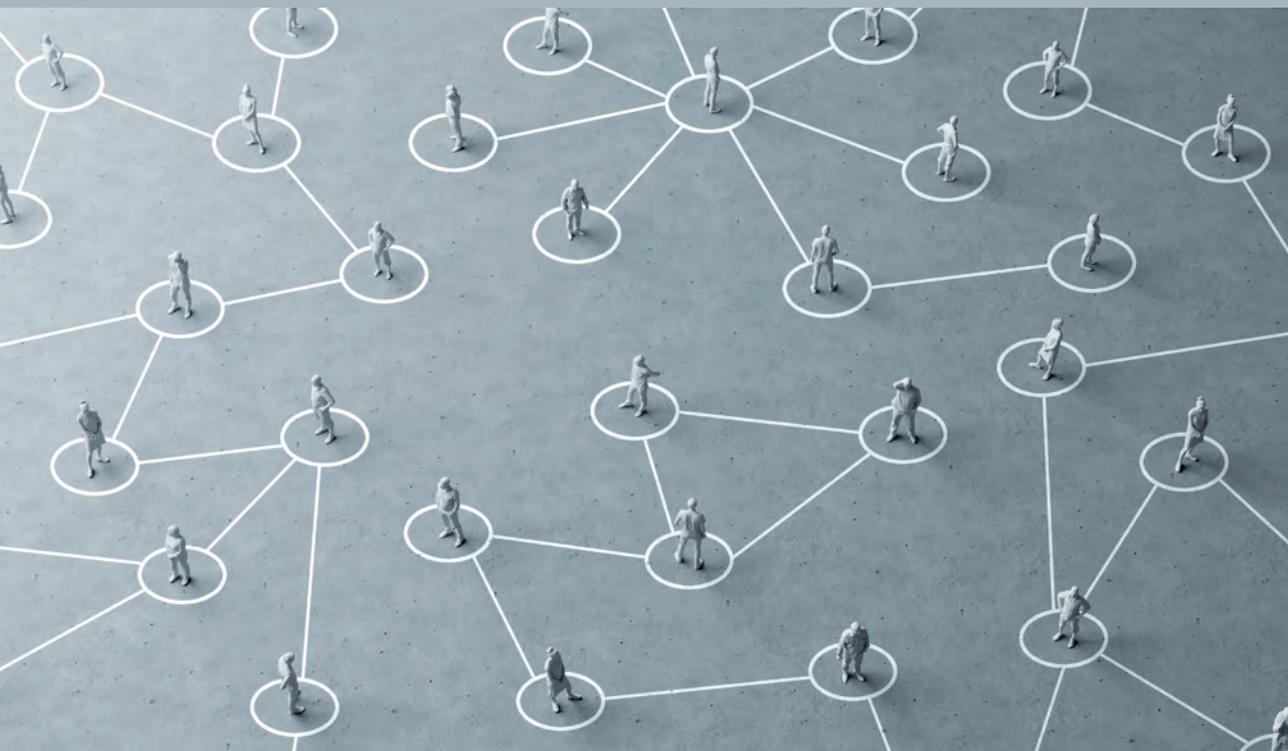


RED IBEROAMERICANA DE INVESTIGADORES,  
ACADÉMICOS Y PRODUCTORES TRANSMEDIA



DIANA L. ÁLVAREZ-MACÍAS  
DIANA ELISA GONZÁLEZ-CALDERÓN  
CLAUDIO LOBETO

(Coords.)

---

# IBEROAMÉRICA EN POSPANDEMIA: DIÁLOGOS DESDE LA COMUNICACIÓN Y LA CULTURA

Iberoamérica en pospandemia: diálogos desde la comunicación y la cultura.

Diana L. Álvarez-Macías, Diana Elisa González-Calderón, Claudio Lobeto (coords.).

Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía, 2021. ISBN 978-84-7993-368-5. Enlace: <http://hdl.handle.net/10334/6087>

**un**  
Universidad  
Internacional  
de Andalucía  
**A**

## CAPÍTULO 8

# GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA LATINOAMERICANA DURANTE LA CRISIS SANITARIA MUNDIAL

ELENA FIRPI CAZES

Centro de Fotografía de Montevideo

[elena.firpi@gmail.com]

### Introducción

El 13 de marzo de 2020 fue declarada en Uruguay la emergencia sanitaria para todo el territorio nacional debido a la pandemia de COVID-19. Las medidas de seguridad del Gobierno Nacional implicaron, en ese momento, el confinamiento preventivo no obligatorio de toda la población, el cierre inmediato de todos los espectáculos públicos, culturales, deportivos, etc., la suspensión de las clases en todos los niveles de enseñanza, la prohibición de eventos sociales masivos, cierre de fronteras, entre otros.

Con el correr de los meses comenzaron a reestablecerse algunos servicios con el paulatino reintegro de varias actividades comerciales, culturales y de enseñanza. Todo parecía estar bajo control. Pero en el mes de octubre de 2020 la realidad de los contagios cambió drásticamente, lo que implicó nuevas medidas de cierre en servicios y actividades tanto a nivel privado como público.

De acuerdo con los datos proporcionados por el Sistema Nacional de Emergencia (2021), diecisiete meses después de la irrupción del virus, y al cierre de

este capítulo, el número de personas muertas en Uruguay por COVID-19 es de 5.998. Son 24 las personas que actualmente cursan la enfermedad con características graves en diferentes centros de tratamiento intensivo. El número de infectados que cursan la enfermedad de forma no grave es de 1.468 y las personas recuperadas durante este período son 375.635.

La población total del Uruguay es de casi tres millones y medio de habitantes con una distribución en el territorio que hace que no haya lugares con fuerte concentración de personas, como subterráneos, por ejemplo, ni ciudades atiborradas de personas. Montevideo, con 1.319.108 habitantes, es la ciudad más poblada del país (INE, 2011).

Uruguay limita con Argentina y Brasil. Con Argentina nos divide el Río Uruguay y existen tres puentes binacionales que unen ambos territorios. Con Brasil hay una extensa frontera seca que ha generado, en cuanto a contagios, bastantes alarmas a lo largo del período. Varias ciudades ubicadas en los límites con Brasil son el territorio mismo de la frontera: simplemente cruzando una calle se cambia de país, por lo que el nivel de contacto de ambas poblaciones es total.

El impacto de la pandemia en Uruguay finalmente alcanzó niveles dramáticos, similares a los de sus países vecinos. Según El Observador (2020), el deteni-miento casi total de la economía durante los primeros meses de la pandemia dejó a 300.000 familias sin ingresos, y un nivel de desempleo histórico que supera con creces, hasta ahora, los números de la peor crisis económica de la historia del país en el año 2002. El Banco Mundial (BM) pronosticó en el mes de agosto de 2020 que la caída en el Producto Interno Bruto por los efectos de la crisis global generada por el COVID-19 en Uruguay será del 3,7%. Pero la crisis tendrá consecuencias socioeconómicas que no se pueden mensurar hoy.

El día 17 de marzo, el Centro de Fotografía de Montevideo cerró al público su edificio sede, ubicado en pleno centro de la capital, y reabrió sus puertas el día 3 de agosto bajo un estricto protocolo de funcionamiento. Ante el aumento acelerado de casos sobre el último trimestre del año, la Intendencia de

Montevideo<sup>1</sup>, entidad de la que depende el Centro de Fotografía, volvió a cerrar museos, salas teatrales y demás servicios, medida que alcanzó nuevamente al edificio sede, que volvió a abrir sus puertas recién a fines de julio de 2021.

Durante todo este período la organización tuvo que readaptar su sistema de gestión y comunicación, tanto internamente como externamente, con el propósito de mantener los servicios posibles en el nuevo contexto, el contacto con los públicos, y la actividad cohesionada de su equipo humano. El presente capítulo es sobre cuáles fueron las acciones que permitieron continuar cumpliendo con los objetivos de la institución en este contexto dinámico, y cómo esas acciones cambiaron los modos de hacer y de comunicar; en suma, cómo se transformó el relato de la organización hacia dentro y hacia fuera, ampliando incluso el horizonte de oportunidades de comunicación.

## 1. Qué es y a qué se dedica el Centro de Fotografía de Montevideo

El sentido del Centro de Fotografía de Montevideo (CdF) es incentivar la reflexión, el pensamiento crítico y la construcción de identidad ciudadana a partir de la promoción de una iconósfera cercana. Por un lado, esto implica circular imágenes vinculadas a la historia, al patrimonio y a la identidad de los montevideanos, uruguayos y latinoamericanos, que les sirvan para vincularse entre sí y que los interpelen como sujetos sociales, en el entendido de que, pese a que su cotidianidad está marcada por la circulación masiva de imágenes, pocas tienen que ver con esos aspectos. Por otro lado, ese objetivo implica la necesidad de facilitar el acceso, tanto de los autores de imágenes uruguayos y latinoamericanos como de los ciudadanos en general, a las herramientas técnicas y conceptuales que les permitan elaborar sus propios discursos y lenguajes visuales.

Sobre la base de estos principios y desde enfoques y perspectivas plurales, el CdF propone ser una institución de referencia a nivel nacional, regional e

---

1. El Uruguay está subdividido territorialmente en 19 departamentos que están gobernados por un intendente, elegido por sufragio universal por un período de cinco años, y por una Junta Departamental de 31 miembros.

internacional, generando contenidos, actividades, espacios de intercambio y desarrollo en las diversas áreas que conforman la fotografía. La institución se creó en 2002 y es una unidad de la División Información y Comunicación de la Intendencia de Montevideo, gobierno local de la ciudad. Desde julio de 2015 funciona en el denominado Edificio Bazar, histórica construcción situada en Av. 18 de Julio 885, inaugurado en 1932 (Figura 1). Allí se encuentra el emblemático Bazar Mitre desde el año 1940. La nueva sede, dotada de mayor superficie y mejor infraestructura, potencia las posibilidades de acceso a los distintos fondos fotográficos y diferentes servicios del CdF.

**Figura 1. Edificio Sede del Centro de Fotografía**



**Autoría:** Andrés Cribari, 2018 / CdF.

En la nueva sede se gestiona, bajo normas internacionales, un acervo que contiene imágenes de los siglos XIX, XX y XXI, en permanente ampliación y con énfasis en la ciudad de Montevideo (Figura 2). Además, se ha creado un espacio para la investigación y generación de conocimiento sobre la fotografía en sus múltiples vertientes.

**Figura 2. Cámara de conservación del archivo fotográfico que custodia el CdF**



**Autoría:** Carlos Contrera, 2015 / CdF.

Los espacios gestionados por el Centro destinados exclusivamente a la exhibición de fotografía son los siguientes: las salas ubicadas en el edificio sede – Planta Baja, Primer Piso, Segundo Piso y Subsuelo– y las llamadas Fotogalerías a cielo abierto (Figura 3). Estas son estructuras especialmente diseñadas para la exposición al aire libre de muestras fotográficas, que en general están asociadas a, o insertas en amplios espacios públicos de esparcimiento o en torno a centralidades barriales, como plazas o centros culturales.

Las Fotogalerías concebidas como espacios al aire libre de exposición permanente con las que cuenta hoy Montevideo, son Parque Rodó, Prado, Ciudad Vieja, Peñarol, EAC (Espacio de Arte Contemporáneo), Goes, Capurro, Unión y Santiago Vázquez. Cabe destacar que esta última, inaugurada en noviembre de

2020, se encuentra dentro de uno de los centros de reclusión que hay en la ciudad de Montevideo, llamado Complejo Penitenciario Unidad 4 Santiago Vázquez<sup>2</sup>. También se gestionan otros lugares de exposición: los Fotopaseos del Patio Mainumby y la Plaza de la Diversidad en Ciudad Vieja, así como un espacio dentro del Centro Cívico Luisa Cuesta, un lugar dedicado a la atención, asesoramiento y orientación a la ciudadanía en el barrio de contexto crítico Casavalle.

### Figura 3. Fotogalería Parque Rodó



**Autoría:** Andrés Cribari, 2018 / CdF.

Destacamos que, a fines de 2019, el Centro de Fotografía se consagró como el primer Servicio de la Intendencia de Montevideo en ganar el Premio Nacional de Calidad que otorga INACAL (Instituto Nacional de Calidad). La institución

---

2. La Fotogalería fue construida por los propios reclusos y forma parte de un nuevo espacio de convivencia destinado a las personas privadas de libertad, sus familias y quienes trabajan en el lugar, para llevar adelante propuestas socioeducativas al aire libre dentro del recinto. La Plaza fue construida en el marco del Plan de Urbanización llevado adelante por la Intendencia de Montevideo, el Instituto Nacional de Rehabilitación y la ONG Nada crece a la sombra.

está comprometida en el proceso de optimización de la organización y planificación del trabajo y, desde el año 2013, está certificada en Gestión de Calidad en todos sus procesos, a través de la Norma ISO 9001:2015. El CdF trabaja en equipo en la Mejora Continua de sus procesos de Calidad, con el foco puesto en la ciudadanía.

### **1.1 Irrupción de el COVID-19 en la interna del equipo del Centro de Fotografía**

Una vez adoptadas las medidas de confinamiento de la población, el CdF se cerró por primera vez en su historia al público por un factor externo. Se desplegaron acciones para mantener e incentivar el acceso del público a los servicios del Centro, lo cual no sucedió de inmediato pues, en esta nueva realidad, el equipo humano debía adecuarse a una nueva forma de trabajar. Con más de cincuenta funcionarios, que desde ese momento estaban en sus casas, se debían tomar las medidas necesarias para que todo aquel cuya tarea lo permitiera, se convirtiese al teletrabajo.

Para ello, se instrumentó con rapidez el acceso remoto de los funcionarios al software compartido de seguimiento de proyectos de trabajo e incidencias: un sistema interno de gestión que modula y rige el flujo de trabajo del equipo para la planificación y desarrollo diario de las tareas.

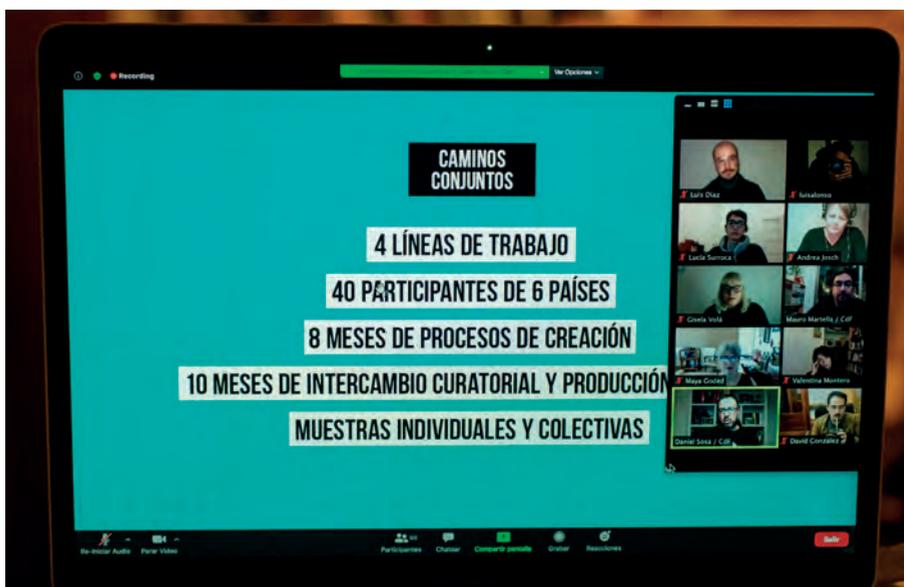
También se logró conectar al equipo en línea al servidor donde se alojan todos los archivos de texto, gráficos, fotografías, etc., que constituyen el cuerpo de información compartida e imprescindible para el desarrollo de las tareas por parte de los integrantes de la organización.

Sin estas dos herramientas operativas desde los equipos personales de los funcionarios en sus casas, no es posible la conexión al trabajo ni su realización. A aquellos funcionarios que no contaban en sus domicilios con el equipo informático adecuado para el desarrollo normal de su tarea, se les proveyó del equipo que utilizaban anteriormente dentro de las oficinas.

Paralelamente a todos estos ajustes de funcionamiento se implementó una rápida puesta en marcha del sistema Zoom de reuniones en línea, dirigido a todo el equipo, con la intención, en principio, de no perder el contacto (Figura 4).

Obviamente esto requiere una conectividad ágil que permita trabajar en un ritmo igual o similar al que se tiene en las oficinas. No se sabía en ese momento que la herramienta se convertiría en el centro de las actividades virtuales, tanto internamente en el equipo como en las dirigidas al público externo<sup>3</sup>.

**Figura 4. Reunión virtual de participantes del Festival Internacional de Fotografía (MUFF) organizado por el CdF**



**Autoría:** Luis Alonso, 2020 / CdF.

En pocas semanas todos los equipos internos fueron reestableciendo sus contactos y reuniones habituales de trabajo. Asimismo, se implementó una vez por semana la Reunión General, instancia informativa que reúne a la totalidad de

3. Según la Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones (2019), el 81% de los hogares de Uruguay cuenta con servicio fijo de internet en sus hogares. De las más de 965.426 conexiones, el 69% son por fibra óptica. El 100% con Internet fijo y velocidades mayores a 2 megabits por segundo (Mbps). El 70% de esos servicios registran una velocidad mayor a 10 megabits por segundo. En cuando a la banda ancha fija alámbrica, la misma representa el 95% y la inalámbrica el 5%.

los trabajadores del Centro y que en épocas normales tiene una frecuencia mensual. Se consideró muy importante mantener al equipo unido, informado y conectado entre sí.

Se instrumentó un ciclo interno de reuniones semanales de carácter obligatorio para todo el equipo llamado “Pregunte que no molesta”. Durante el ciclo, cada grupo de trabajo de las áreas que conforman el organigrama del Centro se presentaba ante el resto describiendo sus cometidos dentro de la organización y el modo en que cumple con esos objetivos. La forma de presentación era libre. Después se abría un espacio de preguntas que propiciaba el intercambio. Se hizo mucho hincapié en que era una instancia para sacar las dudas más básicas con respecto al trabajo del otro. Era el momento ideal para preguntar aquello que nunca se había preguntado, por falta de tiempo, lugar o simplemente por pudor. La experiencia fue muy rica y generó lo que se había propuesto: lograr un mayor conocimiento interno de los roles y cometidos de todas y cada una de las áreas, y un mayor involucramiento general en los objetivos comunes.

De igual manera, la necesidad de contacto interpersonal en instancias compartidas agudizó la creatividad y se propusieron algunas acciones de intercambio impensables hasta ese momento. Por ejemplo, se instrumentaron las Meriendas CdF: un ciclo semanal en el que un miembro del equipo llevaba adelante una receta de cocina y otros miembros lo seguían en directo vía Zoom. La receta se compartía previamente a través de la web interna de la organización y luego se compartían en el mismo sitio las fotos de los platos elaborados durante la instancia. El tiempo de cocinar juntos propició diálogos e intercambios acerca de cuestiones personales y familiares relacionadas con la cocina, la alimentación, los recuerdos y los afectos. Esta actividad cambió los vínculos entre quienes participaron, estrechándolos de una manera positiva.

El hecho de tener a todo el equipo confinado en sus casas generó, en los primeros meses de la pandemia, una oportunidad para instrumentar acciones de capacitación interna. Se aprovechó así el tiempo y el espacio que generaba la coyuntura para propiciar talleres, charlas, etc. con temáticas relacionadas a las tareas y funciones de los distintos grupos que resultaban difíciles de concretar en el quehacer normal de la institución. También se estimuló, con diversas consignas, la

búsqueda en la red de contenidos relacionados con la misión y la visión del Centro para compartirlos colectivamente. Igualmente, se generaron instancias a fin de intercambiar estrategias y experiencias individuales para sobrellevar el confinamiento domiciliario. El objetivo de esta serie de acciones fue mantener al equipo informado, cohesionado y motivado dentro de lo posible.

## 1.2 La comunicación con los públicos externos en tiempos de pandemia

Ante las nuevas condicionantes generadas por la circulación planetaria del virus, la dirección del CdF comenzó a tomar decisiones acerca de la programación de exposiciones y de grandes eventos previstos. Para el año 2022, se pospusieron dos eventos con invitados internacionales<sup>4</sup>.

En cuanto a las exposiciones fotográficas, tanto las expuestas en el Edificio Sede como en las Fotogalerías, se trastocaron sus fechas de vigencia, planificación que también modificó fuertemente la programación del año 2021<sup>5</sup> y que genera cambios en la programación del 2022.

Durante los primeros meses del confinamiento de la población, si bien la medida impuesta no era obligatoria, las autoridades sanitarias insistían en que la población no usara los espacios públicos. Se solicitaba constantemente que las salidas fueran por estricta necesidad, como acopio de alimentos u otras cuestiones vitales.

Esto generó una modificación en el discurso institucional acerca de la difusión de los espacios de exposición al aire libre. Aunque estaban disponibles para el público (acceso libre las 24 horas), la organización dejó de informar, avisar o proponer ir a esos espacios para ver las muestras. Las exposiciones estaban allí, pero no podíamos propiciar que se hiciera uso de ellas. Sobre todo en los primeros meses del desarrollo de la pandemia, cuando la información era menor y

---

4. Los encuentros pospuestos para el 2022 son “El territorio como escuela: imagen + educación. Encuentro para educadores/as” y el “Encuentro de Preservación e Investigación en fotografía. Fotografía e Investigación Social: desafíos de un campo en construcción”.

5. Las distintas exposiciones en esos lugares abiertos están vigentes durante un período de dos meses aproximadamente para luego cambiar o rotar entre los distintos barrios donde hay Fotogalerías.

contradictoria acerca de los riesgos y medidas preventivas a tomar en el uso de los espacios abiertos.

Hoy, en Uruguay, existe un consenso amplio acerca de dos variables que ayudan a la contención de la diseminación del virus: el distanciamiento físico de dos metros entre las personas y el uso del cubrebocas o mascarilla. Sin embargo, entre los meses de marzo y junio, la información era variada, acaso contradictoria y, sin duda, menos consensuada a nivel de todos los organismos e instituciones que rigen y opinan sobre la salud de la población.

En el mes de abril se creó en Uruguay el GACH (Grupo Asesor Científico Honorario), un grupo de expertos que asesoran científicamente a la Presidencia de la República con respecto a criterios y decisiones sanitarias a tomar, basándose en evidencia científica<sup>6</sup>.

Con el paso del tiempo y el trabajo de este equipo de científicos, se obtuvo información más clara sobre puntos fundamentales de la lucha contra el virus COVID-19. El grupo propone y sugiere a las autoridades gubernamentales medidas sanitarias; alerta constantemente sobre los riesgos que suponen flexibilizar las medidas en cada rubro de la vida económica y cultural del país. Así, en determinado momento, el uso de los espacios públicos se protocolizó y la Intendencia de Montevideo abrió dichos espacios para el disfrute de la población. Aquí comenzó una nueva etapa para la comunicación del CdF en torno a las Fotogalerías y su difusión. Se incentivó gradualmente a volver a los parques para contemplar las exposiciones, tomando todos los recaudos correspondientes.

De esta manera, el Centro de Fotografía cuenta con una ventaja diferencial en relación con muchos otros centros culturales o museos. Gestiona estos espacios abiertos, como la galería, donde la gente puede acudir con bajo riesgo de contagio

---

6. Los expertos que integran el Grupo Asesor Científico Honorario son: Rafael Radi, Fernando Paganini y Henry Cohen. Fueron designados el 16 de abril de 2020 para brindar asesoramiento científico de calidad, comparado con la experiencia internacional, a fin de asistir a la toma de decisiones gubernamentales. Cuatro pilares rigen su trabajo: progresividad, regulación, monitoreo y evidencia. El equipo incorporó un conjunto de expertos colaboradores que, hasta ahora, suman 55 personas. Además, otro grupo de investigadores y académicos se conectan a través de ellos al Grupo Asesor Científico Honorario.

(Figura 5). No solamente mantiene uno de los servicios principales que brinda a la ciudadanía, sino que lo hace en forma segura.

**Figura 5. Recorrido mediado a una exposición en Fotogalería Parque Rodó**



**Autoría:** Ricardo Antúnez, 2020 / CdF.

Mucho antes de que esto sucediera, el CdF instrumentó varias acciones de comunicación con el objetivo de mantenerse cerca de su público. La primera fue instrumentada a través de las redes sociales con la etiqueta o hashtag #CdFen-CasaUY<sup>7</sup>. Esta acción apeló a reflotar una serie de contenidos generados por la propia institución, a raíz de distintos eventos, como Jornadas de Fotografía, Encuentros, charlas y distintos Festivales organizados a lo largo de toda la historia institucional. También se volvieron a visibilizar contenidos audiovisuales:

---

7. El Centro de Fotografía gestiona dos páginas institucionales en la red social Facebook: una principal de alcance general y la página Facebook Educativa, dirigida a público docente, investigadores y afines. Asimismo, gestiona una cuenta institucional en la Red Twitter, otra en la red Instagram y tiene un canal propio en YouTube.

programas de televisión, producidos por el CdF, que mantienen vigencia. Entre otros productos audiovisuales, el Centro ha producido, desde el año 2007 hasta hoy, ocho ciclos televisivos de un programa dedicado a la fotografía y sus artífices llamado *fl22. Fotografía en profundidad*.

Esta acción en redes consistió, entonces, en compartir una selección de los registros más destacados de nuestros archivos alojados en el canal de YouTube. El objetivo era doble: transmitir cercanía a los usuarios y ofrecer la posibilidad de actualización con muchos contenidos generados. Todos teníamos un poco más de tiempo para pensar, reflotar y consumir contenidos antes producidos.

La otra etiqueta fue #CdFComparte. A través de ella se difundió un espacio para conocer iniciativas, proyectos y realidades de otras personas, colectivos o lugares dedicados a la fotografía. Siempre formó parte de los objetivos del CdF crear una red de interacción con otros lugares similares, pero la coyuntura no podía ser más propicia con millones de personas en sus casas queriendo ocupar su tiempo.

### **1.3 La liberación del archivo: oportunidad para conectar**

Luego de un proceso que insumió varios años, el CdF resolvió liberar los derechos de las imágenes de su archivo fotográfico histórico para su uso colectivo en alta resolución (Figura 6). Esto implica que toda la sociedad tiene acceso sin restricciones a contenidos que le pertenecen.

Con esta liberación, que se concretó en febrero de 2020, las personas pueden apropiarse y utilizar el patrimonio de todos para cualquier uso que decidan darle. Por ejemplo: creaciones artísticas, utilización personal, libertad para compartir en redes y otros ámbitos, creación de nuevos productos derivados de las imágenes, entre tantos otros.

La acción de liberar el archivo contribuye a crear una iconósfera cercana y circular imágenes vinculadas a la historia, al patrimonio y a la identidad de los uruguayos. Así, materiales como fotos, afiches y contenidos gráficos, son reutilizables, tanto en su forma original, como transformados, lo que aumenta la visibilidad e impacto de los contenidos.

**Figura 6. Placa gráfica para uso en redes sociales de la institución sobre liberación del archivo**



**Autoría:** Área comunicación, 2020 / Cdf.

Las fotografías que integran el archivo, ahora liberado, documentan la ciudad de Montevideo, principalmente su zona céntrica y costera, desde mediados del siglo XIX hasta finales del XX, y fueron producidas por el gobierno municipal a través de la contratación de fotógrafos por la Comisión Municipal de Fiestas y la Oficina de Propaganda e Informaciones. Las fotografías están disponibles en el catálogo en línea que se encuentra en el sitio web del Centro de Fotografía (<https://cdf.montevideo.gub.uy/>).

La liberación del archivo fue una noticia con repercusión considerable en los medios. Pronto se vieron resultados de esta acción a manos de los usuarios, quienes dieron diferentes usos de las fotografías liberadas. La pandemia y el confinamiento abrían otro escenario para continuar difundiendo este hecho, y las redes

sociales del Centro fueron el centro de esa difusión. Así se creó otro espacio llamado *Cacería histórica*, donde se presentaba una foto reencuadrada en un detalle y se apelaba a que las personas adivinaran qué o dónde era esa foto. Fue bastante la cantidad de gente que participó con la propuesta de que a través de algo lúdico se lograra la conexión con el archivo y la intensificación de su uso, con la novedad de su liberación.

También, relacionado con la liberación del archivo y en oportunidad del 18° aniversario de la institución<sup>8</sup>, se generaron piezas audiovisuales de corta duración, protagonizadas por varias personalidades, referentes del medio cultural, social y periodístico. En las piezas saludaron al CdF, eligiendo una foto del archivo como su preferida y explicaron el porqué de su elección. La acción se llamó “Mi foto favorita”.

#### 1.4 Lo audiovisual y lo virtual como oportunidad

Se crearon dos ciclos audiovisuales para ser usados en las redes sociales: *Documentar la pandemia* y *La fotografía en tiempos de pandemia*, cuyo objetivo fue que fotógrafos y referentes de Uruguay y de la región contaran la manera en que desarrollan su trabajo en la actual coyuntura, generando reflexión desde la producción, la teoría o la pedagogía.

Instancias pertenecientes a la programación habitual de actividades del CdF, como los Laboratorios de Reflexión y Encuentros con los autores, se transformaron a la virtualidad, lo que requirió un proceso vertiginoso de aprendizaje de la herramienta Zoom y adaptación a sus códigos sin perder la esencia de los eventos.

Desde hace varios años, todos los eventos de alcance general que organiza el CdF son transmitidos en directo, grabados y finalmente alojados en el canal de YouTube de la institución. Sin embargo, nunca se obtuvo el alcance en cuanto a participación del público en línea, como en el período desde que se declaró la pandemia.

---

8. El CdF se creó formalmente el día 12 de diciembre de 2002.

La herramienta Zoom ha generado una participación notoriamente mayor sumando a las instancias y, por primera vez, a muchas personas del interior y exterior del país. Desde el punto de vista cualitativo, la participación también mutó positivamente, evidenciándose un cambio en la calidad de esa participación. Las personas, de alguna manera, se sienten más integradas a la actividad, lo que hace su participación más directa en aquellos momentos donde se apela a ello, o bien con un espacio de preguntas, o habilitando comentarios e intervenciones.

El Mes de la Fotografía, una serie de actividades dirigidas a público general que se celebra en el mes de agosto, fue totalmente repensado y emigró al formato virtual. Solo hubo una única actividad presencial: la acción urbana llamada *Ventanas en el paisaje; el mundo al revés. Intervenciones urbanas con cámaras oscuras*, del autor brasileño Dirseu Maués (Figura 7). Implicó el montaje de cámaras oscuras

**Figura 7. Acción urbana en Plaza Cagancha**



**Autoría:** Luis Alonso, 2020 / CdF.

artesanales en una plaza céntrica de Montevideo que atrajo al público transeúnte. Fue la única actividad presencial del Mes de la Fotografía, transmitida en directo por las redes del CdF.

Por último, la dirección del Centro de Fotografía participa todos los años de revisiones de portafolios en diversos festivales de la región. Esto tiene como objetivo conocer e incorporar a la programación de exposiciones del Centro proyectos fotográficos de autores extranjeros que son invitados a exponer en Montevideo<sup>9</sup>. Uno de los festivales en los que se participa año a año es FestFotoPoa, de la ciudad de Porto Alegre de Río Grande del Sur (Brasil), Estado limítrofe con Uruguay.

Este año la revisión de portafolios fue virtual, lo que generó la participación remota de proyectos de países más lejanos de Latinoamérica. Por primera vez el CdF accedió y seleccionó en una instancia de revisión de portafolios a dos proyectos fotográficos provenientes de Cuba que formarán parte de la programación del año entrante. La virtualidad generó una nueva oportunidad de intercambio y visibilidad de contenidos entre ambos países.

## Conclusiones

- a. La crisis sanitaria del COVID-19 forzó y/o aceleró una serie de cambios en la comunicación interna y externa de la institución, generando una fuerte readaptación del equipo en la instrumentación, tanto del trabajo interno como de las actividades al público en general.
- b. El equipo se convirtió, en tiempo récord, al teletrabajo: algo mucho más complejo y completo que solo trabajar a distancia. Esta reconversión implicó instrumentar un sistema de trabajo en equipo, capaz de funcionar con los mismos niveles de calidad y eficiencia que el sistema presencial.

---

9. Las exposiciones fotográficas que gestiona el Centro de Fotografía se originan a través de diferentes fuentes o modalidades. La principal es un llamado público anual, en el que pueden intervenir fotógrafos uruguayos y latinoamericanos. Otras vertientes son propuestas de trabajo conjunto con otras instituciones locales. Una tercera vía la constituyen los proyectos invitados por el CdF, muchos de los cuales emergen de las revisiones internacionales de portafolios.

- c. Hasta ese momento, el equipo no era consciente de su capacidad de readaptación a nuevas formas, reglas de funcionamiento y relacionamiento.
- d. La modalidad de teletrabajo ha sido incorporada al esquema de funcionamiento de la institución.
- e. Internamente es importante desarrollar estrategias para aquellas personas cuyas tareas no son adaptables al teletrabajo.
- f. La mejora constante de los programas de conexión virtual hace cada vez más eficiente el teletrabajo y transforma las actividades dirigidas al público general.
- g. Es necesario redefinir el concepto de seguridad informática en esta era de virtualidad. Generar marcos claros de funcionamiento, así como manuales de procedimiento ante posibles crisis generadas por irrupciones de terceros.
- h. La presentación virtual de las actividades externas que genera el Centro de Fotografía llegó para quedarse. En un futuro contexto de no pandemia, las herramientas incorporadas continuarán utilizándose debido al alcance que probaron tener.
- i. La reconversión de las actividades presenciales a actividades virtuales, sin la pérdida de su esencia y sentido, implica uno de los mayores desafíos comunicacionales de este tiempo.
- j. El problema no está en la capacidad de producir contenidos, sino en la capacidad de conectarnos, intercambiar y dar visibilidad a esos contenidos producidos en el continente. Un desafío que estos tiempos nos ha colocado delante es la manera en que nos hacemos cargo de desarrollar la capacidad de estar más informados.
- k. La replanificación constante de las actividades pasó al primer plano de las prioridades institucionales. La dinámica, velocidad y dramatismo de los hechos nos hacen tener una actitud de alerta nunca antes tan necesaria.

- l.** El teletrabajo y la virtualidad han cambiado el paradigma de trabajo de la institución.
  
- m.** La crisis sanitaria del COVID-19 trajo aparejado un cambio en las prioridades. La profundidad de esos cambios recién comienza a vislumbrarse, y la comunicación deberá buscar, con rapidez, el sentido a esos cambios.

## Referencias

- EL OBSERVADOR (8 de junio de 2020). *Banco Mundial aumentó en un punto la caída del PIB para Uruguay en 2020*. El Observador. <https://www.elobservador.com.uy/nota/banco-mundial-aumento-en-un-punto-la-caida-del-pib-para-uruguay-en-2020-202068185118>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2011) *Censo*. INE. <https://www.ine.gub.uy/web/guest/censos>
- SISTEMA NACIONAL DE EMERGENCIA. (13 de agosto de 2021). Sistema Nacional de Emergencia. Gub.uy. <https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/>
- UNIDAD REGULADORA DE SERVICIOS DE COMUNICACIONES (2019). Informe de la Evolución de las Telecomunicaciones. <https://www.gub.uy/unidad-reguladora-servicios-comunicaciones/>