



DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS DEL GOBIERNO DE LA PAMPA

**PROVINCIA DE LA PAMPA
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (CFI)
INFORME FINAL
ABRIL 2025**

AUTORA: IVIGLIA JAZMIN

Índice

Capítulo I	4
Resumen Ejecutivo	4
Objetivos del proyecto	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Capítulo II	6
Tarea 1	6
I. Importancia de la comunicación ante situaciones de crisis en el sector estatal	6
II. Crisis	7
III. Comunicación Global y Transparencia del mensaje	13
IV. Mapa de públicos institucionales y opinión pública	18
V. Capital reputacional	23
VI. Relación con los medios de comunicación y la comunidad	25
Capítulo III	28
Tarea 2	28
Introducción	28
I. LEY N°3571: Acceso a la Información Pública	29
II. LEY N° 2970: Estableciendo que el Boletín Oficial de la provincia se publicará en forma electrónica en la página oficial del Gobierno de la Provincia de La Pampa.....	35
III. Constitución Provincial de La Pampa – Artículo 81.....	39
IV. Compendio de Normas Electorales de la Provincia de La Pampa	44
V. LEY N° 24.240: Defensa del Consumidor.....	45
Conclusión del capítulo	47
Capítulo III	49
Tarea 3	49
Marco Metodológico.....	49
Introducción	50
Evolución del área de comunicación en el Gobierno de La Pampa ...	51

Descentralización de la comunicación y fortalecimiento de los equipos ministeriales	51
Reestructuración del área y nuevos desafíos	52
Visión de la comunicación en el ámbito gubernamental	53
Primer análisis del área de comunicación del Gobierno de La Pampa	54
Comparación organigramas del Área de Comunicación 2023 vs 2024	56
Manual de Marca Institucional digital Gobierno de La Pampa.....	57
Entrevistas al equipo de Comunicación.....	58
Conclusión del capítulo	72
Capítulo V	74
Tarea 4.....	74
Introducción	74
Confección del mapa de públicos	74
Públicos clave en La Pampa	76
Stakeholders desde otro enfoque: relaciones públicas	80
Conclusión del capítulo	82
Capítulo VI	83
Tarea 5.....	83
Introducción	83
Herramientas actuales en del Área de Comunicación del Gobierno de La Pampa.....	84
Herramientas de Monitoreo y Análisis.....	86
Planificación y gestión de crisis.....	90
Comunicación Digital y Redes.....	94
Transparencia y Relación con la Prensa	96
Evaluación y Aprendizaje Post- Crisis.....	100
Conclusión del capítulo	103
Capítulo VII	105
Tarea 6.....	105
Introducción	105
Definición de Conceptos Clave.....	105

Influencia de los Medios de Comunicación en la Reputación Gubernamental	107
Medios, Stakeholders y Capital Reputacional en el Ámbito Gubernamental	108
Conclusión del capítulo	108
Capítulo VIII	110
Tarea 7	110
Introducción	110
Relevancia de implementar un Modelo de Gestión de la Comunicación en crisis	110
Debilidades detectadas en la Gestión Comunicacional actual del Gobierno de La Pampa.....	111
Recomendaciones y propuestas de mejora	113
Propuesta de Modelo de Gestión de la Comunicación en situaciones crisis para el Gobierno de La Pampa.....	115
Conclusiones finales	118
Imágenes ilustrativas del Diagnóstico	120
Bibliografía	123

Capítulo I

RESUMEN EJECUTIVO – OBJETIVOS

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto, titulado “*Diagnóstico de la Gestión de la Comunicación de Crisis del Gobierno de La Pampa*”, tiene como objetivo principal analizar en profundidad el modo en que se gestiona la comunicación institucional ante situaciones críticas en el ámbito gubernamental.

La investigación busca ofrecer un diagnóstico integral que permita comprender las dinámicas comunicacionales existentes, identificar fortalezas y debilidades, y establecer las bases para el diseño de un modelo de gestión más eficaz, anticipatorio y profesionalizado.

La comunicación pública es entendida aquí como un proceso estratégico que media entre el Estado y la ciudadanía. En este marco, se destaca la necesidad de contar con políticas comunicacionales claras, planificadas y articuladas, especialmente ante contextos de crisis donde la transparencia, la coherencia del mensaje y la agilidad de respuesta son fundamentales para preservar la confianza ciudadana y minimizar impactos negativos.

El desarrollo del proyecto incluye un abordaje teórico actualizado, el análisis del marco normativo vigente, el relevamiento de buenas prácticas institucionales, así como el estudio del funcionamiento concreto del área de comunicación del Gobierno de La Pampa. Asimismo, se incorporaron entrevistas semiestructuradas a integrantes del equipo técnico, lo que permitió construir una mirada situada y enriquecida por la experiencia de los actores directamente involucrados.

En un escenario donde la inmediatez de los entornos digitales desafía los tiempos institucionales, y donde la reputación pública puede verse rápidamente comprometida, resulta imprescindible avanzar hacia un modelo de comunicación de crisis basado en protocolos formales, capacitación permanente, coordinación interinstitucional y una visión estratégica centrada en el ciudadano.

Este trabajo constituye un aporte concreto a la mejora de la gestión pública, al proponer lineamientos operativos que fortalezcan la capacidad de respuesta del Estado provincial frente a situaciones de alta complejidad. Más allá del

diagnóstico, se delinearán recomendaciones y herramientas para institucionalizar prácticas comunicacionales que contribuyan a una gobernanza más transparente, cercana y efectiva.

Objetivos del proyecto

Objetivo general

Desarrollar un diagnóstico del estado de situación de la Gestión de la Comunicación del Gobierno de La Pampa ante una situación de crisis y de la incidencia de esa gestión en la reputación del Gobierno de la Provincia.

Objetivos específicos

- Fundamentar sobre la importancia de diseñar un Modelo de Gestión de la Comunicación en el ámbito estatal, su influencia ante situaciones de crisis y cómo impacta en el capital reputacional.
- Analizar la normativa vigente sobre comunicación estatal en la Provincia de La Pampa.
- Analizar cómo funciona actualmente el área de Comunicación del Gobierno de la Provincia de La Pampa y específicamente, cómo responde ante situaciones críticas.
- Identificación y descripción de mapa de públicos (genérico) y la consecuente generación de mensajes específicos para cada público diferenciado.
- Evaluar posibles herramientas de comunicación para afrontar una potencial situación de crisis.
- Comprender la influencia de los medios de comunicación y su relación con los stake- holders (partes interesadas en el Gobierno de La Pampa, que pueden verse afectadas por sus decisiones y acciones).

Capítulo II

MARCO CONCEPTUAL

Tarea 1

Desarrollar el marco teórico respecto a lo que representa el Modelo de Gestión de la Comunicación ante situaciones de crisis y su importancia en el sector estatal. En esta tarea, se analizarán palabras clave a fin clarificar qué debe entenderse por los siguientes conceptos: “crisis”, “Gestión de la comunicación”, “transparencia del mensaje”, “capital reputacional” y “mapa de públicos”, entre otros.

I. Importancia de la comunicación ante situaciones de crisis en el sector estatal

La comunicación en situaciones de crisis responde a una realidad que, a menudo, las instituciones no quieren reconocer: éstas están expuestas a acontecimientos no deseables que amenazan los objetivos de la misma, convirtiéndose en un foco de atención para sus públicos. Cuando dicha institución además corresponde a ámbito público y se ve involucrada en una crisis, ésta se encuentra ante una situación de riesgo, pudiendo afectar tanto a sus integrantes como a los públicos de su entorno. Por un lado, pueden aparecer conflictos internos, a veces por eludir responsabilidades. Y por otro, los públicos externos empiezan a perder su confianza y credibilidad hacia la misma.

Por todo ello, saber gestionar una crisis, desde el punto de vista de la comunicación, puede llegar a ser de vital importancia para que el ente público salga a flote, evitando así consecuencias y/o repercusiones negativas, especialmente, en su capital reputacional.

Muchas veces, tal como señala Enrique Jiménez, *“estas situaciones todavía no tienen un contexto cultural educado: cuando instituciones del sector público se enfrentan a una crisis, buscan la solución en contratar una agencia especializada que, normalmente actúa defendiendo a la institución de los ataques informativos que le puedan causar los medios de comunicación y así intentan conseguir una mejor prensa hacia la opinión pública”* (2011, 202).

Esto puede suceder por no tener acciones preventivas previstas, defendiéndose así de la agresión cuando ésta se produce. Como implicancia, la dependencia estatal deberá estar preparada para hacerle frente de mejor manera, ya sea que conoce los factores de riesgo, actuando para prevenirlos, o si no hay más remedio, actuar haciéndole frente, una vez que se produzcan.

En la gestión de la crisis, las medidas de prevención, técnicas y de seguridad deben ir acompañadas por flujos de comunicación planificados y coherentes. Las acciones comunicativas que deberá llevar a cabo la entidad, y que se recogerán en un plan de comunicación de crisis, tratarán de encauzar de la mejor manera posible ese momento no deseable por el que atraviesa.

“El objetivo que persigue la comunicación en una situación de crisis es conseguir credibilidad en la institución como fuente de información y generar confianza, tanto en el conjunto de la opinión pública como en las autoridades y los medios de comunicación” (Enrique Jiménez, 2011, 203).

En los puntos que acontecen, se intentará definir qué se entiende especialmente por crisis y qué modelos de gestión de comunicación de crisis se consideran relevantes para el sector público, tras haber realizado revisiones y análisis de la literatura que aborda esta materia. Como conclusión final, se aportará una propuesta de modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis para la Secretaría General del Gobierno de La Pampa.

II. Crisis

Hoy en día, estamos acostumbrados a encontrarnos la palabra crisis en cualquier medio o soporte de comunicación. Es un hecho que no nos sorprende lo más mínimo, es más, resultaría extraño oír, por ejemplo, la sección de economía o política de un diario y no encontrar ni rastro del vocablo crisis.

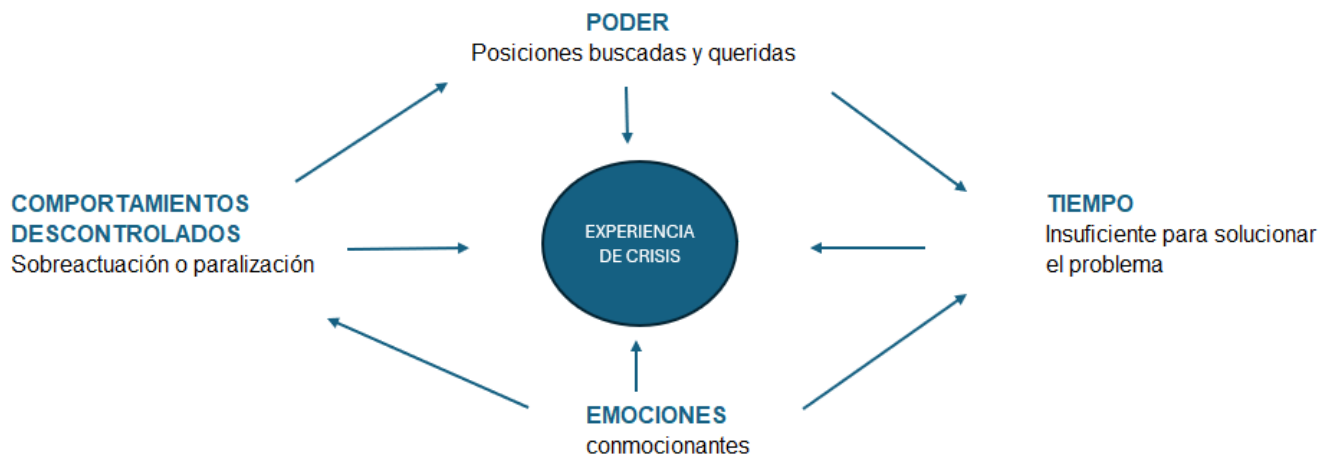
Denominaremos *issue* a un punto de conflicto entre la institución y alguno de sus públicos que, si continúa, tendrá un efecto negativo en el funcionamiento de la de la misma y de sus intereses futuros, un problema que requiere respuesta inmediata antes de que tome conocimiento público y se transforme en una crisis.

“Crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía - producida por sorpresa- que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la institución en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva” (Del Pulgar Rodriguez, 1999, 53).

La mayor diferencia entre una situación de crisis y un conflicto la señala Luciano Elizalde, quién afirma que *“los conflictos en los que participan personas o corporaciones y que no son considerados crisis, son relaciones sociales que no ponen en peligro -o en las cuales no está en juego como “pago” para los agentes el poder relativo de alguno de ellos. Los conflictos son relaciones más o menos hostiles en las que las partes procuran hacer que la otra pierda algo que se pretende como recompensa o pago. Este pago o recompensa puede ser más o menospreciado pero si llega a ser un pago vital, es decir, un pago o un derecho que implica el cambio relativo de posición existencial (personal o profesional) de una persona, corporación o grupo, el conflicto pasa a ser una crisis”.*

Este autor considera la crisis como una situación en la que alguien puede cambiar su posición relativa de poder. *“Cuanto más debilita y pone en peligro el poder relativo de una persona, de una corporación, de un grupo o de toda una sociedad, más profunda y grave es la crisis” (Elizalde, 2011, 19-21).*

Figura 1 - Experiencia de Crisis



Fuente: Elizalde, 2011,24

De acuerdo con lo expuesto por Elizalde, la crisis está compuesta por cuatro variables:

- 1) *El entramado de relaciones de poder entre los agentes que están implicados en cierta actividad.*
- 2) *El tiempo reducido que el afectado de una crisis siente que tiene para solucionar el problema en el que se encuentra.*
- 3) *El alto grado de compromiso emocional que esta situación de gravedad y urgencia le provocan*
- 4) *El grado de control sobre su propio comportamiento -o sobre el de otros implicados- para solucionar el problema que se identifica como el centro mismo de la crisis.*

Basándonos en la descripción del concepto "crisis" de Elizalde, durante las dos últimas décadas del siglo XX se han conocido algunos ejemplos de gran impacto mediático. La crisis que se produjo en la empresa Johnson & Johnson debido a la colocación de cianuro en las cápsulas de Tylenol, provocando la muerte a ocho personas; o la empresa Perrier, en la que se detectó benceno en alguna de sus botellas de agua; la conocidísima explosión del reactor de Chernobyl, que

expandió su reacción, causando numerosas muertes de inmediato y secuelas que seguirán patentes en posteriores generaciones; o bien, los conflictos laborales de los pilotos de la compañía Iberia, produciendo el caos en el espacio aéreo, son ejemplos que ratifican cómo cualquier empresa (ya sea pública o privada), en cualquier momento, puede verse amenazada por una situación no deseada, siendo factible la existencia de posibles catástrofes, y por ende, que sean recogidas por los medios de comunicación y la opinión pública, lo cual puede alterar las relaciones existentes entre el organismo y sus públicos, viéndose afectada su imagen, su reputación y, cómo no, su situación financiera.

El hecho de que las crisis aparezcan de forma inesperada es lo que provoca que en muchas empresas e instituciones no se tenga la consciencia de lo necesario que resulta poseer un plan de gestión de crisis. Tanto en el sector privado como en el público, directivos o autoridades, optan por pensar que cuando llegue la crisis ya se intentará hacer frente a esa situación de alguna manera, pero lo que no saben, es que uno de los factores más importantes en esas circunstancias es el factor tiempo, y ganarle la partida requiere preparación y previsión.

Partiendo de estos antecedentes, se reivindica la definición de “crisis” en el ámbito empresarial/institucional manifestada por Piñuel: *“La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una institución porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual un organismo tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como entidad gubernamental) y externo (como institución) ante sus públicos”* (1997, 167)

En esta definición, Piñuel introduce el papel tan importante que jugará la actitud de la institución frente a la crisis, pues señala que ante todo la institución deberá reaccionar para salvaguardar o recuperar de nuevo la imagen de la misma y, como consecuencia, el capital reputacional sobre ella entre sus públicos.

En sintonía con lo expuesto más arriba, encontramos otra explicación de la naturaleza de las crisis en un organismo. Nos la proporciona Del Pulgar:

“Crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía (producida por sorpresa) que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la institución en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva” (1999, 112).

Este autor hace hincapié en los actores y elementos que pueden verse afectados por una situación grave que alcanza la categoría de crisis cuando los medios de comunicación, ante la carencia de información suficiente sobre lo que está ocurriendo, comprometen la imagen, la credibilidad e incluso la propia razón de existir de la compañía.

Observamos entonces que, la crisis es en sí, un fenómeno de gran amplitud a la hora de abordarlo, sin embargo, no nos impide vislumbrar algunas características comunes que pueden darse en todas ellas.

Los autores Westphalen y Piñuel (1993, 87) señalan cinco rasgos comunes en cualquier crisis:

- 1. Sorpresa: no existe ninguna crisis totalmente anticipada, puesto que un riesgo que hubiese sido íntegramente tomado en cuenta en los planes de la institución jamás produciría una crisis. Como mucho, puede generar disfunciones puntuales, anomalías menores y controladas, pero la imagen no se ve dañada, contrariamente a lo que sucede en situaciones de crisis.*
- 2. Unicidad: ninguna crisis producirá un desequilibrio igual. Cada crisis es única, debido a que rara vez dos crisis tienen las mismas causas, y, llegado el caso, las mismas causas jamás tendrán las mismas connotaciones, no crearán los mismos problemas. Las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.*
- 3. Urgencia: toda crisis crea una situación de urgencia y de emergencia caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la cantidad de informaciones de carácter negativo que hay que atajar. Los medios de comunicación avanzan mucho más deprisa que las reacciones del organismo estatal, ya que ellos pueden tratar el suceso en tiempo real y dicho organismo*

debe encontrar las causas que provocó la crisis, al mismo tiempo que atender a los medios para dar explicaciones. Es por este motivo que ganar la apuesta de la comunicación en periodo de crisis es sobre todo ganar tiempo.

4. Desestabilización: una situación de crisis provoca una desestabilización en todos los procesos comunicativos. Las relaciones de la entidad pública con su entorno se modifican. Si antes de la crisis las relaciones con los periodistas eran cordiales, cuando ésta estalla los periodistas se agolpan a las puertas de dicha institución, de la que pretenden extraer “noticias calientes” e intentarán obtenerla de la manera que sea. Consecuencia de ello, los instrumentos habituales del servicio de comunicación se vuelven inapropiados, lo que provoca ese estado de desestabilización.

5. Tendencia descendente de la calidad de la información: esta característica es consecuencia de la anterior. Los medios de comunicación tienden a disputarse la primicia informativa, en detrimento de la calidad de la información. Lo cual quiere decir que los medios pueden cometer errores, ya que, en ocasiones, el considerar la primicia como valor hace que se descuide la fiabilidad. No disponen de tiempo para controlar todas las informaciones que se les proporciona en ese momento, ni la autenticación de sus fuentes, lo cual provoca que cualquier rumor se convierta rápidamente en información. El uso de internet ha acentuado este rasgo.

Todas estas características hacen que la crisis se convierta en un fenómeno que provoca desequilibrios en el organismo, donde el factor tiempo y saber conservar la calma se convierten en elementos primordiales para afrontar con éxito una posible crisis. Mediante la prevención y la elaboración de un Modelo de Gestión de la Comunicación adecuado, la institución dispondrá de unas herramientas básicas para abordar cualquier situación de riesgo potencial.

III. Comunicación Global y Transparencia del mensaje

Las acciones de comunicación no deben estar aisladas sino formar parte de un plan conjunto. En el contexto del sector público, estas son esenciales para construir y proteger el capital reputacional de la institución. Durante una crisis, la capacidad de respuesta efectiva y la transparencia del mensaje son pilares que no solo permiten informar adecuadamente a la ciudadanía, sino que también fortalecen la confianza y la credibilidad. Por ello, es crucial contar con un módulo de comunicación robusto y unificado que, alineado con una estrategia de comunicación global, garantice coherencia y claridad en cada intervención. Solo de esta forma es posible gestionar la percepción pública de forma proactiva, abordando las crisis como oportunidades para demostrar compromiso y responsabilidad hacia la sociedad.

Para desarrollar acciones de comunicación sólidas y efectivas en momentos críticos, es fundamental identificar y diferenciar los tipos de comunicación involucrados. En este sentido, la comunicación interna y externa juegan roles complementarios, cada una con objetivos y audiencias específicas. La comunicación interna fortalece la cohesión y asegura que todo el equipo esté alineado y preparado para transmitir el mensaje oficial de forma coherente. Por su parte, la comunicación externa permite informar al público de manera clara y transparente, manteniendo la confianza y gestionando la percepción pública. Al establecer esta distinción, es posible diseñar un enfoque estratégico en el que cada acción refuerce el mensaje general y el capital reputacional.

Annie Bartolie hace hincapié en la importancia de la coherencia en el discurso (interno y externo) y la implementación de acciones concretas. *“Este tipo de coherencia supone, en materia de contenido, la pertinencia de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y a los objetivos buscados, y en materia de procesos por un lado la elección apropiada de medios, soportes y destinatarios de las informaciones y por el otro la posibilidad de retroalimentación para que la comunicación no sea solo información unilateral”* (Bartolie, 1992, 107).

La misma autora también diferencia cuatro tipos de discurso necesarios para una estrategia de comunicación global destacada:

- *Discurso de identidad: aquel que le permite a la institución ser identificada de las otras. La identidad es lo que caracteriza la vida de un organismo y sus códigos permanentes de existencia: especialmente se traduce por el nombre, el logo, misión y destino fundamentales.*
- *Discurso de personalidad: corresponde a la comunicación de marca y al desarrollo de la imagen de marca. Este tipo de discurso debe tener coherencia entre forma y contenido y determinada regularidad en el tiempo.*
- *Discurso fáctico: describe características de funcionamiento del organismo, los procedimientos, tecnologías y organización del mismo.*
- *Discurso cultural: es la expresión de los valores del área de estudio. Es más frecuente en mensajes internos.*

Además de distinguir entre comunicación interna y externa, es esencial considerar otros tipos de comunicación que influyen directamente en la eficacia de las respuestas en momentos críticos. La autora Bertolie destaca la relevancia de complementar la comunicación formal con la informal en este contexto; diferenciando dos tipos de comunicación informal: la comunicación no verbal y la comunicación verbal informal, correspondiente a intercambios no estructurados o no previstos con anticipación en el organismo.

De esta manera, la comunicación formal sigue canales estructurados y oficiales, asegurando que el mensaje se transmita de manera ordenada y precisa, especialmente en situaciones de alta relevancia. En contraste, la comunicación informal puede tener un impacto significativo y directo en la percepción del público y del equipo interno. Dentro de esta categoría, la comunicación verbal informal —como conversaciones y comentarios— y la comunicación no verbal —a través de gestos y actitudes— también juegan un rol importante. Estas formas de comunicación complementan y matizan el mensaje oficial, contribuyendo a una gestión de crisis más integral y efectiva.

“La comunicación informal abarca: contactos espontáneos entre colegas de trabajo, charlas entre empleados y circuitos de comunicación no previstos de manera oficial por la entidad gubernamental. Uno de los tipos de comunicación informal más frecuentes que cita la autora son los rumores, y los describe como

la transmisión a toda velocidad y de manera clandestina de informaciones más o menos fieles al mensaje inicial” (Bartolie, 1992, 111).

Otro concepto a tener en cuenta en el ámbito de la comunicación institucional, es la diferencia entre la comunicación estratégica y la comunicación táctica. La comunicación de nivel estratégico define el rumbo y establece los objetivos a largo plazo de la institución, permitiendo construir una visión clara y coherente que guíe todas las acciones comunicativas. Por otro lado, la comunicación de nivel táctico se enfoca en la ejecución y aplicación de estas estrategias mediante acciones concretas y efectivas, adaptándose a las circunstancias y necesidades inmediatas. Esta sinergia entre lo estratégico y lo táctico no solo refuerza la cohesión interna, sino que también proyecta una imagen de solidez y organización hacia el público.

Scheinsohn reflexiona sobre dicha sinergia, *entendiendo a la comunicación del nivel táctico como aquella que surge de técnicas tales como la publicidad, relaciones públicas, promoción, diseño, difusión periodística, lobby, etc. Este autor propone su propio método al que denomina “Comunicación Estratégica” y está destinado a articular todas las comunicaciones tácticas en el marco de una estrategia general que las englobe.*

“Si cada comunicación táctica comprende y asume la función que le corresponde respecto de las restantes, se logrará una complementariedad recíproca. Pero si cada comunicación táctica pretende transformarse en la función estratégica en sí, indefectiblemente se producirán graves incongruencias” (Scheinsohn, 2011, 50-51).

En este contexto, la comunicación institucional debe sustentarse en una gestión eficaz y eficiente de relaciones con sus grupos de interés, fundamentada en la transparencia del mensaje. Para las instituciones públicas, mantener una relación de confianza con sus audiencias clave es crucial, ya que su legitimidad y capital reputacional dependen de la claridad y consistencia de sus mensajes. Una comunicación institucional bien estructurada, que abarque tanto el nivel estratégico como el táctico, facilita la construcción de una relación sólida y basada en la confianza con la sociedad.

Así, la gestión de la comunicación institucional se caracteriza, pues, por su naturaleza (bidireccional y relacional) y por su finalidad orientada a negociar un punto de interés mutuo entre los organismos públicos (como emisores del proceso de relaciones públicas) y su universo de públicos (como receptores del proceso de relaciones públicas) que, necesariamente, implique un compromiso que satisfaga a ambas partes.

La transparencia en la gestión pública es un tema que progresivamente ha ido acaparando mayor protagonismo en la agenda pública y mediática de los últimos años. Este protagonismo responde habitualmente a procesos como la transición democrática en gobiernos nacionales y locales, la ampliación de los derechos políticos de ciudadanos mejor preparados y con mayor acceso a la información, la consolidación de la libertad de expresión y la conformación de organizaciones civiles que impulsan desde la sociedad temas de interés general.

Estos procesos, según Canelo Sanmartín, *“han fomentado el nacimiento de una nueva cultura política en la cual la transparencia se percibe como un elemento sustancial para la rendición de cuentas, para fortalecer la certeza jurídica en la toma de decisiones de gobiernos, empresas, instituciones y ciudadanos y, en suma, como un elemento sin el cual no podría existir una discusión informada y un debate abierto sobre los temas que interesan y preocupan a una sociedad”* (2013, 174-175)

Tal como sostiene el autor la integración comercial de distintas regiones del planeta, junto con las nuevas tecnologías de comunicación derivadas del uso de Internet, que permiten un acceso inmediato a la información, ha propiciado el nacimiento de esta nueva cultura política en el ciudadano, donde la transparencia es el elemento central puesto que permite un diálogo administración-administrados cimentado en una discusión informada y un debate abierto sobre los temas que interesan y preocupan a una sociedad.

En este sentido, la transparencia en la comunicación es un pilar fundamental para construir y mantener la confianza en el sector público, especialmente en momentos de crisis. La claridad y accesibilidad de los mensajes emitidos por las instituciones públicas permiten a los ciudadanos comprender cómo se gestionan

y administran los recursos, generando una relación de confianza y colaboración entre gobierno y sociedad.

Cuando hablamos de transparencia del mensaje, nos referimos a una comunicación abierta, directa y accesible, donde cada ciudadano pueda conocer, interpretar y cuestionar las acciones de su gobierno. En tiempos de incertidumbre, la transparencia en la comunicación es clave para evitar el caos informativo y fortalecer la credibilidad institucional. Un gobierno que comunica con transparencia no solo facilita la rendición de cuentas, sino que involucra activamente a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, promoviendo así una democracia participativa.

Para Larach (2015, 257-258): *“hablar de transparencia se hace referencia a controlar al gobierno y a los poderes públicos por parte de la ciudadanía y de la sociedad civil como base de la democracia representativa. Es así como se afirma que las administraciones públicas deberían funcionar como el mundo de las economías, y que los ciudadanos deberían contar con la suficiente información”*.

Por otro lado, *“dar transparencia a una relación, implica promover su reequilibrio puesto que, en primer lugar, permite que la esfera del poder se enfrente a la crítica, al escrutinio público y, consecuentemente al control social y, en segundo lugar, favorece la adopción de un rol de protagonista activo de aquellas personas que ostentan el poder, facilitando de esta forma que los ciudadanos asuman una capacidad de influencia directa sobre la forma en que se administra el sector público”* (Cunill Grau, 2006; 25).

Desde esta perspectiva, para que pueda producirse el reequilibrio administración- ciudadanos, y la transparencia pueda gestionarse de acuerdo a los imperativos no solo legales sino también pragmáticos que permiten las nuevas tecnologías, “la gestión de la comunicación administración-ciudadano debe sustentarse en una serie de pilares básicos:

- Sencillez
- Interacción
- Accesibilidad

En este contexto, la sencillez alude a la necesidad de adecuar el nivel de interlocución y el canal utilizado entre la administración y el ciudadano “de a pié”. La interacción implica generar una conversación de utilidad en la que se proporcione al administrado, a través de la adecuación de la información en función de sus necesidades, datos relevantes en relación a sus demandas y expectativas, fomentando la bidireccionalidad de la comunicación. Finalmente, la accesibilidad implica ofrecer una base documental no solo útil sino también accesible en relación a su usabilidad y posibilidades de visionado, lectura, adquisición, entrega y, en su caso, tramitación con la administración, como es el caso de los registros oficiales digitales que ofrecen ya muchos organismos públicos como las universidades” (González Pérez de Villar, 2010, 202-203).

En conclusión, el gobierno abierto y la relación con el ciudadano buscan precisamente eso: una comunicación orientada hacia el interés general, reflejada en una gestión sólida y una rendición de cuentas continua. De esta manera, el ciudadano deja de ser un sujeto pasivo y se convierte en un socio activo, con el derecho y la capacidad de exigir resultados claros y efectivos. En el sector público, la transparencia del mensaje no solo ayuda a gestionar mejor las crisis, sino que fortalece el capital reputacional de las instituciones, promoviendo un vínculo de confianza y colaboración sostenido en el tiempo.

IV. Mapa de públicos institucionales y opinión pública

Uno de los mayores aportes al viejo esquema de la teoría matemática de la comunicación es el señalado por Paul Capriotti en cuanto al cambio del concepto público por el de públicos. Este paso del singular al plural no modifica solamente la palabra, sino que realiza una variación en la concepción del sujeto receptor. *“Se pasa de la idea de receptores como todas aquellas personas capaces de recibir información, a la idea de destinatarios, como aquellas personas a las que va dirigido el mensaje y que poseen características específicas. Es un cambio de concepción de todos al algunos, reconociendo que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características e intereses diversos y pueden interpretar de manera diferente una misma información” (Capriotti, 2005, 36).*

Este cambio de interpretación hace que sea necesario segmentar los públicos para poder diferenciar los mensajes. De esta manera surge el mapa de públicos (institucionales en este caso), que *“es un documento que nos permite visualizar los públicos en que se segmenta al público general, visualización que nos permitirá elaborar una primera diferenciación básica de los mensajes clave, y establecer, asimismo, una escala de prioridades”* (Scheinsohn, 2011, 171).

Una entidad pública, al diferenciar sus públicos en empleados, proveedores, clientes, áreas de gobierno, instituciones financieras, etc., no está diferenciando diversos grupos de personas, sino que está identificando diferentes posiciones (status) en relación con ella, que desarrollarán roles específicos para cada posición.

Tal como señala el propio *Scheinsohn*, identificar las diferentes posiciones en relación a la empresa y/o institución, le permitirá ser efectiva en la comunicación, y para ello hay que saber diferenciar los mensajes según el público al que está dirigido. *“Estos mensajes, que se convertirán en el eje de la comunicación con cada público se llaman “mensajes clave” y “no se trata de una pieza comunicacional concreta, sino de un mensaje-síntesis que se espera que construya un público determinado, como resultante de las acciones comunicacionales”* (Scheinsohn, 2011, 170).

Es decir que el mensaje clave es un resultado comunicacional que se propone lograr en un público a través del planeamiento, diseño y transmisión de todos los mensajes dirigidos a dicho público, con el propósito de conseguir un impacto determinado.

La creación de un mapa de públicos entonces, permite a las organizaciones e instituciones no solo segmentar y diferenciar mensajes, sino también entender cómo cada segmento influye y contribuye a la formación de la opinión pública. Al reconocer las características, intereses y roles específicos de cada grupo, el mapa de públicos facilita la creación de mensajes clave que resuenan con mayor precisión entre los destinatarios. Este enfoque segmentado es esencial, ya que la opinión pública no se forma en un vacío homogéneo; al contrario, es el resultado de una serie de interpretaciones diversas y específicas que cada público genera a partir de sus propios valores y percepciones. Así, el mapa de

públicos no solo guía la efectividad de los mensajes, sino que ayuda a moldear una opinión pública favorable y bien informada, lo que resulta crítico para que el área de Gobierno mantenga su legitimidad y reputación en el entorno social.

Dicho esto, en la opinión pública, se cruzan variables incontrolables para la repartición estatal (políticas, sociales y mediáticas entre otras). *“Quien comunica debe conocer qué rol cumple la opinión en el espacio público en el que la institución está inserta, y qué representa la voz de la mayoría y de las minorías para la sociedad” (Amado Suárez, 1999, 43).*

Hay que considerar la relación de la opinión pública y la institución, teniendo en cuenta las funciones que esta cumple. Algunas de las funciones que cumple la opinión pública para la sociedad son las citadas de la obra de Dader por la misma autora:

- *Denotación: permite prever el apoyo popular que tendrá un tema.*
- *Anticipo de normas: señala normativas que son aceptadas por la sociedad aun cuando no tengan entidad jurídica.*
- *Presión moralizante: se fundamenta en los mecanismos de exclusión e inclusión social por cuestión de prestigio, respeto, moral, etc.*
- *Control informal del poder político y control político directo: reconocimiento que realizan los poderes políticos de lo que piensa la sociedad de sus actos y propuestas*
- *Legitimadora de poder: transferencia de prestigio y autoridad moral que la legitimación democrática le otorga a cada mandato constitucional.*
- *Consenso e integración social: en la medida en que un sistema político se encuentra respaldado por el acuerdo popular las tensiones internas se atenúan.*
- *Contrapunto antiburocrático: una opinión puede obligar a la institución a acelerar el tratamiento de ciertas cuestiones.*
- *Información: a quienes gobiernan y la ciudadanía sobre lo que piensan distintos grupos de la sociedad.*
- *Participación popular: mientras exista de parte de los poderes políticos y sociales actitud receptiva en lo que las corrientes de opinión sostienen.*

Una persona interpreta la información de cierta forma, pero muchas veces no hace pública su opinión si esta interpretación no es similar a la de la mayoría de las personas. Esta idea de clima de opinión Noelle-Neumann lo denomina sentido cuasi estadístico y afirma *"la razón humana es, como el propio hombre, tímida y precavida cuando se la deja sola. Y adquiere fortaleza y confianza en proporción al número de personas con las que está asociada"*. Esto es importante debido a que tenemos que tener en cuenta entonces que el comportamiento del público muchas veces está influenciado por la percepción que tiene la mayoría (Noelle-Neumann, 1995, 106).

La misma autora afirma que la sociedad amenaza con aislamiento y exclusión a quienes se desvían del consenso, por lo tanto la opinión pública está sumida en una sociedad que castiga a quienes no piensan como la mayoría. Si existiese un conflicto entonces *"es probable que teniendo que decidir dónde ubicarse respecto a un problema de importancia pública, muchas personas no se basen en su propia opinión sino en sus propias lealtades sociales para decidir. Es decir, que no eligen dónde posicionarse, sino con quién estar"* (Wolf, 1994, 66).

En resumen, la evolución del concepto de comunicación en el ámbito público y organizacional, pasando de un enfoque en un "público" homogéneo a "públicos" diversos, refleja una comprensión más profunda de la complejidad social y de las dinámicas de interpretación en el espacio público. Este cambio de perspectiva, señalado por autores como Paul Capriotti, pone de relieve la necesidad de un mapa de públicos, una herramienta crucial para segmentar y orientar los mensajes hacia destinatarios específicos, cada uno con sus propios intereses, valores y percepciones. Al implementar este enfoque segmentado, las organizaciones pueden elaborar mensajes clave diseñados para resonar efectivamente con cada grupo, lo que no solo optimiza la efectividad de la comunicación, sino que contribuye a modelar una opinión pública bien informada y favorable hacia la institución.

La opinión pública, como destaca Amado Suárez y otros autores, cumple funciones vitales dentro de la sociedad, desde anticipar normativas hasta servir como presión moralizante y actuar como un control informal sobre el poder político. Estas funciones reflejan el poder de la opinión pública para influir en las decisiones y políticas, lo que subraya la importancia de que las instituciones

comprendan y respondan adecuadamente a las expectativas y percepciones de comunicación de sus diversos públicos. Sin embargo, la opinión pública no es un bloque monolítico, sino que está formada por una multiplicidad de voces y opiniones, que en muchas ocasiones pueden estar sujetas a dinámicas de consenso o aislamiento, como explica Elisabeth Noelle-Neumann en su teoría de la espiral del silencio. Este fenómeno sugiere que las personas tienden a adaptarse a la opinión de la mayoría, evitando expresar puntos de vista contrarios por temor al aislamiento social.

En este contexto, la comunicación estratégica basada en un mapa de públicos institucionales permite al sector público, no solo anticipar y gestionar la opinión de las personas, sino también crear un entorno en el cual los ciudadanos se sientan incluidos y escuchados. La relación entre la opinión pública y las instituciones se vuelve así bidireccional: mientras las instituciones influyen en la percepción de los ciudadanos mediante mensajes clave y una comunicación segmentada, también deben estar atentas y receptivas a las voces que surgen desde la sociedad, respondiendo con transparencia y adaptando sus acciones a las expectativas colectivas. Este enfoque, además, fortalece el vínculo de confianza y la legitimidad de la institución, factores esenciales para la sostenibilidad y el éxito en un entorno donde la opinión pública actúa tanto como recurso de legitimación como de presión sobre la gestión pública y privada, y en mayor profundidad cuando se trata de situaciones críticas.

Finalmente, al reconocer y respetar la diversidad de los públicos y sus percepciones, una institución demuestra su compromiso con una sociedad plural y participativa. Al mismo tiempo, establece una base sólida de comunicación que, al influir en el clima de opinión, puede reducir la resistencia social ante situaciones de crisis, generando un clima de consenso y legitimidad. Este enfoque, entonces, no solo fortalece la relación de la entidad estatal con sus públicos, sino que también contribuye al equilibrio y la cohesión social, cimentando un entorno donde la información, la participación y el respeto mutuo son los fundamentos de una democracia representativa y moderna.

V. Capital reputacional

Siguiendo la idea de que cada persona puede interpretar de manera diferente la misma información de acuerdo, entre otras cosas, a su experiencia previa, es importante señalar que la imagen no es un atributo de un objeto, sino que es lo que ese objeto refleja en una persona. Definimos la imagen de la institución, como la estructura mental de la entidad estatal que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda información relativa al organismo. De esta manera, imagen es un concepto basado claramente en la idea de recepción, y debe ser diferenciado de otros tres conceptos básicos desarrollados por el autor *Capriotti*: identidad de la institución, comunicación de la institución y realidad de la institución

- *“Identidad de la institución: es la personalidad de la entidad, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, y la distingue y diferencia de las demás.*
- *Comunicación de la institución: es todo lo que la institución dedica a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación (su acción comunicativa propiamente dicha) como por medio de su actuación cotidiana (su conducta diaria).*
- *Realidad de la institución: es toda la estructura material de la misma como sus oficinas, sus estructuras, etc. Es todo lo tangible y vinculado a la propiedad de la institución” (Capriotti, 2005, 29).*

Joan Costa, por su parte, afirma que *“la imagen de una entidad es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro -directa o indirectamente- son asociados entre sí (lo que genera el significado de la imagen) con la institución, que es su elemento inductor y capitalizado” (Costa, 2001, 58).*

En el ámbito del sector público, y específicamente en un gobierno provincial, la imagen del organismo estatal representa la identidad percibida por la ciudadanía. Este concepto abarca la manera en que la entidad se presenta, comunica y actúa, y es fundamental para construir y mantener un capital reputacional sólido.

La imagen corporativa coherente, que refleja valores de transparencia, eficiencia y responsabilidad, no solo define cómo es vista la entidad, sino que también establece la base para que el gobierno sea percibido como confiable y competente. De esta manera, la imagen corporativa se convierte en un vehículo estratégico para el capital reputacional, un recurso intangible que, al consolidarse a través de una gestión adecuada, fomenta la confianza pública y el respaldo social.

El capital reputacional se refiere al valor intangible que una entidad —en este caso, un gobierno provincial— acumula a través de la percepción positiva que tiene su audiencia sobre su integridad, capacidad de respuesta y compromiso. En el sector público, dicho capital resulta crucial, ya que se construye sobre la confianza y credibilidad que los ciudadanos depositan en sus instituciones y líderes. Es un recurso que, aunque intangible, puede influir en el apoyo ciudadano, en la colaboración de otros sectores y en la estabilidad de la gestión.

Justo Villafañe afirma que entonces *“la reputación puede entenderse como el reconocimiento del carácter de la propia institución. La imagen actúa como figura y la reputación constituye el fondo, el background sobre el que se proyecta la figura”* (Villafañe, 1993, 27).

(...) Existe un principio en la gestión de la reputación que tiene un valor casi axiomático: la reputación que no se comunica no genera valor para el organismo. Consecuentemente, un modelo de gestión reputacional no debe obviar el abordaje de un riguroso plan de comunicación de aquellos valores sobre los que la compañía construye su reputación corporativa” (Villafañe, 2004, 25 y 151).

En este sentido, para un gobierno provincial, el capital reputacional se fortalece a través de una imagen corporativa clara y coherente, que muestre un compromiso con la transparencia, la eficacia en la gestión y la escucha activa de las demandas ciudadanas. La imagen corporativa proyectada, si está alineada con acciones genuinas, contribuye directamente al capital reputacional, ya que ayuda a consolidar una identidad de gobierno confiable y profesional.

Este capital, por otro lado, es frágil; durante situaciones de crisis, una respuesta deficiente puede erosionarlo rápidamente, afectando negativamente la percepción pública. Así, la comunicación estratégica y proactiva, que garantice

la transparencia y la coherencia en los mensajes, es fundamental para mantener y fortalecer el capital reputacional. Denota entonces cómo la gestión de la imagen corporativa en momentos críticos no solo contribuye a minimizar daños, sino también a reforzar la confianza a largo plazo.

Finalmente, al repasar las diferentes aproximaciones teóricas existentes en torno al concepto de reputación se aprecian dos ideas constantes que provienen tanto del mundo académico como del de la consultoría: la primera es que la reputación es la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los grupos de interés de la institución; la segunda identifica la reputación con un estadio de la consolidación definitiva de la imagen corporativa de esa institución.

VI. Relación con los medios de comunicación y la comunidad

Las relaciones públicas juegan un papel fundamental en la construcción y protección de este capital reputacional. A través de dichas relaciones, las organizaciones pueden crear y mantener una imagen positiva al establecer relaciones sólidas con sus audiencias clave como medios de comunicación y la comunidad en general. Esto se logra mediante la comunicación efectiva, la gestión de la imagen y la transparencia en los mensajes. Además, las relaciones públicas no sólo ayudan al capital reputacional en tiempos de estabilidad, sino que también son cruciales durante situaciones de crisis. En estos momentos, la capacidad de una entidad pública para comunicarse de manera oportuna, honesta y empática puede mitigar daños a su reputación, preservando su capital reputacional a largo plazo.

A. Relaciones con los medios de comunicación

En este sentido, entonces, los medios de comunicación tienen una posición central en las relaciones públicas, ya que *“(...) son los medios quienes controlan la agenda y los criterios de noticiabilidad de las noticias que van a fluir hacia otros públicos en un sistema social” (Grunig, 2003, 337).*

Además, *“hay que considerar los contextos sociales e históricos, valores individuales y culturales y presiones organizacionales entre otros elementos que*

actúan como condicionantes de la construcción de la agenda de los medios. Entre estos elementos se encuentran las fuentes de información que son un insumo básico en el proceso de producción de una noticia ya que pueden producir o permitir el acceso a un acontecimiento” (Aruguete, 2010, 97).

Particularmente en las instituciones públicas hay una relación ambigua y problemática con la prensa, ya que las acciones de las instituciones públicas son especialmente sensibles a las repercusiones periodísticas y quienes ejercen el periodismo tienen la política como uno de sus temas más importantes. Además, la comunicación política suele confundir comunicación de gestión con marketing electoral (Amado Suárez, 2014, 143)

“(…) El hecho de que la política se desarrolle fundamentalmente en los medios de comunicación no significa que ostenten el poder. No son el Cuarto Poder. Son mucho más importantes: son el espacio donde se crea el poder y en este sentido, constituyen el espacio en el que se deciden las relaciones de poder entre los actores políticos y sociales rivales. Por ello, para lograr sus objetivos, casi todos los actores y los mensajes deben pasar por los medios de comunicación. Tienen que aceptar las reglas del juego mediático, el lenguaje de los medios y sus intereses” (Castells, 2009, 262).

Castells también afirma que *“(…) la política del escándalo es inseparable de la política mediática. Principalmente porque a través de los medios se dan a conocer los escándalos, pero también porque la política mediática hace uso de estos escándalos para la lucha política. La política mediática se organiza alrededor de la personalización de la política, ya que los mensajes más eficaces son los mensajes negativos y la difamación es la forma definitiva de negatividad. La destrucción de un liderazgo político mediante la filtración, invención, presentación y propagación de una conducta escandalosa, personalmente o por asociación, es el objetivo último de la política del escándalo” (Castells, 2009, 331).*

B. Relaciones con la comunidad

Este tipo de relación refiere a la participación planificada, activa y continua de una institución pública con y dentro de una comunidad. *“El término comunidad*

alude al público que tiene intereses comunes con la empresa o institución, generalmente por compartir una misma vecindad o actividades comunales” (Amado Suárez, 1999, 191).

Edmund Burke propone una clasificación dividida en seis tipos de comunidad:

- *“Comunidad local: está definida por sus fronteras geográficas. Es la comunidad de la ciudad o el pueblo donde la institución opera.*
- *Comunidad de los empleados: no se refiere a las personas empleadas como comunidad, sino a aquellas comunidades fuera de la ciudad o pueblo local donde muchas de las personas empleadas por la institución viven.*
- *Comunidad limítrofe o inmediata: está constituida por los vecinos y vecinas que rodean la propiedad de la institución, son residentes aledaños a la compañía sobre quienes repercuten los ruidos, el tráfico y todos los efectos como resultado de las operaciones de la entidad pública.*
- *Comunidad de impacto: son aquellas comunidades que se ven afectadas por las decisiones u operaciones, aun cuando la institución no esté ubicada geográficamente en esa comunidad” (BURKE, 2000, 60 a 62).*

Capítulo III

NORMATIVA

Tarea 2

Recopilación y análisis de la normativa vigente sobre comunicación en el Gobierno de la Provincia de La Pampa.

Introducción

Enfrentar situaciones de crisis de manera efectiva requiere para los organismos públicos no sólo estrategias de comunicación sólidas sino también un marco normativo que garantice claridad, transparencia y consistencia en los mensajes. En el contexto de nuestro Gobierno, Provincia de La Pampa, el análisis de las normativas vigentes en materia de comunicación, se vuelve entonces fundamental. Estas regulaciones establecen los lineamientos necesarios que especifican qué tipo de información y la manera en que la misma deberá transmitirse para fortalecer la confianza pública, asegurando que la comunicación oficial sea coherente y esté orientada a preservar la imagen institucional y el capital reputacional.

Este apartado se enfocará en la recopilación y análisis de las normas que rigen la comunicación en la provincia, destacando cómo dichas regulaciones contribuyen a una gestión organizada y transparente. La revisión de dicha normativa permitirá entender su papel en la estructura comunicacional y su impacto en la percepción pública.

I. LEY N°3571: Acceso a la Información Pública

- **Artículo 1º:** El objetivo de la ley es garantizar el derecho de acceso a la información, estableciendo procedimientos para solicitarla y promoviendo la transparencia activa en la gestión pública.
- **Artículo 2º:** Toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información pública de forma completa, gratuita, veraz y oportuna. Este derecho permite buscar, acceder, solicitar, recibir, copiar, analizar, reprocesar, reutilizar y redistribuir información bajo custodia de los sujetos obligados, con limitaciones específicas de la ley. Este derecho se considera fundamental para la realización de otros derechos y no puede ser restringido ni interpretado limitativamente.
- **Artículo 3º:** La ley se basa en principios clave como la presunción de publicidad, transparencia y máxima divulgación, eficiencia de la respuesta, informalismo, accesibilidad, máximo acceso, apertura de formatos electrónicos, no discriminación, máxima premura, completitud, gratuidad, control, responsabilidad, facilitación y buena fe. Los sujetos obligados deben actuar con transparencia activa, manteniendo la información actualizada y a disposición de la ciudadanía.
- **Artículo 4º:** Se define como toda clase de dato en cualquier formato, soporte, origen o fecha de creación que los sujetos obligados generen, obtengan, transformen, controlen o custodien.
- **Artículo 5º:** Los obligados a brindar información pública incluyen la Administración Pública Provincial, Poder Legislativo, Poder Judicial, Tribunal de Cuentas, Fiscalía de Investigaciones Administrativas, empresas y sociedades con participación mayoritaria del Estado, concesionarios de servicios públicos, organizaciones subsidiadas por el Estado, entre otros.

- **Artículo 6º:** Toda persona tiene derecho a solicitar información pública sin necesidad de justificar un interés legítimo, derecho subjetivo o patrocinio letrado.
- **Artículo 7º:** La información debe brindarse en el estado en que se encuentre y la autoridad de aplicación debe informar si no dispone de la información requerida.
- **Artículo 8º:** Se detallan excepciones al derecho de acceso, incluyendo información clasificada como reservada o secreta, datos personales sin disociación, información que afecte intereses legítimos de terceros, información protegida por secreto profesional, entre otros. Estas excepciones no aplican en casos de violaciones graves a derechos humanos, genocidio, crímenes de guerra o delitos de lesa humanidad.
- **Artículo 9º:** El acceso a la información es gratuito, y el solicitante solo paga los costos de envío si los requiere.
- **Artículo 10º:** La solicitud de información puede ser electrónica o en papel e incluye datos personales, domicilio, correo, y detalles de la información requerida. Se admite consulta y/o reproducción, con consentimiento para el costo de reproducción y envío. La autoridad puede ajustar los requisitos sin afectar la accesibilidad.
- **Artículo 11º:** Si hay dudas sobre la solicitud, se pedirá aclaración al solicitante.
- **Artículo 12º:** Cualquier solicitud recibida debe ser enviada a la autoridad correspondiente para el cómputo de plazos.
- **Artículo 13º:** El plazo máximo para responder es de 30 días hábiles, con una posible prórroga de otros 30 días en casos excepcionales.

- **Artículo 14°:** Si la información solicitada está parcialmente limitada, se entregará el resto.
- **Artículo 15°:** Si múltiples organismos poseen la información, se remitirá la solicitud a cada uno.
- **Artículo 16°:** Si la información ya es pública, se notificará al solicitante sobre su fuente y acceso.
- **Artículo 17°:** Se puede negar la solicitud si la información no existe, no es obligación producirla, o está bajo excepción. El silencio u omisión se considera denegación injustificada.
- **Artículo 18°:** Las decisiones sobre acceso a la información pueden apelarse ante el Superior Tribunal de Justicia o por reclamo administrativo.
- **Artículo 19°:** La acción judicial debe interponerse en 30 días hábiles desde la notificación de la denegación”.
- **Artículo 20°:** Se permite un reclamo administrativo ante el órgano garante, sin necesidad de abogado, si hay denegación o incumplimiento.
- **Artículo 21°:** El reclamo debe incluir los datos del solicitante y copia de la solicitud inicial y la respuesta, si existiera.
- **Artículo 22°:** El órgano garante debe resolver el reclamo en 30 días hábiles, pudiendo rechazarlo, instruir a la autoridad, o intimar a la entrega de la información.
- **Artículo 23°:** Los funcionarios que obstruyan el acceso a la información incurrir en falta grave, con posibles sanciones.

- **Artículo 24°:** Todas las oficinas públicas deben exhibir el derecho de acceso a la información.
- **Artículo 25°:** La autoridad de aplicación supervisará la implementación de la ley y se designará en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial.
- **Artículo 26°:** Las funciones de la autoridad incluyen recibir solicitudes, supervisar, llevar registros, capacitar en transparencia y coordinar con otros organismos.
- **Artículo 27°:** Cada organismo designará un referente para gestionar las solicitudes de información.
- **Artículo 28°:** Los referentes de acceso deben coordinar internamente y promover la transparencia.
- **Artículo 29°:** La Fiscalía de Investigaciones Administrativas será el órgano garante.
- **Artículo 30°:** El órgano garante recibe reclamos, promueve sanciones y fomenta la transparencia.
- **Artículo 31°:** Los organismos deben facilitar acceso a la información a través de sus portales, publicando estructura, escalas salariales, presupuestos, transferencias, licitaciones, y mecanismos de participación pública.
- **Artículo 32°:** Las obligaciones de transparencia activa no limitan otras disposiciones de publicidad.
- **Artículo 33°:** Las excepciones al acceso público se aplican también en transparencia activa, especialmente en datos personales.

Análisis de la Ley sobre Acceso a la información pública enfocado en sus fortalezas y debilidades desde la perspectiva y de la comunicación

Puntos a favor

- A. Acceso Inclusivo a la Información: la ley establece varios canales (electrónicos y en papel) para solicitar información (Art.10), lo cual facilita el acceso para una mayor diversidad de personas y asegura que la información llegue a una audiencia más amplia.
- B. Claros Plazos para la respuesta: la ley fija un plazo específico (30 días hábiles, con posible prórroga de otros 30 días) para responder a las solicitudes (Art.13). Esto aporta previsibilidad y fomenta una comunicación más ágil y, sobre todo, responsable.
- C. Transparencia: la ley obliga a los organismos a mantener sus portales actualizados con información detallada (estructura, presupuesto, escalas salariales, etc), (Art.31). Esta transparencia proactiva, evita que los ciudadanos tengan que solicitar continuamente información básica y refuerza la imagen de transparencia del Gobierno de La Pampa.
- D. Garantía de Procedimientos para Denegaciones: la ley especifica causas legítimas para denegar la información y establece procedimientos claros para recurrir (Art. 17-20). Esto ayuda a construir una comunicación de gobierno basada en confianza, ya que los ciudadanos pueden verificar que sus solicitudes son tratadas de forma justa.
- E. Rol del Órgano Garante: La existencia de un órgano garante (Art.29) para supervisar el cumplimiento de la ley y mediar en caso de conflictos brinda un nivel adicional de control y aseguramiento de la transparencia. Además, fomenta la confianza pública y protege también el derecho a la información.
- F. Énfasis en la Capacitación y Promoción de la transparencia: la ley instruye a la autoridad de aplicación a capacitar a los funcionarios en acceso a la

información y en prácticas de transparencia (Art.26). Esto permite que los agentes públicos se familiaricen con las herramientas y prácticas de transparencia, mejorando la calidad de información comunicada.

Puntos a mejorar

- A. Excepciones amplias y falta de claridad en información restringida: las excepciones (Art.8) abarcan temas amplios como la defensa, seguridad o “interés público”, que pueden ser interpretados de manera ambigua. Esto podría limitar el acceso a información relevante y ser un obstáculo para la transparencia, ya que podría permitir justificar la “no divulgación” en términos subjetivos.
- B. Ambigüedad en los criterios de publicación de información: aunque la ley exige la publicación de información en portales de internet (Art. 31), no especifica los criterios para su formato o accesibilidad digital, lo cual podría generar diferencias en la calidad de la comunicación entre distintos organismos y afectar la coherencia de la imagen pública y por tanto del capital reputacional del Gobierno de La Pampa.
- C. Dependencia de la “Voluntad Política” para la implementación completa: la ley requiere reglamentación por parte del Poder Ejecutivo en un plazo de 180 días (Art.34) y ajustes presupuestarios (Art.35), lo que implica que su implementación depende de la voluntad política y la asignación de recursos. Esto podría retrasar o limitar su efectividad.
- D. Visibilidad limitada del Derecho a la Información: aunque se exige la exhibición del derecho de acceso en oficinas (Art.24), no se establece una estrategia de comunicación pública amplia para informar a los ciudadanos sobre sus derechos. Esto puede limitar el impacto de la ley si las personas no están al tanto de su derecho a solicitar información pública.

La ley 3571 representa un paso importante hacia la transparencia y la mejora en la comunicación entre el Gobierno de La Pampa y los ciudadanos, ofreciendo

mecanismos claros para acceder a la información. Sin embargo, sus debilidades en cuanto a la claridad de algunas excepciones y otras limitaciones relacionadas a visibilidad y criterios de publicación, son algunas áreas que pueden afectar el impacto positivo en los ciudadanos.

II. LEY N° 2970: Estableciendo que el Boletín Oficial de la provincia se publicará en forma electrónica en la página oficial del Gobierno de la Provincia de La Pampa

- **Artículo 1°:** El Boletín Oficial de la Provincia se publicará en forma electrónica en la página oficial del Gobierno de la provincia de La Pampa, en el formato digital que determine la reglamentación.
- **Artículo 2°:** La edición electrónica del Boletín Oficial de la Provincia tiene carácter oficial, obligatoria y auténtica y produce iguales efectos jurídicos que su edición impresa, entendiéndose a dicha edición electrónica como documento digital, en los términos del artículo 6° de la Ley Nacional 25506.
- **Artículo 3°:** Todos los actos y/o documentos que se inserten en el Boletín Oficial de la Provincia, serán tenidos por auténticos y resultarán obligatorias sus disposiciones por el solo hecho de la publicación en los plazos que corresponda, debiéndose considerara la misma como suficiente notificación a las reparticiones oficiales e instituciones y personas privadas, cuando no se dispusiere otra forma especial para tal fin.
- **Artículo 4°:** El Poder Ejecutivo Provincial garantizará el acceso universal y permanente a la edición electrónica del Boletín Oficial de la Provincia, en el marco de lo establecido en el artículo 15 de la presente Ley.
- **Artículo 5°:** Se deberán publicar en el Boletín Oficial de la Provincia todos los actos y documentos emanados de los poderes del Estado Provincial, los

entes descentralizados y autárquicos, las Municipalidades y las Comisiones de Fomento, así como aquellos emitidos por instituciones o personas de derecho privado, cuya publicación sea ordenada por la normativa vigente o aquellos que requieran publicidad por resolución judicial.

- **Artículo 6°:** La publicación de los actos administrativos de carácter general deberá efectuarse inmediatamente después de expedidos. Cuando razones de conveniencia al interés público así lo aconsejen se podrá postergar la publicación hasta que desaparezcan tales circunstancias, careciendo tales actos de eficacia jurídica hasta su publicación. La postergación de la publicación será en todos los casos decidida en forma fundada por la autoridad emisora del acto.
- **Artículo 7°:** La publicación en forma sintetizada se admitirá exclusivamente para los actos administrativos de carácter particular.
- **Artículo 8°:** Todo interesado en la publicación de algún documento o información en la edición electrónica del Boletín Oficial de la Provincia, deberá arbitrar los medios necesarios y conducentes para suministrar a la Autoridad de Aplicación el acto, documento o información a publicar, de acuerdo a las pautas que establezca la reglamentación. Respecto de la publicación de los actos y/o documentos públicos, cada órgano emisor, arbitraré los medios necesarios para que, se suministre a la Autoridad de Aplicación bajo recibo o validación digital equivalente, las copias de los documentos, actos o informaciones que requieran publicidad legal.
- **Artículo 9°:** La Autoridad de Aplicación no modificaré la documentación o información que le sea remitida a la misma para su publicación, sólo podrá efectuar al texto recibido correcciones de las formalidades mínimas tales como la tipología, interlineados, márgenes utilizados, entre otras, que resulten necesarias para la publicación de acuerdo a lo establecido en la reglamentación. La persona, ente u organismo que remita la información o documentación, en las condiciones de seguridad que se establezcan, es la responsable de su contenido.

- **Artículo 10º:** En caso de errores que aparezcan en las ediciones del Boletín Oficial de la Provincia deberán ser salvadas con carácter de fe de erratas, asignándosele a tales correcciones, efecto retroactivo a la fecha de publicación del ejemplar en que se cometió el error.
- **Artículo 11º:** Facúltase al Poder Ejecutivo Provincial a establecer en la reglamentación las ediciones y secciones que serán de acceso libre y gratuito vía electrónica del Boletín Oficial de la Provincia. En todos los casos, el valor de las publicaciones, las suscripciones y demás servicios que preste la Autoridad de Aplicación deberá establecerse en la Ley Impositiva Anual.
- **Artículo 12º:** En el caso de publicaciones en procesos judiciales o administrativos de ejecución fiscal, procesos regidos por la Ley Nacional 24522 o la que en el futuro la sustituya, o cualquier otra publicación que por disposición legal deba ser efectuada sin necesidad de pago previo, el juez, síndico o funcionario correspondiente será el responsable de realizar oportunamente el depósito de los montos que impliquen esas publicaciones en la cuenta que se determine.
- **Artículo 13º:** El Poder Ejecutivo Provincial establecerá los estándares y condiciones de seguridad, inalterabilidad e integridad de los contenidos que deberá cumplimentar la edición electrónica del Boletín Oficial de la Provincia, como así también de los medios para la remisión de la información o documentación a ser publicada.
- **Artículo 14º:** Facúltase al Poder Ejecutivo a establecer el tiraje del Boletín Oficial de la Provincia en formato papel en la cantidad que este determine, a efectos de garantizar su conservación y permanencia, asegurar su continuidad como patrimonio documental y para cuando razones de carácter técnico impidan el acceso a la edición electrónica.
- **Artículo 15º:** En situaciones excepcionales o cuando por motivos de carácter técnico o de otra naturaleza no resulte factible acceder a la edición electrónica, se editará y distribuirá el ejemplar correspondiente en papel u

otros formatos o soportes, sin perjuicio de ser oportunamente incorporada dicha edición en la web.

- **Artículo 16°:** La Autoridad de Aplicación de la presente Ley será determinada en la norma reglamentaria.
- **Artículo 17°:** El Poder Ejecutivo reglamentará la presente en un plazo de ciento ochenta (180) días desde su promulgación.
- **Artículo 18°:** Derógase toda disposición que se oponga a la presente.
- **Artículo 19°:** Comuníquese al Poder Ejecutivo.

Análisis detallado de la Ley 2970 enfocado en los puntos más importantes de la misma

La ley 2970 determina la publicación obligatoria del Boletín Oficial de la Provincia de La Pampa en formato electrónico, lo cual permite una comunicación más eficiente y accesible entre el gobierno y los ciudadanos. Esta disposición es clave para mejorar la transparencia gubernamental, ya que facilita el acceso de la ciudadanía a información oficial de manera ágil, sin necesidad de recurrir a versiones en papel, que pueden ser más difíciles de consultar.

El Artículo 2 de la ley, que da carácter de auténtico y obligatorio a la edición electrónica, asegura que la información difundida en línea tenga la misma validez que la impresa, lo cual refuerza la credibilidad de la fuente oficial. Además, la publicación inmediata de los actos administrativos (Art. 6) garantiza que la ciudadanía tenga acceso a decisiones y normativas de manera oportuna, fortaleciendo el principio de transparencia en la gestión pública.

Otro aspecto importante es el acceso universal al Boletín (Art. 4), que democratiza el acceso a la información sin importar la ubicación o los recursos de los ciudadanos. Esto se complementa con los estándares de seguridad y autenticidad de la información (Art. 13), los cuales aseguran la integridad de los documentos y protegen la información de posibles alteraciones.

En síntesis, la ley promueve un Gobierno más transparente y comunicativo al reducir las barreras de acceso a la información oficial. Esto no solo favorece el derecho de los ciudadanos a informarse, sino que también fomenta una mayor participación en los asuntos públicos, base de una democracia sólida y efectiva.

III. Constitución Provincial de La Pampa – Artículo 81

- Representar a la Provincia en sus relaciones con los demás poderes públicos y con los de la Nación o de las otras provincias, con los cuales podrá celebrar convenios y tratados para fines de utilidad común, con la aprobación de la Cámara de Diputados y oportuno conocimiento del Congreso de la Nación, de acuerdo a lo establecido en el artículo ciento veinticinco de la Constitución Nacional;
- Participar en la formación de las leyes con arreglo a esta Constitución en la discusión de las mismas por intermedio de sus ministros;
- Promulgar y hacer ejecutar las leyes de la Provincia, facilitando su cumplimiento por medio de reglamentos y disposiciones especiales que no alteren su contenido y espíritu. Las leyes serán reglamentadas en el plazo que ellas establezcan, y si no lo fijan, dentro de los ciento veinte días de su promulgación. Este plazo podrá ser prorrogado por igual término por la Cámara de Diputados a solicitud del Poder Ejecutivo;
- Vetar total o parcialmente los proyectos de leyes sancionados por la Cámara de Diputados, en la forma dispuesta por esta Constitución, dando los fundamentos de las observaciones que formule;
- Nombrar y remover los ministros, funcionarios y empleados, con las exigencias y formalidades legales. Durante el receso de la Cámara de Diputados los nombramientos que requieran acuerdo se harán en comisión,

con cargo de dar cuenta en los primeros quince días del período de sesiones ordinarias, bajo sanción de que si así no se hiciere los funcionarios cesarán en su empleo;

- Presentar a la Cámara de Diputados antes del treinta de septiembre de cada año, el proyecto de presupuesto para el ejercicio siguiente y la cuenta de inversión del ejercicio anterior;
- Recaudar las rentas de la Provincia y decretar su inversión con arreglo a las leyes;
- Informar a la Cámara de Diputados sobre el estado de la administración, mediante un mensaje que hará conocer en la sesión inaugural del período ordinario o en cualquiera de las del mes de marzo si hubiese tenido impedimento;
- Convocar a la Cámara de Diputados a sesiones extraordinarias, determinando el objeto de la convocatoria y los asuntos que deban tratarse;
- Indultar o conmutar las penas impuestas dentro de la jurisdicción provincial, previo informe favorable del Superior Tribunal de Justicia, excepto en los casos de delitos electorales y con respecto a los funcionarios sometidos al procedimiento del juicio político o del jurado de enjuiciamiento;
- Prestar el auxilio de la fuerza pública cuando le sea solicitado por los tribunales de justicia, autoridades y funcionarios que, por esta Constitución, leyes provinciales o por la Constitución y leyes de la Nación estén autorizados para hacer uso de ella;
- Ejercer la policía de la Provincia;
- Convocar a elecciones conforme a esta Constitución y leyes respectivas;
- Tomar todas las medidas para hacer efectivas las declaraciones, derechos deberes y garantías de esta Constitución y para el buen orden de la

administración y de los servicios, en cuanto no sea atribución de otros poderes o autoridades creadas por esta Constitución;

- Promover políticas de ejecución descentralizada, siempre que ello no implique delegar la responsabilidad primaria del Estado en lo relativo a educación, salud y seguridad.

Análisis del Artículo 81 de la Constitución de la Provincia de La Pampa y su relación con la comunicación gubernamental

El artículo 81 establece las principales atribuciones del Poder Ejecutivo de La Pampa, que abarcan desde la representación institucional de la provincia hasta la promulgación de leyes; también, la gestión administrativa y la toma de decisiones estratégicas en diversas áreas. En este contexto, podemos analizar estas atribuciones desde la perspectiva de la comunicación gubernamental, el capital reputacional y la transparencia del mensaje, identificando aquellos puntos a destacar, desafíos y áreas de mejora.

- **La representación institucional y la construcción del capital reputacional:**

El inciso 1 asigna al Poder Ejecutivo la tarea de representar a la provincia en sus relaciones con otros poderes públicos y entidades nacionales e interprovinciales. Este rol es crucial para construir una imagen sólida de la provincia a nivel nacional e internacional.

- ✓ Fortalezas: estas relaciones ofrecen oportunidades para proyectar una imagen positiva y consolidar el capital reputacional, fundamental para atraer inversiones, fomentar la cooperación interprovincial y gestionar crisis.
- ✓ Oportunidades de mejora: para fortalecer la representación, sería clave implementar estrategias de comunicación global que permitan transmitir un mensaje claro, transparente y consistente

en todos los niveles, evitando que los intereses políticos particulares opaquen los objetivos provinciales.

- Comunicación como herramienta para rendir cuentas:

El inciso 8 establece la obligación de informar a la Cámara de Diputados sobre el estado de la administración. Este acto, aunque es dirigido al Poder Legislativo, tiene una fuerte dimensión comunicacional hacia la ciudadanía.

- ✓ Fortalezas: el informe permite rendir cuentas y garantizar cierto grado de transparencia.
- ✓ Oportunidades de mejora: en la práctica, muchas veces estos mensajes son percibidos como formales y no alcanzan a la ciudadanía de manera efectiva. Incorporar herramientas de comunicación digital, informes interactivos o campañas informativas podría mejorar la percepción pública y fomentar la confianza en el gobierno.

- Transparencia en la promulgación y reglamentación de leyes:

Los incisos 3 y 4, que regulan la promulgación, reglamentación y veto de leyes, destacan la importancia de la comunicación clara en las políticas públicas.

- ✓ Fortalezas: el requisito de fundamentar el veto (Inc. 4) fomenta la transparencia y obliga al Ejecutivo a justificar sus decisiones ante los legisladores y ciudadanos.
- ✓ Desafíos: la reglamentación de las leyes dentro de un plazo establecido es un punto positivo, pero podría mejorarse con una mayor comunicación sobre el proceso y el estado de cumplimiento. Esto permitiría a los ciudadanos y actores involucrados entender cómo y cuándo se implementan las normativas.

- Participación ciudadana y descentralización:

El inciso 15 promueve políticas de descentralización, un principio alineado con el fortalecimiento de la participación ciudadana y la gobernanza inclusiva.

- ✓ Fortalezas: la descentralización bien gestionada puede generar mayor cercanía con la ciudadanía y mejorar la percepción del gobierno como accesible y confiable.
 - ✓ Desafíos: la descentralización requiere de canales de comunicación eficientes que garanticen que los ciudadanos comprendan las nuevas estructuras y que sus necesidades sean escuchadas. La falta de un sistema de comunicación efectivo podría diluir la responsabilidad del Ejecutivo, afectando el capital reputacional del gobierno.
- Áreas críticas en comunicación gubernamental y transparencia:

A pesar de los aspectos positivos, hay áreas que podrían beneficiarse de un fortalecimiento explícito en el marco normativo:

 - ✓ Participación ciudadana: aunque el artículo menciona deberes del Ejecutivo en términos de administración, no incluye mecanismos claros que promuevan la consulta y la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones.
 - ✓ Transparencia activa: no se especifican estrategias para garantizar el acceso abierto a la información, un elemento fundamental para consolidar la confianza en la gestión pública.
 - ✓ Gestión de crisis: aunque el artículo permite “tomar medidas para el buen orden” (Inc. 14), no aborda cómo el Ejecutivo debe comunicar en situaciones críticas. La ausencia de lineamientos claros podría dar lugar a inconsistencias en los mensajes o generar dudas en la población durante crisis.

El artículo 81 proporciona un marco sólido para el ejercicio del Poder Ejecutivo en La Pampa. A pesar de esto, su efectividad está intrínsecamente ligada a la calidad de la comunicación gubernamental. Fortalecer los aspectos relacionados con la transparencia, mayor participación ciudadana y aumento de rendición de cuentas no sólo mejora la percepción pública, sino que también protege el capital reputacional del Gobierno, especialmente en situaciones de crisis.

Implementar políticas comunicacionales más explícitas en los reglamentos y normativas derivadas del artículo podría garantizar que estas atribuciones cumplan con las demandas actuales de una ciudadanía informada y exigente.

IV. Compendio de Normas Electorales de la Provincia de La Pampa

El Código Electoral Provincial de La Pampa regula los procesos electorales, incluyendo la organización, derechos y deberes de los ciudadanos y autoridades. Establece principios de transparencia, acceso a información y garantías para la participación democrática, fundamentales en contextos de comunicación gubernamental y situaciones de crisis, donde es clave reforzar la confianza ciudadana.

Sus principales puntos incluyen:

- **Regulación del sufragio:** define las características del padrón electoral, las obligaciones de votar y las excepciones.
- **Organización electoral:** establece el rol del Tribunal Electoral Provincial y de las Juntas Electorales.
- **Transparencia y equidad:** fija normas para la propaganda política y la fiscalización de campañas, priorizando igualdad de acceso a medios y recursos.

Relación del Código Electoral de la Provincia de La Pampa con comunicación y crisis

En contextos de crisis, como conflictos electorales, este Código establece directrices para la transmisión de información confiable. La regulación de la propaganda (uso de medios y redes) y el derecho al acceso equitativo a la información por parte de los ciudadanos, son esenciales para evitar tensiones sociales o conflictos.

A su vez, dicho compendio de normas, contribuye al fortalecimiento de la confianza institucional, al imponer transparencia en el proceso electoral. Sin embargo, su impacto podría ampliarse con adaptaciones que incluyan protocolos

específicos para la comunicación en tiempos de crisis (ya que no están detallados), como lineamientos para el uso ético de redes sociales y medidas contra la desinformación en campañas políticas.

V. LEY N° 24.240: Defensa del Consumidor

Además de las normativas específicas aplicables en la Provincia de La Pampa, como las leyes provinciales analizadas o el artículo 81 de la Constitución Provincial, resulta fundamental considerar normativas generales de alcance nacional que establecen principios rectores aplicables a todos los niveles de gobierno. Entre ellas, la Ley N°24.240 de Defensa del Consumidor, juega un papel clave, ya que regula la relación entre los consumidores y los proveedores de bienes y servicios, incluyendo al Estado cuando actúa como prestador.

- **Derecho a la información (Artículo 4):** este artículo garantiza que los consumidores reciban información clara, veraz y accesible sobre los productos y servicios que adquieren. La información debe ser suficiente para que los consumidores puedan tomar decisiones informadas, comprendiendo las condiciones, características y riesgos involucrados.
 - ✓ Ejemplo en la gestión pública: un caso práctico en La Pampa podría ser la difusión de información sobre programas sociales, servicios de salud o proyectos de obras públicas. Si esta información no es clara, los ciudadanos podrían malinterpretar los beneficios o condiciones, generando desconfianza en las instituciones.
- **Publicidad (Artículo 8):** Prohíbe la publicidad engañosa o que induzca a error. Este artículo asegura que los mensajes dirigidos al público respeten la verdad y no generen confusión o expectativas falsas.
 - ✓ Implicaciones para el Gobierno Provincial: esto obliga a las instituciones públicas a emitir mensajes publicitarios sobre programas gubernamentales con total transparencia, evitando promesas incumplibles o lenguaje confuso. Por ejemplo, al promocionar planes de vivienda o créditos sociales, la comunicación

debe reflejar las condiciones reales de acceso, plazos y restricciones, ya que la publicidad engañosa no sólo viola la Ley, sino que también afecta el capital reputacional del gobierno.

- **Cláusulas abusivas (Artículo 37):** declara nulas las condiciones contractuales que perjudiquen al consumidor de manera injusta. Aplica a contratos de servicios públicos cuando el Estado actúa como proveedor.
 - ✓ Relación con servicios públicos en La Pampa: el Gobierno Provincial, como proveedor de servicios esenciales, debe evitar condiciones contractuales abusivas o poco claras. Además, debe comunicar de manera efectiva los términos de los servicios para que los ciudadanos comprendan sus derechos y responsabilidades.
- **Derecho a la Protección (Artículo 42):** afirma que los consumidores tienen derecho a la seguridad, información y condiciones equitativas en la contratación de bienes y servicios.
- **Acceso a reclamos (Artículos 43 y 45):** la ley exige la existencia de sistemas ágiles para que los consumidores puedan realizar reclamos y buscar soluciones a sus problemas.
 - ✓ Aplicación provincial: La Pampa podría reforzar los canales de atención ciudadana, tanto presenciales como digitales, para recibir consultas y quejas relacionadas con servicios públicos. Esto fortalecería la confianza en las instituciones y mejoraría la comunicación bidireccional.

Relación de la Ley 24.240 con conceptos claves del diagnóstico

1. Transparencia del mensaje: dicha Ley exige que los mensajes dirigidos al público sean claros y verídicos, un principio que puede extrapolarse en la comunicación gubernamental. En La Pampa, esto se traduce en la necesidad de evitar mensajes ambiguos en áreas clave como subsidios, tarifas de servicios públicos o campañas de concientización.

2. Capital reputacional: el respeto por los derechos del consumidor es un pilar para construir y mantener el capital reputacional de un gobierno. Cuando los ciudadanos perciben que el gobierno actúa con integridad y protege sus intereses, aumenta la confianza y la legitimidad de la administración pública.
3. Participación ciudadana: la Ley fomenta el diálogo entre consumidores y proveedores, lo cual puede aplicarse al gobierno para fortalecer la comunicación bidireccional. Establecer espacios para que los ciudadanos planteen sus inquietudes y reciban respuestas claras no sólo cumple con la Ley, sino que también refuerza la percepción de un gobierno cercano y accesible.

Desafíos y Oportunidades:

- ✓ Desafíos: en la práctica, muchas veces la información pública es insuficiente o inaccesible para ciertos sectores, especialmente en zonas rurales. El Gobierno de La Pampa podría enfrentar dificultades para garantizar que todos los ciudadanos comprendan sus derechos y servicios disponibles.
- ✓ Oportunidades: Mejorar la transparencia en la información pública, a través de campañas de comunicación claras y herramientas digitales accesibles, puede reforzar tanto el cumplimiento de esta Ley como el vínculo entre la institución y la ciudadanía.

En conclusión, la Ley de Defensa del Consumidor, aunque no es específica de La Pampa, aporta lineamientos fundamentales para garantizar que la relación entre el gobierno y los ciudadanos se base en principios de claridad, transparencia y respeto. Integrarla en el marco teórico del diagnóstico refuerza la idea de que la comunicación gubernamental no sólo debe cumplir con sus objetivos informativos, sino también proteger los derechos de los ciudadanos como “consumidores” de servicios públicos.

Conclusión del capítulo

A lo largo de este análisis se han revisado normativas clave que regulan y delimitan la comunicación en el ámbito gubernamental de la Provincia de La

Pampa, además de otras leyes generales que refuerzan los principios de transparencia y confianza en la gestión pública.

En este sentido, la comunicación gubernamental en La Pampa, está respaldada por un marco normativo que promueve la participación ciudadana y el respeto a los derechos de los habitantes. Sin embargo, surge la necesidad de actualizar y comparar estas normativas con estándares internacionales como los establecidos por ejemplo por la Convención Interamericana sobre Derechos Humanos o la Ley de Acceso a la Información Pública en Uruguay, que sirven como referencia para garantizar un modelo de gestión de la comunicación más inclusivo y moderno.

El académico Manuel Castells, en su obra “La Sociedad Red”, destaca cómo el poder se construye mediante la comunicación en el marco de redes informacionales. Castells argumenta que los gobiernos que carecen de una narrativa clara y confiable pierden legitimidad, especialmente en tiempos de crisis. De esta forma, un marco normativo actualizado, se convierte en una herramienta clave para comunicar de forma efectiva y ética, enfrentando retos como la desinformación y el manejo de crisis sociales.

Finalmente, la incorporación de principios éticos y legales internacionales también puede contribuir a un gobierno más eficiente y conectado con las expectativas de una ciudadanía empoderada por la información; promoviendo así la transparencia activa y la rendición de cuentas como pilares de la democracia contemporánea.

Capítulo III

ÁREA DE COMUNICACIÓN

Tarea 3

Análisis del funcionamiento del área de Comunicación en el Gobierno de la Provincia de La Pampa, encargada de la difusión de los mensajes y del protocolo de comunicaciones. Descripción de roles y funciones, mapa del área y a quién reporta en el organigrama. Además, se realizará una descripción del funcionamiento de las comunicaciones, ante situaciones de crisis. Confección del cuestionario para aplicar entrevista semidirigida. Aplicación de entrevistas semiestructuradas al equipo de Comunicación, identificando quién es la autoridad que asume la tarea de control en lo que respecta a actividades comunicacionales y protocolos ante crisis. Se indagará si la misma constata protocolos, funcionamientos, metodologías, y por tanto, cómo los aplica. Además, se analizará si se adecúa a los estándares exigidos por las sociedades actuales, en términos de comprensión, adecuamiento, respeto y garantía del entendimiento para los distintos mapas públicos.

Marco Metodológico

En función de los objetivos propuestos (analizar las acciones de comunicación de una institución ante una posible situación de crisis, valorar la importancia de la elaboración de mapas de públicos y la consecuente generación de mensajes específicos para cada público diferenciado, comprender la incidencia de la comunicación en los resultados de la institución evaluar herramientas para afrontar la comunicación ante una potencial situación de crisis) se optó por una metodología de tipo cualitativo, de carácter exploratorio-descriptivo.

La recolección de información se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas a informantes claves del Área de Comunicación, lo que permitió obtener una mirada profunda y contextualizada sobre su funcionamiento.

Introducción

Como primer acercamiento al proyecto, se tuvo la oportunidad de dialogar en persona con la Directora del Área de Comunicación Social, Miriam Álvarez. Durante la conversación, la funcionaria compartió información valiosa sobre la evolución de dicha área desde el año 2017, destacando cómo ha experimentado transformaciones significativas para convertirse en lo que es actualmente: un área dependiente directamente de la Secretaría General.

En este sentido, Miriam explicó que el Área de Comunicación Social cuenta con una estructura renovada y persigue múltiples objetivos estratégicos. Entre ellos, subrayó la importancia de diferenciar claramente entre las funciones de prensa y las de comunicación, señalando que, para lograr una comunicación externa efectiva ante situaciones de crisis, es fundamental establecer, en primer lugar, una coherencia interna sólida. Este enfoque busca fortalecer el entendimiento y la implementación de estrategias comunicacionales integrales y consistentes dentro del ámbito institucional.

Además de la evolución del área, en el diálogo también se abordó la estructura actual, principales desafíos y estrategias implementadas para la difusión de la información gubernamental. (Cabe destacar que, si bien el eje del estudio se centra en la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, esta entrevista inicial no profundiza específicamente en dicho aspecto, sino que proporciona un marco general que permitirá contextualizar el análisis posterior).

Como punto a destacar, durante la entrevista, la Directora del área sugirió complementar esta visión con otros integrantes del equipo, con el propósito de obtener una perspectiva más amplia y objetiva sobre la dinámica comunicacional dentro del Gobierno de La Pampa. En consecuencia, títulos siguientes incluirán un abordaje más específico sobre la gestión de la comunicación en contextos de crisis, incorporando distintos enfoques y experiencias de los actores involucrados.

Evolución del área de comunicación en el Gobierno de La Pampa

- **Pregunta:**

A lo largo de los años, el área de comunicación ha atravesado diversas transformaciones. ¿Podría contarnos cómo ha sido esta evolución y qué cambios estructurales han tenido lugar?

- **Respuesta:**

Históricamente, en el ámbito del Gobierno de La Pampa, la comunicación estuvo a cargo de dos oficinas principales: la Dirección General de Prensa y la Subsecretaría de Medios. La Dirección de Prensa era responsable de la difusión de información gubernamental, mientras que la Subsecretaría de Medios tenía bajo su órbita tanto la Dirección de Prensa como la Dirección del Canal Provincial.

En 2017, fui convocada para integrar el equipo de comunicación en el marco de la creación de una nueva dependencia: la Dirección General de Contenidos, que tenía un enfoque más orientado al marketing y al diseño de campañas de comunicación. Un año después, en 2018, se decidió transformar la antigua Dirección General de Prensa en la actual Dirección General de Comunicación Social, lo que implicó un cambio de paradigma en la manera en que se concebía la comunicación institucional.

Este proceso también incluyó la puesta en marcha de la Agencia Provincial de Noticias (APN), un proyecto que había estado en desarrollo desde 2016. La implementación de esta agencia marcó una transición importante: pasamos de boletines de prensa enviados por correo electrónico a una plataforma digital donde la información gubernamental se centraliza y se actualiza en tiempo real.

Descentralización de la comunicación y fortalecimiento de los equipos ministeriales

- **Pregunta:**

En relación con la gestión de la comunicación en los distintos ministerios, ¿qué

estrategias se implementaron para descentralizar la difusión de información?

- Respuesta:

Una de las decisiones estratégicas más importantes fue descentralizar la función de prensa. Propuse que cada ministerio contara con su propio equipo de comunicación, replicando la experiencia que había desarrollado en el Ministerio de Educación, donde trabajé durante más de 20 años.

De este modo, se potenció la figura del “referente comunicacional” en cada ministerio, asignando equipos específicos en áreas clave como Seguridad, Cultura, Desarrollo Social y Educación, entre otras. Esta iniciativa permitió profesionalizar la comunicación interna y externa, evitando que la función del comunicador se limitara únicamente a acompañar a los funcionarios en actos o a la cobertura de eventos.

Si bien entre 2018 y 2019 logramos avanzar en esta descentralización, la pandemia de 2020 modificó nuestras prioridades. Durante ese período, mi rol se amplió, ya que la Secretaría General me encomendó la gestión del Canal 3 de La Pampa, lo que implicó un desafío adicional: redefinir su imagen y su función como un medio público, abierto a producciones audiovisuales externas mediante convocatorias públicas.

Reestructuración del área y nuevos desafíos

- Pregunta:

Actualmente, ¿cómo se encuentra estructurado el área de comunicación dentro del organigrama gubernamental?

- Respuesta:

En 2024, el área de comunicación depende directamente de la Secretaría General. Bajo su órbita se encuentran:

- ✓ Subsecretaría de Medios, que gestiona la distribución de pautas publicitarias y la organización de campañas de comunicación. De ella también, se desprende la Dirección General de Contenidos, encargada

del diseño y desarrollo de campañas comunicacionales.

- ✓ Dirección General de Comunicación Social, que coordina la comunicación institucional, la Agencia Provincial de Noticias (APN) y el Canal.

Este cambio organizacional busca optimizar la comunicación gubernamental, diferenciando claramente la gestión de medios y la producción de contenidos estratégicos.

Visión de la comunicación en el ámbito gubernamental

- Pregunta:

En su experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta la comunicación institucional en el sector público?

- Respuesta:

Uno de los desafíos más grandes es la concepción misma de la comunicación. Existe una tendencia a reducir la comunicación institucional a la función de prensa, es decir, a la mera difusión de noticias o eventos oficiales. Sin embargo, la comunicación abarca mucho más que la prensa: es un proceso estratégico que debe incluir tanto la comunicación externa como la comunicación interna.

Es fundamental que el Estado se exprese con una voz coherente, sin perder la diversidad de perspectivas. En este sentido, un área de comunicación fuerte debe trabajar en la articulación de mensajes institucionales, garantizando que la información sea accesible y transparente.

Otro desafío es la necesidad de actualización constante. En 2018, elaboramos el primer manual de estilo para la comunicación gubernamental, lo que permitió establecer criterios unificados. Posteriormente, en 2019, se incorporaron lineamientos sobre género, diversidad y accesibilidad. Sin embargo, estos documentos deben actualizarse regularmente para adaptarse a los cambios en la comunicación digital y a las nuevas plataformas de difusión.

Primer análisis del área de comunicación del Gobierno de La Pampa

La evolución del área de comunicación del Gobierno de La Pampa refleja un proceso de modernización y adaptación a las nuevas demandas informativas, cuyo objetivo central es fortalecer la relación entre el Estado y la ciudadanía a través de una comunicación eficiente, accesible y transparente. Desde la digitalización de la Agencia Provincial de Noticias (APN) hasta la descentralización de los equipos de comunicación en los distintos ministerios, se han implementado estrategias claves para profesionalizar la gestión de la información pública, asegurando una mayor coherencia entre la comunicación interna y externa.

Sin embargo, uno de los mayores logros de esta transformación ha sido el desarrollo de un enfoque estratégico integral que considera no solo la difusión de información, sino también la importancia de segmentar los públicos y elaborar mensajes específicos para cada uno de ellos, lo que refuerza el concepto de mapa de públicos como herramienta esencial para una comunicación eficaz. La capacidad de adaptar el mensaje según el público objetivo es crucial para que la comunicación institucional sea entendida y, a su vez, para generar confianza y legitimidad ante la opinión pública.

Este proceso de profesionalización y adaptación se ha visto acompañado de un fuerte compromiso con la transparencia del mensaje. Tal como lo subraya la Directora del área, la comunicación debe ser coherente, accesible y actualizada constantemente, con el fin de garantizar que los ciudadanos reciban información precisa y oportuna. En este sentido, la Ley 3571, que regula el acceso a la información pública en la provincia, se presenta como un marco fundamental para asegurar la transparencia y fortalecer la confianza en las instituciones gubernamentales.

A pesar de los avances logrados, aún persisten desafíos significativos. Es necesario seguir impulsando la actualización de estrategias comunicacionales para adaptarse a las nuevas demandas de las plataformas digitales y la comunicación 2.0. Además, la consolidación de una comunicación interna

sólida es esencial para evitar contradicciones entre los distintos niveles de gobierno y para asegurar que la información que llega al público sea coherente con las acciones y políticas del gobierno.

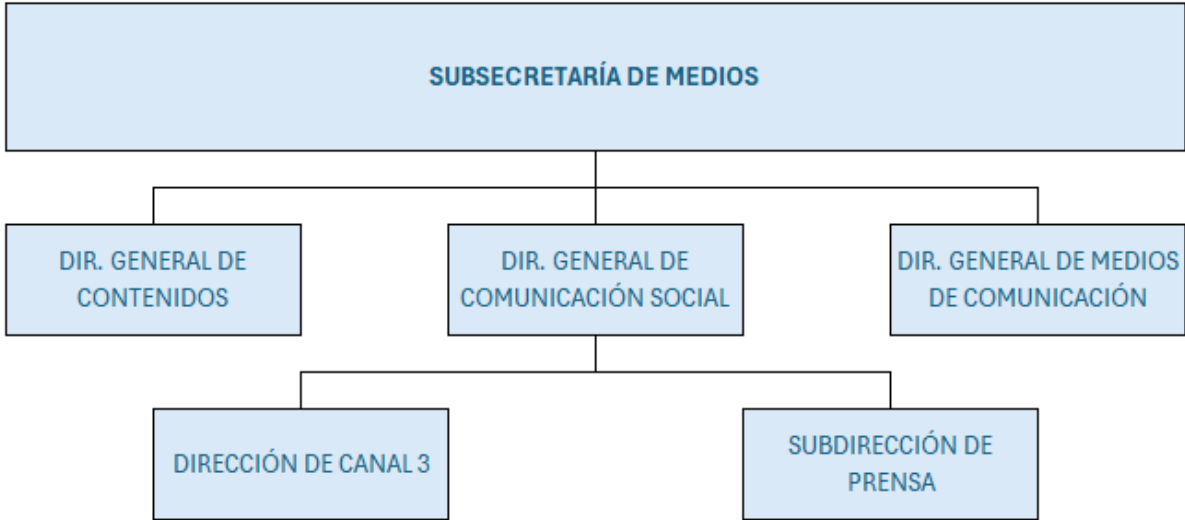
Finalmente, la relación con los medios de comunicación y la comunidad continúa siendo un aspecto clave. La interacción fluida con los medios, sumada a un enfoque inclusivo y transparente, constituye una de las estrategias más efectivas para que el mensaje institucional llegue de manera clara y directa a la sociedad. Si bien la descentralización de la comunicación ha permitido una mayor cercanía con los distintos actores, el desafío está en mantener una comunicación unificada que refleje la identidad institucional de manera efectiva y profesional.

Este panorama de constante evolución en el área de comunicación gubernamental marca el comienzo de una etapa de madurez, donde la coordinación estratégica entre los distintos actores involucrados será clave para enfrentar los retos comunicacionales que se presenten, particularmente en situaciones de crisis. La implementación de estas estrategias y la mejora continua de los procesos permitirán al gobierno provincial fortalecer su imagen pública, promover la participación ciudadana y garantizar el acceso a la información de manera efectiva y responsable.

Aún quedan desafíos pendientes, como el fortalecimiento de la comunicación interna y la actualización constante de estrategias comunicacionales. Sin embargo, los cambios estructurales de los últimos años han sentado las bases para una gestión más profesional y eficiente de la comunicación gubernamental.

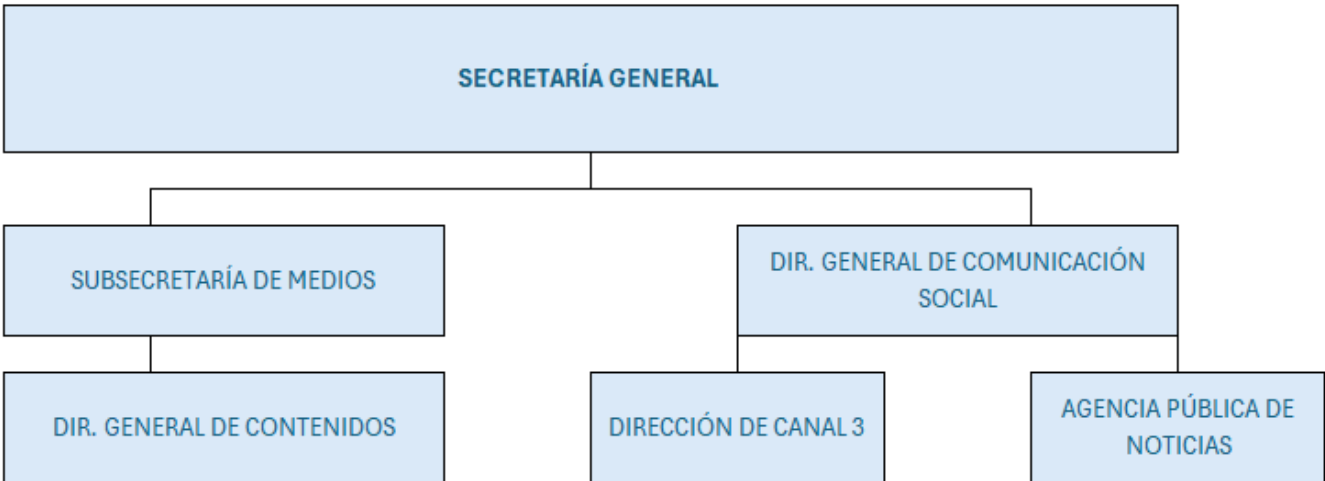
Comparación organigramas del Área de Comunicación 2023 vs 2024

Organigrama 2019-2023 Subsecretaría de Medios



Fuente: Boletín Oficial 3397, 2020

Organigrama 2024 Secretaría General – Dependencia Área de Comunicación



Fuente: Entrevista realizada por el autor a Miriam Álvarez, Directora de Comunicación Social. (Fuente primaria)

Manual de Marca Institucional digital Gobierno de La Pampa

Objetivo

Con el objetivo de proponer un sistema planificado y las dudas sobre la aplicación de la marca en la mayoría de proyectos visuales existentes, se detalla información sobre composición de la marca, red de construcción, sus usos correctos, distintas versiones, aplicaciones, colores corporativos, cuidados de vinculación, tipografías y aplicaciones de piezas gráficas principales.

El uso correcto de dicho manual de identidad visual, permitirá resolver adecuadamente la aplicación de la marca en diversos contextos y piezas gráficas.

Contenido del Manual



Fuente: www.lapampa.gob.ar

Entrevistas al equipo de Comunicación

Luego de la entrevista realizada a la directora del área de Comunicación del Gobierno de La Pampa, en la que se presentó una visión general del funcionamiento y la estructura del área, se avanzó con entrevistas a distintos integrantes del equipo. Estas voces aportan miradas complementarias desde sus roles específicos y permiten comprender en mayor profundidad cómo se organiza y gestiona la comunicación institucional, especialmente ante situaciones de crisis o contextos de alta demanda informativa.

Las entrevistas fueron semiestructuradas, con preguntas comunes a todos los perfiles, pero adaptadas según las tareas que realiza cada persona. A continuación, se presentan de forma ordenada según el rol del entrevistado/a, manteniendo el formato pregunta-respuesta para preservar la claridad y fidelidad de los testimonios.

Rol: Encargado de redacción de noticias

- Pregunta:

¿Cuáles son los principales desafíos al comunicar en nombre del gobierno durante una crisis?

- Respuesta:

El principal desafío es no generar incertidumbre. Hay que comunicar con claridad, sin generar confusión ni alarmismo. También es fundamental coordinar los mensajes entre diferentes áreas del Estado. Cada Ministerio o Secretaría tiene su propia lógica, sus tiempos y sus urgencias, y debemos unificar todo eso en un mensaje coherente.

El monitoreo constante de lo que circula en los medios y redes sociales es clave, así como tener la capacidad de desmentir y aclarar rápidamente. Además, es importante adaptar correctamente los diferentes canales de difusión: lo que sirve para una conferencia de prensa no siempre funciona en redes sociales o en un comunicado.

- Pregunta:

¿Qué estrategias se utilizan para garantizar que la información oficial llegue de manera clara y efectiva a la ciudadanía?

- Respuesta:

La principal estrategia es trabajar con todos los medios. Para eso, lo primero es adaptar el mensaje a los distintos canales. No es lo mismo un comunicado de prensa que una publicación en Instagram, un spot de radio o una conferencia en vivo. Cada formato tiene su propio lenguaje, su propio ritmo y un público distinto. Además, buscamos llegar a todos los públicos. Por eso combinamos medios tradicionales –televisión, radio, diarios– con medios digitales y redes sociales.

- Pregunta:

¿Cómo se decide qué información se comunica y cuál no en una crisis?

- Respuesta:

Cada crisis es distinta, por eso las decisiones se toman en equipo. Nada se comunica si no está confirmado por las áreas responsables, porque un dato incorrecto puede agravar la situación.

Se analiza si la información es útil para la ciudadanía, si aporta claridad o genera caos, y si ayuda a tomar decisiones. También se consideran aspectos legales, de seguridad o de protección de personas involucradas.

- Pregunta:

¿Qué criterios se utilizan para decidir qué información incluir y cuál omitir en un comunicado de crisis?

- Respuesta:

Cuando elaboramos un comunicado en una situación de crisis, lo primero que definimos es el objetivo: ¿qué queremos que la ciudadanía entienda o haga después de recibir este mensaje? A partir de ese objetivo, se establecen los criterios para decidir qué información incluir y cuál omitir.

Los datos que se comunican deben ser veraces y estar validados por las áreas técnicas o responsables. La información tiene que ser relevante para la seguridad, la salud o la toma de decisiones de la población. No se debe generar confusión ni pánico. Cada crisis es distinta, y por eso las decisiones se toman en equipo. Nada se comunica si no está confirmado por las áreas responsables, porque un dato incorrecto puede agravar la situación. También consideramos si hay cuestiones legales, de seguridad o de protección de personas involucradas.

- Pregunta:

¿Cómo se trabaja la coordinación con otras áreas (prensa, redes, diseño) para asegurar coherencia en el mensaje?

- Respuesta:

La coordinación entre áreas como prensa, redes, diseño y producción es clave para asegurar que el mensaje oficial sea coherente, claro y llegue correctamente a cada audiencia. Todos los días hay una reunión de las áreas responsables de la comunicación oficial. En ese espacio se definen los ejes del día, se revisan los mensajes que van a salir y se ajustan en conjunto según los canales y públicos.

- Pregunta:

¿Cómo se maneja la relación con los medios privados al momento de distribuir noticias oficiales en crisis?

- Respuesta:

Lo primero es que toda la información se distribuye por los canales institucionales: Agencia Provincial de Noticias, redes oficiales, conferencias de prensa, etc. Pero además de eso, hay un diálogo fluido con los responsables de cada medio, sobre todo con aquellos que tienen mayor audiencia o presencia territorial en la provincia.

Ese vínculo es clave no solo para difundir, sino también para aclarar dudas, evitar malentendidos y, cuando hace falta, coordinar entrevistas o espacios informativos específicos.

- Pregunta:

¿Existen protocolos específicos para la comunicación con la prensa en emergencias? ¿Y para la redacción de noticias en momentos críticos?

- Respuesta:

No tengo conocimiento de un protocolo específico formalizado para la comunicación con la prensa en emergencias. Desde mi rol, no se me ha informado ni he trabajado con un documento de esas características. En la práctica, se trabaja en equipo y se aplican criterios comunicacionales acordados, pero no se cuenta con una guía formal.

Rol: Encargado de la gestión de crisis en redes y comunicación digital

- Pregunta:

¿Cómo se maneja la comunicación de crisis en redes sociales? ¿Qué medidas se toman para evitar la desinformación?

- Respuesta:

El Gobierno de La Pampa posee áreas específicas de comunicación en su organigrama como la Subsecretaría de Medios y la Dirección General de Comunicación Social, ambas dependientes de la Secretaría General de Gobernación. Las mismas se encuentran integradas por diferentes equipos a cargo de los medios públicos: Agencia Provincial de Noticias (APN), Televisión Pública Pampeana (TVPP) y redes sociales oficiales del Gobierno de La Pampa. Estas áreas están en relación con los equipos de comunicación de cada Ministerio, Secretaría o ente autárquico a través de una red de referentes.

Así, ante una situación de crisis se trabaja principalmente con los referentes de las áreas específicas afectadas para que informen sobre la situación actual, cuál es la respuesta de las autoridades competentes, la repercusión en los medios, si hubo experiencias similares anteriormente y si existió alguna campaña sobre ese tema. Además, se evalúa en conjunto cuál sería la primera comunicación institucional como respuesta y si es necesario elaborar una nota informativa que será publicada en la APN y una nota en el noticiero de la TVPP.

Desde los equipos encargados de la comunicación de redes sociales se establece la creación de diferentes piezas gráficas y audiovisuales que permitan una respuesta unificada y eviten mensajes contradictorios. Cada pieza tendrá logos institucionales y serán publicados en las redes sociales oficiales del Gobierno de La Pampa y de las áreas involucradas. Luego se realiza una evaluación general de cómo funcionaron las piezas y si es necesario reforzar y/o modificar la forma de comunicación elegida.

En cada una de las etapas se trabaja en estrategias que permitan mantener la credibilidad y confianza tanto de la ciudadanía como de los medios de comunicación provinciales y nacionales.

- Pregunta:

¿Existe un plan de respuesta rápida ante comentarios negativos o situaciones que escalan en redes?

- Respuesta:

Desde los equipos de los medios públicos provinciales- TVPP y APN- y la gestión de redes sociales del Gobierno de La Pampa se utilizan las herramientas de moderación que tienen las redes sociales para evitar comentarios insultantes y que no respeten las diversidades sociales, culturales, políticas, religiosas, de género, de orientación sexual e identidad de género de las personas. Se evalúa en cada caso si es necesario una respuesta privada o pública.

También se elaboró un documento que tiene acceso la red de referentes con ejemplos tipo de respuesta ante las consultas que más se repiten en las redes de las áreas gubernamentales y, específicamente, en la de Gobierno de La Pampa. Las consultas se derivan a las áreas correspondientes para tener una respuesta asertiva y eficiente.

- Pregunta:

¿Cómo se articulan los mensajes en redes con la comunicación oficial del gobierno?

- Respuesta:

Cada campaña de comunicación de políticas públicas y/o situaciones a abordar desde el Gobierno de La Pampa se priorizan materiales gráficos y audiovisuales que refuerzan de manera directa y coherente el mensaje central de la campaña elegida.

Ante situaciones de crisis se crean campañas específicas con piezas gráficas y audiovisuales que son difundidas en todos los medios, sumado a cartelera en las ciudades, pueblos y rutas. Se apunta a la unificación en la forma de comunicar para evitar la desinformación, aclarando dudas y proporcionando

datos oficiales. Se prioriza la comunicación difusión a través de canales oficiales del Gobierno y de cada Ministerio, así como del equipo de comunicación del Gobernador, esto consolida la información y reduce el espacio para rumores y noticias falsas ayudando a identificar fuentes confiables.

También sucede que ante consultas reiteradas sobre temas específicos o eventos gubernamentales en las redes se decide armar piezas informativas exclusivas que son publicados por las diferentes áreas involucradas (Por ejemplo: ExpoPymes; Plan Provincial Energético; Juegos Deportivos Provinciales, entre otros).

- Pregunta:

¿Qué herramientas o metodologías utilizan para monitorear la percepción pública en redes durante una crisis?

- Respuesta:

Para monitorear la percepción pública en redes durante una crisis se realiza de manera manual la revisión de comentarios y la identificación de narrativas emergentes - negativas, positivas, neutrales-; también se realizan revisión manual de las conversaciones que se generan en las redes sociales de los medios de comunicación provinciales externos y si existe repercusión de la crisis en medios nacionales.

En general, se debe trabajar en mejorar las estrategias y acciones comunicacionales que se realizan ante una situación/momento de crisis y apuntar a la formación constante de las personas que forman parte de los equipos de comunicación.

En particular, también los equipos de comunicación gubernamentales deberían avanzar en el monitoreo a través de plataformas y herramientas digitales que ayuden a identificar en tiempo real las tendencias y cambios en el sentimiento del público. Este avance facilitaría la interpretación de la información, permitiendo a los equipos de comunicación tomar decisiones basadas en

indicadores precisos y tomar en cuenta la evolución de la percepción sobre situaciones y/o temas específicos.

Rol: Encargado de diseño y contenido visual

- Pregunta:

¿Cómo se adapta la identidad visual del gobierno en momentos de crisis para reforzar el mensaje?

- Respuesta:

En momentos de crisis, la identidad visual del gobierno suele adaptarse a través del desarrollo de piezas y campañas diseñadas ad hoc, es decir, específicamente pensadas para responder a esa situación puntual. Estas adaptaciones no implican necesariamente un cambio completo en la identidad institucional, sino una flexibilidad dentro de sus lineamientos para reforzar el mensaje que se desea comunicar.

Un ejemplo de esto puede verse en campañas como "La Pampa Trabaja", donde se toma la identidad visual preexistente y se resignifica con un enfoque puntual. En estos casos, el diseño gráfico cumple una función estratégica: transmitir confianza, cercanía y acción. Se priorizan elementos visuales que comuniquen valores claros —como unidad, esfuerzo colectivo o seguridad—, acompañando los mensajes verbales con una estética coherente y emocionalmente efectiva.

- Pregunta:

¿Qué tipo de materiales gráficos se priorizan en situaciones críticas?

- Respuesta:

En situaciones críticas, se priorizan materiales gráficos que refuercen de manera directa y coherente el mensaje central de la campaña, tanto a nivel semántico como emocional. Las imágenes seleccionadas suelen estar cuidadosamente alineadas con las bajadas textuales, buscando generar una asociación inmediata entre el contenido visual y el mensaje que se desea instalar en la audiencia.

Por ejemplo, en la campaña “La Pampa Trabaja”, se utilizaron recursos gráficos que remiten al esfuerzo, la productividad y el compromiso social, reforzando así la narrativa institucional frente a un contexto determinado.

- Pregunta:

¿Cómo se trabaja en conjunto con otras áreas para asegurar que los mensajes visuales sean coherentes con el mensaje oficial?

- Respuesta:

Se trabaja en base a un manual de identidad realizado para dicha campaña para conservar una coherencia visual y discursiva. Además, para asegurar que los mensajes visuales sean coherentes con el mensaje oficial, se trabaja de manera articulada con distintas áreas mediante la implementación de un manual de identidad específico para la campaña en cuestión. Este documento establece lineamientos visuales y discursivos que garantizan una comunicación unificada, clara y alineada con los objetivos institucionales.

El manual funciona como una guía común que orienta a todos los equipos involucrados —diseño, comunicación, prensa, redes, producción audiovisual, entre otros— sobre el uso correcto de los elementos gráficos, la tipografía, los colores, el tono comunicacional y el tratamiento de imágenes. De este modo, se evita la dispersión de criterios y se fortalece la identidad de la campaña, independientemente del canal o formato en que se difunda.

- Pregunta:

¿Existen protocolos o guías visuales específicas para la comunicación en crisis?

- Respuesta:

No existe un protocolo formal específico para comunicación visual en crisis.

- Pregunta:

¿Cuál es el principal desafío al transmitir un mensaje de crisis a través de elementos visuales?

- Respuesta:

El principal desafío al transmitir un mensaje de crisis a través de elementos visuales radica en encontrar el equilibrio adecuado entre transmitir la gravedad de la situación y evitar la generación de pánico o confusión, garantizando la claridad, coherencia y sensibilidad en los mensajes visuales.

- Pregunta:

¿Cómo influye el diseño en la percepción de la transparencia y credibilidad del mensaje gubernamental?

- Respuesta:

El diseño no es solo estética, sino una herramienta estratégica para reforzar la confianza en la comunicación gubernamental. Por ello es importante tener en cuenta la coherencia visual e Identidad en todos los canales ya que fortalece la percepción de institucionalidad y seriedad. Además, es importante realizar un diseño claro y directo facilita la comprensión del mensaje, reduciendo la sensación de manipulación o ambigüedad.

Rol: Responsables de Campañas

- Pregunta:

¿Cómo se estructura una campaña de comunicación en contexto de crisis?
¿Cuáles son los principales factores a considerar al diseñar una campaña gubernamental en una situación de crisis?

- Respuesta:

En el gobierno de La Pampa cada ministerio y secretaría cuenta con un área de comunicación que se encarga de realizar sus campañas y pueden variar las estructuras en relación a eso. Sin embargo, siempre se tienen en cuenta dos objetivos muy claros: el cierre operativo de la crisis y el cierre político. Una

posible estructura para una campaña de comunicación en contexto de crisis podría ser:

1. Diagnóstico de la crisis
2. Definición de los objetivos
3. Segmentación de los públicos
4. Elaboración de un mensaje clave
5. Selección de los canales de comunicación
6. Coordinación interna y externa
7. Gestión de los medios
8. Monitoreo y evaluación
9. Manejo post-crisis

- Pregunta:

¿Cómo se evalúa el impacto y la efectividad de las campañas de crisis en la opinión pública? ¿Qué herramientas o metodologías utilizan para medir la percepción ciudadana antes y después de una campaña?

- Respuesta:

Para la evaluación y puesta en marcha de una campaña el gobierno trabaja con consultorías externas que realiza un monitoreo de medios y redes sociales; hacen encuestas y analizan la evolución de la opinión pública; y evalúan los resultados operativos

- Pregunta:

¿Se han desarrollado campañas específicas para fortalecer la reputación del gobierno tras una crisis?

- Respuesta:

Sí. Por ejemplo, a fines del 2023 se llevó adelante una campaña diseñada por una consultora externa que destacaba tres ejes claves del gobierno de La Pampa: la seriedad, la equidad, la estabilidad.

Rol: Asesor en gestión de la comunicación de la Gobernación – responsable de redes sociales oficiales

- Pregunta:

¿Cómo debería definirse la postura y el mensaje de un gobierno ante una crisis?

- Respuesta:

La postura del gobierno debería estar alineada con los principios y valores del titular del Poder Ejecutivo o de la autoridad a cargo de la jurisdicción implicada (ministro/secretario de estado).

El mensaje tendría que construirse con claridad, empatía y responsabilidad, evitando la improvisación y priorizando la transparencia. Sería fundamental reconocer la situación, asumir el rol del Estado como garante de derechos y transmitir seguridad, explicando las acciones que se estarían llevando adelante para resolver la crisis.

- Pregunta:

¿Qué criterios se podrían utilizar para recomendar si el gobernador debería hablar públicamente o delegar el mensaje?

- Respuesta:

Se podría evaluar principalmente la magnitud de la crisis, su nivel de impacto social y si la presencia del gobernador sumaría autoridad o podría resultar contraproducente.

En situaciones que requieran contención emocional o política, su palabra podría ser clave.

En cambio, en casos más técnicos, el mensaje debería ser delegado a ministros o secretarios especializados, con el objetivo de reforzar la seriedad institucional y evitar una sobreexposición del mandatario. Siempre será conveniente analizar el contexto y elegir el momento más oportuno para cada intervención.

- Pregunta:

¿Qué rol podría jugar la comunicación en la recuperación de la reputación tras una crisis?

- Respuesta:

La comunicación desempeña un rol central. Una estrategia coherente y sostenida permitiría reconstruir confianza tanto en el corto como en el largo plazo.

No se trataría únicamente de informar, sino de reforzar la cercanía, mostrar compromiso, explicar decisiones y rendir cuentas. La reputación podría fortalecerse cuando el gobierno logra coherencia entre lo que dice y lo que hace.

- Pregunta:

¿Cómo se debería trabajar la interacción con los ciudadanos en momentos de crisis?

- Respuesta:

La escucha activa debería adquirir aún más relevancia. Sería importante monitorear los comentarios y priorizar los canales que permitan una retroalimentación directa.

Debería evitarse el silencio o las respuestas automáticas, ya que podrían generar mayor malestar. Además, sería recomendable habilitar canales de consulta y acompañamiento con información clara, actualizada y verificada.

- Pregunta:

¿Qué tipos de contenido podrían generar mayor engagement en redes durante una crisis?

- Respuesta:

Los contenidos que suelen generar mayor engagement son aquellos que combinan información útil con cercanía emocional.

Podrían utilizarse videos breves con autoridades explicando medidas, gráficos simples con datos clave, posteos que muestren acciones concretas en territorio y mensajes de apoyo a los sectores afectados.

- Pregunta:

¿Debería existir una estrategia diferenciada para cada red social o se aplicaría una comunicación unificada?

- Respuesta:

En el caso del gobernador actual (Ziliotto Sergio), se aplica actualmente una comunicación unificada. No sería lo más recomendable, pero es la decisión que se tomó.

Lo ideal sería aplicar una estrategia unificada en términos de mensaje, pero adaptada en su formato y lenguaje a cada red social, teniendo en cuenta las características de los públicos que utilizan cada una. En Twitter, por ejemplo, se debería priorizar la inmediatez y los datos; en Instagram, lo visual y lo emocional; en Facebook, los textos más explicativos y la interacción con comunidades específicas. La coherencia del mensaje es clave, pero el canal debería determinar la forma de transmitirlo.

- Pregunta:

¿Qué desafíos podrían enfrentarse al gestionar redes en contextos de crisis y cómo se podrían superar?

- Respuesta:

Los principales desafíos podrían ser la sobreinformación, la desinformación, el enojo ciudadano y la presión por respuestas inmediatas.

Para superarlos, se debería trabajar con equipos coordinados, protocolos claros, monitoreo constante y producción de contenido de calidad que aporte claridad, calma y contención. También sería útil generar alianzas con medios de comunicación y actores sociales que colaboren en amplificar el mensaje oficial.

Nota final: Las preguntas y algunas respuestas fueron adaptadas para poder responderlas dentro de los márgenes de lo posible y del contexto institucional en el que se formulan estos cuestionarios.

Conclusión del capítulo

Las entrevistas realizadas al equipo de comunicación del Gobierno de La Pampa permiten identificar patrones comunes y desafíos transversales en la gestión de la comunicación institucional, especialmente ante situaciones de crisis. A pesar de la diversidad de roles (redacción, redes sociales, diseño gráfico, etc.), se observa una fuerte coordinación interna basada en la construcción colectiva del mensaje y una búsqueda activa de coherencia entre los diferentes canales y lenguajes.

Uno de los aspectos más destacados es la conciencia compartida sobre la importancia de la claridad, veracidad y oportunidad del mensaje institucional. La información no solo debe ser certera, sino también útil para la ciudadanía, evitando generar confusión o alarma. Este enfoque implica una constante validación con las áreas técnicas, así como una evaluación estratégica sobre qué comunicar, en qué momento y con qué tono.

Otro punto relevante es la adaptación del mensaje a los distintos formatos y públicos, lo que refleja una comunicación gubernamental moderna y multicanal. La integración entre medios tradicionales y digitales, con énfasis en redes sociales, pone en evidencia la necesidad de contar con equipos técnicos capaces de actuar con rapidez y criterio ante escenarios complejos.

Asimismo, la falta de protocolos formalizados fue un punto mencionado por más de un integrante del equipo. Aunque existe una práctica instalada basada en la experiencia y el trabajo conjunto, la ausencia de documentos normativos o guías específicas para la comunicación en crisis limita la posibilidad de actuar con sistematicidad, especialmente en contextos de alta presión o cambios de gestión.

Desde el punto de vista visual, se destaca la centralidad del diseño gráfico como herramienta estratégica. El mensaje visual no solo refuerza la identidad institucional, sino que incide directamente en la percepción de transparencia, profesionalismo y credibilidad del gobierno ante la ciudadanía.

Finalmente, es posible afirmar que el área de comunicación, si bien cuenta con una estructura operativa sólida y con experiencia en contextos críticos, se enfrenta al desafío de formalizar procesos, generar protocolos y profesionalizar aún más la gestión basada en evidencia y monitoreo constante.

Estas observaciones serán retomadas en los capítulos siguientes, en los cuales se presentará un diagnóstico general y una serie de herramientas, orientada a fortalecer la capacidad comunicacional del Gobierno provincial ante situaciones de crisis.

Capítulo V

MAPA DE PÚBLICOS

Tarea 4

Definición de mapa de públicos y marco teórico, descripción de los distintos públicos y distinción de mensajes. Adecuación de mensajes según públicos. Para el desarrollo de esta tarea, se utilizará bibliografía pertinente y casos de estudio certificados.

Introducción

Tal como se definió previamente, la creación de un mapa de públicos permite a las organizaciones no solo segmentar y diferenciar mensajes, sino también entender cómo cada segmento influye y contribuye a la formación de la opinión pública. De acuerdo a este concepto y según el autor Justo Villafañe *“el mapa de públicos es una herramienta estratégica que permite identificar y segmentar a los diferentes grupos de interés con los que una empresa o institución interactúa, adaptando los mensajes según sus características específicas para construir una comunicación eficaz que fortalezca la confianza y la reputación corporativa, especialmente en situaciones críticas”* (2006, 12).

Confección del mapa de públicos

Una vez determinado qué es lo que hay que comunicar, el siguiente paso es a quién comunicárselo y para la confección de este mapa, el autor propone:

1. *Determinar las variables de configuración del mapa (criterios en función de los cuales se va a seleccionar a los stakeholders – o grupos de interés- de acuerdo a la importancia que cada uno de ellos tiene para la reputación corporativa).*
2. *Identificar los stakeholders o grupos de interés, concretos de la institución.*

Una vez que hayan sido definidas las variables del mapa, el siguiente paso es identificar los grupos de interés de la institución para, posteriormente, ponderar

su importancia con arreglo a cada una de las variables del citado mapa y poder, finalmente, jerarquizar los stakeholders en función de un coeficiente denominado coeficiente de comunicación necesaria, que expresa la cantidad de comunicación que requiere determinado stakeholder con relación a la importancia que tiene para la reputación corporativa” (Villafañe, 2004, 159 y 160).

(...) “El modo de calcular el coeficiente de comunicación necesaria (Cn) es darle un puntaje de 0 al 5 a la importancia de cada stakeholder para cada variable elegida (variable en relación a la importancia para la reputación corporativa). Sumar la puntuación obtenida por cada stakeholder en todas las variables, y dividir esa cifra entre la máxima puntuación posible (total variables x 5). El resultado será un valor entre 0 y 1 que representará el Cn. Este coeficiente expresa la prioridad comunicativa de cada stakeholder” (Villafañe, 2004, 162).

Figura 2 -Ejemplo del mapa de públicos

Públicos/Variables	Variable 1	Variable 2	Variable 3	Coeficiente de comunicación necesaria (Cn)
Stakeholder 1	Nº del 1 al 5	Nº del 1 al 5	Nº del 1 al 5	X
Stakeholder 2	Nº del 1 al 5	Nº del 1 al 5	Nº del 1 al 5	X
Stakeholder 3	Nº del 1 al 5	Nº del 1 al 5	Nº del 1 al 5	X

Fuente: Villafañe, 2004, 159

Aspectos clave del mapa de públicos según Villafañe:

- Identificación de públicos clave: Villafañe subraya la necesidad de reconocer a los diferentes públicos que tienen de interés o impacto en la institución u organización. Esto incluye tanto públicos internos (empleados, directivos) como externos (clientes, proveedores, medios de comunicación, entre otros).
- Segmentación según intereses y roles: No todos los públicos tienen las mismas necesidades o expectativas. El mapa de públicos permite agrupar

a los stakeholders en función de sus características, intereses, influencias y roles específicos.

- **Priorización de públicos:** En situaciones de crisis, es esencial determinar qué públicos requieren mayor atención o comunicación prioritaria. Villafañe destaca la importancia de jerarquizar los públicos según su grado de influencia y relevancia para el organismo.
- **Diseño de mensajes personalizados:** Según Villafañe, cada segmento de público requiere mensajes adaptados que respondan a sus intereses y lenguaje, asegurando que la comunicación sea efectiva y contribuya a la construcción o fortalecimiento de la reputación corporativa.
- **Gestión estratégica de la reputación:** El mapa de públicos se integra en una estrategia más amplia de comunicación y gestión de reputación, en la que el objetivo es alinear las expectativas de los stakeholders con los valores y acciones de la institución.

Públicos clave en La Pampa

Para un Gobierno Provincial como el de La Pampa, es fundamental entonces identificar los públicos clave o stakeholders, especialmente en el contexto de la comunicación en situaciones de crisis. Esto ayuda a garantizar transparencia, confianza y credibilidad.

Los públicos pueden agruparse según sus características, necesidades y su relación con el gobierno. A continuación, se detallan algunos posibles públicos y una breve descripción de cada uno de ellos:

1. Ciudadanía en General

- **Descripción:** Son los habitantes de la Provincia de La Pampa, quienes esperan información clara y oportuna sobre las decisiones, medidas o crisis que puedan afectarlos directamente. Este grupo puede segmentarse por edad, ubicación geográfica y también por necesidades particulares (urbano/rural).
- **Ejemplo de adecuación de los mensajes:** Campañas sobre medidas de salud pública en casos de emergencias sanitarias.

2. Comercios y Pymes

- Descripción: Representan a los actores económicos locales que dependen de la estabilidad económica y normativa para operar. Requieren mensajes sobre políticas económicas, incentivos o restricciones.
- Ejemplo de adecuación de los mensajes: Informar sobre medidas impositivas o restricciones en horarios debido a emergencias.

3. Jubilados y Pensionados

- Descripción: Personas mayores que, en situaciones de crisis, pueden resultar ser las más vulnerables y necesitar de información sobre servicios esenciales, como acceso a la salud o beneficios sociales.
- Ejemplo de adecuación de los mensajes: Comunicación sobre aumentos en pensiones o entrega de medicamentos.

4. Empleados públicos

- Descripción: Incluyen a los funcionarios y trabajadores del Gobierno, quienes necesitan instrucciones claras y mensajes unificados para garantizar que la gestión que sea eficiente.
- Ejemplo de adecuación de los mensajes: Capacitación para transmitir mensajes coherentes durante una crisis institucional.

5. Organizaciones civiles y ONGs

- Descripción: Agrupan a colectivos que trabajan en áreas específicas, como derechos humanos, medioambiente o de ayuda social. Son aliados estratégicos para la implementación de políticas en crisis.
- Ejemplo de adecuación de los mensajes: Colaboración para la distribución de ayuda humanitaria en casos de emergencias naturales como una inundación o ciclón.

6. Prensa y medios de comunicación

- Descripción: Son intermediarios clave para garantizar que la información llegue al público de manera transparente y veraz.

- Ejemplo de adecuación de los mensajes: Conferencias de prensa para aclarar rumores o comunicar acciones gubernamentales.

7. Instituciones educativas

- Descripción: Escuelas, colegios y universidades que necesitan información para garantizar la seguridad y continuidad educativa durante crisis.
- Ejemplo de adecuación de los mensajes: Protocolo de actuación ante emergencias climáticas.

8. Grupos indígenas y/o comunidades rurales

- Descripción: Sectores que pueden estar aislados o tener necesidades específicas que requieran una comunicación adaptada y culturalmente sensible.
- Ejemplo de adecuación de los mensajes: Informes sobre acceso a recursos naturales o servicios básicos.

9. Empresas privadas y grandes industrias

- Descripción: Actores clave de la economía que requieren lineamientos sobre políticas energéticas, ambientales o de seguridad en crisis.
- Ejemplo: Notificaciones sobre cortes de suministro eléctrico o restricciones en la producción.

10. Fuerzas de seguridad y servicios de emergencia

- Descripción: Incluyen a la policía, bomberos y personal sanitario que operan en primera línea durante crisis. Requieren instrucciones precisas y actualizaciones constantes.
- Ejemplo de adecuación de los mensajes: Planes de evacuación o estrategias de contención de crisis.

11. Partidos políticos y líderes de opinión

- Descripción: Miembros de la oposición o aliados políticos que necesitan información para alinear sus discursos o evitar desinformación.
- Ejemplo de adecuación de los mensajes: Reuniones informativas sobre medidas adoptadas en una crisis social.

12. Sectores religiosos o culturales

- Descripción: Líderes religiosos o referentes culturales que pueden actuar como mediadores en la comunicación hacia comunidades específicas.
- Ejemplo de adecuación de los mensajes: Convocatorias para promover mensajes de solidaridad en crisis sociales.

Este listado no es exhaustivo, pero permite un punto de partida para diseñar un mapa de públicos que segmenta a los diferentes grupos de interés y define estrategias de comunicación adaptadas a cada uno.

A modo de ejemplo, se replicará el cuadro presentado por Justo Villafañe, representando un modelo simplificado del mapa de públicos basado en el enfoque del autor, el cual se utiliza para identificar, segmentar y priorizar los diferentes públicos clave en el marco de la comunicación gubernamental. En este caso, se han seleccionado tres grupos de públicos a modo ilustrativo: ciudadanía en general, comercios y Pymes, y fuerzas de seguridad y emergencias.

Figura 3 - Ejemplo mapa de públicos con stakeholders de La Pampa

Públicos/ Variables	Impacto	Prioridad	Sensibilidad	Coficiente de comunicación necesaria (Cn)
Ciudadanía en gral	4	5	5	Alto
Comercio y Pymes	3	4	3	Medio
Fuerzas de seguridad y emergencias	5	5	4	Alto

Fuente: Ilustración propia

A cada uno de estos públicos se les han asignado tres variables relevantes:

1. Impacto: Refleja el nivel de influencia que cada grupo tiene sobre las decisiones gubernamentales o en la percepción pública durante una situación de crisis. De acuerdo a la teoría, se califica en una escala de 1 a 5, siendo 5 el mayor impacto.
2. Prioridad: Indica la importancia que tiene el establecimiento de una comunicación efectiva con cada público, especialmente en contextos críticos.
3. Sensibilidad: Mide la susceptibilidad de cada público ante la falta de información o la gestión inadecuada de la comunicación en una crisis.

Por último, se incluye una columna que define el coeficiente de comunicación necesaria (Cn), el cual evalúa de forma global la intensidad y el enfoque que requiere la comunicación con cada grupo. Este valor, clasificado en niveles como Alto, Medio o Bajo, se deriva de la combinación de las variables anteriores.

Este modelo tiene como objetivo destacar cómo el análisis y la segmentación de públicos permiten diseñar mensajes específicos que respondan a las necesidades e intereses de cada grupo, optimizando la efectividad de la comunicación gubernamental en situaciones de crisis.

Stakeholders desde otro enfoque: relaciones públicas

Por otra parte, es importante destacar que si bien los anteriores autores refieren al público como sujetos con características específicas a quienes va dirigido un mensaje, James Grunig realiza un aporte proponiendo contemplar al público como un grupo con el que una institución anhela establecer y mantener una relación. *“Cuando los entes tienen consecuencias sobre los individuos externos de la institución estas crean problemas a quienes se ven afectados/as. Quienes detectan las consecuencias reconociendo el problema se convierten en miembros de un público, por lo que el concepto de vínculo ilustra mejor la relación. La gente sobre la que la institución tiene mayores consecuencias es la que está más vinculada a la misma, por lo que quienes están a cargo de la dirección de las relaciones públicas pueden identificar a sus públicos definiendo los vínculos de la misma”* (Grunig, 2003, 234 a 237).

Para dividir en etapas el proceso estratégico de un programa de relaciones públicas se puede utilizar el siguiente orden propuesto por el mismo autor:

“A. Identificación de los stakeholders. La institución tiene una relación con los stakeholders cuando los comportamientos de ambos tienen consecuencias mutuas. La comunicación con los stakeholders facilita la construcción de unas relaciones estables a largo plazo que gestionen los conflictos que puedan aparecer en la relación.

B. Identificación de los públicos. Los públicos se forman cuando los stakeholders reconocen como problema una o más consecuencias, y se organizan para hacer algo al respecto. La comunicación que comprometa a los públicos en el proceso de toma de decisiones ayuda a gestionar el posible conflicto antes de que sea necesario iniciar una campaña de comunicación.

C. Identificación de temas o conflictos (issues). Los públicos se organizan y crean un conflicto. Las Relaciones públicas deben anticiparse al mismo y gestionar la respuesta. A esta función se la conoce como issues management.

D. Fijación de objetivos. Las relaciones públicas deben desarrollar objetivos para comunicar con los públicos potenciales o actuales.

E. Planificación. Las relaciones públicas deben planificar programas formales y campañas para alcanzar los objetivos.

F. Implementación. Los técnicos en comunicación han de implementar los programas y las campañas.

G. Evaluación. En esta fase se evalúan los resultados en términos de consecución de los objetivos y de reducción de situaciones conflictivas (Grunig, 2003, 36)”

Conclusión del capítulo

En resumen, se puede decir que el mapa de públicos institucionales es una herramienta estratégica clave en la comunicación gubernamental, especialmente en situaciones de crisis. Permite identificar, segmentar y priorizar a los diferentes stakeholders, lo que facilita el diseño de mensajes específicos y efectivos. Se destaca el enfoque de Justo Villafañe, quien pone suma importancia en adaptar la comunicación a las necesidades e intereses de cada grupo, optimizando así la gestión de la reputación y la transparencia gubernamental. Al aplicar este modelo, el Gobierno de La Pampa puede responder de manera más eficiente y coherente, fortaleciendo la confianza pública y contribuyendo a una crisis gestionada de manera más exitosa.

Capítulo VI

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE CRISIS

Tarea 5

Descripción de las diferentes herramientas que complementan al Modelo de Gestión de la Comunicación ante situaciones críticas en las Instituciones. Para el desarrollo de esta tarea, se utilizará bibliografía pertinente y casos de estudio certificados.

Introducción

La preparación y la respuesta efectiva ante las situaciones de emergencias ha sido una de las máximas prioridades de los gobiernos actuales. Pandemias, ataques terroristas, desastres naturales...cada vez parecen ser más frecuentes este tipo de situaciones. Para ello, la administración debe estar preparada tanto a nivel asistencial como comunicativo e institucional.

A su vez, los gobiernos se enfrentan a públicos más desconfiados y críticos, a una información que se propaga a gran velocidad; por lo que una respuesta lineal a la crisis no parece ser lo más efectivo. Esta complejidad influye en el modo en el que se gestionan y resuelven las crisis sanitarias, y por tanto, en cómo se afronta la comunicación en las mismas. La nueva comunicación requiere un nuevo enfoque adaptado (online) a los nuevos paradigmas de la sociedad.

Y es que, cuando ocurre un desastre, cada minuto cuenta. Y para salvar vidas, es fundamental responder de manera rápida, coordinada y planificada.

El Modelo de Gestión de la Comunicación en situaciones de crisis, trabajado a lo largo de este proyecto, se complementa con un conjunto de herramientas que favorecen la anticipación, el manejo y la evaluación de estas situaciones. Pero antes de avanzar en las propuestas, es necesario realizar un breve estado de situación del área de comunicación actual en el Gobierno de La Pampa.

Herramientas actuales en del Área de Comunicación del Gobierno de La Pampa

La Dirección General de Comunicación del Gobierno de La Pampa se encuentra conformada por distintos perfiles profesionales, tales como: redactor/a de noticias, responsable de redes sociales, diseño y campañas gráficas, y asesor/a en estrategias de comunicación. A su vez, existe una coordinación general que centraliza y articula las acciones, aunque no se cuenta actualmente con un protocolo formalizado para situaciones de crisis.

En cuanto a las herramientas utilizadas actualmente, se identificaron las siguientes:

- Canales oficiales activos: redes sociales institucionales (Instagram, Facebook, Twitter/X, YouTube), página web oficial, boletines de prensa.
- Cobertura de medios y redacción: seguimiento de medios locales y generación de comunicados ante eventos relevantes.
- Equipo operativo flexible: capacidad de trabajo en articulación con otras áreas del gobierno (como Salud o Seguridad) cuando la situación lo requiere.

Sin embargo, no se registran actualmente procedimientos formalizados ni herramientas sistematizadas de análisis de datos, monitoreo de reputación, o evaluaciones post-crisis. En función del diagnóstico realizado, se propone complementar el modelo de gestión con herramientas organizadas en cinco ejes:

Herramientas de Monitoreo y Análisis

Actualmente uso parcial: seguimiento informal de medios y redes. Se sugiere incorporar:

- Escucha activa y monitoreo de medios: Plataformas como Google Alerts, Mention o Meltwater permiten rastrear menciones sobre la repartición estatal en medios digitales y redes sociales.

- Análisis de sentimiento: Softwares como Brandwatch o Talkwalker ayudan a evaluar el tono de las conversaciones sobre la institución, detectando riesgos/ descontentos genéricos a tiempo.

Planificación y Gestión de Crisis

Actualmente en uso: manejo reactivo y según experiencia previa. Se sugiere incorporar:

- Manual de crisis: Documento interno que establece protocolos, responsables y mensajes clave ante diferentes escenarios.
- Simulacros y capacitaciones: Ensayos de crisis con equipos de comunicación y directivos para evaluar la preparación y tiempos de respuesta.
- Mapa de públicos institucionales: Reconocimiento de grupos de interés (ciudadanos, agentes estatales, medios, entidades reguladoras) para diseñar estrategias comunicacionales diferenciadas según sus necesidades y niveles de influencia.

Comunicación Digital y Redes

Actualmente en uso: redes sociales activas. Se sugiere fortalecer con:

- Plataformas de gestión de redes sociales (como Hootsuite o Buffer) para coordinar contenidos y respuestas.
- Bots institucionales: canales automatizados por WhatsApp o Messenger para dar respuestas rápidas ante crisis.

Transparencia y Relación con la Prensa

Actualmente en uso: comunicados y cobertura tradicional. Se sugiere formalizar:

- Sala de prensa digital: Un espacio en la web con comunicados, imágenes, declaraciones oficiales y datos clave para periodistas.

- Voceros institucionales capacitados: Autoridades y personal designado con entrenamiento en gestión comunicacional y vocería en contextos de crisis.
- Mensajes pre-aprobados: Declaraciones base para adaptar según la evolución del problema.

Evaluación y Aprendizaje Post- Crisis

Actualmente no implementado de forma sistemática. Se propone desarrollar:

- Encuestas de percepción: Medición del impacto de la crisis en la reputación de la institución.
- Análisis de métricas: Evaluación de interacciones en redes, cobertura mediática y efectividad de los mensajes.
- Reporte-post crisis: Documento con aprendizajes, errores y mejoras para futuras crisis.

La implementación de estas herramientas no solo busca mitigar los efectos negativos de las crisis, sino también fortalecer la legitimidad institucional, mejorar la toma de decisiones y consolidar la confianza ciudadana. En este sentido, la comunicación se convierte en un recurso estratégico fundamental para la gobernabilidad en tiempos complejos.

Herramientas de Monitoreo y Análisis

En la gestión de la comunicación en crisis dentro del ámbito gubernamental, es fundamental contar con herramientas que permitan monitorear y analizar la información en tiempo real. Estas herramientas permiten no solo detectar el origen y la evolución de una crisis, sino también comprender el impacto que tiene en la opinión pública y en los medios de comunicación.

En el caso del Gobierno de la Provincia de La Pampa, el monitoreo de medios y el análisis de sentimientos pueden desempeñar un papel crucial en la gestión de crisis relacionadas con políticas públicas, conflictos sociales, medidas sanitarias o situaciones de emergencia climática. A continuación, se detallan dos

estrategias clave dentro de estas herramientas: escucha activa y monitoreo de medios y análisis de sentimientos.

1. Escucha Activa y Monitoreo de Medios

El monitoreo de medios es una estrategia que permite rastrear y analizar menciones, noticias y comentarios en distintos canales de comunicación. En un contexto gubernamental, esto incluye medios tradicionales como diarios provinciales (La Arena, El Diario de La Pampa), radios locales y canales de televisión, así como redes sociales y plataformas digitales donde se generan debates ciudadanos.

La escucha activa, en este sentido, implica no solo registrar la información, sino interpretarla y responder estratégicamente. La administración provincial necesita identificar tendencias, evaluar el impacto de políticas y detectar posibles focos de crisis con anticipación.

Ejemplo de aplicación en La Pampa

Un caso hipotético sería la implementación de una nueva política de subsidios al transporte en Santa Rosa y General Pico. Si surgen críticas en redes sociales o protestas de sectores opositores, el monitoreo de medios permitiría detectar rápidamente las preocupaciones de la población. A través de herramientas como Google Alerts o el análisis de comentarios en Facebook y X (antes Twitter), el gobierno podría identificar los principales reclamos (aumento de tarifas, falta de información, desigualdad en la asignación del beneficio) y ajustar su estrategia de comunicación, emitiendo aclaraciones o modificando el mensaje.

Herramientas útiles para el monitoreo en el ámbito provincial

- Google Alerts: Notifica sobre menciones de términos clave como “Gobierno de La Pampa”, “subsidios al transporte”, “crisis en La Pampa”.
- Meltwater o Brandwatch: Analizan la cobertura mediática y el impacto de las noticias sobre la gestión gubernamental.

- Hootsuite o Sprout Social: Permiten seguir en tiempo real comentarios y publicaciones en redes sociales.
- Monitoreo de medios locales: Un equipo de comunicación puede recopilar diariamente titulares y opiniones en La Arena, El Diario de La Pampa, InfoPico y otras fuentes regionales.

Beneficios del monitoreo de medios en crisis gubernamentales

- Detección temprana de problemas: Identifica descontento ciudadano antes de que se convierta en una crisis mayor.
- Medición del impacto de decisiones políticas: Evalúa cómo la prensa y la población reaccionan a medidas gubernamentales.
- Mejor gestión de la comunicación oficial: Permite adaptar los mensajes del gobierno según la percepción pública.
- Identificación de líderes de opinión: Facilita la interacción con periodistas, influencers locales y referentes sociales para mitigar la crisis.

2. Análisis de Sentimientos

El análisis de sentimientos es una técnica que permite evaluar si las opiniones expresadas en medios digitales y redes sociales son positivas, negativas o neutrales. En el ámbito gubernamental, esto resulta clave para comprender el estado de ánimo de la ciudadanía frente a medidas políticas o crisis específicas.

Este análisis se realiza mediante inteligencia artificial y procesamiento del lenguaje natural (NLP), que examina grandes volúmenes de datos para detectar patrones emocionales en los comentarios.

Ejemplo de aplicación en La Pampa

Imaginemos que el gobierno provincial enfrenta una crisis sanitaria debido a un brote de dengue en localidades del norte de la provincia. Ante la difusión de noticias alarmantes en redes sociales y medios, el análisis de sentimientos

puede revelar si la percepción general es de confianza en las medidas adoptadas o si prevalece la desconfianza y el miedo.

Si los comentarios negativos son predominantes y se centran en la falta de información oficial o en demoras en la atención médica, el gobierno podría ajustar su estrategia comunicacional. Esto podría incluir conferencias de prensa más frecuentes, refuerzo de campañas informativas en redes y la publicación de datos actualizados sobre el control del brote.

Herramientas útiles para el análisis de sentimientos

- IBM Watson Natural Language Understanding: Identifica emociones predominantes en comentarios sobre temas gubernamentales.
- Google Cloud Natural Language: Evalúa la polarización de opiniones en redes sociales y noticias.
- Socialbakers o Sprinklr: Analizan la evolución del sentimiento público en torno a una crisis específica.
- Paneles de redes sociales del gobierno: Se pueden desarrollar sistemas internos para rastrear y categorizar comentarios ciudadanos.

Aplicaciones del análisis de sentimientos en crisis gubernamentales

- Identificación de estados de ánimo sociales: Permite comprender si una crisis genera temor, enojo o apoyo ciudadano.
- Evaluación de la efectividad de la comunicación oficial: Determina si los mensajes del gobierno están siendo bien recibidos o si generan más rechazo.
- Segmentación de audiencias: Facilita la adaptación del discurso según el tipo de público afectado.
- Toma de decisiones basada en datos: Proporciona información para modificar políticas o estrategias comunicacionales en tiempo real.

En resumen, el monitoreo de medios y el análisis de sentimientos son herramientas esenciales en la gestión de comunicación en crisis dentro del

ámbito gubernamental. En el caso del Gobierno de La Pampa, su implementación permitiría detectar conflictos emergentes, evaluar la percepción ciudadana y mejorar la respuesta institucional ante situaciones críticas.

El uso de tecnología avanzada para monitorear redes sociales, medios locales y tendencias de opinión fortalece la capacidad del gobierno para anticiparse a problemas y reaccionar con mayor eficacia. Integrar estas herramientas dentro del modelo de gestión de la comunicación no solo mejora la transparencia y la confianza pública, sino que también minimiza los daños reputacionales y facilita la resolución de crisis de manera estratégica.

Planificación y gestión de crisis

En la gestión de la comunicación ante crisis, la planificación juega un papel fundamental para anticipar posibles escenarios, estructurar respuestas efectivas y minimizar el impacto negativo sobre la agencia entidad pública. De acuerdo con el manual de crisis desarrollado por EDESO, este proceso se divide en tres momentos clave: pre-crisis, crisis y post-crisis. Cada una de estas etapas requiere herramientas específicas para garantizar una respuesta coordinada y eficaz. Para la planificación y gestión, la institución deberá centrarse en las primeras dos.

1. Pre-crisis: Prevención y Preparación

Esta etapa es la más importante dentro del proceso de gestión de crisis, ya que una planificación efectiva puede determinar el éxito de la respuesta institucional ante un problema. Aquí es fundamental la identificación de riesgos, la prevención de amenazas y el desarrollo de protocolos que permitan actuar con rapidez y eficacia.

Manuales de crisis: La base de la planificación

Uno de los pilares de la planificación es la elaboración de un manual de crisis, un documento interno que establece los procedimientos a seguir en caso de que se presente un evento crítico. Este manual debe incluir:

- Escenarios de crisis predefinidos: Identificación de posibles crisis que podrían afectar a la institución (problemas financieros, conflictos con la comunidad, fallas en servicios, crisis reputacionales, entre otras).
- Responsables y funciones: Definición de un Comité de Crisis, compuesto por directivos, comunicadores y otros actores clave, con roles específicos dentro del manejo de la crisis.
- Mensajes clave y líneas de comunicación: Desarrollo de respuestas oficiales para cada tipo de crisis, estableciendo un tono unificado en todas las plataformas de comunicación.
- Protocolos de actuación: Definición de acciones a seguir en los primeros momentos de la crisis, incluyendo el manejo de medios de comunicación, redes sociales y comunicación interna.

El Gobierno de La Pampa, por ejemplo, podría contar con un manual de crisis que establezca el protocolo ante situaciones como incendios forestales, crisis sanitarias o conflictos con empleados públicos. Un documento de este tipo permitiría garantizar una respuesta coordinada y evitar la improvisación en momentos críticos.

Simulacros y capacitaciones: Preparación ante lo inesperado

Además de contar con un manual, es esencial que los equipos de comunicación y los directivos estén preparados para actuar en situaciones de crisis. Para ello, es recomendable realizar simulacros y capacitaciones periódicas, que permitan evaluar la capacidad de respuesta de la dependencia estatal y mejorar los procedimientos establecidos.

Los simulacros pueden incluir:

- Ensayos de conferencias de prensa: Entrenamiento de portavoces oficiales para responder preguntas difíciles de los medios de comunicación.
- Ejercicios de manejo de redes sociales: Pruebas sobre cómo gestionar comentarios negativos, noticias falsas y desinformación.
- Evaluación de tiempos de respuesta: Medición de la rapidez con la que el equipo de comunicación puede activar protocolos y emitir mensajes oficiales.

Un ejemplo en La Pampa podría ser la simulación de una crisis en el sistema de salud pública, con un equipo de comunicación respondiendo a un caso ficticio de desabastecimiento de medicamentos. Este ejercicio permitiría identificar errores y fortalecer la capacidad de respuesta antes de que una crisis real ocurra.

Mapa de stakeholders institucionales: Comunicación estratégica para cada público

Otro elemento clave en la planificación de crisis es la identificación de stakeholders, es decir, los actores clave que pueden verse afectados por una crisis o que pueden influir en su desarrollo. Tener un mapa de grupos de interés, permite segmentar los mensajes y dirigirlos de manera adecuada a cada público.

Los principales stakeholders en una crisis gubernamental (tal como se estableció en el capítulo V), pueden incluir:

- Funcionarios y empleados públicos: Necesitan información clara sobre la crisis y cómo afecta a su trabajo diario.
- Ciudadanos y comunidades afectadas: Requieren mensajes transparentes y medidas concretas de solución.
- Medios de comunicación: Deben recibir información oficial para evitar la difusión de rumores o desinformación.
- Organismos reguladores y autoridades: Es crucial que el gobierno mantenga contacto con instituciones que pueden intervenir en la crisis.

En La Pampa, por ejemplo, ante una crisis hídrica que afecte el suministro de agua en algunas localidades, el gobierno podría diseñar mensajes específicos para cada grupo:

- A los ciudadanos, informándolos sobre el plan de contingencia y medidas de ahorro de agua.
- A los medios, brindando datos oficiales y evitando la propagación de información errónea.
- A los organismos reguladores, coordinando acciones conjuntas para la gestión del problema.

2. Crisis: Gestión y Contención

Si a pesar de la planificación la crisis no pudo evitarse, es esencial que la institución actúe con rapidez y eficacia para minimizar su impacto. Según el manual de EDESO, esta etapa se divide en dos momentos:

- Gestión de la crisis: Implica la toma de decisiones y la activación del protocolo establecido en el manual de crisis. Aquí, la credibilidad y la confianza en la entidad son clave.
- Contención de la crisis: Se busca limitar el problema, evitando que se extienda a otras áreas o que genere confusión y pánico innecesario.

En esta fase, el Comité de Crisis debe asumir su rol y garantizar que todos los actores internos sigan las directrices establecidas. Es importante que la comunicación sea clara, coherente y fluida, evitando mensajes contradictorios o la difusión de información sin confirmar.

Un caso hipotético en La Pampa podría ser una crisis por fallos en la entrega de subsidios sociales. Si los beneficiarios comienzan a manifestar su descontento en redes sociales y medios, el gobierno debería activar su protocolo de crisis para:

1. Emitir un comunicado oficial explicando la situación y las soluciones en curso.
2. Coordinar una conferencia de prensa con el vocero gubernamental.
3. Monitorear las reacciones en redes y responder de manera proactiva.

4. Implementar un plan de contingencia para resolver el problema lo antes posible.

3. Post-crisis: Evaluación y Aprendizaje

Superada la crisis, es fundamental analizar lo ocurrido para mejorar los procesos de gestión en el futuro.

Para concluir, se puede decir que, herramientas como los manuales de crisis, los simulacros y el mapa de stakeholders permiten estructurar una gestión eficiente, minimizando daños y garantizando la transparencia en la comunicación.

En el contexto del Gobierno de La Pampa, la correcta implementación de estas herramientas no solo fortalece la capacidad de respuesta ante situaciones críticas, sino que también refuerza la confianza de la ciudadanía en sus instituciones. Una crisis bien gestionada puede convertirse en una oportunidad para demostrar responsabilidad, liderazgo y compromiso con la comunidad.

Comunicación Digital y Redes

La incorporación de las redes sociales en la gestión de las emergencias está resultando un reto para las agencias de intervención en emergencias. A pesar de los esfuerzos por parte de las administraciones, empresas de respuesta y ONGs, el uso de las herramientas de comunicación 2.0 está aún lejos de ocupar el lugar que merecen.

“No podemos olvidar que la comunicación en crisis forma parte de la gestión de crisis. Por lo que, hay que aunar esfuerzos sistemáticos para prevenir o disminuir los resultados negativos de una crisis y, por lo tanto, proteger al área de Gobierno de cualquier daño” (Coombs, 2008).

Desde 2008, con la irrupción de las primeras redes sociales, nuestra manera de comunicarnos y relacionarnos ha cambiado significativamente. Las herramientas

de social media van ganando terreno en nuestras vidas y nuestros trabajos, los ciudadanos ahora más que nunca se han convertido en agentes activos de la comunicación, los propios reporteros de la actualidad. Y claro, esto ante una situación de crisis, organizativamente supone un gran desafío a nivel de comunicación. *“Los usuarios de redes sociales en el marco de una crisis incluyen “comunidades, gobiernos, individuos, organizaciones y medios de comunicación”* (Houston, 2014). Por lo tanto, el uso de los medios y las redes sociales constituye un espacio único para escuchar a la ciudadanía, sus ideas y opiniones respecto a los servicios, y contribuir con propuestas y mejoras, como base de un gobierno abierto y participativo.

Por su parte, la democratización del uso de las redes sociales, la inmediatez de los contenidos en las mismas, la bidireccionalidad de la información, la proactividad del usuario, entre otros aspectos, han hecho de estos canales los protagonistas en la comunicación actual. Más concretamente, en la gestión de crisis sanitarias, señala David E. Alexander, que *“hay formas en las que las redes sociales pueden ser usadas en la reducción del riesgo de desastres y en la respuesta en crisis. Así éstas asumen la “función de escucha”, el “monitoreo de la situación”, la “integración de las redes sociales dentro de la planificación de emergencias y la gestión de crisis”, el “crowd-sourcing y el desarrollo colaborativo”, la “reacción de la cohesión social y la promoción de iniciativas terapéuticas”, el “fomento de causas benéficas”, y la “investigación”* (Alexander, 2014).

Si bien es cierto que *“mientras que el debate general sobre el uso de las redes sociales para la comunicación de emergencias cubre cómo estructurar, organizar y hacer accesible toda la información útil producida durante un desastre; las agencias necesitan considerar que la adopción de las redes sociales requiera cambios en las estrategias de comunicación y los procedimientos institucionales, así como superar las limitaciones de esta adopción”* (Beneito-Montagut; Anson; Shaw; Brewster, 2013). Pero, *“no todo es positivo, este tipo de comunicación “colaborativa” también evidencia la falta de coordinación entre las organizaciones, la falta de seguridad, y no siempre proporciona la información necesaria o exacta”* (Hammon; Hippner, 2012). Además, *“en eventos a gran escala, el uso de las redes sociales como fuente de información resulta muy*

problemático por diferentes razones, incluida la imposibilidad de verificar tanto la propia persona como la información difundida” (Tapia; Moore, 2014).

Para abordar estos desafíos, las plataformas de gestión de redes sociales juegan un papel clave, ya que permiten programar mensajes, automatizar respuestas y coordinar la comunicación en distintos canales de manera eficiente. Asimismo, el uso de bots y respuestas automáticas, como chatbots en WhatsApp o Messenger, facilita la entrega de información rápida y precisa, optimizando la atención a consultas recurrentes y aliviando la carga operativa de los equipos de comunicación en situaciones de crisis. Estas herramientas, bien implementadas, pueden mejorar la capacidad de respuesta de las organizaciones y garantizar una comunicación más fluida y efectiva con la ciudadanía.

Transparencia y Relación con la Prensa

En situaciones de crisis, la transparencia y una relación sólida con la prensa son fundamentales para gestionar la comunicación de manera efectiva. Estas prácticas no solo ayudan a mantener la credibilidad, sino que también facilitan la difusión de información precisa y oportuna, reduciendo la propagación de rumores y desinformación.

1. Sala de Prensa Digital

Una sala de prensa digital es un espacio en la web institucional, diseñado para proporcionar a los periodistas y al público en general acceso a información oficial y actualizada. Este recurso centraliza comunicados, imágenes, declaraciones y datos clave, facilitando el trabajo de los medios y asegurando que la información difundida sea coherente y precisa.

Elementos clave de una sala de prensa digital:

- Comunicados oficiales: Textos que informan sobre las decisiones y acciones de la institución durante la crisis.

- Material multimedia: Fotografías y videos relevantes que complementen la información escrita.
- Datos clave: Estadísticas, informes y otros documentos que aporten contexto y profundidad.
- Información de contacto: Datos de los responsables de comunicación para facilitar la interacción con los medios.

Ejemplo aplicado al Gobierno de La Pampa:

Ante una crisis hídrica que afecte a la provincia, el Gobierno de La Pampa podría habilitar una sala de prensa digital en su sitio web oficial. En este espacio, se publicarían comunicados detallando las medidas adoptadas para mitigar la crisis, imágenes de las zonas afectadas y declaraciones de funcionarios responsables. Además, se podrían incluir informes técnicos sobre el estado de las reservas de agua y pronósticos meteorológicos relevantes.

2. Portavoces Entrenados

Identificar un vocero que pueda ser la cara de la entidad en un momento de dificultad, se convierte en un elemento fundamental a la hora de contrarrestar el impacto negativo de la crisis. El vocero deberá principalmente no generar resistencias en los públicos pues en el momento de crisis el vocero se convierte en la compañía.

La vocería deberá estar liderada por un personaje que tenga características particulares con respecto a su actitud, tono de voz y comunicación no verbal deberán proyectar confianza y credibilidad.

El vocero será el encargado de atender las ruedas de prensa y responder a las inquietudes que tengan los periodistas, este debe actuar de acuerdo con la política establecida por la entidad por medio del comité de crisis.

El vocero por obligación, debe hacer parte del comité de crisis, pues deberá tener todo el conocimiento pleno del abordaje de la misma, así es necesario que el máximo líder de la entidad ordene que además del vocero, nadie está autorizado para hablar públicamente del tema, cualquier intervención que no obedezca a la

estrategia deberá ser desautorizada. Es recomendable que quien lidere la vocería de la institución durante de la crisis tenga un entrenamiento en medios. En un caso de fuerza mayor donde el vocero no se encuentre o no pueda responder, el comité de crisis deberá nombrar un vocero sustituto. Es importante señalar que el vocero será determinado de acuerdo al tema de crisis, en otras palabras, podrán existir voceros especializados de acuerdo al tipo de eventualidad.

Características de portavoces efectivos:

- Conocimiento profundo: Entendimiento detallado de la situación y de las acciones que se están tomando.
- Habilidades comunicativas: Capacidad para expresar ideas de manera clara y concisa, adaptándose a diferentes audiencias.
- Manejo del estrés: Aptitud para mantener la calma y la compostura bajo presión.
- Empatía: Sensibilidad para comprender y abordar las preocupaciones del público y de los medios.

Ejemplo aplicado al Gobierno de La Pampa:

En el contexto de una crisis sanitaria, como un brote de dengue en la provincia, el Gobierno de La Pampa podría designar al Ministro de Salud como portavoz oficial. Este funcionario, tras recibir entrenamiento en manejo de crisis y comunicación efectiva, estaría encargado de ofrecer conferencias de prensa, proporcionar actualizaciones regulares y responder a las inquietudes de la población y los medios.

3. Mensajes Pre-aprobados

Desarrollar mensajes pre-aprobados permite a la entidad gubernamental, responder rápidamente a las consultas de los medios y del público, asegurando coherencia y precisión en la información difundida. Estos mensajes sirven como base y pueden adaptarse según la evolución de la crisis.

Ventajas de los mensajes pre-aprobados:

- Rapidez: Facilitan respuestas inmediatas, reduciendo el tiempo de reacción.
- Consistencia: Garantizan que todos los representantes de la agencia estatal, comuniquen información uniforme.
- Control de la narrativa: Ayudan a mantener el enfoque en los puntos clave que la entidad estatal desea destacar.

Ejemplo aplicado al Gobierno de La Pampa:

Si se produce una crisis relacionada con incendios forestales, el Gobierno de La Pampa podría preparar mensajes pre-aprobados que incluyan información sobre áreas evacuadas, recomendaciones de seguridad para los residentes y detalles sobre los recursos desplegados para combatir los incendios. Estos mensajes serían actualizados regularmente para reflejar la situación actual y proporcionar información precisa a la población.

Importancia de la Transparencia en la Gestión de Crisis

La transparencia es un componente esencial en la gestión de crisis, ya que fortalece la confianza del público en el organismo y facilita una comunicación más efectiva. Según un estudio publicado en Más Poder Local, “una comunicación de gobierno adaptada a momentos de crisis debe construirse sobre una gestión pública eficiente, herramientas de transparencia y acceso a la información –que permitan la rendición de cuentas– y considerar que la transmisión de mensajes debe incorporar valores como cercanía y tono positivo, que faciliten la identificación con la ciudadanía para promover confianza y credibilidad”

Además, la implementación de mecanismos de transparencia en los medios de comunicación contribuye a una mayor rendición de cuentas y a la construcción de una relación de confianza con la sociedad

La implementación de una sala de prensa digital, la designación de portavoces entrenados y la preparación de mensajes pre-aprobados son estrategias clave

para fortalecer la transparencia y la relación con la prensa durante una crisis. Estas herramientas permiten a las organizaciones, como el Gobierno de La Pampa, comunicar de manera efectiva, mantener la confianza del público y gestionar la crisis con mayor eficiencia.

Evaluación y Aprendizaje Post- Crisis

Superada una crisis, el trabajo no termina. Es fundamental realizar una evaluación detallada de lo ocurrido para entender sus causas, medir su impacto y extraer aprendizajes que permitan mejorar la gestión en el futuro. Esta fase final de la gestión de crisis tiene como objetivo transformar la experiencia en una oportunidad de mejora continua.

Según el modelo de EDESO, la etapa post-crisis consta de tres fases principales:

1. Recuperación: Restableciendo la normalidad

Una vez que la crisis ha sido contenida, es esencial restaurar el funcionamiento habitual de la dependencia estatal y transmitir tranquilidad a los ciudadanos y demás actores involucrados. En este proceso, la comunicación sigue siendo clave para evitar que queden dudas o temores que puedan afectar la confianza en la institución.

En el caso del Gobierno de La Pampa, si la crisis fue un incendio forestal de gran magnitud, la recuperación podría implicar:

- Restablecer los servicios afectados (infraestructura, asistencia a damnificados, etc.).
- Emitir comunicados oficiales explicando las acciones que se tomarán para evitar futuras emergencias.
- Mantener el contacto con la comunidad y los medios para garantizar que la información fluya de manera clara y transparente.

2. Evaluación: Midiendo el impacto y la efectividad de la respuesta

Una vez que la crisis ha sido superada, es fundamental analizar la información recopilada para medir su impacto y la efectividad de las acciones implementadas. Para ello, se pueden utilizar diversas herramientas:

Encuestas de percepción

Las encuestas permiten medir cómo la crisis afectó la reputación de la institución y qué tan efectiva fue la respuesta. En el caso del Gobierno de La Pampa, podrían realizarse encuestas a ciudadanos, empleados públicos y otros actores clave para evaluar:

- El nivel de confianza en la gestión de la crisis.
- La percepción sobre la transparencia y rapidez en la comunicación.
- El grado de satisfacción con las soluciones implementadas.

Por ejemplo, tras un incendio forestal, se podría preguntar a los habitantes de las zonas afectadas si recibieron información a tiempo, si las alertas fueron claras y si consideran que el gobierno actuó con rapidez y eficiencia.

Análisis de métricas

Otra herramienta clave en la evaluación post-crisis es el análisis de métricas, que permite medir la efectividad de los mensajes y la respuesta del público. Algunas métricas importantes incluyen:

- Interacciones en redes sociales: Cantidad de comentarios, compartidos y reacciones a los comunicados oficiales.
- Cobertura mediática: Análisis del tono de las noticias publicadas sobre la crisis y la respuesta gubernamental.
- Eficiencia en la difusión de información: Comparación entre el tiempo de respuesta y la propagación de información errónea o rumores.

Por ejemplo, si durante una crisis ambiental en La Pampa se difundieron rumores sobre una evacuación masiva que nunca fue confirmada, sería clave analizar en

qué momento surgió la desinformación y cómo respondió el equipo de comunicación del gobierno.

3. Aprendizaje: Mejorando la gestión de futuras crisis

El objetivo final de la etapa post-crisis es extraer conclusiones que permitan mejorar los protocolos de comunicación y respuesta ante futuras crisis. Para ello, es fundamental elaborar un reporte post-crisis, que documente:

- Descripción de la crisis: Qué sucedió, cuáles fueron sus causas y cómo se desarrolló.
- Acciones implementadas: Medidas tomadas antes, durante y después de la crisis.
- Errores detectados: Aspectos que no funcionaron como se esperaba y que podrían mejorarse.
- Lecciones aprendidas: Recomendaciones para ajustar los protocolos de crisis y fortalecer la preparación de los equipos de comunicación y gestión.

En el caso del Gobierno de La Pampa, si se detecta que en una crisis anterior la comunicación con la población no fue clara, el reporte post-crisis podría recomendar:

- Mejorar los canales de difusión de alertas.
- Capacitar a los voceros oficiales para brindar información precisa y en tiempo real.
- Incorporar nuevos protocolos para manejar la desinformación en redes sociales.

Este análisis no solo mejora la respuesta ante futuras crisis, sino que también refuerza la confianza de la ciudadanía en sus instituciones, demostrando que el gobierno está comprometido con la transparencia, la mejora continua y la gestión eficiente de emergencias.

De esta forma entonces, la evaluación y el aprendizaje post-crisis son esenciales para consolidar una estrategia de comunicación efectiva. A través de

herramientas como encuestas de percepción, análisis de métricas y reportes post-crisis, las organizaciones pueden medir el impacto de la crisis, identificar oportunidades de mejora y fortalecer sus protocolos de respuesta.

Conclusión del capítulo

La gestión de la comunicación en crisis dentro del sector público requiere una estrategia integral que combine transparencia, inmediatez y herramientas tecnológicas eficientes. En este contexto, la comunicación digital y las redes sociales han adquirido un papel fundamental, permitiendo una interacción directa con la ciudadanía y ofreciendo canales ágiles para la difusión de información clave.

El avance de las plataformas de gestión de redes sociales ha optimizado la planificación y coordinación de los mensajes, asegurando una comunicación coherente y efectiva en escenarios críticos. Asimismo, la implementación de bots y respuestas automáticas en canales como WhatsApp o Messenger ha demostrado ser una solución eficaz para agilizar la entrega de información y gestionar consultas frecuentes sin sobrecargar a los equipos de comunicación.

Sin embargo, el uso de estas herramientas también implica desafíos, como la verificación de la información, la coordinación interinstitucional y la necesidad de adaptación a nuevas dinámicas comunicacionales. Por ello, es fundamental que las administraciones públicas integren estas tecnologías dentro de una estrategia de comunicación bien estructurada, que contemple tanto los beneficios como las limitaciones de cada recurso.

En definitiva, una gestión de crisis eficiente en el sector público debe apoyarse en una comunicación clara, accesible y adaptada a las necesidades de la sociedad actual. La combinación de redes sociales, plataformas de gestión y automatización de respuestas no solo fortalece la transparencia y la confianza en las instituciones, sino que también permite una respuesta más ágil y eficaz ante situaciones de emergencia.

En el contexto del Gobierno de La Pampa, la implementación de estos procesos permitiría no solo mejorar la gestión de crisis futuras, sino también reforzar la confianza pública y la credibilidad institucional. La clave no es solo superar la

crisis, sino aprender de ella para estar mejor preparados ante los desafíos que puedan surgir en el futuro.

Capítulo VII

INFLUENCIA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Tarea 6

Desarrollo teórico sobre la influencia de los medios de comunicación en la reputación y su relación con los grupos de interés. Para ello, se definirán conceptos clave como “stakeholders”, “relaciones de negocio”; y se indagará sobre su influencia en el capital reputacional.

Introducción

En el ámbito gubernamental, la reputación es un activo intangible de vital importancia que influye en la legitimidad y eficacia de las instituciones públicas. Los medios de comunicación, tanto tradicionales como digitales, desempeñan un papel crucial en la formación y difusión de esta reputación, actuando como intermediarios entre el gobierno y la ciudadanía. Asimismo, la interacción con los stakeholders —o grupos de interés— es esencial para mantener y fortalecer la imagen gubernamental. Este capítulo explora la interrelación entre los medios de comunicación, la reputación gubernamental y los stakeholders, proporcionando un análisis teórico y ejemplos prácticos para ilustrar esta dinámica.

Definición de Conceptos Clave

Stakeholders – Grupos de interés:

Nota: El término “stakeholders” o “grupos de interés” fue introducido por Edward Freeman en 1984 y, si bien se originó en el ámbito empresarial, su aplicación ha sido extendida a diversos sectores, incluido el público. Hace referencia a cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por las decisiones y acciones de una organización/ institución. También conocido como grupos de interés.

En el contexto gubernamental, estos actores clave incluyen a la ciudadanía, el funcionariado, organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación, empresas, organismos de control, entre otros. La identificación y gestión efectiva de estos actores es fundamental para el éxito de las políticas públicas, ya que cada grupo posee intereses y expectativas específicas que pueden influir tanto en la implementación como en la percepción de las acciones de gobierno.

Estos actores pueden agruparse en:

- Internos: Personal estatal, autoridades políticas y organismos públicos.
- Externos: Ciudadanía, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación, actores del sector privado y otras instituciones sociales.

Esta clasificación permite a los gobiernos diseñar estrategias de comunicación y de relacionamiento adaptadas a las necesidades y demandas de cada grupo, fortaleciendo la gobernanza democrática y la legitimidad institucional.

Relaciones de negocio “gubernamentales” y su Vínculo con los Stakeholders

Las relaciones de negocio, específicamente gubernamentales, se refieren a las interacciones y vínculos que una institución pública establece con sus stakeholders en el curso de sus funciones. Estas relaciones son bidireccionales y se basan en la confianza, la transparencia y el beneficio mutuo. Una gestión adecuada de estas relaciones contribuye significativamente a la construcción y mantenimiento de la reputación gubernamental.

Por ejemplo, un gobierno que mantiene una comunicación abierta y honesta con sus ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil es más probable que sea percibido como confiable y ético, lo que fortalece su reputación. Asimismo, las relaciones positivas con los empleados públicos pueden traducirse en una mayor lealtad y eficiencia en la prestación de servicios, mientras que una buena relación con la comunidad local puede generar apoyo y legitimidad social.

Influencia de los Medios de Comunicación en la Reputación Gubernamental

Los medios de comunicación actúan como intermediarios entre las instituciones gubernamentales y el público, desempeñando un papel crucial en la formación de la opinión pública y, por ende, en la construcción de la reputación gubernamental. A través de la cobertura mediática, las acciones y decisiones de una institución pública pueden ser amplificadas, interpretadas y difundidas a una audiencia masiva.

La influencia de los medios en la reputación gubernamental puede ser tanto positiva como negativa. Una cobertura favorable puede realzar la imagen de la institución, destacando sus logros, políticas efectivas y contribuciones al bienestar social. Por el contrario, una cobertura negativa puede dañar seriamente la reputación, especialmente si se relaciona con escándalos, prácticas gubernamentales cuestionables o crisis institucionales.

Un ejemplo ilustrativo es el caso de la gestión de la crisis de la DANA en España en 2024. El ministro de Transportes, Óscar Puente, adoptó un enfoque comunicativo transparente y proactivo, utilizando tanto medios tradicionales como redes sociales para informar a la ciudadanía sobre las acciones emprendidas. Esta estrategia comunicativa fue bien recibida y contribuyó a mejorar la percepción pública de su gestión.

Con la proliferación de las redes sociales, la dinámica ha cambiado aún más. Ahora, no solo los medios tradicionales influyen en la reputación, sino que también los usuarios individuales pueden generar contenido que afecte la percepción pública de una institución. Comentarios, reseñas y publicaciones virales pueden construir o destruir reputaciones en cuestión de horas.

Por ejemplo, durante la misma crisis de la DANA, circularon en redes sociales diversas desinformaciones que afectaron la percepción pública de las instituciones involucradas en la gestión de la emergencia.

Medios, Stakeholders y Capital Reputacional en el Ámbito Gubernamental

El capital reputacional se refiere al valor intangible que una institución pública acumula a través de su reputación. Este capital es esencial para el éxito a largo plazo, ya que influye en la confianza de los stakeholders y en la capacidad de la institución para operar eficazmente en la sociedad.

Los medios de comunicación, al moldear la percepción pública, afectan directamente el capital reputacional. Una cobertura mediática positiva puede aumentar el capital reputacional, atrayendo apoyo ciudadano, legitimidad y colaboración de otras instituciones. Por el contrario, una cobertura negativa puede erosionar este capital, llevando a pérdidas de confianza y legitimidad.

La relación entre medios, stakeholders y capital reputacional es interdependiente. Los stakeholders consumen información de los medios y forman percepciones basadas en esa información. A su vez, sus reacciones y comportamientos pueden influir en la cobertura mediática, creando un ciclo continuo de influencia mutua.

Por ejemplo, una institución gubernamental que es percibida positivamente por sus prácticas de transparencia puede recibir cobertura mediática

Conclusión del capítulo

La relación entre los medios de comunicación, la reputación gubernamental y los stakeholders es un proceso dinámico y complejo que impacta directamente en la legitimidad y confianza de las instituciones públicas. Los medios tradicionales y digitales no solo actúan como canales de información, sino que también configuran la percepción pública sobre la gestión gubernamental. Una estrategia de comunicación efectiva permite a los gobiernos construir y preservar su reputación, fomentar la transparencia y fortalecer la confianza de la ciudadanía y otros actores clave.

Asimismo, la interacción con los grupos de interés es fundamental para una comunicación gubernamental efectiva. La escucha activa, la participación ciudadana y la gestión estratégica de la información contribuyen a mejorar la imagen institucional y fortalecer el capital reputacional del gobierno. En este

sentido, las redes sociales han amplificado el impacto de la comunicación pública, brindando oportunidades para el diálogo directo, pero también desafíos en la gestión de la desinformación y las crisis reputacionales.

Para mantener una reputación sólida, los gobiernos deben adoptar un enfoque integral que combine estrategias de comunicación proactivas, monitoreo constante de la percepción pública y una relación transparente con los medios y los grupos de interés. La gestión efectiva de estos elementos no solo refuerza la legitimidad institucional, sino que también mejora la gobernabilidad y la estabilidad política en el largo plazo.

Capítulo VIII

DIAGNÓSTICO FINAL Y DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN COMUNICACIONAL ANTE SITUACIONES DE CRISIS

Tarea 7

Descripción de aporte teórico, recomendaciones que contribuyan al diseño del Modelo de Gestión Comunicacional ante situaciones de crisis, incluyendo propuesta de reforma/mejora de las normativas y/o protocolos de actuación de los agentes estatales que se ven afectados.

Introducción

En base al análisis desarrollado a lo largo del presente trabajo, que incluyó el estudio de normativas provinciales, entrevistas al equipo de comunicación del Gobierno de La Pampa y un marco teórico que aporta herramientas conceptuales clave, este capítulo presenta una serie de recomendaciones y propuestas orientadas a diseñar un Modelo de Gestión Comunicacional ante situaciones de crisis. Estas sugerencias buscan fortalecer la capacidad del Estado para brindar información clara, coordinada y oportuna, garantizando así el derecho ciudadano a una comunicación transparente y la consolidación del capital reputacional gubernamental.

Relevancia de implementar un Modelo de Gestión de la Comunicación en crisis

Autores como Dominique Wolton, destacan que la comunicación en el ámbito público no debe reducirse a la emisión de mensajes, sino que implica una construcción estratégica que articule información, opinión y legitimidad. En contextos de crisis, esta articulación se vuelve vital. Jesús Martín-Barbero y Mario Riorda coinciden en que la gestión comunicacional no puede improvisarse y debe contemplar dispositivos institucionales, protocolos, equipos capacitados y evaluación constante.

La transparencia y la coherencia del mensaje, junto a una estrategia multicanal adecuada a los diferentes públicos, son condiciones necesarias para fortalecer

la confianza ciudadana. A su vez, la comunicación de crisis debe pensarse como una función transversal del Estado, y no como una tarea exclusiva del área de prensa o comunicación.

Tal como se analizó a lo largo del análisis, en situaciones de crisis, el mensaje oficial no solo transmite información: también construye percepción, confianza y credibilidad. Es por ello que contar con estructuras institucionales sólidas y un plan de comunicación proactivo permite no solo gestionar la crisis con eficacia, sino también minimizar daños a la reputación institucional. La carencia de dichos mecanismos, como se observará más adelante, constituye uno de los principales desafíos actuales.

Debilidades detectadas en la Gestión Comunicacional actual del Gobierno de La Pampa

El análisis realizado evidencia que el área de comunicación del Gobierno de La Pampa opera con una fuerte impronta práctica y resolutive, pero sin contar con un protocolo formalizado de actuación en contextos de crisis. La estructura interna se organiza de manera funcional según las demandas cotidianas, y si bien existe una lógica de coordinación permanente, ésta carece de procedimientos escritos y planificados. En contextos críticos, se toman decisiones de forma conjunta y consensuada entre el equipo de comunicación y el área política, lo que permite respuestas rápidas pero también introduce riesgos de validaciones excesivas o dilaciones.

A continuación se detallarán los aspectos mencionados:

I. Falta de institucionalización de protocolos de crisis

Tanto en las entrevistas como en el análisis normativo se evidencia la inexistencia de un protocolo específico para situaciones de crisis comunicacional. Esto impide una respuesta ágil y homogénea, y genera dependencia de decisiones improvisadas o personalizadas.

II. Articulación informal entre áreas

La articulación entre áreas se da por medio de reuniones diarias y buena voluntad, pero no hay una estructura formal que defina responsables, cadenas de aprobación y criterios para la comunicación en emergencias. La falta de estandarización limita la eficacia y genera riesgos de contradicciones. Se observa cómo la coordinación sin jerarquía ni procesos definidos multiplica los riesgos de contradicción en el mensaje.

III. Validación excesivamente politizada de los mensajes

La validación de la información depende muchas veces de otras áreas del Estado, lo cual puede demorar la emisión de mensajes claros y oportunos. Esta situación debilita la capacidad del área de comunicación para actuar con autonomía técnica ante urgencias informativas. Entonces, la autonomía del área de comunicación debe estar garantizada para no erosionar la legitimidad institucional.

IV. Ausencia de métricas e instrumentos de retroalimentación

No se utilizan de manera sistemática herramientas para medir el impacto de los comunicados o detectar reacciones ciudadanas. La falta de métricas impide retroalimentar las estrategias y ajustar los mensajes en función de su eficacia real. Así como se analizó, toda estrategia debe incluir mecanismos de evaluación continua que permitan adaptar el discurso a las reacciones sociales.

V. Falta de formación específica

El equipo de comunicación no cuenta con capacitación formal en comunicación de crisis, lo cual representa una debilidad para contextos de alta demanda. Las competencias actuales provienen de la experiencia y del trabajo colectivo, pero no de un diseño institucional orientado a ese fin. La capacitación previa y permanente del personal comunicacional es un pilar del sistema preventivo de crisis.

Estas debilidades, analizadas en conjunto, muestran una estructura comunicacional que funciona con eficiencia operativa en el día a día, pero que carece de una arquitectura robusta para responder a eventos extraordinarios o emergencias públicas.

Recomendaciones y propuestas de mejora

A partir de lo anterior, se proponen las siguientes acciones para mejorar la gestión comunicacional ante crisis en el Gobierno de La Pampa:

1. Diseño de un Protocolo Integral de Comunicación de Crisis

- ✓ Establecer fases de acción: preparación, respuesta, recuperación.
- ✓ Definir responsables, voceros autorizados, canales oficiales y procedimientos de aprobación.
- ✓ Incluir un plan de monitoreo mediático y de redes sociales.
- ✓ Incorporar pautas diferenciadas para los distintos tipos de crisis (sanitaria, ambiental, institucional, etc.) y para los distintos públicos (urbano, rural, grupos vulnerables, etc.).

2. Actualización normativa

- ✓ Reformar o complementar leyes como la N.º 3571 para que contemplen protocolos específicos de comunicación en crisis.
- ✓ Incorporar la comunicación pública como un derecho en situaciones de emergencia, y no solo como una función técnica. Esto implica garantizar el acceso a la información veraz y oportuna como parte del deber estatal.
- ✓ Establecer obligaciones de transparencia activa durante emergencias, para evitar vacíos informativos que puedan ser ocupados por rumores o desinformación.

3. Capacitación continua del personal

- ✓ Brindar formación especializada al equipo de comunicación en manejo de crisis, redacción clara, uso de redes sociales y relación con la prensa.
- ✓ Desarrollar simulacros y ejercicios de crisis para fortalecer la preparación del equipo ante situaciones reales.
- ✓ Promover una cultura organizacional que valore la comunicación como herramienta estratégica, más allá del aspecto operativo.

4. Comité de crisis comunicacional interministerial

- ✓ Crear una mesa de coordinación interáreas que se active en contextos críticos, asegurando coherencia, rapidez y respaldo político de los mensajes emitidos.
- ✓ Este comité debería estar integrado por representantes de áreas clave (comunicación, salud, seguridad, legales, redes sociales, etc.) y operar bajo un reglamento interno consensuado.
- ✓ Su existencia permitiría articular acciones entre ministerios, evitar contradicciones y centralizar decisiones informativas.

5. Sistema de evaluación de impacto comunicacional

- ✓ Diseñar indicadores para medir el alcance, comprensión y percepción de los mensajes oficiales durante una crisis.
- ✓ Utilizar estas evaluaciones para ajustar estrategias a futuro.
- ✓ Incorporar herramientas digitales de monitoreo en tiempo real, análisis de tendencias en redes sociales y mecanismos de retroalimentación ciudadana.

6. Fortalecimiento de la Agencia Provincial de Noticias y canales oficiales

- ✓ Dotar a estos espacios de mayores recursos técnicos y humanos.
- ✓ Promover su posicionamiento como fuentes primarias de información confiable, especialmente durante situaciones críticas.
- ✓ Fomentar el vínculo directo con medios locales y regionales para ampliar la llegada de los mensajes oficiales.

Propuesta de Modelo de Gestión de la Comunicación en situaciones crisis para el Gobierno de La Pampa

Este modelo propone una arquitectura comunicacional preventiva, ágil y resiliente, que permita anticipar, gestionar y recuperarse de eventos críticos, protegiendo el capital reputacional del Estado y garantizando el derecho ciudadano a la información.

I. Fase de Prevención (pre-crisis)

Tiene como objetivo preparar al Estado para actuar con rapidez, coherencia y transparencia ante una posible crisis.

- Análisis de riesgos y diagnóstico comunicacional: Identificación de amenazas potenciales (ambientales, sanitarias, institucionales, sociales), análisis de vulnerabilidades internas y revisión de experiencias pasadas.
- Escenarios hipotéticos: Simulación de situaciones posibles que pudieran afectar la reputación o generar desinformación. Clasificación por nivel de impacto.
- Plan de comunicación ante situaciones de crisis: Diseño de un documento guía con estructura de mando, responsables, voceros oficiales, procedimientos de aprobación de mensajes, canales a utilizar y formas de monitoreo.
- Definición de públicos y canales: Segmentación de audiencias (población urbana, rural, pueblos originarios, medios locales y nacionales, stakeholders institucionales) y determinación de los canales más efectivos para cada uno.
- Creación de un Comité de Crisis Comunicacional: Interministerial, con representantes de áreas clave (Comunicación, Salud, Seguridad, Legales, entre otros), encargado de activar protocolos y coordinar el discurso.
- Nombramiento de voceros oficiales: Portavoces entrenados, con capacidad técnica y comunicativa, para asumir el rol ante medios y ciudadanía.
- Formación continua: Capacitación del personal en redacción de mensajes claros, vocería, manejo de redes sociales, gestión del tiempo en crisis y contención emocional.

- Simulacros y ejercicios: Prácticas periódicas para evaluar tiempos de respuesta, coordinación y coherencia de los mensajes institucionales

II. Fase de Respuesta (durante la crisis)

Busca contener la situación, proteger a la población y sostener la legitimidad institucional.

- Activación del protocolo: Se pone en marcha el plan establecido, respetando responsabilidades, circuitos de validación y uso de canales oficiales.
- Mensaje unificado, claro y oportuno: Información precisa, con tono empático, evitando tecnicismos y ambigüedades. El mensaje debe adaptarse a cada canal y audiencia.
- Monitoreo en tiempo real: Supervisión constante de redes sociales, medios digitales y tradicionales para detectar rumores, interpretar climas sociales y corregir desinformación.
- Interacción con la ciudadanía: Habilitación de canales para consultas, quejas o dudas. El feedback debe considerarse para ajustar la comunicación.
- Coherencia interministerial: Toda comunicación pública debe ser aprobada por el Comité de Crisis para evitar contradicciones entre áreas.
- Gestión de medios y prensa: Conferencias, entrevistas y comunicados oficiales. Debe evitarse la sobreexposición y priorizar la calidad del mensaje.

III. Fase de Recuperación (post-crisis)

Consolida aprendizajes y restituye la reputación institucional.

- Evaluación de impacto: Uso de herramientas para medir alcance, comprensión y eficacia del mensaje. Análisis de reacciones en redes, cobertura mediática y percepción pública.
- Revisión del protocolo: Ajustes al plan de comunicación ante crisis con base en los errores y aciertos observados.

- Informe final y transparencia: Publicación de una memoria de gestión de la crisis, incluyendo decisiones tomadas, responsables y resultados obtenidos.
- Estrategia de reconstrucción reputacional: Campañas institucionales, alianzas estratégicas y posicionamiento de mensajes positivos que refuercen la imagen pública del gobierno.
- Acompañamiento a equipos: Espacios de contención y evaluación emocional del personal que atravesó la crisis. Promoción del aprendizaje colectivo.

Conclusiones finales

El desarrollo de este diagnóstico permitió visibilizar el rol estratégico que cumple la comunicación institucional en el ámbito del sector público, especialmente en escenarios de crisis. A partir del análisis teórico, el estudio del marco normativo vigente y las entrevistas en profundidad al equipo de comunicación del Gobierno de La Pampa, se evidenció la necesidad urgente de consolidar un Modelo de Gestión Comunicacional más robusto, proactivo y profesionalizado.

Desde los primeros capítulos, se destacó la importancia de un módulo de comunicación institucional que no solo se limite a transmitir información, sino que actúe como un eje transversal de las políticas públicas, generando valor reputacional y fortaleciendo la relación entre el Estado y la ciudadanía. En este sentido, quedó claro que la gestión adecuada de los mensajes, la transparencia y la coherencia comunicacional inciden directamente en la confianza ciudadana, sobre todo en contextos de alta incertidumbre.

En cuanto al marco normativo, el estudio de leyes como la N.º 3571 y la N.º 2970 permitió constatar que, si bien existen disposiciones orientadas a la difusión de actos de gobierno, aún no se contemplan protocolos específicos ni definiciones operativas sobre la gestión comunicacional ante momentos críticos. Esto genera vacíos que deben ser abordados mediante reformas legales o instrumentos administrativos complementarios.

El abordaje conceptual de la crisis, y la revisión bibliográfica incorporada, aportaron herramientas fundamentales para comprender que las crisis no son únicamente eventos negativos, sino también oportunidades para demostrar liderazgo, empatía y capacidad institucional. El análisis de modelos teóricos y experiencias diversas, sirvió de base para construir una propuesta contextualizada al ámbito pampeano.

El trabajo de campo, particularmente las entrevistas a referentes del área de comunicación, permitió acceder a una perspectiva interna valiosa. Si bien se identificaron fortalezas como el compromiso del equipo, la experiencia adquirida y la capacidad de reacción informal, también se revelaron debilidades

estructurales: ausencia de protocolos, dependencia de decisiones políticas, falta de formación específica y escasa evaluación de impacto.

A partir de estas observaciones, se propuso un modelo propio de gestión de la comunicación ante crisis, con una estructura basada en tres fases (prevención, respuesta y recuperación), siguiendo las mejores prácticas sugeridas por la literatura especializada. Este modelo incorpora la identificación temprana de riesgos, la definición de estrategias, la capacitación del personal, la activación de comités interministeriales y el uso de indicadores para evaluar resultados. Todo ello enmarcado en una lógica de mejora continua y transparencia activa.

En definitiva, este trabajo no solo constituye un diagnóstico del estado actual de la comunicación gubernamental ante crisis en La Pampa, sino también una hoja de ruta para el fortalecimiento institucional en esta materia. Las recomendaciones formuladas buscan contribuir a una comunicación más profesional, empática y eficaz, que se constituya como una herramienta clave de gobernabilidad democrática y gestión pública moderna.

Imágenes ilustrativas del Diagnóstico

Imagen ilustrativa N.º1 – Centro Cívico Gobierno de La Pampa



Fuente propia

Imágenes ilustrativa N.º2 y N.º3 – Agencia Provincial de Noticias de La Pampa y una de sus comunicaciones durante la Pandemia por COVID-19



Fuente: www.lapampa.gob.ar

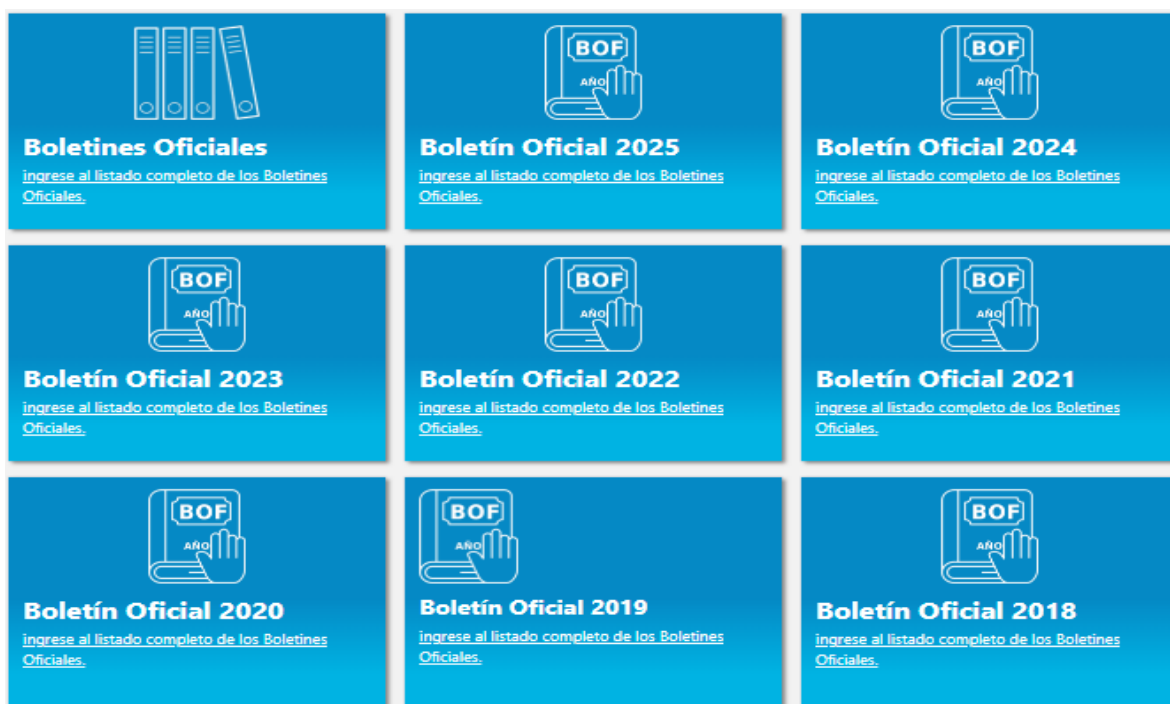
Imagen ilustrativa N.º4- Perfil de red social oficial (Instagram) del Gobierno de La Pampa



Fuente:

<https://www.instagram.com/gobiernodelapampa?igsh=MWFjc2c1MWRwMzJzdG==>

Imagen ilustrativa N.º5 – Página del Gobierno de La Pampa: Boletines Oficiales



Fuente: <https://boletinoficial.lapampa.gob.ar/>

Bibliografía

En las citas incluidas en el marco teórico se ha consignado el nombre del autor o autora y el año de la edición utilizada.

Alexander, D. E. (2014). Social media in disaster risk reduction and crisis management. *Science and Engineering Ethics*, 20(3), 717-733.
<https://doi.org/10.1007/s11948-013-9502-z>

Amado Suárez, A. (2014). Prensa y comunicación: Relaciones informativas responsables (1ª ed.). La Crujía Ediciones.

Amado Suárez, A., & Castro Zuñeda, C. (1999). Comunicaciones públicas (1ª ed.). Temas.

Aruguete, N. (2010). Relevancia noticiosa y preocupaciones públicas. En A. Amado Suárez (Ed. y Coord.), *La palabra empeñada: Investigaciones sobre medios y comunicación pública en la Argentina* (1ª ed.). Fundación Friedrich Ebert.

Bartolie, A. (1992). Comunicación y organización (1ª ed.). Paidós.

Beneito-Montagut, R., Anson, S., Shaw, D., & Brewster, C. (2013). Governmental social media use for emergency communication. En F. F. T. Comes (Ed.), *Proceedings of the 10th International ISCRAM Conference* (pp. 828-833). Baden-Baden, Alemania.

Burke, E. M. (2000). Corporate community relations (1ª ed.). Preager.

Cancelo Sanmartín, M., & Gadea Aldave, G. (2013). Las nuevas tecnologías como instrumento de legitimación de la imagen institucional. El programa de transparencia focalizada de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Tamaulipas en México. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(3), 55-72.

Capriotti, P. (2005). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (2ª ed.). Ariel Comunicación.

Castells, M. (1996). *La sociedad red*. Alianza Editorial.

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder* (1ª ed.). Alianza Editorial.

Coombs, T. W. (2008). The future of crisis communication from an international perspective. En T. Nolting & A. Tiessen (Eds.), *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft* (pp. 275-287). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91191-5_19

Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI* (1ª ed.). La Crujía.

Cunill Grau, N. (2006). Estado, gobierno, gestión pública. *Revista Chilena de Administración Pública*, 8, 67-83.

Del Pulgar Rodríguez, L. (1999). *Comunicación de empresa en entornos turbulentos: Gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia* (1ª ed.). ESIC.

Elizalde, L. (2011). Estrategias en las crisis públicas: La función de la comunicación (1ª ed.). La Crujía.

Gobierno de Argentina. (s. f.). Constitución de la provincia de La Pampa. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/constitucion_de_la_provincia_de_la_pampa.pdf

Gobierno de Argentina. (s. f.). Ley N° 19.550: Código de Sociedades Comerciales. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>

Gobierno de La Pampa. (s. f.). Código Electoral Provincial. Recuperado de https://justicia.lapampa.gob.ar/images/Biblioteca/CODIGO_ELECTORAL_PROVINCIAL.pdf

Gobierno de La Pampa. (s. f.). Ley N° 2970. Recuperado de https://asesorialetradadegobierno.lapampa.gob.ar/images/stories/Archivos/AsesoriaLetrada/Ley_no_2.970.pdf

Gobierno de La Pampa. (s. f.). Ley N° 3571. Recuperado de <https://www.google.com/search?q=LEY+3571>

Gobierno de la Provincia de La Pampa. (s.f.). *Instagram* [Perfil de Instagram]. Recuperado el 1 de abril de 2025, de <https://www.instagram.com/gobiernodelapampa/>

Grunig, J. E., & Hunt, T. (2003). Dirección de relaciones públicas (1ª ed.). Gestión 2000 S.A.

Hammon, L., & Hippner, H. (2012). Crowdsourcing. Business & Information Systems Engineering, 4(3), 163-166. <https://doi.org/10.1007/s12599-012-0215-7>

Houston, J. B., Hawthorne, J., Perreault, M. F., Park, E. H., Goldstein Hode, M., Halliwell, M. R., Turner McGowen, S. E., Davis, R., Vaid, S., McElderry, J. A., & Griffith, S. A. (2014). Social media and disasters: a functional framework for social media use in disaster planning, response, and research. Disasters, 39(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/disa.12092>

Jiménez, A. M. (2011). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Recuperado de <https://summa.upsa.es/high.raw?id=0000029156&name=00000001.original.pdf>

Larach, C. (2014). Transparencia y buen gobierno en España (1ª ed.). Ley-Wolters Kluwer.

Noelle-Neumann, E. (1995). La espiral del silencio: Opinión pública: nuestra piel social (1ª ed.). Paidós.

Piñuel, J. L. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Síntesis.

Scheinsohn, D. (2011). Comunicación estratégica: La opinión pública y el proceso comunicacional (1ª ed.). Granica.

Tapia, A. H., & Moore, K. (2014). Good enough is good enough: Overcoming disaster response organizations' slow social media data adoption. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 23, 483-512.
<https://doi.org/10.1007/s10606-014-9206-1>

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva, gestión estratégica de la imagen de las empresas* (1ª ed.). Pirámide.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas* (1ª ed.). Pirámide.

Westphalen, M. H., & Piñuel, J. L. (1993). *La dirección de comunicación: Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Ediciones del Prado.

Wolf, M. (1994). *Los efectos sociales de los media* (1ª ed.). Paidós.