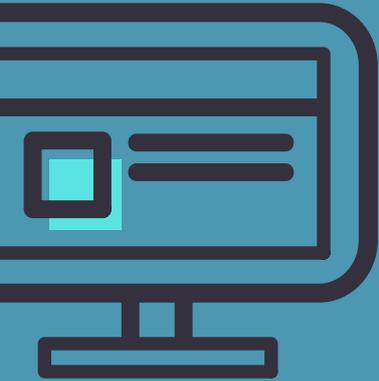




Cultura digital y políticas públicas



Desarrollo y evolución de la dimensión comunicacional del Programa Sumar

ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN DIGITAL
FACULTAD DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL. UNLP

Lic. Julieta Sanguinetti



Trabajo Integrador Final
Especialización en Comunicación Digital
Facultad de Periodismo y Comunicación Social
Universidad Nacional de La Plata

Lic. Julieta Sanguinetti
Directora: Dra. Cynthia B. Díaz

Octubre 2021





Índice

Palabras preliminares	3
Introducción	6
1. El Programa Sumar	9
1.1. Antecedentes	10
1.2. Estructura de la organización	11
1.3. Área de Comunicación del Programa Sumar	12
1.3.1. Estructura y funciones del área	13
1.4. Públicos objetivo	14
2. Referencias teóricas y marco conceptual	16
2.1. Recorrido metodológico y propuesta de abordaje	18
3. El nuevo escenario digital	22
4. La comunicación institucional en el marco de la digitalidad	27
4.1. Las estrategias de comunicación del Programa Sumar	27
4.1.1. Análisis de los Planes de Comunicación del Programa Sumar	28
5. Los medios digitales en la estrategia del Programa Sumar	34
5.1. Las redes sociales	34
5.2. El sitio web	38
6. ¿Usuarios, receptores o prosumidores? El rol de los públicos en el Programa Sumar	42
7. La digitalidad en la cultura organizacional del Programa Sumar	49
7.1. Reflexiones y aportes desde el interior del Programa	50
8. Conclusiones y aportes a nuevas líneas de investigación	53
Referencias bibliográficas	58

Palabras preliminares

Comencé a trabajar formalmente en el campo de la comunicación y la salud en el año 2006, como consultora del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) del Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires. No era, sin embargo, una recién llegada a la disciplina. Nacida en una familia de sanitaristas, había participado de actividades y publicaciones vinculadas a la temática, incluso antes de recibirme como Licenciada en Comunicación Social en la Facultad de Periodismo de la Universidad Nacional de La Plata. No obstante, tenía poca experiencia laboral en gestión, y los primeros meses en el Ministerio fueron muy provechosos para la adquisición de nuevos lenguajes y dinámicas de trabajo que resultaron, luego de un año intenso, en la propuesta de un desafío impensado: coordinar el área de Comunicación del Plan Nacer, un programa materno infantil que había surgido al calor de la crisis de 2001 y el crecimiento de los índices de mortalidad en el norte argentino.

Mi vida profesional se orientó desde entonces a la gestión comunicacional de la salud en el sector público. El Plan Nacer se amplió a Programa Sumar en el 2013, y continué coordinado el área de Comunicación de la organización hasta la fecha.

Como parte de mi formación y en la búsqueda de adquirir y desarrollar saberes en un campo fundamental para mi ámbito laboral, comencé a cursar en el 2018 la Especialización en Comunicación Digital, en la misma casa de Altos Estudios en la que había alcanzado la Licenciatura. Mi interés particular era profundizar el conocimiento formal en una materia sobre la que no había obtenido herramientas en la formación de grado, porque al inicio del nuevo milenio la digitalidad aún no tenía el desarrollo que encontraría 20 años después.

No tuve, sin embargo, la certeza inicial de observar a mi ámbito laboral como objeto de estudio. La elección se dio en el proceso de formación, mientras cada una de las lecturas resonaba en las prácticas de la cotidianeidad. Entonces supe que era un buen momento para tomar distancia, observar con ojos nuevos el lugar que alienaba la rutina, descubrir la posibilidad de poner en análisis y, por qué no, transformarlo.

Transitando el camino no estuve sola. Atenta y precisa, recibí la dirección de Cynthia Díaz, quien fuera también una compañera de juventud y más tarde Profesora Adjunta del

Taller de Lectura y Escritura II, del que soy ayudante diplomada. Agradezco a ella el rigor de sus correcciones y el aliento debido, allí cuando entre pandemia y nueva normalidad el cierre de este trabajo parecía un imposible.

Introducción

Introducción

La consolidación de la era *digital* y sus nuevas narrativas significan un desafío de innovación, e implican la redefinición de estrategias y acciones en la dimensión comunicacional de las instituciones públicas, sus programas y sus políticas de gestión.

El presente trabajo pretende poner en análisis las transformaciones que se dan en el espacio material y simbólico de dichas instituciones, a partir de las nuevas modalidades de comunicación. Para ello, se toma como estudio de caso al Programa Sumar, una cobertura de salud para personas sin obra social que funciona en la provincia de Buenos Aires desde 2013.

Analizar la dimensión comunicacional del Programa Sumar en la provincia de Buenos Aires a lo largo de su ejecución (2013-2019), para dar cuenta del impacto de la digitalidad en los procesos comunicacionales y en la cultura organizacional, constituye entonces el objetivo general que guía esta investigación.

En un contexto en el que la cultura digital desarma las antiguas estrategias y propone modelos en los que los consumidores son también productores -prosumidores- (Scolari, 2008) resulta relevante observar si además de las variaciones instrumentales estas transformaciones implican un cambio en la cultura de la organización y en los procesos de producción social de sentido. Como plantean González Frígoli y Poiré (2011) pensar en organizaciones y nuevas tecnologías supone necesariamente “reflexionar en torno a cómo las TICs modifican y moldean estos diálogos o conversaciones, cómo impactan en los sujetos que conforman esas organizaciones y cómo terminan incidiendo en la cultura, tanto de las personas como de las organizaciones en sí” (p.25).

Bajo esta premisa, resulta ineludible describir cómo se modificaron las prácticas comunicativas en la organización a partir de la digitalidad; establecer si lo digital posibilitó dinamizar procesos comunicacionales al interior del Programa; determinar cuál fue el impacto de lo *digital* en la cultura organizacional; analizar cuáles fueron los cambios en las acciones y estrategias comunicacionales del Programa vinculados al desarrollo y expansión de la digitalidad; establecer si el impacto de la evolución de lo digital en la organización produjo únicamente cambios instrumentales o si existió una reformulación estratégica de la dimensión comunicacional; indagar si se modificaron las dinámicas de participación de los públicos, vinculadas a la interactividad propia de la etapa digital y si los mismos se

constituyeron como prosumidores; y determinar cuál es el rol que cumplen los medios digitales en la dimensión comunicacional de la organización.

Para dar respuesta a estos objetivos, se propone un recorrido que aborda en el **Capítulo 1** los antecedentes, la estructura y las funciones del Programa Sumar; desarrolla en el **Capítulo 2** la posición teórica y metodológica que se asume en la investigación; describe en el **Capítulo 3** las características de la digitalidad en el período en estudio; presenta en el **Capítulo 4** el análisis de la estrategia comunicacional del Programa desde 2013 a 2019; indaga y describe en el **Capítulo 5**, el uso de los medios digitales de la organización; establece en el **Capítulo 6** un diagnóstico sobre el rol de los públicos en el proceso de comunicación; desarrolla en el **Capítulo 7** una impresión diagnóstica sobre el impacto de la digitalidad en la cultura organizacional, a partir de las reflexiones que sobre el tema realizan los integrantes del Programa; y expone, en el apartado final, las **Conclusiones y líneas de continuidad** surgidas en el proceso de investigación.

Capítulo 1

El Programa Sumar



1. El Programa Sumar

El Programa Sumar es una política pública que promueve una modalidad de gestión orientada a resultados, y da contenido explícito al derecho a la salud mediante la definición de prestaciones priorizadas para la población con cobertura pública exclusiva. El Programa se articula con un sistema sanitario preexistente y se propone reforzar la cobertura pública, brindando recursos que permitan cerrar brechas de cobertura y calidad en los servicios disponibles.

Para contribuir a garantizar la provisión de los cuidados sanitarios de la población, la Nación realiza transferencias capitadas y aporta financiamiento adicional a los sistemas jurisdiccionales de salud, de acuerdo al nivel de cumplimiento de metas sanitarias.

Con los recursos obtenidos, las provincias financian las prestaciones de salud brindadas a la población en los establecimientos públicos a través de la modalidad de pago por prestación.



Modelo de financiamiento del programa. Fuente: <http://www.ms.gba.gov.ar/sitios/sumar/institucional/>

El financiamiento percibido permite a los establecimientos de salud realizar inversiones y otros gastos tales como equipamiento médico y capacitación del personal, por lo que contribuye a robustecer la capacidad de oferta del sistema y la mejora en la

calidad de atención para la población con cobertura pública exclusiva.

Al momento del análisis, el plan incluía a la población materno-infantil, niños/as y adolescentes hasta 19 años, y mujeres y hombres hasta los 64 años, sin obra social. A partir del año 2021, el universo se amplió a toda la población con cobertura pública exclusiva.

Misión

Avanzar en la búsqueda de mejorar la calidad de atención y profundizar el acceso y el ejercicio de los derechos de la salud de la población de la provincia de Buenos Aires.

Visión

Lograr constituir una Unidad de Implementación de referencia nacional por la calidad de sus servicios, la gestión y el equipo humano, así como por la eficacia en la operación de los procesos.

Valores

El Programa Sumar se lleva adelante con un claro enfoque de derechos. Se propone brindar identidad a las personas frente al sistema de salud y explicitar los servicios, asignándole contenido y alcance preciso. Generar conciencia en la población acerca de la importancia del cuidado de la salud, empoderarla para el ejercicio efectivo de su derecho, y potenciar su vínculo con el sistema de salud.

1.1. Antecedentes

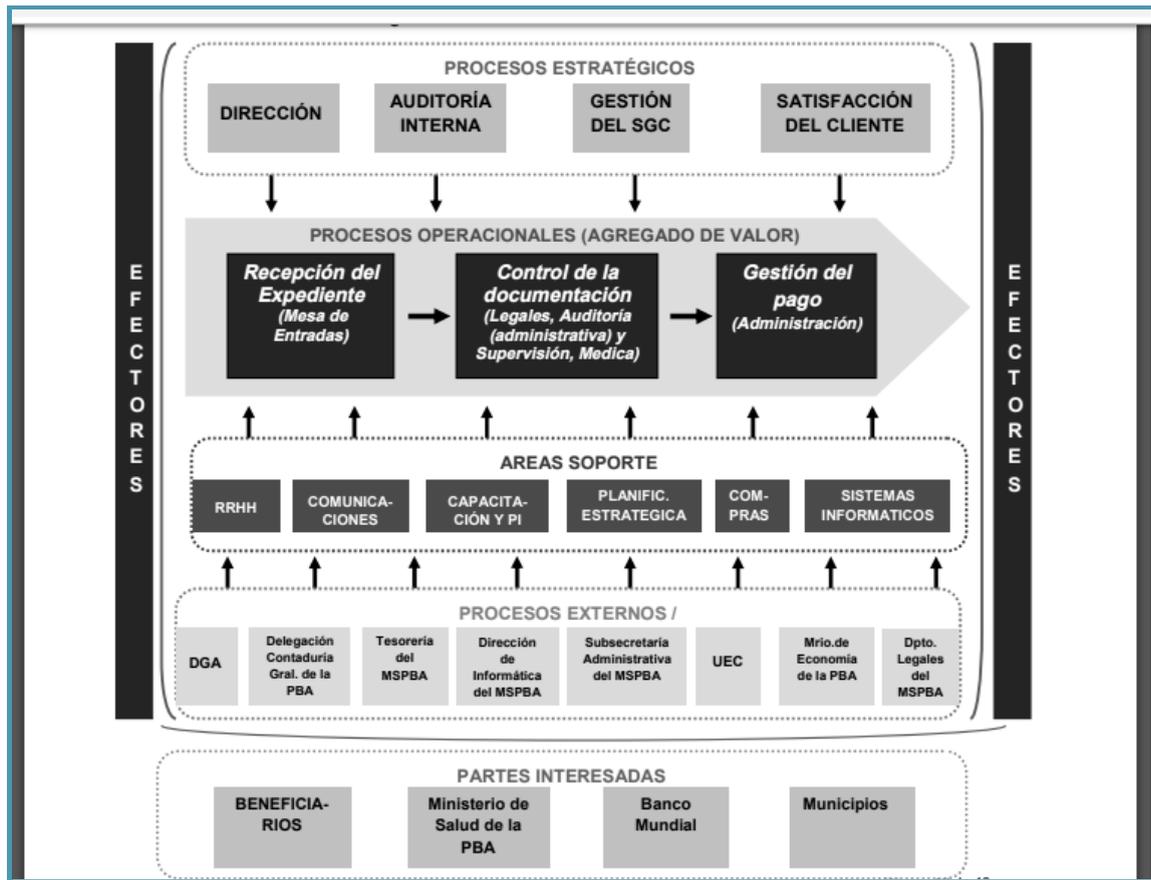
En el año 2004 se constituyó el Plan Nacer, con el objetivo de explicitar la cobertura de salud para el grupo materno infantil en sus distintos ejes: población, prestaciones y protección financiera. Durante la primera fase se incorporaron las jurisdicciones pertenecientes a las regiones del NOA y NEA, porque allí se presentaban los índices más desfavorables de morbimortalidad materno infantil, y hacia el año 2007, el Plan se implementó en la provincia de Buenos Aires.

En sus orígenes el Nacer se caracterizó por tener un objetivo orientado a reducir la morbimortalidad materno infantil desde la estrategia de Atención Primaria de la Salud (APS) pero a partir de su consolidación se incorporaron nuevos módulos de atención. Hacia 2013, el Plan Nacer se transformó en Programa Sumar, extendiendo su cobertura a adolescentes de 10 a 19 y mujeres de 20 a 64 años, y ampliando en gran magnitud el tipo y cantidad de prestaciones brindadas. En el año 2015 el Programa siguió su proceso de expansión con la incorporación de los hombres hasta 64 años, y desde el 2021 se amplió la franja etaria, quedando bajo cobertura toda la población sin obra social.

1.2. Estructura de la organización

La Unidad de Implementación del Programa (UIP) en la provincia de Buenos Aires, cuenta con una estructura definida desde la contraparte nacional, y organizada según áreas de trabajo:

- Coordinación
- Legal
- Planificación Estratégica
- Capacitación
- Comunicación
- Sistemas Informáticos
- Auditoría Médica
- Administración (Sub-áreas Contable; Mesa de Entradas; Recursos Humanos)
- Auditoría, supervisión y control de gestión



Mapa de procesos de la organización. Fuente: Manual de Calidad Programa Sumar 2017

1.3. Área de Comunicación del Programa Sumar

Las funciones y responsabilidades del área de Comunicación son establecidas por el Reglamento Operativo Nacional y revisadas cada año en el Compromiso Anual que firma la Provincia con la Nación. Las estrategias y actividades del área están determinadas por los objetivos provinciales y orientadas a dar cumplimiento a *indicadores de desempeño* que establece y monitorea mensualmente la contraparte nacional.

Dado lo anterior, y acorde a las necesidades jurisdiccionales, el área de Comunicación es quien gestiona el circuito de información y asiste a la Coordinación y a las áreas de la Unidad de Implementación en los diálogos con la población beneficiaria, Municipios, Hospitales Provinciales y decisores de salud. Salvo casos excepcionales, el vínculo institucional con los Referentes del programa en los distritos y establecimientos de salud, se realiza desde el área de Comunicación.

En relación con la comunicación externa, y por disposición provincial, toda aquella información que requiera divulgarse a nivel masivo se remite al área de Prensa del Ministerio de Salud provincial, quien evalúa y da lugar a la difusión. La comunicación externa se limita entonces a la difusión en redes sociales, que también tuvo restricciones de uso en el período en estudio.

1.3.1. Estructura y funciones del área

Según se establece en el Reglamento Operativo Nacional, la estructura del área de Comunicación de cada provincia está constituida por una Coordinación y una Consultoría Técnica, y su contraparte nacional brinda asistencia para la elaboración de materiales gráficos, digitales y audiovisuales. En la provincia de Buenos Aires, durante la etapa analizada, estos puestos son ocupados por dos Licenciados/as en Comunicación Social con orientación en Periodismo. En tanto, el área debe dar cumplimiento a las siguientes funciones:

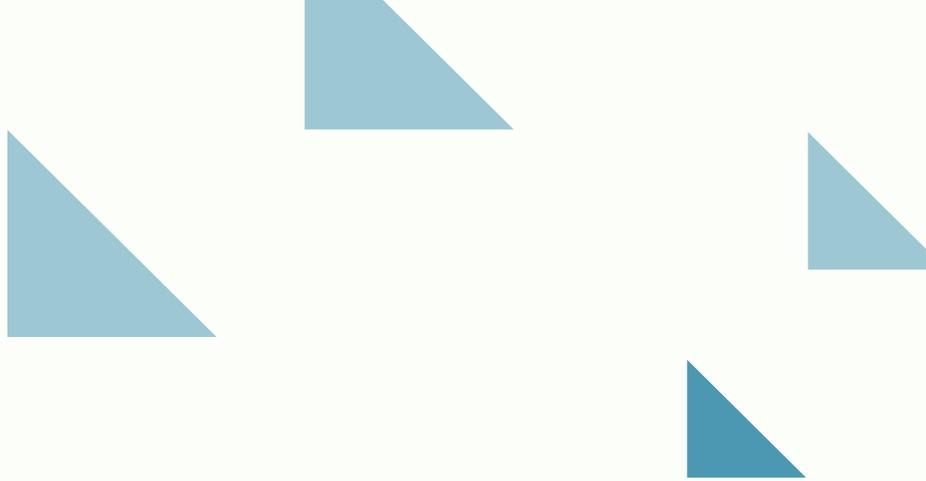
Comunicación institucional	Producción y diseño de contenido
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y articulación con el Área de Comunicación Nacional. • Diseño, y seguimiento de la implementación de la estrategia de comunicación y plan operativo a nivel provincial para promover la participación social. • Conducción a nivel provincial de la difusión y promoción de planes y actividades del Programa a nivel interno y externo. • Programación y gestión de las acciones de difusión, prensa y seguimiento de la opinión pública a nivel provincial, en coordinación con el Área de Prensa del Ministerio de Salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de piezas y material de comunicación, promoción y difusión (piezas gráficas, radiales y visuales) a nivel provincial. • Preparación de las especificaciones para la contratación de servicios relacionados con la difusión y promoción del Programa a nivel provincial. • Coordinación, supervisión y contraparte técnica para los servicios externos y de medios contratados por el Programa a nivel provincial. • Actualización y generación de materiales e informes en diferentes soportes para promover y difundir los

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación y producción de eventos e intervenciones comunicacionales a nivel provincial y de los terceros vinculados. • Difusión y garantía del acceso a canales de recepción e información destinados para los beneficiarios y terceros vinculados al Programa. • Desarrollo e implementación de acciones para fortalecer la comunicación interna. 	<p>objetivos del Programa y demás componentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la web y materiales de actualización para el sitio del Programa, y demás componentes.
---	--

1.4. Públicos objetivo

A continuación se consigna la definición de los públicos a los cuales están dirigidas las estrategias comunicacionales:

- Población beneficiaria del Programa Sumar: embarazadas, niños/as, adolescentes de 10 a 19 años, adultos (mujeres y hombres de 20 a 64 años).
- Establecimientos de salud y sus equipos: Centros de Atención Primaria de Salud (CAPS) /Postas sanitarias/ Centros Integradores Comunitarios (CICs), Hospitales y Maternidades (Direcciones y Servicios).
- Político/Institucional Sector Salud: Ministerio de Salud Provincial y contrapartes provinciales, Regiones sanitarias/ Áreas programáticas/ Áreas operativas, Secretarías de Salud Municipales, Programas de Salud Provinciales, Sociedades Científicas, Colegios Profesionales, Ministerios y dependencias públicas, Programas Sociales Nacionales y Provinciales, Universidades, otros.
- Medios de comunicación y líderes de opinión.



Capítulo 2

Referencias conceptuales y posición metodológica



2. Referencias teóricas y marco conceptual

Iniciar una investigación social que se detenga en la dimensión comunicacional de un programa estatal implica, en primer término, definirse en relación con la comunicación, los avances tecnológicos y las organizaciones. Como postulado primario, se entiende a la comunicación “como un ecosistema, un conjunto de intercambios, hibridaciones y mediaciones dentro de un entorno donde confluyen tecnologías, discursos y culturas” (Scolari, 2008, p.26) y a las tecnologías como hechos sociales. Al decir de Williams (1992)

Una serie de inventos eficaces parece haber cambiado, permanentemente, la forma en que debemos pensar en la comunicación. Sin embargo, al mismo tiempo, las comunicaciones son siempre una forma de relación social, y los sistemas de comunicaciones deben considerarse siempre instituciones sociales. Es necesario, por consiguiente, pensar, tanto en términos generales como de forma precisa, en las verdaderas relaciones entre las tecnologías y las instituciones sociales (p.183).

Siguiendo al autor, posicionarse bajo esta perspectiva implica también superar analíticamente la mirada binaria que plantea la dicotomía tecnofobia o tecnofilia, herramienta de progreso ilimitado o amenaza latente al devenir humano. Es, como propone Feenberg (1991), entender a la tecnología como un *escenario de lucha*

La Teoría Crítica afirma que la tecnología no es una cosa en el sentido ordinario del término, sino un proceso ambivalente de desarrollo suspendido entre diferentes posibilidades. Esta “ambivalencia” de la tecnología se distingue de la neutralidad por el rol que le atribuye a los valores sociales en el diseño, y no meramente en el uso de los sistemas técnicos. En esta visión, la tecnología no es un destino, sino que es un escenario de lucha. Es un campo de batalla social en el cual las alternativas civilizacionales son debatidas y decididas (p.11).

Conceptualizar a la tecnología atravesada en su contexto socio cultural y político nos permite entender la complejidad de la misma en tanto creación social, y definirla no como instrumento sino como una *institución*. Al respecto, refiere Pinch Trevor (2008)

Las tecnologías son instituciones poderosas debido a que las opciones sociales parecen haberse desvanecido o se encuentran tan profundamente encastradas dentro de las estructuras técnicas que se han vuelto invisibles para todos excepto para los expertos técnicos. (...) el desafío deviene comprender cómo los objetos técnicos en sí mismos son socialmente contruidos (p.81).

Concibiendo a la comunicación como *ecosistema* y a la tecnología como hecho socialmente construido, se piensa en una *cultura digital* en la que los sujetos sociales están atravesados por dinámicas de poder/resistencia y las tecnologías son nuevos escenarios de construcción de subjetividades (Rueda Ortiz, 2012) y lenguajes propios. Allí, las organizaciones son *espacios conversacionales*, de disputa y construcción significativa y no estructuras vacías de sentido (González Frigoli y Poiré, 2011).

Bajo esta perspectiva, observar la evolución de la dimensión comunicacional del programa Sumar, supone entender que **la mirada del investigador no debe estar puesta en la/s herramienta/s sino en los procesos**. Pensarlos en el marco de relaciones de poder, de disputa de sentido, de modos de circulación y de consumo.

(...) Asociar comunicación con *instrumento para* implica una reducción que niega las complejidades y su necesaria vinculación con la cultura. Desde esta perspectiva nos resulta imposible pensar la comunicación por fuera de la cultura, puesto que entendemos a la comunicación como una producción social de sentidos. Entenderla de este modo, implica también asumir el potencial transformador que tienen los procesos comunicacionales en las organizaciones al posibilitar resignificar, visibilizar o construir nuevos sentidos (Frigoli et al., 2016, p.45).

Por otro lado, indagando en la evolución de la dimensión comunicacional al ritmo del crecimiento de la digitalidad, resulta válido examinar si se modificó la cultura organizacional, partiendo de la premisa de que la tecnología muchas veces agiliza el

proceso comunicacional de la organización pero no “resuelve la asignatura pendiente de la participación” (Boccalari, 2015, p.27).

Retomando a Williams (1992) cuando piensa en los sistemas de comunicaciones como instituciones sociales, resulta necesario observar el rol que jugaron en el proceso los distintos públicos a los que apunta el Sumar (desde los equipos de salud hasta las/os beneficiarias/os) deteniéndose no sólo en las características básicas de las nuevas narrativas en la era digital y el rol de los nuevos *prosumidores* (Scolari, 2008) sino también en la transformación de los procesos de producción social de sentido (González Frígoli y Poiré, 2011).

Nuevamente, la observación no es a la herramienta sino a los modos y apropiaciones que se dan desde la comunicación, a cómo se construyen los diálogos y a cuál es el impacto que esto tuvo en la institución, asumiendo que el estudio de la cultura digital debe “focalizarse en las transformaciones de las prácticas culturales a través de las mediaciones tecnológicas” (Grillo, 2019, p. 29).

En este punto, es importante destacar que se parte de entender que los territorios off y online no están dissociados. Como plantea Sorj (2016) "En el espacio virtual el mundo offline tiene un papel central, sea en la capacidad de intervenir directamente en las redes sociales, sea de apropiarse de los movimientos de opinión y movilizaciones que el mundo virtual genera o promueve" (p.9).

2.1. Recorrido metodológico y propuesta de abordaje

Sobre el abordaje metodológico, se define que la unidad de análisis es la dimensión comunicacional del programa Sumar, entendiendo bajo esta conceptualización al área de Comunicación del Programa y los vínculos, dinámicas y conversaciones que se establecen con otros actores/públicos/sujetos que componen la organización: actores institucionales; efectores de salud; beneficiarias/os (mujeres y hombres de 0 a 64 años sin obra social).

Se concibe a la realidad en análisis como subjetiva, múltiple e intersubjetiva y a quien investiga como un actor inmerso en el contexto de interacción que desea investigar, asumiendo la mutua influencia entre ambos. De acuerdo con estos supuestos ontológicos y

epistemológicos, la metodología elegida en esta investigación y su método predominante son cualitativos (Sautu et al., 2005).

Bajo esta perspectiva, se ubica al trabajo como estudio de caso, que al decir de Stake (2005) "es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes" (p.11). Este método resulta el más adecuado para construir el conocimiento requerido y cumplir con los objetivos, poniendo el eje en los significados de las conversaciones que conforman la institución y situando el análisis en los distintos planes de comunicación implementados en el período en estudio (2013-2019).

Sin embargo, se aplicará una integración de métodos, incorporando técnicas cuantitativas (encuesta cerrada y análisis de métricas de redes sociales), requeridas para observar la interacción de los públicos mediada por la digitalidad. En este punto se destaca que la integración implica una estrategia de complementación, dado que se trata de contar con dos imágenes que enriquezcan la interpretación de los hechos (Bericat, 1998). En función de la estrategia de integración de enfoques, que supone la utilización de diferentes métodos para el estudio de un mismo problema, se utilizarán diversas técnicas de producción de datos, que pueden aplicarse a varios métodos (Sautu et al., 2005):

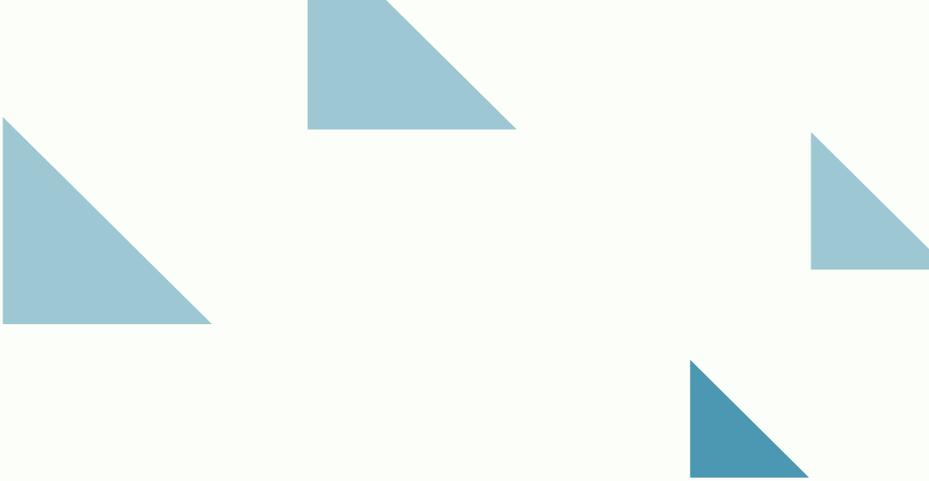
- Análisis documental de los Planes Estratégicos elaborados e implementados por el Área de Comunicación del programa Sumar en el período 2013/2019, que permita dar cuenta de: fortalezas y debilidades del área; objetivos; impronta principal de la propuesta (observar si es difusionista, si contempla la participación de públicos, si se asienta en algún medio más que en otro); estrategias digitales.
- Entrevistas semi estructuradas a actores claves de la institución, que indaguen en el impacto de la digitalidad en la cultura organizacional.
- Análisis de herramientas y plataformas digitales.
- Encuesta anónima a referentes de equipos de salud municipales y de Hospitales provinciales para medir el impacto de la digitalidad en las prácticas comunicacionales.

El desarrollo metodológico de este trabajo, requiere del planteo de un conjunto de interrogantes para abordar el problema de investigación, en tanto problema de conocimiento

(Souza, 2012). Las preguntas iniciales representan un avance en el proceso porque permiten orientar el interés sobre lo que aún no se tiene respuesta en el ámbito científico y determinar los conceptos a partir de los que se pretende construir conocimiento (Aguilar et al., 2017).

En función de lo anterior, constituyen las preguntas de esta investigación:

- a.** Dentro del período seleccionado para el estudio (2013-2019) ¿Cuáles fueron las características principales que se modificaron en el escenario simbólico y material sobre el que opera el Sumar y que están vinculadas a lo digital?
- b.** En relación con la pregunta anterior, ¿los cambios externos a la institución sólo modificaron las acciones y herramientas o hubo una reformulación estratégica de objetivos de la dimensión comunicacional?
- c.** Entendiendo que lo multimedial no sólo es una etapa superadora de lo analógico, es una transformación que ubica en otro lugar al usuario (interactividad) y le permite generar contenidos propios por fuera de la lógica de los medios tradicionales. ¿La dimensión comunicacional del programa Sumar se orientó a esto? ¿De qué modo?
- d.** ¿Lo digital representó un avance en términos de dinamización de procesos comunicacionales? ¿Dónde se observa?
- e.** Si pensamos en el nivel interno de la dimensión de la comunicación, ¿cuál fue el impacto que tuvo lo digital en los procesos dialógicos de la organización?



Capítulo 3

El nuevo escenario digital



3. El nuevo escenario digital

A los fines de iniciar el camino de la investigación, se propusieron una serie de preguntas al objeto de estudio que permitieran aproximarse a la problematización. Los interrogantes buscaban delimitar: 1) el nuevo escenario digital; 2) el impacto en la dimensión comunicacional en sus niveles externo e interno; 3) el rol de los públicos.

Dar cuenta de la configuración de un escenario digital supone la comprensión del proceso de irrupción de las nuevas tecnologías, el perfil y rol de los usuarios, y los consumos culturales de la digitalidad. Bajo esta premisa, y con el objetivo de observar la evolución de hábitos de consumo y equipamiento cultural en el período en estudio, se tomó como referencia la [Encuesta Nacional de Consumos Culturales](#) (ENCC) realizada por el Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA) del Ministerio de Cultura de la Nación, en los años 2013 y 2017. De los datos relevados en la encuesta se desprenden las siguientes conclusiones, que visibilizan la evolución del consumo de tecnología en el período en estudio:

a. Crecimiento exponencial de la digitalización de contenidos culturales posibilitada por la expansión de la red de Internet, junto con la masividad del uso del celular.

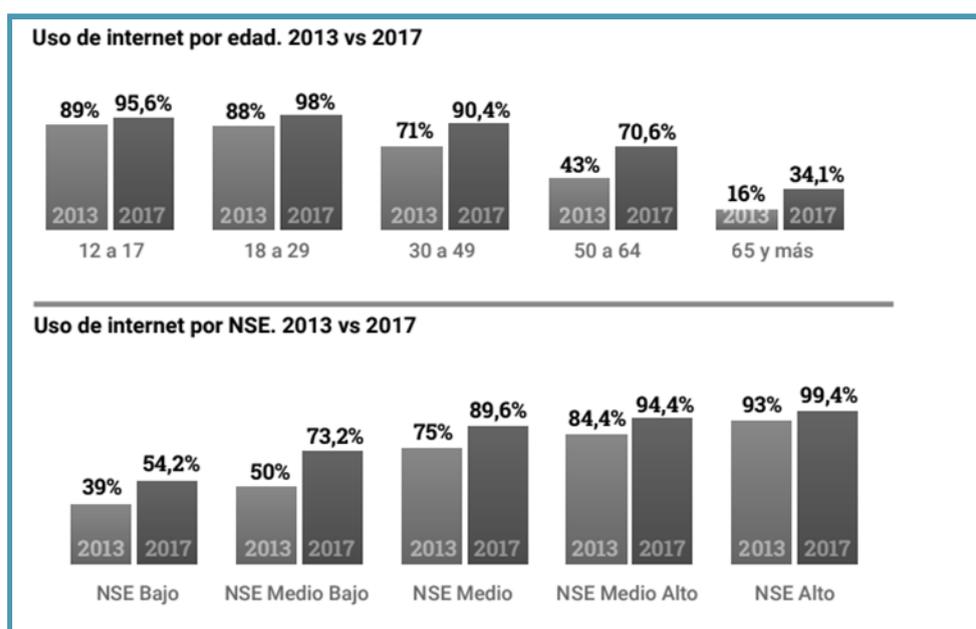
- En 2013 el acceso a internet se daba principalmente a través de una PC con conexión domiciliaria. **En 2017 internet se deslocaliza** “frente al crecimiento del uso de smartphone y la extensión de la frecuencia 4g”.
- En 2013 un 9% de la población se conectaba a internet principalmente a través del celular, mientras que **en 2017 más del 70% se conectó todos los días vía smartphone.**

b. Proceso de transformación de hábitos de lectura que implica una migración del formato papel hacia nuevas alternativas digitales.

- En 2013 un 4% de la población leía blogs y un 10% se informaba por otros medios a través de internet todos o casi todos los días.
- En 2017, un 27% de la población lee notas a través de blogs y portales de noticias todos o casi todos los días.

c. Hiperconexión en adolescente y adultos jóvenes de niveles medio y alto

- El aumento del uso del celular hizo descender la utilización de la PC como soporte para la navegación en internet. **Mediante el móvil se dan casi todos los consumos digitales**, y el crecimiento de su uso se dio a la par del crecimiento de la conexión a internet.
- Casi **el 90% de la población tiene celular** y el 75 % lo utiliza como una terminal multifunción de consumo cultural (escucha música, ve películas y series, lee y juega videojuegos).
- El 97% de las personas menores de 29 de años se conectan a internet.
- Mientras casi toda la población de los estratos altos y medios altos usan internet (alrededor del 97%), este porcentaje desciende al 54% entre las personas de los estratos bajos.

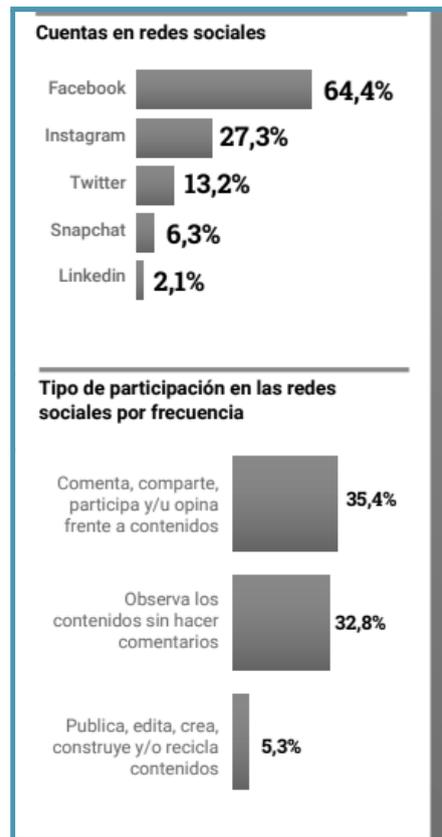


Evolución del uso de internet en Argentina, por edad y nivel socioeconómico (2013-2017). Fuente: ENCC 2017

d. Crecimiento en el uso de redes sociales

- En comparación con 2013, se registra un **marcado crecimiento del porcentaje de usuarios de Facebook (10%)**, mientras que la red social Twitter se mantuvo estable.

- Hay un **alto uso de redes sociales**, con notorio predominio de Facebook (64,4%).
- Se expande la dinámica de **interacción**: el 35% de la población participa, comenta y comparte contenidos.

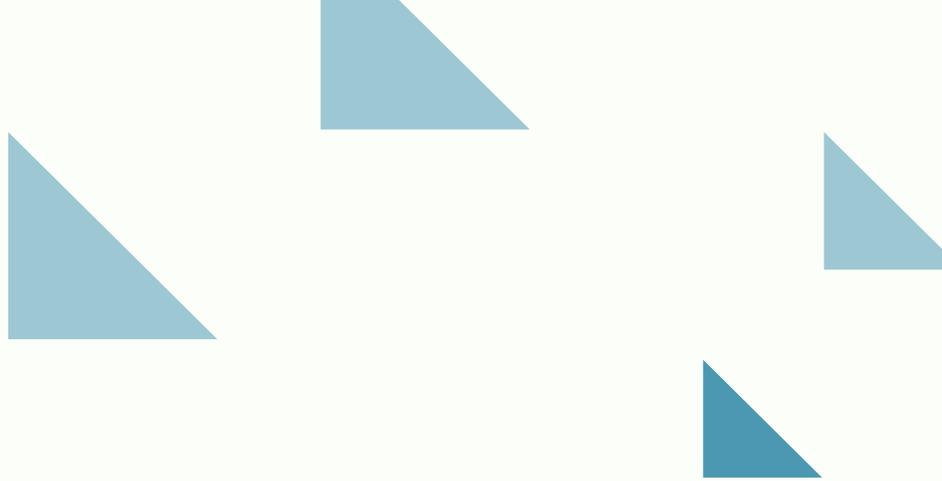


Porcentaje de uso y tipo de participación en redes sociales en Argentina. Fuente: ENCC 2017

El desarrollo de los hábitos de consumo digital es un fenómeno que trasciende el contexto local. Según el Observatorio Iberoamericano de Cultura (2017), en la región se da un fenómeno de explosión en el uso de las Redes Sociales, vinculado al creciente acceso a Internet y a la expansión de los dispositivos móviles. En ese contexto, Brasil, México y Argentina son los mercados más desarrollados de Facebook.

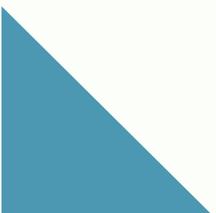
En relación al impacto social que produjeron las TIC en los países de Iberoamérica, el organismo plantea que no hay fronteras entre lo real y lo virtual y que es en el entorno digital donde “las personas tienen una presencia activa, con una gran implicación emocional, y donde se articula la fuerza para actuar sobre las estructuras de poder del

mundo concreto, mediante la consolidación de nuevos vínculos entre las personas y las organizaciones que las representan” (p.205).



Capítulo 4

Comunicación institucional y digitalidad



4. La comunicación institucional en el marco de la digitalidad

El nuevo escenario digital transforma los procesos comunicativos al interior de las organizaciones, en tanto nuevas mediaciones simbólicas (Gandolfo, 2014) y comienzan a adquirir relevancia conceptos como “posicionamiento en las redes” o “followers” (Rivera Rogel y Romero Rodriguez, 2019). Pero el crecimiento exponencial de la digitalidad no sólo modifica las acciones y estrategias de comunicación institucional. Al decir de Juan Freire (2009)

En estos momentos, si una institución quiere mantener su relevancia social debe incorporarse a la conversación y debate público. El papel de las instituciones depende ahora más de su habilidad para construir una identidad y reputación, en buena medida digitales, y de lograr llegar e interesar a los usuarios con la información y experiencias que proporcionan. Pero la identidad y la reputación no la construye ya, de modo autónomo, la propia institución o sus asesores de comunicación (p.118).

Siguiendo al autor y asumiendo el impacto que la digitalidad tiene en la dimensión comunicacional de las organizaciones, esta investigación procura indagar en relación con la profundidad de la transformación, observando si dichos cambios se perciben sólo en acciones y herramientas o involucran procesos, y cuál es el rol que adquieren los públicos del programa.

4.1. Las estrategias de comunicación del Programa Sumar

El Programa Sumar de la provincia de Buenos Aires firma anualmente un Compromiso de Gestión con su contraparte nacional, en el que se detallan objetivos, metas e indicadores de cumplimiento anual. Como parte de ese convenio, el área de Comunicación elabora un Plan Estratégico, en el que se planifican acciones que acompañen y contribuyan al desarrollo sanitario y de gestión del Programa y que posibiliten dar cumplimiento a los indicadores de desempeño que establece la Unidad Ejecutora del Ministerio de Salud de la

Nación. El Plan Anual de Comunicación es elaborado acorde a la estrategia sanitaria que le imprime la jurisdicción provincial, pero ajustado a una estructura preestablecida a nivel nacional que establece categorías e indicadores obligatorios para la redacción del documento:

- Definición de objetivos (general y específicos).
- Descripción diagnóstica.
- Acciones para el cumplimiento de los indicadores.
- Plazos de cumplimiento.

A lo largo del período en estudio, los indicadores y metas propuestas para el área fueron variando acorde a la aparición de nuevas modalidades y plataformas de comunicación. De este modo, se observa que durante los dos primeros años no se distingue una medición sobre el uso de redes sociales, que recién se evidencia en el 2015 con la incorporación del indicador “Creación de una cuenta en Facebook y/o Twitter” y se robustece en el 2017 cuando comienzan a medirse además la cantidad de posts semanales ([Ver Anexo I](#)).

4.1.1. Análisis de los Planes de Comunicación del Programa Sumar

Habiendo indagado respecto a los cambios externos al Programa que se vinculan a la expansión de la digitalidad, y en la búsqueda de determinar si estos sólo modificaron las acciones y herramientas o hubo una reformulación estratégica de la dimensión comunicacional de la organización, se realizó un análisis documental de los Planes de Comunicación 2013-2019, para dar cuenta de los objetivos, públicos y estrategias implementadas en cada período, y recuperar los desempeños y resultados.

A los fines del estudio, se analizaron cada uno de los Planes presentados anualmente y se diseñó una matriz consignando las categorías Diagnóstico Comunicacional, Objetivos, Públicos y Audiencias; para identificar en cada etapa las estrategias utilizadas, la impronta de la propuesta, el vínculo con los públicos, y alcanzar conclusiones preliminares que posibiliten establecer si el impacto de la evolución de lo

digital produjo únicamente cambios instrumentales o si existió una reformulación estratégica de la dimensión comunicacional del programa ([Ver Anexo II](#)).

2013

La planificación de acciones anuales plantea en sus objetivos específicos el desarrollo de acuerdos interinstitucionales y el fortalecimiento del programa como una herramienta para la gestión de datos sanitarios, sin embargo en la práctica se implementan acciones predominantemente difusionistas:

- Se brinda información a los equipos de salud y beneficiarios mediante volantes y afiches.
- Se generan gacetillas de prensa para la difusión de logros.
- Se realiza un Dossier Digital de Noticias, de emisión trimestral, destinado al público institucional.
- Se elaboran mensualmente Reportes de Gestión, con datos y noticias destacadas del período.

La estrategia de comunicación es vertical. No hay espacio para la interacción, a excepción de la línea 0800-Salud que es administrada por la cartera sanitaria nacional, desde la cual los y las beneficiarias pueden generar reclamos o consultas. Tampoco se observa trabajo en Redes y el sitio web no permite consultas.

2014

Comienzan a generarse espacios de interacción con los distintos públicos a través de intervenciones que buscan la *horizontalidad*, como encuestas presenciales a beneficiarias/os, promoción de encuentros comunitarios, salidas a terreno y visitas a establecimientos para conocer la realidad de los equipos de salud.

En relación con lo digital, se realizan acciones que buscan impulsar el trabajo en red:

- Campaña de mensajes de texto (SMS) para 350 personas integrantes de los equipos de salud de 46 CAPS de la provincia.
- Creación de un grupo de Google destinado a la comunicación interna.

- Creación de cuenta en Twitter.
- Creación de perfil de Facebook.

2015

Por decisión de la Coordinación provincial, los y las consultoras del área de Comunicación pasan a formar parte del proyecto de *Gerenciadores en terreno*, que busca fortalecer la gestión de los Hospitales provinciales. Si bien se profundiza el diálogo con los equipos de salud (a través de la interacción que posibilita el contacto directo), no se implementa ninguna estrategia de comunicación para el público beneficiario porque el recurso humano está abocado a la tarea en los establecimientos.

Hay un incipiente desarrollo en redes sociales pero se postea de manera esporádica, sin ajustarse a una campaña ni planificación previa.

2016

En función de los nuevos objetivos de la Coordinación del Programa, trazados a posteriori de la elaboración del Plan Anual de Comunicación, se produce una redefinición del perfil del área y se le otorga una impronta administrativa en desmedro de la comunicación estratégica. Las acciones se limitan a la difusión, dándole escaso lugar a la interacción y a la participación de los públicos.

En tanto, lo digital continúa presente a través de la web que funciona como un repositorio de materiales para los equipos de salud; no obstante, hay escasa presencia en Redes por disposición gubernamental, lo que profundiza la distancia con la población objetivo del Programa.

2017

El anclaje administrativo continúa definiendo el rol del área en la estructura del Programa, sin embargo comienzan a realizarse acciones de comunicación que posibilitan el intercambio con los equipos de salud: encuestas a personal médico y administrativo,

talleres en terreno, visitas a Hospitales Provinciales para realizar auditorías sobre uso de materiales de comunicación.

Del mismo modo que en el período anterior, la comunicación digital se reduce al sitio web con limitada presencia en Redes, lo que debilita los circuitos de comunicación con la población beneficiaria.

En relación con la comunicación interna, se genera una plataforma de contenidos para la formación permanente de consultores (Biblioteca virtual) cuyo objetivo es fortalecer las capacidades del recurso humano de la organización.

2018

La impronta administrativa persiste como eje del área. Bajo esa lógica, las actividades en terreno implementadas en períodos anteriores dejan de realizarse.

Las acciones de comunicación que se llevan adelante están vinculadas a objetivos difusionistas tales como divulgación de resultados de gestión e instalación de marca. No se planifican acciones que contemplen la interacción con el público y lo digital aparece como una herramienta secundaria.

2019

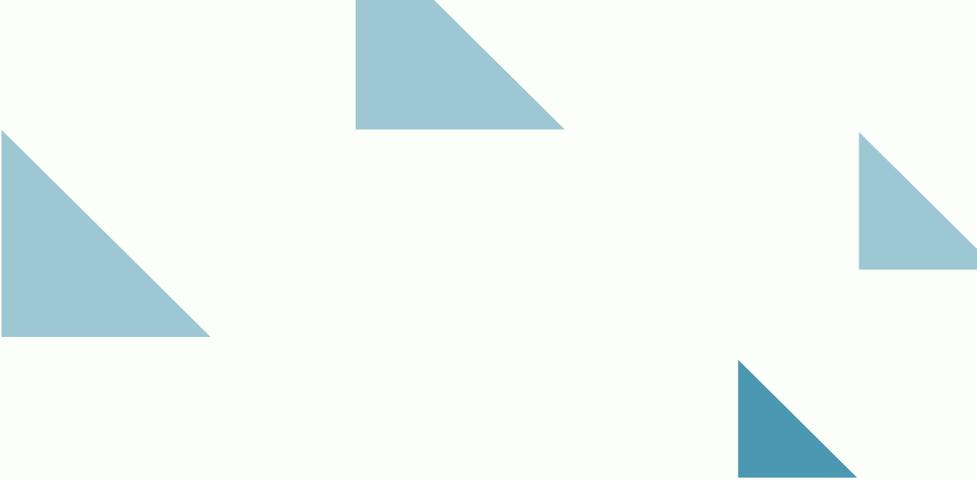
Desde la Unidad de Implementación Provincial no se percibe a la comunicación como una dimensión estratégica, reduciendo la gestión comunicacional a la notificación de información a través del mail.

Como otra cara de la misma estructura conceptual, al perfil netamente administrativo que adquiere el área se lo acompaña de esporádicas acciones de comunicación con objetivos difusionistas. A pesar de ello se observa un avance en lo digital propio del contexto y hay un crecimiento en el uso de redes sociales, que contribuyen a la interacción con los públicos objetivo. Se destaca, sin embargo, que las acciones no se encuadran en una planificación previa.

Observaciones

Del análisis de los Planes de Comunicación del Programa Sumar, ejecutados entre 2013 y 2019, se desprende que:

- El rol de la dimensión comunicacional de la institución fluctúa en función de los objetivos de quienes llevan adelante la gestión provincial, teniendo una fuerte impronta administrativa.
- Las estrategias implementadas responden a un esquema difusionista, y de manera esporádica se realizan acciones que se encuadran en un modelo dialógico.
- No se elabora un Plan de Comunicación digital, con acciones segmentadas ni contenido específico para las plataformas digitales.
- Se construye una presencia digital fragmentada pero poco participativa: desde el origen del sitio web se tejen múltiples canales (redes, repositorios de materiales, plataformas). Sin embargo la cultura organizativa sigue pensándose como emisora de mensajes y los públicos no son generadores de contenidos.
- En el nivel interno de la organización, lo digital posibilita afinar cierta desarticulación entre las distintas áreas que componen la institución.



Capítulo 5

Los medios digitales en la estrategia del Programa

Sumar



5. Los medios digitales en la estrategia del Programa Sumar

A los fines de determinar cuál es el rol que cumplen los medios digitales en la dimensión comunicacional del Programa, se analizaron las plataformas utilizadas por la organización teniendo en cuenta los criterios sugeridos por la Cátedra de Gestión de la Comunicación Digital de la Especialización en Comunicación Digital de la UNLP, que propone para el diagnóstico en clave digital identificar contenidos y temáticas publicadas, recursos comunicacionales, lenguaje y tono de los mensajes, periodicidad de las publicaciones y estrategias de interacción.

Para ello, se trabajó sobre la observación y el análisis de la estadística ofrecida por las plataformas y se volcaron los datos a una matriz construida a tal fin, consignando para cada uno de los perfiles de redes sociales la fecha de creación, el público objetivo, el plan de contenidos, los recursos utilizados, el lenguaje y tono de los posteos, la periodicidad de publicación, la presencia de estrategias de interacción y los resultados obtenidos en relación al crecimiento de seguidores e interacción ([Ver Anexo III](#)). A continuación, se detallan las impresiones diagnósticas y conclusiones preliminares a las que se arribaron.

5.1. Las redes sociales

El Programa Sumar inaugura el uso de redes sociales en el año 2014, con la creación de perfiles en Facebook y Twitter. Más adelante incursiona en Instagram y YouTube (2019). Al momento del análisis resulta relevante tomar en consideración las restricciones de uso establecidas por el Gobierno Provincial para la utilización de plataformas digitales en organismos públicos.¹

¹ Durante el período en estudio el uso de redes sociales estuvo restringido por cuestiones técnicas, dado que la capacidad del servidor informático del Ministerio de Salud provincial requería limitar la conectividad para que pudieran funcionar de manera correcta los sistemas de registro sanitario. No obstante, también se presentaron restricciones de índole político que, en consonancia con la [Resolución Nacional 13345/17](#), establecían que sólo estaban habilitadas para la difusión las cuentas de redes sociales gestionadas por el área de Comunicación Digital de la cartera sanitaria provincial.

Twitter @Sumar_PBA

El Programa Sumar crea un perfil de Twitter en abril de 2014 con el objetivo de alcanzar al público institucional y a los equipos de salud; sin embargo no se elabora un plan de contenidos para la plataforma y la presencia en la red es fluctuante. No se observa una frecuencia de publicación fija y hay grandes oscilaciones entre etapas de publicación semanal y períodos de marcada inactividad (no se registran tweets de enero a junio de 2015, ni de febrero de 2016 a septiembre de 2017).

Las temáticas de los tweets, que no se consignan en una planificación previa, pueden categorizarse dentro de los siguientes ítems: capacitaciones; indicadores de gestión; actividades comunitarias; actos institucionales; difusión de piezas digitales del programa; uso de fondos; retweets y links a noticias del portal del Ministerio de Salud. El lenguaje utilizado es formal y respeta el estilo institucional de la cartera sanitaria. En relación con los recursos que acompañan los textos, se emplean imágenes institucionales y/o fotografías que, en su mayoría, [no respetan las dimensiones de la plataforma](#); sólo en una ocasión se comparte un material audiovisual.

En relación con las estrategias de interacción, ocasionalmente se utilizan hashtags vinculados a la identidad del Programa (#Sumar; #MásSaludPública; #CUS) y se consigna un hipervínculo al sitio web de la organización pero no hay referencia a los otros perfiles de redes sociales.

La limitada presencia en la red y las pocas acciones que invitan al intercambio con los públicos, se traduce en la escasa y por momentos nula interacción: de septiembre 2014 a agosto 2016 no se registran nuevos seguidores. Luego, se distingue un crecimiento bajo pero sostenido (promedio 2 por mes), que permite alcanzar al momento del corte más de 500 seguidores, aunque con un nivel de intercambio insuficiente.

Facebook @sumarbuenosaires

El Programa Sumar crea un perfil y una página de Facebook en septiembre de 2014. La FanPage ofrece información de contacto, hipervínculo al sitio web y línea telefónica gratuita para la población beneficiaria que constituye, junto a los equipos de salud, el público objetivo de su perfil en la red social.

Durante el período en estudio, no se distingue una frecuencia de publicación estable; se postea sostenidamente durante el mes inaugural y luego se observan marcadas fluctuaciones:

- Entre febrero de 2016 y febrero de 2018 no se registran nuevos posteos.
- Entre octubre y diciembre de 2018 se consigna una única publicación.
- Entre diciembre de 2018 y marzo de 2019 no se registra actividad.

El área no elabora un Plan que detalle estrategias, contenidos, recursos y horarios de publicación en su perfil de Facebook. Las temáticas que se consignan en los posteos pueden identificarse como: información sobre inscripción para beneficiarias/os; capacitaciones; actividades comunitarias; utilización de fondos; recomendaciones para controles preventivos; instalación de marca y difusión del programa en la población beneficiaria; retweets, links a noticias del portal del Ministerio de Salud y difusión de actividades en establecimientos de salud. Las publicaciones tienen un lenguaje sencillo, sin tecnicismos y se ilustran con imágenes institucionales y/o fotografías que, en ocasiones, no respetan las dimensiones de la plataforma. Se destaca que hay un uso casi nulo del recurso audiovisual (durante el período en estudio sólo se publica un video institucional).

Del análisis de los posteos de Facebook, se observa que hay un bajo nivel de interacción con el público objetivo y que el mayor alcance se obtiene con las publicaciones sobre inscripción al Programa y condicionalidad para asignaciones familiares de ANSES.

Las acciones vinculadas a profundizar la interacción son escasas y no se explota la potencialidad de la plataforma: en 2019 se realiza una [encuesta](#) destinada a medir la satisfacción de la población beneficiaria respecto a la atención de salud en los efectores, que sólo obtiene un voto.

La falta de estrategias segmentadas se traduce en un mínimo intercambio: durante el período en estudio se registran un total de 7 comentarios en los posteos y se consigna una [única valoración](#) en la sección *Recomendaciones y Opiniones*.

Instagram @sumarbuenaosaires

El perfil en esta red social se inaugura en junio de 2019, con el objetivo de alcanzar al público institucional, decisores de salud y equipos sanitarios.

En relación con la frecuencia de publicación en el feed, se observa un comportamiento inestable: entre los meses de junio y agosto de 2019 se realizan 14 posteos y, sin embargo, durante el período comprendido entre agosto y diciembre del mismo año no se registran nuevas publicaciones. El uso de las stories también es escaso, y se registran 2 en todo el período.

No se visibiliza un Plan de Contenidos destinado a esta Red Social, en tanto los temas publicados refieren a las actividades comunitarias, la instalación de marca y la difusión del Programa. El lenguaje utilizado es institucional, aunque se observa poco desarrollo de texto a modo de pie de foto. Mayoritariamente se publican fotografías que refuerzan la identidad corporativa pero que pertenecen al Banco de Imágenes del Programa a nivel nacional, por lo que carecen de anclaje local y vínculo con las novedades de la gestión provincial.

En cuanto a las estrategias de interacción, se utilizan hashtags vinculados a la identidad de la organización (#Sumar; #MásSaludPública; #CUS; #cuidartesiempre) pero no se arroban a funcionarios ni figuras identificadas con el público institucional. Durante el período en estudio, la [publicación más alcanzada](#) recibe 13 likes.

YouTube Programa Sumar Buenos Aires

El Programa crea un canal de Youtube en el mes de junio de 2013, pero inicia su actividad en 2019 con el objetivo de ofrecer materiales de capacitación para los equipos de salud.

Al momento del corte, el canal exhibe dos videos institucionales cuyas temáticas están orientadas a presentar los objetivos del Sumar, las prestaciones priorizadas y la capacitación en conceptos claves para la gestión como Cobertura Efectiva Básica.

La voz en off que acompaña las imágenes tiene un lenguaje claro, pero se utilizan conceptos técnicos (indicadores sanitarios, metas de gestión, prestaciones priorizadas) vinculados al objetivo de las piezas.

Los videos tienen imagen de alta calidad y se utilizan recursos como placas conceptuales, voz en off y música. Se observa que no tienen subtítulos de origen, aunque el canal permite que el/la usuario/a pueda activarlos.

Se evidencia la ausencia de estrategias de interacción: no se utilizan hashtags y el canal no se promociona en el resto de las plataformas, ni tampoco linkea a los perfiles de redes sociales. Respecto a los materiales publicados, el [primer video](#) obtuvo 83 visualizaciones, 1 like y 1 dislike, y el [segundo](#), 71 visualizaciones y 2 likes.

Observaciones

Del análisis del uso de las redes sociales se desprende que durante el período en estudio:

- No hay una estrategia de contenidos específicos, con objetivos medibles y alcanzables.
- No se elaboran estrategias para cada plataforma teniendo en cuenta las lógicas y características diferenciales.
- No se realizan diagnósticos, evaluaciones, ni análisis de métricas.
- No hay segmentación de mensajes.
- No se alcanza el mínimo de publicaciones sugeridas para mantener una audiencia constante y no hay regularidad en los posteos.
- No se arroban a funcionarios o instituciones de referencia (Ministerio de Salud, Gobierno de la Provincia).
- No se respeta el formato sugerido para el uso de imágenes en plataformas digitales.
- No se tienen en cuenta los horarios para la publicación de contenido.
- No se logra interacción con ninguno de los públicos ni se despliegan estrategias que puedan favorecer el diálogo estratégico.

5.2. El sitio web

El sitio web del Programa Sumar se ubica dentro de la página institucional del [Ministerio de Salud](#), por ello la estética está sujeta a la normativa provincial. Tiene como destinatarios principales a los equipos de salud que trabajan con la organización, aunque

también se presenta contenido destinado al público institucional y a la población beneficiaria de la cobertura.

El sitio está en permanente actualización, acorde a los cambios y necesidades de gestión. En términos de estructura fue rediseñado en el 2013, 2016 y a finales de 2019, buscando mejorar la experiencia del/a usuario/a y adaptándose a los cambios de marca institucional de la provincia de Buenos Aires.

Descripción y matriz de análisis

Para la evaluación, caracterización y análisis del sitio web del Programa se tuvieron en cuenta los criterios y la matriz sugerida por el Taller de Análisis de Producciones Multimediales de la Especialización en Comunicación Digital de la UNLP, que propone la organización de la información en categorías que puedan dar cuenta de la descripción del *home*, la estructura general del sitio web, la distribución de la información, la identidad, la adecuación a los destinatarios, las características inherentes al sitio (navegación, usabilidad, accesibilidad e interactividad) y el uso de recursos ([Ver Anexo IV](#)).

Del análisis del sitio web se destaca que la plataforma constituye una herramienta que busca satisfacer las necesidades de públicos muy diversos. Esta pluralidad es el punto elegido para la organización interna de la información que se presenta de forma lógica y ofrece un recorrido comprensible (Institucional; Información para beneficiarios; Información para equipos de salud; Contacto). La claridad de su estructura se advierte también en el correcto uso de marca que permite distinguir la identidad institucional en toda la página.

En relación con las características inherentes al sitio web, se observa que posee un buen nivel de navegabilidad y que, en términos generales, se adapta a los criterios de accesibilidad y usabilidad, permitiendo que el/la usuario/a interactúe fácilmente con la información. Tiene un diseño responsivo, adaptando las dimensiones del contenido y mostrando los elementos de una forma ordenada y optimizada sea cual sea el soporte. El color de fondo es claro (blanco) y se genera el contraste necesario para una correcta legibilidad.

En cuanto a la producción de contenido, la información ofrecida tiene un alto nivel de confiabilidad y la selección y su tratamiento son adecuados, logrando calidad y profundidad. Sobresale la preeminencia de materiales destinados a los equipos de salud,

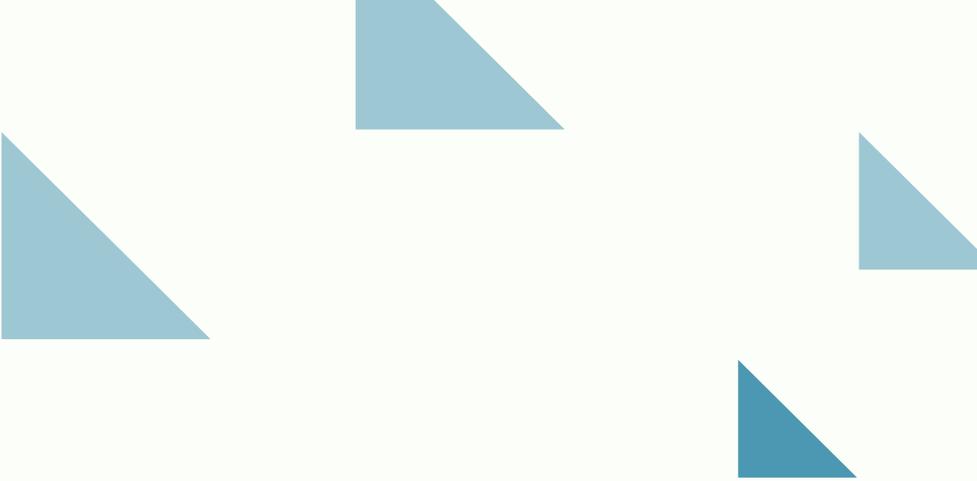
que son sus principales destinatarios, en desmedro de los otros públicos. En la sección destinada a ese segmento se ofrecen recursos organizados conforme al proceso administrativo del Programa, estableciendo títulos y subtítulos de acuerdo a la lógica de los procedimientos de implementación de la organización (Legal; Facturación; Trazadoras; Uso de Fondos).

En el apartado *Institucional*, la información vertida es rigurosa y está desarrollada con amplitud acorde a los objetivos del sitio y a las necesidades del público. En tanto, en la sección destinada a los *Beneficiarios* se detallan las características generales del Programa con un lenguaje claro y sencillo, y se presenta un video con ilustraciones y voz en off, que busca captar la atención del público al momento de brindar la información.

Por último, en *Contacto*, se listan los mails y teléfono de las áreas, pero no se generan espacios de interacción o consulta en línea ni se consignan links a perfiles de redes sociales, lo que evidencia un proceso comunicativo vertical, no dialógico.

Observaciones

- La estructura del sitio web es clara, con dimensiones y tipografía adecuadas y un preciso rotulado de links que permite identificar con facilidad las opciones de contenido disponibles.
- El recorrido es simple y comprensible, permitiendo que el/la usuario/a pueda interactuar con la información ofrecida.
- Se destaca el predominio de contenido orientado a los equipos de salud.
- La identidad está definida a través del color, las imágenes y la tipografía. El diseño y la estética responden a los parámetros de la marca institucional y son respetados en todas las secciones.
- Es una página *accesible*, lo que permite a las personas con discapacidad navegar, entender e interactuar.
- El lenguaje se adecúa a los públicos objetivos de cada una de las secciones.
- Se utilizan pocos recursos audiovisuales y multimedia y no ofrecen espacios de interacción online.



Capítulo 6

¿Usuarios, receptores o prosumidores? El rol de los públicos



6. ¿Usuarios, receptores o prosumidores? El rol de los públicos en el Programa Sumar

Al decir de Lucrecia Gandolfo (2014), abordar las transformaciones culturales que se posibilitan con el surgimiento de internet supone observar a “los llamados prosumidores, es decir, los actuales usuarios de Internet que no solo se dedican a consumir contenidos, sino también a crearlos, interactuando, cooperando y generando sentidos en la red” (p.156).

Como plantea Carlos Scolari (2008) cuando aborda el tema de las nuevas formas de las narrativas en la era digital no se trata de una mera yuxtaposición de medios sino de la construcción de un universo que debe comprenderse desde lo cultural y social y no desde lo técnico. Entonces lo multimedial no sólo es un etapa superadora de lo analógico, es una transformación que ubica en otro lugar al usuario (interactividad) y le permite generar contenidos propios por afuera de la lógica de los medios tradicionales.

Bajo este marco, y respondiendo a los objetivos de la investigación, resulta relevante analizar cuál es el rol que asumieron los públicos de la organización a partir de la digitalización de los procesos comunicacionales.

La población beneficiaria

El Programa Sumar define dentro de sus públicos a la población objetivo o beneficiarios/as como todas las personas menores de 64 años, con domicilio en la provincia de Buenos Aires, que no poseen obra social. Vale aclarar que a la fecha (2021) están bajo cobertura todas las personas sin distinción de edad.

Por las características del Programa, un esquema de recupero de costos asociado a resultados que posibilita la inversión en los establecimientos pero que no representa ningún bien material para los empadronados, la estrategia de comunicación implementada se orienta a fortalecer el acceso al sistema de salud y fomentar la inscripción, fundamentalmente a partir del vínculo de la institución con las Asignaciones Familiares (la inscripción al Sumar es condicionalidad para percibir la Asignación Universal por Hijo y la Asignación por Embarazo). Esta estrategia tiene 2 pilares fundamentales:

- La recepción de reclamos, a través de la [línea 0800](#) que administra el Ministerio de Salud de la Nación y del mail institucional del área (comunicacion.sumar@gmail.com)
- La distribución de [materiales de difusión](#) elaborados por el Ministerio de Salud de la Nación, con contenido sobre Inscripción y Prestaciones, en Centros de Salud y Hospitales.

Lo anterior revela que los procesos de comunicación entre la organización y la población beneficiaria son lineales, orientados a gestionar la inscripción y con escasa oportunidad de construcción de diálogos. No hay planificación de actividades comunitarias desde el nivel central, abordajes territoriales que favorezcan los espacios colectivos o estrategias de comunicación digital que posibiliten que las personas usuarias adquieran otro rol.

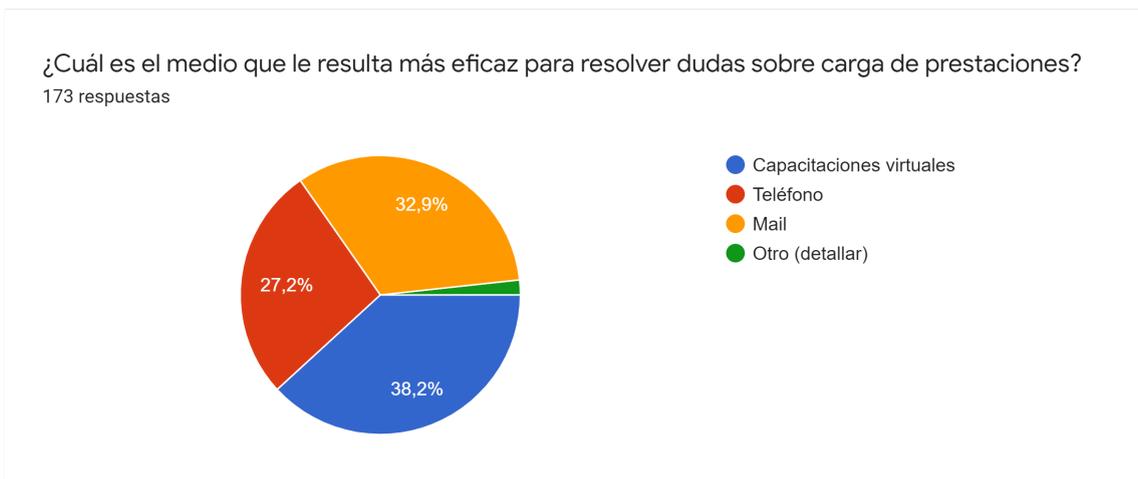
Los equipos de salud: el rol del Referente

El circuito de comunicación con Municipios y Hospitales se organiza a partir de una Base de Referentes, que cada Secretario de Salud y Director de Hospital Provincial designa como interlocutor legitimado ante el Programa, con el objetivo de formalizar y fortalecer canales de comunicación al interior de los equipos y generar una red de trabajo colaborativo que favorezca la gestión de la organización.

Del análisis de los Planes de Comunicación y de la observación de las plataformas, se advierte que la mayoría de las acciones implementadas por el Sumar están orientadas a comunicar, capacitar y fortalecer las gestiones de los equipos de salud a través del contacto con los Referentes. Ejemplo de lo anterior lo constituyen los recursos digitales, que en su mayoría están destinados a este segmento (materiales audiovisuales, [Boletines de Noticias](#) e [Informes de Gestión](#))

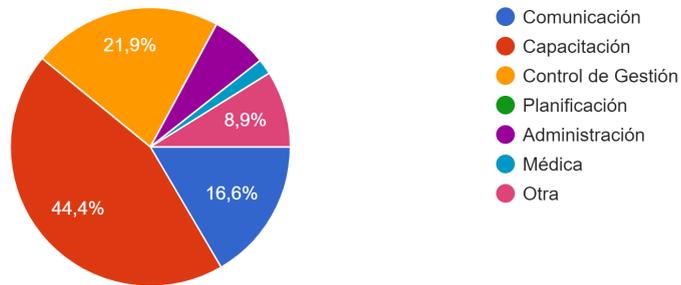
Teniendo en cuenta el rol que cumplen los equipos de salud en la estrategia de comunicación de la organización, y a los fines de arribar a primeras aproximaciones que permitan establecer líneas de conclusión en función de los objetivos de investigación, resulta necesario determinar cuál es la percepción que tiene este público sobre la dimensión comunicacional de la institución, cómo impacta la digitalidad en los circuitos internos y cuáles son las plataformas y medios que considera más eficaces para comunicarse. Para ello se realizó en el mes de agosto de 2021 una encuesta digital de carácter anónima, sobre una

muestra representativa del 81% del universo total de efectores bajo convenio con el Programa. En términos absolutos, se obtuvieron 173 respuestas del total de 212 Referentes (135 municipales y 77 hospitalarios). La medición se realizó por mail, utilizando la herramienta Google Form. A continuación, se detallan las preguntas y los porcentajes obtenidos para cada una de las opciones:



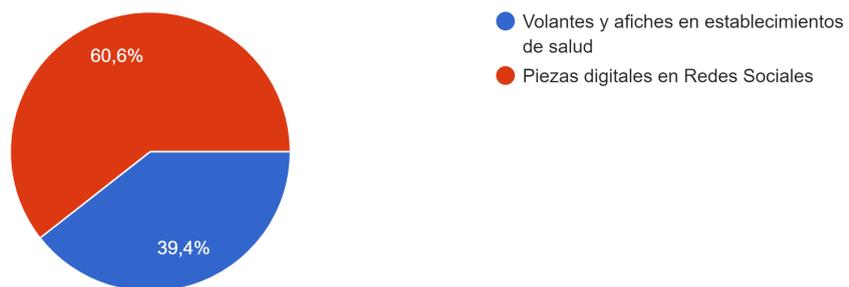
¿Cuáles son las áreas del programa con las que se comunica habitualmente? (Puede seleccionar más de una)

169 respuestas



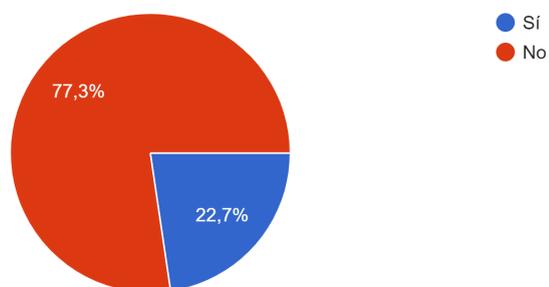
¿Qué piezas de comunicación considera que tienen más impacto en la población ?

170 respuestas



¿Conoce la línea 0800 Salud?

172 respuestas



De los datos de la encuesta se desprende que los Referentes de los equipos de salud de Municipios y Hospitales Provinciales, encuentran mayor eficiencia en la comunicación vía mail (59%) y WhatsApp (38.7%), en detrimento de otras opciones mediante las que se difunden novedades de gestión.

Sin embargo, cuando se interroga respecto al medio más eficaz para resolver dudas sobre carga de prestaciones, las capacitaciones virtuales (38.2%) son consignadas dentro de las opciones mayoritarias junto al mail (32.9%). La respuesta se vincula directamente con las áreas con las que los equipos tienen mayor contacto: Capacitación (44,4%) y Control de Gestión (21.9%), ya que son sectores que responden consultas de procedimientos.

En referencia a la población objetivo, los equipos de salud consideran que es más efectiva la comunicación mediante piezas digitales (60.6%), en relación con los afiches y volantes papel. Por otro lado, se consigna un alto grado de desconocimiento (77.3%) de la línea 0800 Salud, destinada a resolver dudas, consultas y reclamos de los/as beneficiarios/as.

Los resultados del testeo permiten inferir que la digitalidad favorece la agilidad de los circuitos, pero que la comunicación continúa encuadrada en medios que no son multidireccionales. Asimismo, se observa una percepción positiva respecto al impacto en la población objetivo aunque no hay evidencia directa de que se haya logrado mayor eficacia.

El público institucional

El Programa Sumar define a su público institucional como aquel que está compuesto por autoridades y decisores de salud. Del análisis de los Planes de Comunicación se desprende que no hay piezas ni materiales específicos para este segmento y que las acciones implementadas para la comunicación formal con este público se circunscriben a la realización de actos y encuentros institucionales y a las notificaciones, anuncios y novedades enviados a través del mail.

En relación con la comunicación digital, se consigna una [sección en la web](#) que ofrece información para que funcionarios/as y representantes del sector salud obtengan una aproximación conceptual al Programa y un conocimiento respecto a objetivos, metas,

indicadores sanitarios y circuitos de funcionamiento; y se orienta la publicación en Twitter e Instagram a la difusión de información para esta audiencia, no obstante se observa que no se genera una interacción significativa.

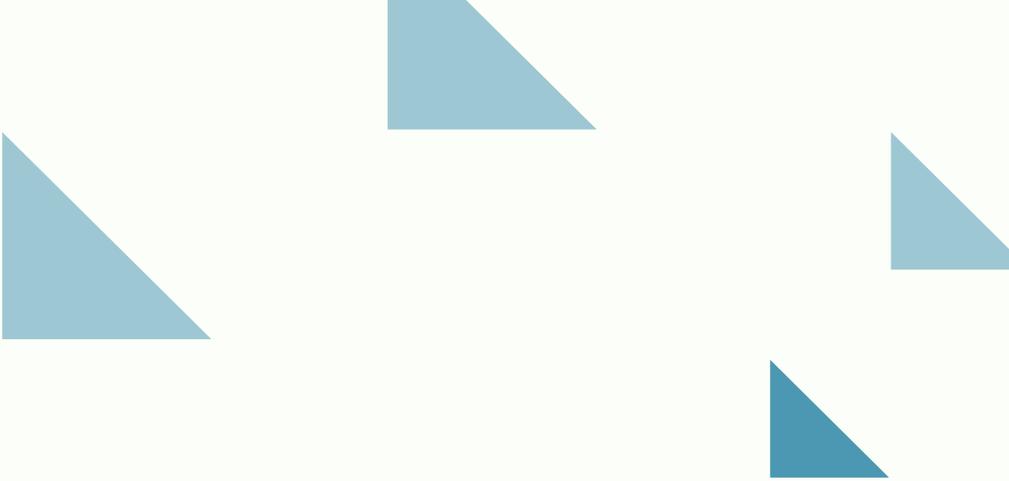
Otros públicos: de los vínculos con medios

El área gestiona el sitio web del Programa y los perfiles institucionales en Redes Sociales, pero no realiza acciones de prensa por fuera del circuito interno. Toda aquella información que requiera divulgarse a nivel masivo se remite a la Dirección Provincial de Comunicación y Prensa de la cartera sanitaria provincial, que evalúa y da lugar a la difusión. El vínculo con la prensa queda mediado por una estructura superior y no se construyen canales de diálogo.

Observaciones

Se dinamizan los procesos comunicacionales por las lógicas propias de la digitalidad, que contribuye a la velocidad de los mismos y favorece los intercambios colaborativos, pero no hay un “nuevo paradigma” que posicione al consumidor como prosumidor.

Se modifica la dimensión comunicacional pero no se transforma el modelo. Lo digital acelera los procesos comunicacionales, los hace dinámicos y favorece su eficacia: desde compartir múltiples materiales con los equipos de gestión a través de la nube hasta facilitar la inscripción digital a la población beneficiaria. Sin embargo, los públicos siguen a la espera de la iniciativa institucional y el circuito es lineal y vertical. El Programa ofrece múltiples posibilidades de acceso a la información, pero no genera la oportunidad de que los públicos trasciendan la condición de receptores.



Capítulo 7

La digitalidad en la cultura organizacional del Sumar



7. La digitalidad en la cultura organizacional del Programa Sumar

En el proceso de indagación respecto al impacto de la digitalidad en la cultura organizacional del Programa Sumar, se consideró dialogar con integrantes de la institución que pudieran ofrecer una descripción del escenario durante el período en estudio y brindar una opinión que resultara significativa, ya sea por su rol como por su trayectoria dentro de la organización.

Para ello, se eligió realizar entrevistas semi estructuradas dado que la técnica favorece la oportunidad de acceder a información difícil de observar, posibilita un contrapunto cualitativo, enriquece los datos cuantitativos y proporciona la ocasión de clarificar en un marco de interacción directa (Sautu et al., 2004, p.49)

En la misma línea, Graciela Tonon de Toscano (2008) plantea que la entrevista semi estructurada “facilita la recolección y el análisis de saberes sociales cristalizados en discursos, que han sido construidos por la práctica directa y no mediada de los protagonistas” (p.50). Al respecto, la autora refiere que la entrevista permite un análisis “a través de la experiencia que del tema poseen un cierto número de personas que a la vez son parte y producto de la acción estudiada” (p.50).

Teniendo en cuenta lo anterior, se delineó un [cuestionario con interrogantes comunes](#), que permitieran indagar en la percepción de cada entrevistado/a en relación con la impronta predominante del área de Comunicación; el impacto de la digitalidad en sus prácticas de comunicación dentro del Programa; el vínculo que establece con los perfiles de redes sociales de la organización; la valoración que posee sobre los procesos comunicacionales en el marco de la digitalidad; la evaluación que hace en relación con la participación de los públicos; el impacto de las piezas digitales y la incidencia de la digitalidad al interior de la organización. En tanto, la selección de los/as entrevistados/as estuvo vinculada a tres dimensiones:

- La importancia de la función que desempeña (priorizando los roles de mando o conducción por la posibilidad de tomar decisiones dentro de la organización).
- La trayectoria (se consideró para la selección a aquellos/as consultores/as que fueron parte del Programa durante el período en estudio).

- Los perfiles (estableciendo una selección que incluyera disciplinas y profesiones heterogéneas).

7.1. Reflexiones y aportes desde el interior del Programa

Como se mencionó previamente, las personas entrevistadas tienen perfiles profesionales disímiles, recorridos diversos dentro de la organización y trayectorias que los encuentran en distintos niveles de responsabilidad.

Marcos Cocco, comenzó como consultor del área de Auditoría Médica en el año 2014, pero su perfil orientado al análisis de datos sanitarios lo llevó a prestar servicios en el sector de Planificación Estratégica del Programa y en la Dirección de Informática del Ministerio de Salud. En el año 2020 consagra su trayectoria en la organización al ser designado como Coordinador del Sumar, cargo que ejerce hasta la fecha.

Florencia Mollo, abogada y docente, inició su recorrido en el año 2016 como consultora de Capacitación, área que conduce desde el 2018. Asimismo, desde el 2020 coordina el área integrada de Comunicación de la Unidad de Fortalecimiento del Sistema de Salud, dirección de la que depende el Programa Sumar en la actualidad.

Claudia Barcos, a la fecha consultora del área de Administración, posee un perfil contable orientado a la auditoría administrativa. Dentro de la organización cumplió varias funciones desde su ingreso al Plan Nacer en el año 2011, llegando a ser Coordinadora del Sumar entre septiembre de 2013 y mayo de 2014.

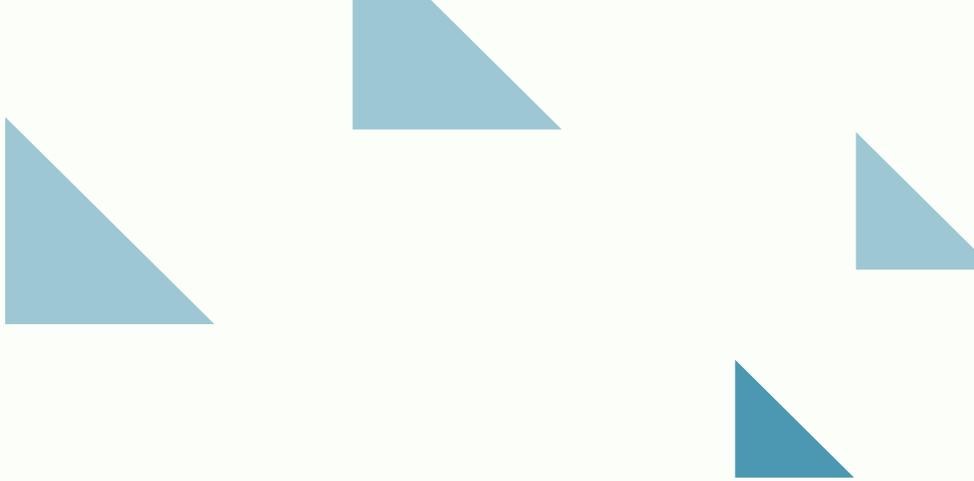
Flavia Labad también tiene una extensa y variada trayectoria dentro de la organización, desempeñando tareas vinculadas al control prestacional desde su inicio en el Programa (2009) hasta convertirse en Referente del área de Auditoría Médica, cargo que desempeña actualmente.

Del análisis de las [entrevistas](#), se observa que todos los consultados destacan la importancia de la digitalidad para el desarrollo de la organización. Al decir de Labad “la información no llegaba a todos y creo que ahora **las vías están más democratizadas**. Las redes sociales le dieron dinamismo”. En la misma línea, Barcos plantea que “se logró llegar **mucho más rápido a muchos nodos del sistema** en donde está inserto el Programa”. Por su parte, Cocco refiere que las Redes “facilitan el **diálogo instantáneo**” y Mollo resalta que “son más **efectivas**”.

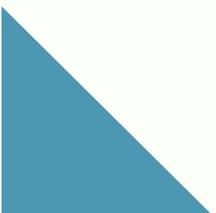
Si bien todos enfatizan que la digitalidad en general y las Redes en particular aceleraron los flujos de información, difieren en relación a la profundidad de las transformaciones. En este sentido, Barcos afirma que “hay mayor dinamismo en la llegada de información, más velocidad pero **no mayor interacción**”. En el mismo sentido, Labad expresa que “hay cuestiones que todavía son unidireccionales”. Al respecto, Cocco menciona que durante el período 2013-2019 “el área de Comunicación tuvo una **impronta meramente administrativa, unidireccional, con una mirada muy escasa sobre las diversidad**, sobre a quiénes estamos llegando”. Mollo, en cambio, considera que los equipos incorporaron la tecnología, “se apropiaron de las herramientas y hay un impacto notorio (...) Creo que estamos **en proceso de transformación**, lo pienso como una continuidad de acciones y creo que estamos en camino de construir desde otro lugar”.

Con respecto al impacto desagregado por públicos, todos/as los/as entrevistados/as coinciden en que la digitalidad **fortaleció la comunicación con los equipos de salud** pero discrepan en relación con la incidencia en la población beneficiaria. Mientras Labad considera que “para los beneficiarios no tuvo una connotación tan importante”, Mollo resalta que las Redes favorecieron el acceso de este público: “Nosotros tenemos un vínculo institucional con otros programas como AUH y Asignación por Embarazo y muchas de las personas de la comunidad que necesitan inscribirse al Sumar para percibir las asignaciones han llegado a conectarse con el programa a través de las Redes”. En tanto, Cocco reflexiona: “hay perfiles que no tienen el mismo acceso o regularidad de uso a las Redes, entonces muchas veces el mensaje estuvo pero no llegó, y es interesante pensar y revisar eso para ver cómo seguimos llegando”.

En relación con la incidencia de lo digital al interior de la organización, mientras Barcos considera que “poder acceder a información digital hace que más gente dentro del Programa, se entere de que algo está en desarrollo”, Labad sostiene que los materiales digitales “no generaron impacto” porque “la información no llega a todos” y porque los resultados también dependen de “la trascendencia que le da el consultor al rol que cumple y a la información que es necesaria para trabajar en el Programa”. Sobre esto Cocco expresa que “lo digital no resuelve la comunicación interna, hay que poner la mirada en las personas y en el compromiso de las personas” y que el Programa tiene “una **gran deuda en materia de cultura organizacional** y no sé si eso lo resuelve una herramienta, un boletín interno, por ejemplo”.



Conclusiones y aportes a nuevas líneas de investigación



8. Conclusiones y aportes a nuevas líneas de investigación

El recorrido de esta investigación fue desafiante; me acerqué a materiales y conversaciones con la pretensión de observar de manera precisa y alejarme del sesgo potencial a la verificación (Kazez, 2009) que pudiera surgir del vínculo con el objeto de estudio, ejercitando la distancia necesaria para construir un conocimiento nuevo, apelando en el proceso a la reflexividad “como un concepto multidimensional que refiere tanto a la objetivación de la práctica investigativa como a su examen crítico a la luz de diferentes lentes” (Meo y Navarro, 2009).

Allí, en esa búsqueda, aparecieron muchas respuestas que permitieron moldear definiciones sobre la estrategia comunicacional de la organización, en general, y sobre su variante digital en particular. Y digo *variante* porque, como referí al comienzo de este trabajo, no hay un online sin un correlato offline (Sorj, 2016), y la apropiación y uso que se hace de lo digital en una institución están netamente vinculados con la concepción que se tiene de la comunicación en todas sus dimensiones. Y asumiendo que **toda comunicación es política** (Lovisolo, 2019) entendemos que lo es también el rol que se le otorgue dentro de una organización. En este caso, si bien desde el nivel nacional se crea una estructura donde la comunicación se configura como transversal, para aportar no sólo a la difusión de información sino, fundamentalmente, a la construcción de sentidos; desde la gestión provincial se le da -en el período en estudio- una impronta administrativa, vinculada a la idea de *comunicación como comunicaciones*. Bajo este paradigma, creado ad hoc, lo trascendente es construir mensajes eficaces, que lleguen en tiempo y forma a un público que capte el sentido de lo dicho y lo traduzca en prácticas de gestión eficientes. Lo demás -las particularidades culturales, los comportamientos históricos, las necesidades subjetivas, las voces de les otros- forman parte de teorías que no son puestas en juego.

En ese escenario, lo digital atraviesa al Programa de manera errática. No se identifica una estrategia específica, con segmentación de público y contenido, ni un plan de acción que establezca frecuencia y horarios de publicación: las acciones en redes sociales se dan de modo improvisado en función de necesidades coyunturales. A esa falta de planificación se le añade la poca regularidad de uso, vinculada también a las restricciones impartidas desde el Gobierno provincial en distintas gestiones de la etapa analizada. Así, la digitalidad se reduce a una *herramienta para*, a un *nuevo medio* que posibilita resolver

circuitos administrativos con mayor velocidad. Y a pesar de que la comunicación digital agiliza los procesos y ofrece múltiples posibilidades de acceso a la información, no se logra interacción con ninguna de las audiencias ni se despliegan estrategias que puedan favorecer el diálogo; no se genera, en suma, la oportunidad de que los públicos superen la condición de receptores. Las redes sociales, bajo esta lógica, son **la vidriera de las acciones de gestión**, pero están a una enorme distancia de configurarse como un espacio construido en diálogo.

Y esta primera conclusión, observada en el uso de las plataformas digitales, se reconoce también en las conversaciones con los públicos. Los resultados obtenidos en una encuesta realizada al segmento “equipos de salud” permitieron comprobar que la digitalidad favorece la agilidad de los circuitos de información, pero que no cambia el paradigma sobre la comunicación ni el rol de los “usuarios/as” o “consumidores/as”. Los equipos de salud no encuentran en las redes sociales un espacio de intercambio o consulta y resuelven los aspectos vinculados a la gestión a través del mail o las capacitaciones (que desde la pandemia fueron virtuales, pero que en el período en estudio se realizaban de manera presencial) En este sentido, ninguna de las plataformas aparece mencionada como un espacio que les permita vincularse con la organización de manera eficiente, ni siquiera el sitio web que -desde su génesis- fue ideado como un repositorio de materiales para los equipos de salud. Estas impresiones diagnósticas se constituyen en evidencia al cotejarlas con las opiniones de los/as integrantes del Programa, quienes refieren que la digitalidad dinamizó los procesos y fortaleció la comunicación con los equipos de salud, pero que la transformación no logró trascender las lógicas unidireccionales, ni cambiar la cultura organizacional.

Sin repetir y sin soplar

Si tuviera que responder uno a uno, como en una sección de preguntas y respuestas de algún programa de TV, los interrogantes que dieron inicio a este trabajo diría que el nuevo escenario simbólico y material da cuenta de un **crecimiento exponencial de la red** de internet, de la masividad del uso del celular y de la expansión de la utilización de redes sociales y su dinámica de interacción. Que en los planes de comunicación elaborados por el Programa Sumar entre 2013-2019, se observan **acciones sobre lo digital, pero no se delimita con sintonía fina el campo de intervención**, no se establece un plan de

contenidos que determine temas segmentados por públicos, horarios de publicación y frecuencia de uso. Que esta falta de planificación se traduce en **reiteración de contenidos** y en **ausencia de estrategias que favorezcan la interacción**. Que luego de analizar el uso de las plataformas digitales y dialogar con su principal público objetivo (los equipos de salud) y con integrantes de la institución, puedo dar cuenta que los cambios externos al programa **modificaron las acciones y herramientas, dinamizaron los procesos comunicacionales** en relación con temas como inscripción de beneficiarios o disponibilidad de materiales de capacitación, pero no hubo una revisión estratégica de objetivos, **ni una reformulación de los procesos dialógicos**, ni una transición que ubicara en otro lugar al usuario, ni lo transformara en prosumidor de contenido. Las prácticas comunicativas se modificaron en relación con las herramientas (con el desarrollo de la página web, los perfiles de redes sociales y el desarrollo de materiales digitales) pero no se transformaron los modos ni los roles.

Como se planteó en la hipótesis inicial, y atendiendo a las dinámicas y apropiaciones que se dan desde la comunicación y a cómo se construyen los diálogos en la institución, puede afirmarse, siguiendo a Boccalari (2015), que **la tecnología digitalizó el proceso organizacional pero no cambió el trasfondo de las prácticas y la cultura organizativa**.

Aportes finales

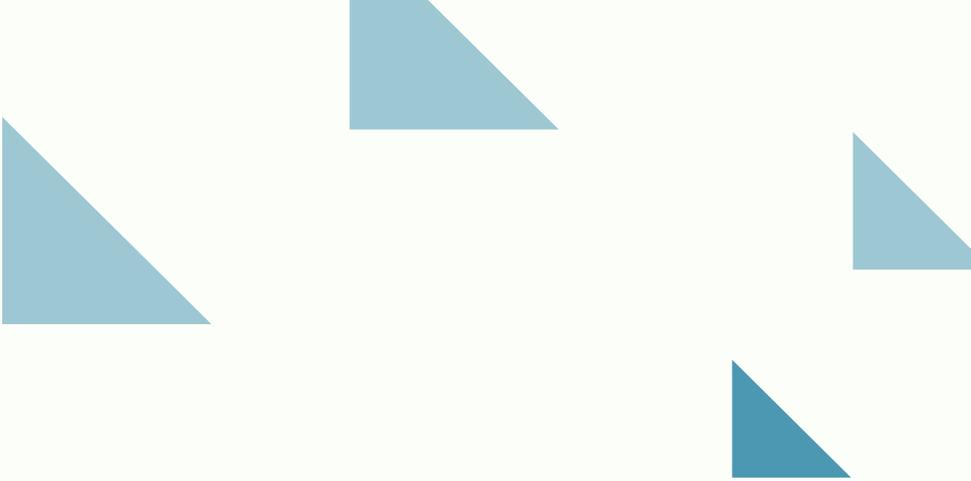
Esta investigación constituye no sólo el cierre de una etapa formativa; supone, desde mi recorrido profesional, la demostración de que poner en análisis, revisar los métodos y construir diagnósticos es también una manera de desarmar los esquemas funcionales y salir de la *zona de confort* en la que se asienta un trabajo medianamente estable después de más de una década, para deconstruir mediante los avances de esta indagación ese espacio “en el cual nos sentimos cómodos, protegidos, donde todos los procesos son controlados y controlables” (Forés Miravalles et al., 2014). Y al ahondar en las propias prácticas, ahora atravesadas por lecturas que ponen de manifiesto la imbricación entre los modelos de gestión y las propuestas de comunicación digital, se evidencia que para elaborar estrategias en Redes Sociales hay que alejarse de la improvisación y conocer las dinámicas y lenguajes que las caracterizan pero que, sin embargo, “no basta con la

adopción de tecnologías interactivas: es necesario que el sector público cambie la relación con los usuarios” (Ure, 2016, p.247).

Como correlato de estos hallazgos exploratorios, en el transcurso de la investigación comenzaron a hacerse praxis transformaciones que encontraron su condición de posibilidad en un contexto de cambio en la conducción del Programa que permitió, a partir del 2020, superar el perfil administrativo que por mucho tiempo había tenido el área, para otorgarle el dinamismo propio de su condición transversal, y generar estrategias que favorezcan la construcción colectiva de los diálogos y las intervenciones. No obstante, como refiere Marcos Cocco -actual coordinador del Sumar- si bien “se dio un vuelco muy importante” en la propuesta comunicacional “aún nos cuesta salir de la unidireccionalidad” y “tenemos una gran deuda en materia de cultura organizacional”.

Y bajo esa perspectiva, y a los fines de seguir pensando el objeto y viendo las variantes y líneas que deja abierta esta investigación, resulta imprescindible preguntarse: ¿cuál es la construcción identitaria que se hace **desde los públicos**? ¿Qué ideas, significados y sentidos circulan sobre el Sumar? ¿Qué es lo que los públicos piensan, asocian o valoran del Programa? ¿Cuál es la *reputación* que tiene la organización para los diferentes segmentos ? (Capriotti, 2020).

Por último, la observación a las piezas digitales que se difunden mediante el mail y las plataformas, corroboran que las estrategias implementadas con todos los públicos responden a un esquema difusionista y unidireccional y que, de manera esporádica, se realizan acciones que se encuadran en un modelo dialógico. Cuando esto sucede, en general, no se produce un intercambio significativo. Vale interrogarse entonces ¿por qué **no hay una audiencia participativa**? Y esta pregunta abre una nueva línea de investigación sobre los públicos, que tiene como hipótesis inicial lo observado en este trabajo: el Programa construye una presencia digital fragmentada pero **la cultura organizativa sigue pensándose como emisora de mensajes** sin tener en cuenta a quién le habla, y eso, sin dudas, es el preanuncio de un mal desempeño. Como explica González Frígoli (2016) “Una estrategia comunicacional que pretende hablarle a todo el mundo, es una estrategia que en realidad no le habla a nadie y que además malgasta esfuerzos y recursos” (p.49).



Referencias bibliográficas



Referencias bibliográficas

AA.VV (2007). Al Abordaje de las Organizaciones. Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional (Documento de Cátedra). Taller de Producción de Mensajes, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

Aguilar, M., Alonso. C, Kleidermacher. G y Vázquez. N, (2017). *Elaboración y análisis de distintos tipos de cuadros* (Cuaderno de Cátedra) Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*. Barcelona, España: Ed. Ariel.

Boccalari, C. (2015). *TICs y gobierno abierto. Experiencias en municipios argentinos y latinoamericanos* (Trabajo de Especialización). Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/46847>

Cabrera Paz, J. (2012). Invitación a un (posible) encuentro: la convergencia digital. En Lago Martínez, Silvia (comp). *Ciberespacio y resistencias*. (pp. 83-100) Buenos Aires, Argentina: Hekht Libros.

Capriotti, P (16 de noviembre de 2020). Transmutación comunicativa [Entrada de blog] Recuperado de <https://paulcapriotti.wordpress.com/2020/11/16/transmutacion-comunicativa/>

Cebreiro López, B y Fernández Morante, M.C. (2004). Estudio de casos. En F. Salvador Mata, J. L. Rodríguez Diéguez y A. Bolívar Botia, *Diccionario enciclopédico de didáctica*. Málaga, España: Ed.Aljibe. P.665

Díaz, C.B., Ferrante N., Módena L. (2016). *Guías de clase* (Documento de cátedra) Taller de Análisis de Producciones Multimediales, Especialización en Comunicación Digital, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

Encuesta Nacional de Consumos Culturales (2017). Sistema de Información Cultural de la Argentina. Ministerio de Cultura. Presidencia de la Nación Argentina. Recuperado de <https://www.sinca.gob.ar/Encuestas.aspx>

Feenberg, A. (1991). El Parlamento de las Cosas en *Critical Theory of Technology*. New York, Estados Unidos: Oxford University Press. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/7d30/65f0089a849505dc7977c1a2bd4d79f5becb.pdf>

Freire, J. (2009). Estrategias de comunicación digital en las instituciones culturales. *Revista mus-A* (11), 116-119. Recuperado de <https://juanfreire.com/estrategias-de-comunicacin-digital-en-las-instituciones-culturales-revista-mus-a/>

Gandolfo, M. L. (2014). La comunicación institucional en las redes sociales digitales on line. Análisis de un caso. *Question/Cuestión*, 1(41), 156-171. Recuperado de <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/2081>

González Frígoli, M. (2016). *Gestión de la comunicación digital: miradas, procesos y desafíos* (Cuaderno de Cátedra). Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/56733/Documento_completo___.pdf-PDFA.pdf?sequence=3

González Frígoli, M. y Poiré, M.J. (2011). Transformaciones, debates y nuevos interrogantes al ritmo de la sociedad de la Información en González Frígoli, M., Poiré, M. J., Otrocki, L. (Comp.) *Cuestiones de la sociedad de la información, sociedad de la comunicación y sociedad del conocimiento. Viejas y nuevas tecnologías* (pp.18-28). Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/70081>

González Frígoli, M., Racioppe B., Gómez, L., Araneta, F. (s.f). *Guía de Clase 5* (Documento de Cátedra) Culturas Digitales II, Especialización en Comunicación Digital, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

Grillo, O (2016). Itinerarios de la antropología y su mirada sobre el mundo digital. En Rivoir, A. y Morales, M.J. (Coord.), *Tecnologías digitales: miradas críticas de la apropiación en América Latina*. (pp. 21-31). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: CLACSO.

Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20191128031455/Tecnologias-digitales.pdf>

Islas, O. (2011). Las comunicaciones digitales. Oportunidad para emprender la “remediación” de las ciencias de la comunicación y el periodismo. *Question/Cuestión*, 1(28). Recuperado a partir de <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/1133>

Kazez, R. (2009). Los estudios de caso y el problema de la selección de la muestra Aportes del Sistema de Matrices de Datos Artículo. *Revista Subjetividad y Procesos Cognitivos* (13) 71-89. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3396/339630252005.pdf>

Lovisoló, I. (2019). Toda comunicación es política. *Panamá Revista*. Recuperado de <https://panamarevista.com/toda-comunicacion-es-politica/>

Manual de Calidad del Programa Sumar (2017). Programa Sumar. Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires.

Meo, A. y Navarro, A. (2009). Enseñando a hacer entrevistas en investigación cualitativa: entre el oficio, la profesión y el arte. *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, (17), 123-140. ISSN: 1139-5737. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297124031005>

Miravalles, A., Sánchez i Valero J. y Sancho Gil J.M. (2014). *Salir de la zona de confort. Dilemas y desafíos en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Tendencias Pedagógicas. 205-214. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4665924>

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2016). Las TIC y los medios digitales en Iberoamérica: Un nuevo campo de debate para la cultura. En *Estudio comparativo de cultura y desarrollo en Iberoamérica*. (pp. 189-253) Recuperado de https://oibc.oei.es/otros_documentos/Estudio_CD_OEI.pdf

Orihuela, J.L. (1997). *Narraciones interactivas: el futuro no lineal de los relatos en la era digital* en Palabra Clave (37) Recuperado de <https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/338/480>

Pinch, T. (2008). La tecnología como institución: ¿qué nos pueden enseñar los estudios sociales de la tecnología? *Redes*, 14(27), 77-96. Recuperado de <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/488>

Poiré, J. (s.f.). *El diagnóstico de comunicación digital* (Documento de Cátedra) Gestión de la Comunicación Digital, Especialización en Comunicación Digital, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

Poiré, J. (s.f.). *El gestor de la comunicación digital* (Documento de Cátedra) Gestión de la Comunicación Digital, Especialización en Comunicación Digital, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

Poiré, J. (s.f.). *La evaluación de la gestión digital* (Documento de Cátedra) Gestión de la Comunicación Digital, Especialización en Comunicación Digital, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina.

Reglamento Operativo Nacional (2013). Programa Sumar. Ministerio de Salud de la Nación.

Rivera Rogel, D. y Romero-Rodríguez L, coordinadores (2019). *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y perspectivas*. Perú. Pearson Educación de Perú: Universidad Técnica Particular de Loja. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=739219>

Rueda Ortiz, R. (2012). Ciberciudadanías, multitud y resistencias. En Lago Martínez, Silvia (comp) *Ciberespacio y resistencias*. Buenos Aires, Argentina: Hekht Libros.

Ruiz, A. (febrero de 2019). *Las referencias bibliográficas según las normas APA*. Presentación realizada en el taller Taller de Visibilización de Producciones Científicas. Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/72214>

Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P. y Elbert, R. (2005). Manual de Metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Buenos Aires, Argentina: Ed. CLACSO. Recueperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1532.dir/sautu2.pdf>

Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

Sorj, B. y Fausto, S. (2016). *Activismo político en tiempos de internet*. San Pablo, Brasil: Ed. Plataforma Democrática.

Stake, R.E (2005). *Investigación con estudios de casos*. Madrid, España: Ediciones Morata

Souza, M. S. (2012). *La formulación del problema de investigación: preguntas, origen y fundamento*. En Souza, M. S, Giordano, C. y Migliorati. M *Hacia la tesis . Itinerarios conceptuales y metodológicos para la investigación en comunicación (pp. 39-50)* La Plata, Argentina: Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de <https://perio.unlp.edu.ar/catedras/seminariodetesiscat1/wp-content/uploads/sites/35/2020/03/Hacia-la-tesis.-EL-PROBLEMA-DE-INVESTIGACION.pdf>

Tonon, G. (2009). *Reflexiones latinoamericanas sobre investigación cualitativa*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo Libros-UNLAM. Recuperado de https://colombofrances.edu.co/wp-content/uploads/2013/07/libro_reflexiones_latinoamericanas_sobre_investigacin_cu.pdf#page=48

Ure, M (2016). La comunicación de la administración pública en las redes sociales: los casos de las ciudades de Buenos Aires y Bolonia. *Palabra clave, 19 (1), 240-270*, Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64943974010>

Williams, R. (1992). *Historia de la comunicación*. Barcelona, España: Editorial Bosch.

