Estas imágenes provenían del archivo del gobierno o eran producidas por el equipo de comunicación de la gobernadora y otras áreas como equipos de fotógrafos profesionales del Gobierno. Se diseñaban respetando la identidad visual institucional, utilizando la paleta de colores y tipografías oficiales.
- **Videos:** desarrollados por el equipo audiovisual, responsable de la realización y postproducción de los contenidos. En algunas ocasiones, el material se grababa tanto en el estudio ubicado en Viedma como en otras localidades de la provincia. La duración y el tipo de edición variaban según el tipo de contenido, objetivo comunicacional y plataforma.
- **Textos adaptados a redes sociales:** gacetillas oficiales transformadas en tuits o publicaciones de Facebook, ajustadas al lenguaje, tono y extensión propios de cada plataforma.
- **Elementos interactivos:** en plataformas como Instagram, se empleaban recursos como stickers y encuestas con el fin de fomentar la interacción directa con la audiencia.
- **Recursos sonoros y música:** se utilizaban voces institucionales, efectos de sonido y piezas musicales en tendencia o libres de derechos de autor, adaptadas para distintos soportes como redes, podcasts o spots radiales.

Planificación de contenidos

La planificación de contenidos se desarrollaba tanto durante el turno mañana como en el turno tarde, en conjunto con la Subsecretaria y el equipo de Producción, quienes establecían las prioridades de publicación a partir de contenido generado internamente o por pedidos externos.

Esta planificación quedaba registrada en una **pizarra de acceso común** ubicada en el centro de la oficina, lo que permitía una visión compartida del trabajo pendiente y de las

acciones previstas a futuro. Es relevante señalar que, si bien la administración pública provincial funcionaba principalmente entre las 7 y las 14 horas, el equipo de comunicación extendía su jornada más allá de ese horario, con un segundo turno que se prolongaba hasta las 20 horas, a fin de atender las dinámicas propias del entorno digital.

En otras ocasiones, los equipos de Redes y Producción trabajaban de forma colaborativa en la elaboración de un calendario digital que contemplaba fechas relevantes para la provincia, tales como aniversarios de localidades, eventos, inauguraciones, efemérides del área de salud, fechas patrias, entre otras.

Con menor frecuencia, se realizaban reuniones generales que involucraban a todo el equipo de redes y producción, con el fin de proyectar contenidos a mediano plazo, proponer nuevas ideas y coordinar estrategias conjuntas. En todos los casos, los integrantes del equipo teníamos la posibilidad de sugerir propuestas de contenido, las cuales eran consideradas para su posible desarrollo y producción.

Análisis 1: Producción de Contenido para Programas Rionegrinos en Instagram

Durante la pasantía la titular del área, me asignó distintas tareas para que estaban cien por ciento a mi cargo, por un lado la producción de un contenido que difunda diferentes programas llevados adelante por las distintas áreas del gobierno y por otro, la realización de un resumen semanal con noticias destacadas.

La producción de contenido para la difusión de programas provinciales en Instagram, con publicación los miércoles, seguía un flujo de trabajo estructurado y colaborativo. El proceso se iniciaba con la identificación de programas activos en diversas áreas gubernamentales (Desarrollo Humano, Cultura, Educación, Deporte, Turismo, entre otros). Esta identificación se enfocaba en aquellos con actividades realizables de corto plazo, permitiendo una coordinación de anuncios oportuna y una presentación clara del objetivo y alcance del programa.

Una vez seleccionado el programa, la siguiente etapa consistía en una búsqueda exhaustiva de información, que incluía la verificación de datos directamente con el organismo responsable. Esta información se utilizaba para la redacción y jerarquización del contenido, definiendo los puntos clave a comunicar. Paralelamente, se realizaba una petición al equipo de diseño gráfico para la creación de las piezas visuales que acompañarán la publicación en formato carrusel.

El contenido producido (texto e imágenes) era posteriormente enviado para su aprobación a la titular de la Subsecretaría, quien tenía la potestad de solicitar modificaciones o dar el visto bueno para la publicación. Una vez aprobado, el contenido se preparaba para su publicación en Instagram en formato carrusel.

La redacción se caracterizaba por un tono formal pero adaptable, buscando cercanía. Se mantenía la estética oficial del Gobierno de Río Negro en cuanto a tipografía y colores. La estructura del texto del posteo solía incluir una frase introductoria que resumía el contenido, la identificación y etiquetado del organismo responsable (cuando tenían presencia en Instagram), y el uso de hashtags (fijos y variables) y etiquetas de publicación compartida para aumentar el alcance. La interactividad se fomentaba principalmente a través de la invitación a visitar las cuentas de los organismos responsables para obtener más información.

En cuanto a la multimedialidad, este formato se centraba principalmente en imágenes institucionales, editadas por el equipo de diseño para mantener la coherencia visual.

La hipertextualidad y la inserción de enlaces en esta plataforma es limitada. Solo podía hacerse mediante el etiquetado de usuarios o colocando enlaces dentro de la biografía del perfil, por lo que no era posible insertar un enlace en la publicación para que los usuarios ahonden en más información.

Figura 7

Publicación en Instagram del programa “A Rodar Escuelas”



El contenido fue producido por el autor como parte de sus tareas en la Subsecretaría de Comunicación Digital. La pieza en formato carrusel fue realizado por el equipo de diseñadores (2022)

La publicación del programa provincial perteneciente al Ministerio de Educación, *A rodar escuelas* tuvo un alcance de 1.763 cuentas. Entre otras métricas medidas en las interacciones del carrusel, tuvo 32 me gustas, 2 comentarios, 2 compartidos y 0 guardados.

Por citar otro ejemplo, es la publicación del programa provincial perteneciente al Ministerio de Deporte, *proyección olímpica* tuvo un alcance de 5.153 cuentas de manera

orgánica, lo que significa que no ha sido pagado en publicidad. contenido, 151 me gustas, 3 comentarios, 8 compartidos y 8 guardados.

Además, por las limitaciones el texto que acompañaba la publicación se limitaba a invitar a deslizar para visualizar la información incluyendo hashtags relacionados a la temática, mencionando al área o ministerio a cargo del programa e incluyendo emojis.

Se realizaba un seguimiento de las métricas de forma semanal y mediante la elaboración de informes mensuales para observar el alcance de cada publicación para optimizar los horarios y los tipos de contenido. Durante el periodo analizado, se publicaron 24 carruseles de programas, destacándose el rendimiento del programa “Proyección Olímpica”.

Figura 8 *Publicación en Instagram del programa “Proyección Olímpica”*





Contenido elaborado por el autor como parte de las tareas de producción en la Subsecretaría de Comunicación Digital. El diseño gráfico fue realizado por el equipo de diseñadores (2023)

Cuadro 1

Resumen estadístico de interacciones del carrusel “Programas Provinciales”

Métrica	Promedio	Mínimo	Máximo
👍 Me gusta	51,5	18	151
💬 Comentarios	2	0	9
🔄 Compartidos	8,4	0	32
💾 Guardados	7,5	0	36
📈 Alcance	526,9	1,2	3989

Elaboración propia a partir de estadísticas de publicaciones institucionales en Instagram (2023)

Análisis 2: Producción de Carrusel Informativo Semanal en Instagram

El carrusel informativo semanal, presentaba un resumen de las noticias más destacadas de la provincia. La selección de noticias se realizaba a lo largo de la semana, ya sea por iniciativa propia, sugerencia del equipo de producción o de la encargada del área. Se priorizaban eventos y novedades que se desarrollarían previamente al fin de semana en áreas como cultura, deporte y educación. Este tenía una periodicidad semanal, al igual que el carrusel de programas.

El día de la publicación, se dedicaba tiempo a la recopilación y verificación de información, así como a la selección de imágenes que ilustraban cada noticia. El contenido era luego enviado para ser modificado o aprobado para su publicación.

La siguiente publicación fue elaborada en el inicio del proyecto. Contenía el titular en las imágenes y resumen de la noticia en el texto que acompaña la publicación.

Figura 9

Publicación en Instagram sobre el programa “Resumen Semanal de Noticias” del Gobierno de Río Negro

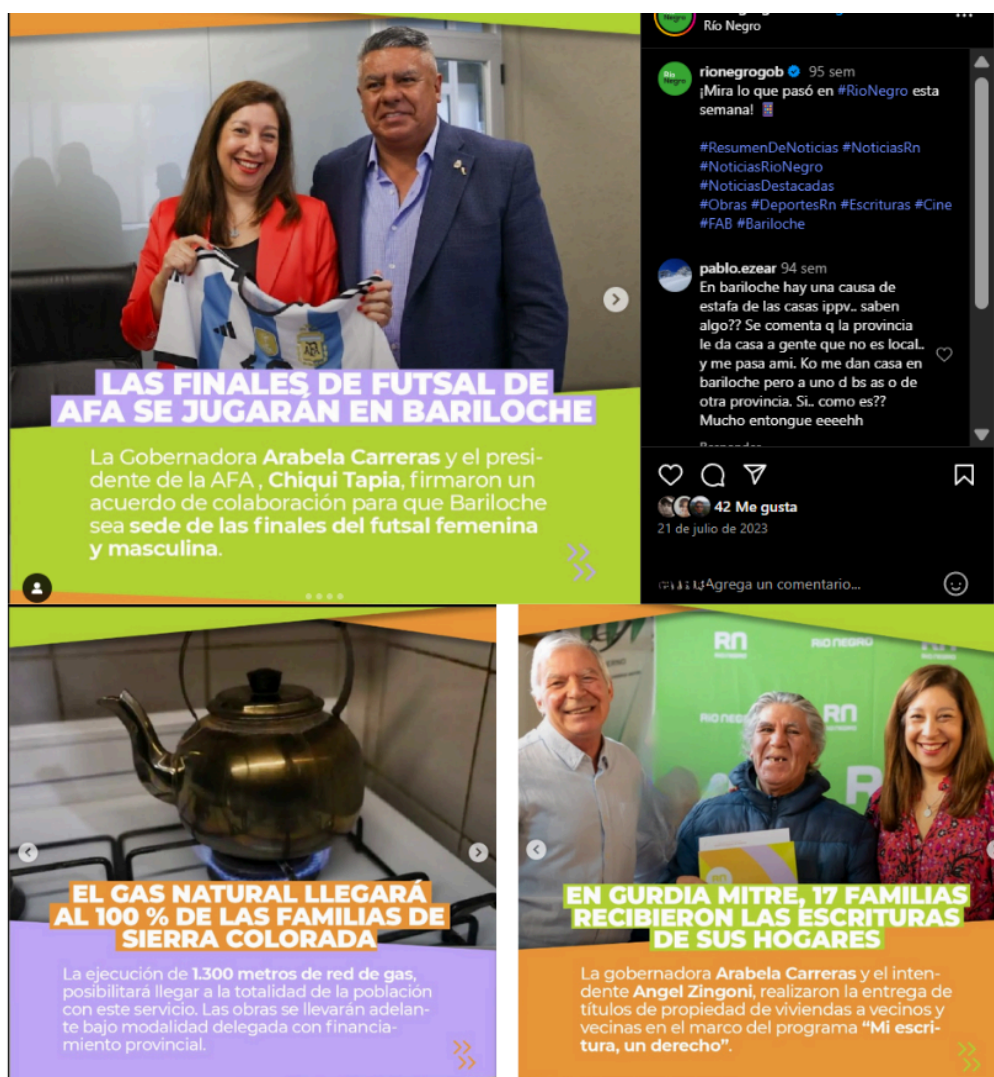




Primera versión del carrusel de noticias publicado el 18/11/2022

Figura 10

Publicación en Instagram sobre el programa “Resumen Semanal de Noticias” del Gobierno de Río Negro con cambios en el formato





Nota: el carrusel informativo luego de su primer cambio de estilo.

El diseño gráfico de este formato evolucionó durante el período analizado, a sugerencia de la encargada del área. Inicialmente, se utilizaba una imagen representativa de la noticia con un título superpuesto y un breve desarrollo en el texto del posteo. Posteriormente, se optó por integrar el desarrollo de la noticia directamente sobre la imagen, debajo del título, lo que permitió reducir la extensión del texto que acompañaba la publicación.

El texto de las publicaciones se simplificó a una frase introductoria (“¡Estas son las noticias más destacadas de la semana en Río Negro!”), acompañada de hashtags fijos y variables que dependían de las temáticas abordadas dentro de los carruseles.

Las propuestas estaban destinadas a informar a la comunidad sobre actividades, cursos, talleres laborales o culturales y otras políticas públicas consideradas de interés por la Subsecretaría.

La cantidad de imágenes/noticias por carrusel promediaba las cuatro. Se evidenció una estrategia de adaptación al formato (como menciona Rost), planificando el contenido de cada *imagen* para ofrecer una visión completa de las noticias sin necesidad de depender excesivamente del texto al pie de la publicación.

En cuanto a la hipertextualidad, al igual que en los programas, se limitaba a hashtags y etiquetas en el texto. La interactividad era la estándar de la plataforma (me gusta, compartir, comentar). La multimedialidad se basaba en imágenes, inicialmente con mayor libertad en la selección (incluyendo bancos de imágenes), pero luego enfocándose en imágenes más directas de la noticia.

Las métricas reflejaron un mayor impacto en publicaciones vinculadas a fiestas provinciales. Además, se implementó una estrategia de priorización de la información en los primeros *slides* del carrusel, aprovechando la forma en que Instagram mostraba el

contenido a los usuarios. Durante el período analizado, se publicaron 48 carruseles de noticias, con variaciones en el diseño gráfico y la presentación de la información.

Cuadro 2

Resumen estadístico de interacciones del carrusel “Resumen Semanal de Noticias”

Métrica	Promedio	Mínimo	Máximo
 Me gusta	66,5	15	235
 Comentarios	1,8	0	10
 Compartidos	6,2	0	30
 Guardados	2,4	0	11
 Alcance	490,9	1,2	7480

Cuadro de elaboración propia utilizando las métricas obtenidas hasta diciembre 2023

Cuadro 3

Comparación de métricas promedio entre los carruseles de Resumen Semanal de noticias y Programas Provinciales

Métrica	Noticias (48 publicaciones)	Programas (24 publicaciones)
 Me gusta	66,5	51,5
 Comentarios	1,8	2
 Compartidos	6,2	8,4
 Guardados	2,4	7,5
 Alcance	490,9	526,9

Cuadro de elaborado utilizando herramientas de Inteligencia Artificial con las métricas obtenidas hasta diciembre 2023

Síntesis del análisis comparativo de métricas

El análisis de las métricas promedio entre el carrusel de noticias semanales y el carrusel de programas provinciales evidencia diferencias relevantes en el comportamiento de la audiencia en relación al contenido publicado, a pesar de que ambos formatos compartían recursos similares en cuanto a diseño gráfico, tono institucional y estructura visual.

En términos generales, el carrusel de noticias obtuvo un mayor promedio de "me gusta" y un alcance levemente inferior, mientras que el carrusel de programas se destacó en indicadores vinculados a la retención del contenido, como los "guardados" y los "compartidos". Esto sugiere que, si bien las noticias semanales lograban captar más atención inmediata (likes), los contenidos relacionados con programas provinciales generaban un mayor interés para la audiencia, que los guardaba o compartía, posiblemente para consultas posteriores o difusión.

El hecho de que ambas series de contenidos se hayan producido bajo condiciones similares —misma planificación institucional, mismo equipo de redes, uso de herramientas compartidas como editores de imagen— refuerza la hipótesis de que la temática del contenido es un factor clave en la recepción, y no solo el formato o los recursos utilizados.

Estrategias de adaptación a redes sociales

En esta sección, analizaré las principales estrategias de adaptación utilizadas en las plataformas gestionadas por el equipo de redes —principalmente Instagram, Twitter (X) y Facebook—, atendiendo a distintos tipos de contenido realizados por el área durante mi pasantía, los flujos de trabajo involucrados y las decisiones creativas que guiaban la transformación de información institucional en piezas atractivas para el ecosistema digital. Para ello, retomaré el enfoque teórico propuesto por Rost (2016), quien distingue entre *volcado*, *adaptación* y *expansión* como modalidades de producción para redes, y lo aplicaré al caso concreto de la gestión comunicacional de las redes sociales del Gobierno de Río Negro.

Existían al menos dos tipos principales de contenido para redes sociales: el contenido planificado, que incluía campañas, actos de gobierno, efemérides y el contenido que se adaptaba de información obtenida desde fuentes externas para su publicación en redes sociales. Para esto, se utilizaban diferentes estrategias según las restricciones de cada plataforma, necesidades comunicacionales, entre otras.

En **Twitter** (denominada X al final de mi pasantía), la estrategia variaba entre la *adaptación* y la *expansión*, dependiendo del contenido. La producción de contenidos tomaba la información de las gacetillas de prensa de la Subsecretaría de Prensa, adaptándola a la limitación de caracteres de Twitter. Siempre se añadía una imagen, emojis y, en el caso de temas específicos como salud, educación o deportes, se incluían hashtags con la etiqueta **#RN** al final (ej.: #EducaciónRN, #SaludRN, #DeportesRN). Además, se etiquetaba al actor principal de la noticia (la gobernadora u otro representante del gobierno). Cuando la noticia requería mayor extensión, se incluía el enlace a la gacetilla con una llamada a la acción como “Más información”, junto al link. En otros casos, mediante la utilización de hilos en Twitter, podía ampliarse el contenido, aunque solía realizarse con menor frecuencia.

Estrategia en Facebook: la estrategia en esta plataforma era similar a la de Twitter, aunque la mayor permisividad en la cantidad de caracteres permitía extender las publicaciones e incluir citas textuales, por ejemplo.

Estrategia en Instagram: en esta plataforma, se priorizaba la *adaptación* del lenguaje de la información al propio de Instagram. Desde la utilización de recursos multimedia hasta el tono empleado, se buscaba una cercanía y menor formalidad para generar conexión con la audiencia. La adaptación podía darse en los distintos formatos propios de esta plataforma, Reels, post, historias o carruseles.

En el caso estudiado, puede advertirse que la estrategia predominante en Instagram fue la adaptación. El equipo de comunicación reconoció las particularidades de esta plataforma, modificando el contenido proveniente de gacetillas oficiales para adecuarlo al lenguaje propio de Instagram.

Esta adaptación se manifestó en varios aspectos clave: se priorizó un enfoque visual acorde con la naturaleza de la plataforma, se empleó un tono comunicativo menos formal para generar mayor cercanía con la audiencia, y se transformó el contenido informativo mediante recursos multimedia específicos.

Si bien esto puede deberse a que la propia plataforma de Instagram limita el uso de enlaces, haciendo que el usuario deba crear contenido multimedia dentro de la aplicación, la estrategia adoptada respondía a una comprensión más profunda del funcionamiento de la red.

A diferencia de Twitter/X, donde se alternaba entre *adaptación* y *expansión* según el contenido (con limitación de caracteres y enlaces para ampliar información), o Facebook, que permitía mayor extensión de caracteres y recursos como imágenes.

El trabajo de adaptación implicaba un proceso colaborativo entre diferentes equipos, partiendo de dos tipos de contenido: el planificado (campañas, efemérides) y el relevante

(adaptado para redes tras aprobación de la Subsecretaría). Este proceso evitaba el simple *volcado* de información, práctica que Rost identifica como la menos efectiva por no respetar las características propias de cada plataforma.

La estrategia de adaptación permitió preservar la coherencia del mensaje institucional, al tiempo que se optimizó su presentación para las particularidades comunicativas de Instagram, logrando un equilibrio entre la identidad gubernamental y las dinámicas del entorno digital.

Evaluación de la experiencia

Mi pasantía en la Subsecretaría de Comunicación Digital y Creatividad representó una oportunidad única y concreta para poder aplicar muchos de los conceptos, herramientas y enfoques que formaron parte de mi recorrido académico en la carrera de Comunicación Social. A lo largo de esos meses, pude, por una parte, observar la materialización de conceptos teóricos, así como la identificación de aquellos que no eran aplicados en distintas áreas de comunicación del gobierno.

Además, al tratarse de un área donde se aborda meramente lo comunicacional, la adaptación al entorno de trabajo resultó rápida y sencilla en cuestiones de terminología, procesos y dinámica laboral. El lenguaje técnico, las nociones sobre planificación de contenidos, el análisis de públicos y la comprensión de los diferentes formatos digitales fueron conocimientos adquiridos previamente durante la carrera, lo que facilitó una integración efectiva en el equipo.

En la práctica evidencié que la comunicación de un gobierno requiere contemplar tanto la diversidad de públicos como la selección adecuada del canal; que la comunicación no se reduce a “informar”, sino que implica diseñar, planificar y producir mensajes eficaces y coherentes, que resalten los valores de la institución, pero sin perder el foco en la diversidad de públicos a los que nos estamos dirigiendo, entendiendo dónde está la audiencia y utilizando el canal más adecuado para hacerles llegar la información.

La experiencia me permitió contrarrestar las limitaciones teóricas con la complejidad del entorno real: condicionamientos propios de la institución o miembros de ella, tiempos de producción, prioridades políticas, disponibilidad de recursos humanos dentro de la provincia o coordinación con estos. Este contraste entre lo ideal de la teoría y lo posible fue un aprendizaje clave que me marcó durante la formación.

La experiencia en esta área, combinada con otros aprendizajes previos al desarrollo de este trabajo, me enriqueció mediante herramientas, metodologías y dinámicas profesionales que hoy en día tienen una alta demanda en el mercado laboral, especialmente en el ámbito de la comunicación digital. El trabajo cotidiano con redes

sociales institucionales me permitió comprender en profundidad los desafíos que implica gestionar la imagen pública de un organismo estatal, adaptar mensajes a distintas audiencias y utilizar estrategias de contenido acordes al lenguaje y formato de cada plataforma.

A su vez, esta experiencia se vincula directamente con las competencias requeridas en el ámbito privado, particularmente en agencias de marketing y en el rol de community manager, donde se valora la capacidad de generar contenido relevante, sostener una identidad de marca coherente, planificar campañas y analizar métricas para optimizar resultados.

El contacto constante con el equipo de redes y la articulación con otras áreas como diseño, producción y audiovisual me permitieron desarrollar una mirada integral de la producción de contenido y fortalecer habilidades clave como la redacción creativa, el manejo de herramientas de gestión y el análisis estratégico de la comunicación.

Desarrollo de la experiencia como pasante

A lo largo de mi experiencia en la Subsecretaría, mi rol y mis responsabilidades evolucionaron a medida que adquirí experiencia y las necesidades del equipo cambiaban.

Fase Inicial: En un primer momento, mis principales tareas se centraron en la exploración del entorno digital del gobierno provincial y el aprendizaje de las dinámicas de trabajo del equipo. Esto incluyó el análisis de tendencias en redes sociales (principalmente TikTok e Instagram) para identificar contenido relevante que pudiera ser adaptado al tono y la comunicación gubernamental. También dediqué tiempo a comprender la rutina de producción de contenidos de la Subsecretaría, su interacción con otras áreas y la voz utilizada en las diferentes plataformas. Un objetivo inicial específico fue la reactivación de la cuenta de TikTok, explorando estrategias de contenido propias para esta plataforma, diferenciándose del contenido de Reels.

Transición y Ampliación de Responsabilidades: Tras la reorganización del equipo debido a la renuncia de un integrante, mi rol se expandió. Durante un breve período, participé en un aprendizaje intensivo en horario matutino para acelerar mi desarrollo en la redacción y gestión de redes como Twitter (X), Instagram y Facebook. Una tarea clave en esta etapa fue la creación de un mapeo de los actores institucionales en redes sociales, identificando responsables de áreas y sus usuarios para facilitar menciones y referencias en las publicaciones.

Creación y Adaptación de Contenido para Redes Sociales: Una parte central de mi experiencia fue la adaptación de información institucional (gacetillas de prensa) a los formatos de Twitter y Facebook, lo que implicaba redactar de manera concisa,

seleccionar elementos visuales y utilizar hashtags apropiados. Posteriormente, me involucré activamente en la creación de contenido original para Instagram, buscando un lenguaje más cercano para conectar con la audiencia. Uno de los proyectos con mayor grado de responsabilidad asignada totalmente a mi cargo fue el desarrollo de carruseles informativos semanales: uno dedicado a difundir programas gubernamentales y otro a resumir las noticias provinciales más relevantes. Ambos proyectos requerían la colaboración con otros equipos para la selección de información, diseño y aprobación, y seguían una planificación y estética definidas.

Apoyo en Producción Audiovisual y Redacción de Guiones: Hacia la última etapa de mi pasantía, colaboré en producciones audiovisuales, realizando tareas de soporte técnico y participando en grabaciones. También contribuí a la redacción de guiones para spots institucionales destinados a diferentes medios (radio, televisión, redes sociales), abordando temáticas diversas relacionadas con la gestión gubernamental.

Análisis de Tendencias y Métricas: A lo largo de toda mi pasantía, una tarea constante fue el análisis de tendencias en redes sociales para identificar oportunidades de contenido. También realicé un seguimiento de las métricas de las publicaciones en Instagram, tanto para los carruseles semanales como para otro tipo de contenido, con el objetivo de evaluar su rendimiento (alcance e interacción) y proporcionar información para la optimización de futuras estrategias.

Oportunidades observadas durante mi pasantía

Durante el desarrollo y el posterior análisis de mi pasantía, identifiqué algunas situaciones que podrían considerarse oportunidades de mejora en la comunicación del caso analizado. Es importante aclarar que estas observaciones no forman parte de los objetivos iniciales del trabajo, sino que se incluyen como aportes complementarios, en tanto surgieron de la experiencia directa y el análisis reflexivo posterior.

Estas ideas se proponen como líneas de indagación a futuro, ya sea para profundizar en investigaciones académicas o como insumo práctico para equipos de comunicación institucional.

A continuación, se presenta un caso representativo de estas oportunidades de mejora y su posible resolución:

Falta de material audiovisual propio: En muchas ocasiones nos enfrentamos con el problema de carecer de imágenes y/o videos actualizados o en alta calidad para la creación de contenido. Esto limita en gran parte la calidad del mismo o su originalidad.

Caso y Solución: Para el aniversario N.º 123 de la ciudad de San Carlos de Bariloche,

propuse como idea comparar fotos antiguas encontradas en un archivo digital para contrastar el mismo sitio con fotos actuales.



En ese caso pudimos coordinar con una de las fotografías oficiales radicada en aquella localidad para realizar las mismas y atribuimos en el posteo que las fotos antiguas habían sido tomadas de dicho archivo. Esto deja como enseñanza que la producción de contenidos, aunque sea para redes sociales conlleva un tiempo de producción y movilización de personal al igual que lo sería en otro tipo de medios. Uno de los desafíos detectados durante la producción de contenidos fue la **baja interacción** registrada en ciertas publicaciones, especialmente aquellas de carácter netamente institucional. Si bien no existían metas definidas en términos de alcance, "me gusta" o comentarios, podía advertirse que algunos contenidos no lograban la visibilidad esperada dentro de la plataforma.

Aunque los reels y carruseles lograban retener más la atención en Instagram, los contenidos sobre gestiones institucionales generaban menor interacción entre los usuarios. En contraposición, aquellas publicaciones que presentaban historias personales, casos de éxito de emprendedores, así como contenido vinculado a actividades deportivas o turísticas, mostraban mejores indicadores de rendimiento, tanto en términos de alcance como de interacción (reacciones, comentarios o compartidos).

Esta tendencia podría dar evidencia de una preferencia del público por contenidos que apelen a lo emocional, lo narrativo o lo aspiracional, en contraposición con la información

institucional de tono más formal. Esta problemática se convertía en un punto clave a considerar para futuras estrategias de contenido, planteando la necesidad de explorar nuevos enfoques narrativos o recursos creativos que permitan mejorar el rendimiento de las publicaciones informativas sin perder su carácter oficial

Exceso de contenido protocolar o poco atractivo para redes en Tik Tok: Desde el inicio de la pasantía, se planteó como objetivo explorar la producción de contenidos específicamente diseñados para TikTok. Sin embargo, no se contaba con una estrategia formalizada ni documentada, sino con algunos lineamientos generales que funcionaban como referencias. Entre ellos, predominaba una lógica de comunicación protocolar e institucional, que resultaba poco atractiva para el estilo ágil, espontáneo y visualmente descontracturado propio de esa red social.

Si bien se intentó incorporar recursos característicos de la plataforma, como música y hashtags en tendencia, el contenido mantuvo una estética y un tono alineados estrictamente a la identidad institucional del gobierno, lo que dificultó su inserción en el ecosistema de TikTok. Las métricas obtenidas no fueron las esperadas, lo que motivó el reemplazo de esos contenidos por versiones previamente desarrolladas para Reels, hasta que finalmente se abandonó su publicación en esta red.

A pesar de haber detectado esta desalineación, no se logró consolidar una estrategia específica para TikTok durante el período de la pasantía, lo que impidió generar contenido genuinamente adaptado al tono y lenguaje propios de la red y de sus consumidores. Esta situación puso de manifiesto la necesidad de una planificación diferenciada por plataforma, que contemple tanto los objetivos institucionales como los lenguajes y formatos nativos de cada entorno digital.

Dificultad para responder comentarios o Mensajes Directos: Durante la pasantía también se presentó una dificultad para responder comentarios o mensajes directos en tiempo y forma. Esto se debía, en parte, a la falta de una persona asignada específicamente a la gestión de la comunidad, lo que generaba demoras en las respuestas o directamente la ausencia de interacción. Esta falta de feedback afectaba la relación con los usuarios y limitaba la construcción de una comunidad activa.

Se identificó la importancia de sostener la interacción digital con la audiencia como parte de la construcción de comunidad, y la necesidad de destinar recursos específicos para ello. Además de la necesidad de un encargado de gestionar los mensajes y responderlos, se vislumbraba la ausencia de información institucional accesible donde los

ciudadanos puedan recurrir en caso de dudas sobre trámites, o que esté disponible para los miembros de la subsecretaría para poder facilitar respuestas rápidas y adecuadas.

Dificultad para conectar con un público amplio y diverso: Además del desafío que implica el descrédito hacia las voces institucionales en redes sociales, la comunicación desde la Subsecretaría también se veía tensionada por la amplitud y diversidad del territorio provincial. Río Negro cuenta con realidades sociales, económicas y culturales muy distintas entre sus regiones: la zona andina, la línea sur, el valle y la costa atlántica poseen dinámicas propias, lo que vuelve complejo el diseño de contenidos que interpelen a un porcentaje amplio de los seguidores y público objetivo.

En estas condiciones, una misma publicación podía ser recibida con distintos niveles de interés o relevancia según la zona geográfica o el público objetivo. Por ejemplo, iniciativas o anuncios gubernamentales centrados en una localidad específica no generaban el mismo nivel de interacción en usuarios de otras regiones. Esta fragmentación representaba un desafío constante a la hora de pensar mensajes inclusivos, que representen de forma equitativa la diversidad del territorio y que logren generar cercanía con públicos heterogéneos. Por este motivo, en muchas ocasiones el contenido estaba segmentado basado en los datos demográficos de cada plataforma.

Limitaciones en la calendarización a largo plazo: Otra dificultad estuvo vinculada a la planificación estratégica a largo plazo. Si bien existían calendarios con efemérides y fechas institucionales relevantes, muchas veces la producción de contenido respondía a una lógica reactiva, donde primaba la urgencia o el pedido inmediato de otras áreas.

Esta dinámica dificultaba el desarrollo de campañas comunicacionales sostenidas, con objetivos y narrativas progresivas. Asimismo, reducía la posibilidad de construir una identidad digital sólida, ya que el perfil de la Subsecretaría se veía muchas veces fragmentado entre diversos tipos de publicaciones sin una continuidad clara.

Articulación con otras áreas del Estado: La generación de contenidos institucionales dependía en gran medida de la información y materiales (gráficos y audiovisuales) provistos por otras áreas del Gobierno provincial. Sin embargo, en la práctica, la comunicación entre la Subsecretaría y estos organismos presentaba una serie de obstáculos que dificultan la producción y publicación oportuna del contenido.

En muchos casos, no existían protocolos formales ni canales estandarizados para el envío de información. La comunicación se realizaba principalmente a través de grupos informales de WhatsApp o por medio de llamados telefónicos directos, lo que generaba

dependencia de personas puntuales y ponía en riesgo la continuidad del flujo de información si éstos no estaban disponibles.

Habilidades adquiridas en comunicación digital

Durante el desarrollo de mi pasantía en Gobierno, adquirí y fortalecí un conjunto de habilidades clave en el ámbito de la comunicación digital, tanto desde una perspectiva estratégica como operativa.

En primer lugar, desarrollé la capacidad de adaptación del lenguaje institucional a los diferentes formatos y lógicas de cada red social. Aprendí a identificar las particularidades discursivas y visuales utilizadas en plataformas como Instagram, Facebook, Twitter y TikTok, adecuando el tono, la extensión, los recursos gráficos y la narrativa de cada publicación al tipo de audiencia y dinámica propia de cada red.

También adquirí habilidades en producción y planificación de contenidos digitales. A partir del trabajo en equipo con las áreas de producción, diseño y audiovisual, aprendí a elaborar y planificar contenido en calendario, anticipar fechas clave, proponer temáticas y colaborar en la construcción de piezas multimediales con una lógica de campaña o continuidad narrativa. Otra habilidad desarrollada fue la redacción para redes sociales. La práctica cotidiana de escribir textos breves, directos y efectivos, que incluyeran hashtags, emojis y llamados a la acción, se operaba con formatos que requerían redacción breve y directa, lo que exigía altos niveles de síntesis y creatividad, sin perder de vista la claridad del mensaje y los objetivos institucionales.

Asimismo, adquirí experiencia en la elaboración de informes de métricas y rendimiento, interpretando estadísticas proporcionadas por Meta Business Suite, Creator Studio y otras herramientas de analítica digital. Estos indicadores me permitieron reconocer qué contenidos obtenían mejores resultados, cuáles eran los horarios más efectivos para publicar y cómo ajustar las estrategias según el comportamiento de las audiencias.

Otra competencia relevante fue la capacidad de resolver problemas operativos en situaciones caracterizadas por recursos limitados o plazos ajustados. Esto implicó gestionar solicitudes imprevistas y realizar publicaciones incluso ante la falta de materiales completos, priorizando siempre la claridad del mensaje y la coherencia institucional.

Por último, destaco la adquisición de habilidades de trabajo colaborativo y comunicación interna, indispensables para articular acciones con distintos equipos (producción, diseño, audiovisual, autoridades) y sostener un flujo de trabajo ordenado y eficiente. Esta experiencia me brindó herramientas concretas para intervenir profesionalmente en otros equipos de comunicación, ya sea institucionales o agencias de

publicidad, entendiendo tanto su dinámica interna como sus desafíos en la gestión y comunicación.

En primer lugar, una de las principales limitaciones observadas fue la falta de planificación estratégica específica por plataforma. Si bien existía una organización general de los contenidos, no se trabajaba con objetivos diferenciados para redes como Instagram, Facebook o TikTok, lo que hacía que en algunas ocasiones se replicaran los mismos contenidos sin considerar el lenguaje propio de cada entorno. Esto no solo afecta el rendimiento de las publicaciones, sino también la interacción con los distintos públicos.

Asimismo, noté que la toma de decisiones en torno al contenido muchas veces dependía de urgencias institucionales o pedidos puntuales, sin responder a una lógica sostenida en una estrategia. La incorporación de metodologías de trabajo, planificación mensual con objetivos específicos para cada red social y segmentación por públicos permitiría una mayor coherencia y efectividad en la comunicación.

También se podrían aprovechar con mayor profundidad los recursos multimediales y formatos nativos de cada red, especialmente aquellos que promueven la participación, como encuestas, transmisiones en vivo o cajas de preguntas en historias. La incorporación de herramientas de escucha activa en las redes sociales y el análisis más riguroso de métricas ayudarían a ajustar el contenido en base al comportamiento real de la audiencia.

Finalmente, la capacitación continua del equipo en tendencias digitales, storytelling institucional, identidad visual y estrategias para generar interacción son claves para mantener la vigencia del contenido y posicionar al Estado como un actor comunicacional moderno.

En estas condiciones, la producción de contenido digital debe adaptarse tanto en forma como en narrativa, optando por estructuras visuales atractivas, textos mínimos, recursos audiovisuales llamativos y una clara orientación al formato vertical móvil. Así, el creador de contenidos se enfrenta al desafío de desarrollar piezas breves pero significativas, pensadas para ser leídas, vistas o escuchadas en pocos segundos, en entornos multitarea y de atención parcial.

En el contexto de las redes sociales visuales, la identificación y uso estratégico de recursos multimediales es fundamental para garantizar la eficacia comunicativa. Como advierte Igarza (2009), la lógica del “consumo fragmentado” y “condicionado por el dispositivo”.

En síntesis, este Trabajo Final permitió no solo cumplir con los objetivos propuestos al inicio —identificando recursos multimediales, describiendo rutinas de producción y analizando estrategias comunicacionales—, sino también reconocer y entender en

profundidad la complejidad inherente a la gestión digital gubernamental. Desde una perspectiva situada y crítica, las observaciones realizadas cobran relevancia al integrarse con aportes teóricos clave, como los modelos organizacionales híbridos de Elizalde y Riorda (2020), la lógica ergonómica planteada por Igarza (2009) y las estrategias adaptativas desarrolladas por Rost (2016).

Reflexión final sobre el proceso de producción de contenidos

Limitaciones de mi análisis

El trabajo ofreció una mirada directa y reflexiva sobre el funcionamiento comunicacional institucional. Sin embargo, tuvo limitaciones vinculadas tanto al rol de pasante como al enfoque metodológico.

En primer lugar, el análisis estuvo acotado a un período temporal específico (la duración de la pasantía), lo que impide establecer comparaciones de largo plazo o ciclos estacionales en la planificación de contenidos. La producción analizada, si bien fue significativa, no necesariamente representa la totalidad de las estrategias implementadas por el organismo en otros momentos de dicha área o las que eran desarrolladas íntegramente alejadas de mi labor.

En segundo lugar, si bien el acceso al equipo de trabajo fue valioso, mi rol como pasante implicó limitaciones jerárquicas y de acceso a la toma de decisiones estratégicas. Algunas definiciones clave de política comunicacional (como realización de tareas asignadas, lineamientos político-institucionales, criterios generales, definiciones previas) quedaban fuera del alcance directo de mi participación.

A esto se suma que, al tratarse de una experiencia situada, el contacto cotidiano con la práctica puede sesgar ciertas valoraciones. La cercanía con el equipo puede haber influido en mis observaciones, así como también la necesidad de cumplir tareas asignadas limitó el tiempo para un seguimiento analítico más sistemático y exhaustivo.

Otra limitación significativa fue la ausencia de una estrategia institucional formalizada a nuestro alcance, que permitiera contrastar de forma directa el contenido publicado con objetivos escritos, públicos o evaluables. La planificación muchas veces respondía a urgencias, agendas informales o acuerdos verbales, lo cual dificulta un análisis comparativo clásico entre “estrategia” y “ejecución”. Finalmente, la naturaleza informal de algunas entrevistas y conversaciones dentro del equipo, si bien enriqueció el análisis cualitativo, no permite extraer conclusiones generalizables. No se realizaron entrevistas en profundidad a actores externos ni estudios de audiencia, por lo que la evaluación del

impacto comunicacional está limitada al desempeño dentro de las plataformas y a mi interpretación como integrante del equipo.

La producción de contenidos en redes sociales suele implicar desafíos técnicos, organizativos o creativos, particularmente en el ámbito gubernamental.

Retomando la propuesta de Elizalde sobre los cuatro modelos de estructura que se les da a las áreas de comunicación gubernamental (Elizalde & Riorda, 2020, pp. 188-192), este funcionamiento puede leerse, como analicé previamente, bajo el modelo híbrido, que combina lógicas de agencia de prensa y agencia de publicidad:

“Tal vez esta forma híbrida pueda ser la mejor en la medida en que permite utilizar las fortalezas de cada una de las organizaciones puras” (Elizalde & Fitz Herbert, 2013, p. 112). Este modelo de agencia híbrida puede ser la respuesta a una necesidad relativamente reciente en la comunicación gubernamental y digital. Como señala Riorda (2016),

“La comunicación digital y el uso de las redes sociales digitales se desarrollan en un ámbito y con un conjunto de herramientas que cambian a gran velocidad; se incorporan otras nuevas y requieren rapidez en su funcionamiento, lo que sin duda también modifica con frecuencia las funciones de estas áreas”.

No solo cambia el funcionamiento de estas áreas, sino que obliga al personal de trabajo a mantenerse actualizado constantemente, principalmente a los Community Managers, en el uso de herramientas, formatos, plataformas y contenido, para no quedar obsoleto ante los cambios en la tecnología y las plataformas. Este puede ser un punto débil, debido a que quedará a cargo de cada uno el interés por mantenerse informado de los usos y tendencias para la creación de contenido, dado que sería imposible ser capacitado en estas prácticas durante el desarrollo académico o laboral, más allá de un workshop o taller que pueda dictarse para capacitar de forma esporádica a los empleados.

Si bien la Subsecretaría de Comunicación Digital y Creatividad no poseía una estrategia de redes sociales formal y plasmada en un documento, algunos de los lineamientos al momento de crear contenido eran repetitivos —estrategia o modo informal—, mientras que en otras ocasiones podían diferir de lo que se hacía habitualmente.

Cada red social a cargo del área tenía sus formas de uso, en cuanto a gramática, selección de temas, elección de imágenes a utilizar, fuentes a consultar, etiquetado de usuarios, periodicidad de posteos y demás.

Instagram era la red social con mayor nivel de seguidores por aquel entonces. Si bien tenía un calendario de publicaciones, como saludar a las localidades el día de su

aniversario, promocionar actos de gobierno y protocolares, o campañas de salud, no respondía a una estrategia con objetivos claros ni a una forma definida para alcanzarlos cuando eran mencionados conversacionalmente.

La creación de contenido, al carecer de objetivos claros, recae en producir utilizando la agenda del día del gobierno, como podría ser un reel institucional inaugurando una obra o algún miembro del gabinete haciendo declaraciones, sumado al contenido ya planificado o en agenda.

Otra de las limitaciones, relacionada con la falta de estrategia, es el caso de TikTok. Como mencioné anteriormente, la plataforma quedó en desuso luego de no poder articular un contenido que se adaptara al consumo de los usuarios en una red dedicada exclusivamente al entretenimiento, con el tono, estilo y diseño formal de la institución.

Considero que, para tener éxito en esta plataforma, es indispensable contar con un equipo humano enfocado en ella. Además, es necesario poseer una estrategia de contenidos clara y objetiva, aprobada por las áreas correspondientes, que entiendan el lenguaje de la plataforma, su público objetivo y contenido relevante para ellos.

En tal sentido, resulta interesante el aporte de Igarza (2009) al sostener que el contenido digital está “condicionado ergonómicamente por el dispositivo” y que la producción de contenido debe adaptarse a textos breves y videos cortos.

Por lo tanto, a través de sus profesionales de comunicación y en búsqueda de informar según sus estrategias u objetivos, el gobierno debe intentar adaptar sus contenidos a las demandas de las plataformas de redes sociales y a las nuevas prácticas de consumo informativo y noticioso. Basándose en este aporte, lejos de forzar una adaptación de temas según la agenda de gobierno, deberían establecerse lineamientos pautados sobre cómo crear contenido para cada red social, basado en la necesidad de contenidos respectiva a los usuarios de cada plataforma y no recaer exclusivamente en temas blandos.

En el escenario actual del uso de las redes sociales, la planificación estratégica resulta central en lo que hace a la comunicación gubernamental. Idear y definir una estrategia implica mucho más que producir contenidos: implica establecer objetivos claros, definir medios adecuados y anticipar los efectos que pueden producirse en la relación entre el gobierno y la ciudadanía.

Referencias bibliográficas

- Amadeo, B. (2016). *La comunicación gubernamental: Apuntes para una política pública de la comunicación del Estado*. En M. Sierra & S. Pérez (Eds.), *Comunicación, política y ciudadanía. Tensiones de la democracia en América Latina* (pp. 31–49). Editorial Universidad Nacional de La Plata.
<https://www.libros.unlp.edu.ar/index.php/libros/catalog/book/480>
- Castells, M. (1996). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura* (Vols. 1-3). Madrid: Alianza Editorial
- Conrero, S., & Riorda, M. (2017). La gestión de redes cambia toda la gestión: los procesos de cambio organizacional en los gobiernos locales a partir del uso de las redes sociales digitales. *Austral Comunicación*, 6(1), 5–25.
- García-Cabrera, M. Á. (2011). *Una nueva figura profesional: el Community Manager*. *Revista Latina de Comunicación Social*, (66), 599–616.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-66-2011-940-599-616>
- Igarza, R. (2009). *Burbujas de ocio: Nuevas formas de consumo cultural*. La Crujía.
- Luchessi, L. (2022). La encrucijada democrática. Ciudadanías locales, informaciones globales, comunidades virtuales. En *Tecnogobierno* (pp. 121–140). Editorial UNRN. <https://doi.org/10.4000/books.eunrn.6292>
- Meta. (s.f.). Cómo usar hashtags en Instagram. Centro de ayuda de Instagram. Recuperado el 30 de junio de 2025, de <https://help.instagram.com/351460621611097>
- Meta. (s.f.). Cómo agregar un enlace a tu biografía de Instagram. Centro de ayuda de Instagram. Recuperado el 30 de junio de 2025, de <https://help.instagram.com/728869160569983>
- Meta. (s.f.). Escribir comentarios en Instagram. Centro de ayuda de Instagram. Recuperado el 30 de junio de 2025, de <https://help.instagram.com/1453366144992260>
- Meta. (s.f.). Formatos de publicación en Instagram. Centro de ayuda de Instagram. Recuperado el 30 de junio de 2025, de <https://help.instagram.com/488619974671134>
- Meta. (s.f.). Cómo usar Instagram Reels. Centro de ayuda de Instagram. Recuperado el 30 de junio de 2025, de <https://help.instagram.com/270881066924511>
- Raschella Aguirrezabala, R. (2023). *Comunicación en tiempos de pandemia: diagnóstico de la Subsecretaría de Prensa del gobierno de Río Negro* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Río Negro]. Repositorio Institucional UNRN.
- Riorda, M. (2006). *Hacia un modelo de comunicación gubernamental para el consenso*. La Crujía.

- Riorda, M., & Elizalde, L. H. (Eds.). (2020). *Comunicación gubernamental más 360° que nunca* (2.ª ed.). La Crujía.
- Riorda, M., & Valenti, P. (Coords.). (2016). *Gobernautas y ciudadanos: Los gobernantes latinoamericanos y la gestión de redes sociales*. Banco Interamericano de Desarrollo.
https://cleiman.com/dev/wp-content/uploads/2020/10/gobernautas_completo.pdf
- Rost, A., Bernardi, M. T., & Bergero, F. (2016). *Periodismo transmedia: la narración distribuida de la noticia*. Publifadecs.
- Scolari, C. A. (2008). *Hipermediaciones: Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Gedisa.
- Tarrullo, R., & Amado, A. (2015). Las redes sociales en la comunicación política: ¿Comunicación unidireccional o conversacional? *Contratexto*, (24), 97–111.
- Tarullo, R. (s.f.). *La comunicación política en Instagram: El caso de las diputadas Soror@s en la Argentina*. Recuperado de <https://www.aacademica.org/raquel.tarullo/26>
- Van Dijck, J. (2016). *La cultura de la conectividad*. Ed. Siglo XXI.
- Ure, M. (2016). La comunicación de la administración pública en las redes sociales: los casos de las ciudades de Buenos Aires y Bolonia. *Palabra Clave*, 19(1), 240–270. <https://doi.org/10.5294/pacla.2016.19.1.10>