

TIF

**Especialización en
Comunicación Digital**

**Plan de Comunicación Estratégico
Integral con perspectiva digital para la
Región Sanitaria XI**



**FACULTAD DE PERIODISMO
Y COMUNICACION SOCIAL**
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Autora: Lic. Mariana Juárez

Universidad de La Plata - Facultad de Periodismo y Comunicación Social

Especialización en Comunicación Digital

Trabajo Integrador Final

Título del TIF: Plan de Comunicación Estratégico Integral con perspectiva digital para la

Región Sanitaria XI

Autora: Lic. Mariana Juárez

Dirección: Esp. Julieta Sanguinetti

Marzo 2023

Agradecimientos

A todas y todos los que me acompañaron e hicieron posible que desarrollara este trabajo. Primero a mi familia, Pablo y mis niñas Ludmi y Mili que siempre fueron el sostén, el incentivo y hasta cedieron horas de compartir juntos para que pudieran dedicarle al TIF. A mi Directora de Tesis, Julieta Sanguinetti por su gran compromiso y acompañamiento en este proceso, una gran profesional. A mis amigas por sus palabras de apoyo, en especial a Eva que fue mi compañera de la Especialización y a Diana quien me hizo la carta de recomendación para ingresar a la carrera. A mis compañeros y compañeras de la Región Sanitaria XI que me ayudaron a observar desde adentro las necesidades de la institución para elaborar este Plan y a todos los trabajadores de salud que sumaron sus aportes para este trabajo. A los docentes que tuve en la carrera que compartieron nuevos saberes y me ayudaron a reflexionar mis prácticas en la comunicación. También un agradecimiento especial al cielo para mi vieja que siempre me ilumina.

Disculpas si me olvido de alguien, pero siempre agradecida de los que me apoyaron para que después de 16 años de recibida de Lic. en Comunicación y con otro contexto de vida más complicada aposté de nuevo a la formación universitaria con esta Especialización en Comunicación Digital .

Índice

Primera parte	5
Presentación de la investigación	5
1. Introducción y resumen descriptivo	5
2. Región Sanitaria XI	7
Descripción de la organización en estudio que da origen al proyecto y justificación de su relevancia	7
3. Definición de los objetivos del trabajo de investigación	11
3.1. Objetivo General	11
3.2. Objetivos Específicos	11
4. Referencias teórico-conceptuales y recorrido metodológico	12
4.1. Sobre la estrategia metodológica	15
Segunda Parte	18
Análisis situacional y diagnóstico de comunicación	18
1. Comunicación Interna-CI	20
1.a. Las entrevistas: polifonía de voces	21
1. b. La muestra a través de la encuesta	30
2. Comunicación externa-CE	36
2.a. Observación en la matriz de Redes Sociales de RS XI	36
2.b. Observación de la página web del Ministerio de Salud provincial	45
2.c. Observación de las acciones de comunicación comunitarias	50
3. Análisis de los datos y conclusiones diagnósticas	51
Tercera parte	56
Plan de Comunicación	56
1. Plan de Comunicación con propuesta de mejora	56
2. Objetivos	57
3. Públicos	58
4. Estrategias comunicacionales	59
4.1 Comunicación externa	59
4.1.1. Comunicación digital: redes sociales y la construcción de la casa propia	60
4.1.2. Comunicación en territorio	66
4.2. Comunicación interna: hacia la integración de los equipos	67
5. Recursos necesarios para el desarrollo del plan	68
6. Plazos y resultados esperados	70
Epílogo	74
Conclusiones finales	74
Referencias bibliográficas	76



Primera parte



*Presentación de la
investigación*



Autora: Lic. Mariana Juárez

Primera parte

Presentación de la investigación

1. Introducción y resumen descriptivo

El Trabajo Integrador Final -TIF- que se presenta a continuación consiste en la **elaboración de un Plan de Comunicación Estratégico Integral con perspectiva digital para la Región Sanitaria XI (RS XI)** del Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires, donde me desempeñé como responsable del Área de Comunicación desde el año 2009 a la fecha.

La RS XI cuenta en su organigrama con el Área de Comunicación, que funciona hace 14 años en la institución, y si bien desarrolla múltiples acciones, no se observa una estrategia que integre la comunicación interna/externa en clave digital que permita dinamizar y fortalecer la gestión institucional. En esa línea, tampoco se tienen en cuenta las necesidades de la coyuntura actual, donde el mundo digital atraviesa a las sociedades y permite achicar brechas de tiempo y distancia, integrándose a una comunidad virtual donde los vínculos no sólo son offline sino online. Se parte, entonces, de la necesidad de repensar un proceso más amplio ante el crecimiento de la cultura digital que marca una transformación en la producción de sentidos porque ubica en otro lugar a los públicos (Scolari, 2008)

En ese marco, desde el área de Comunicación que está a mi cargo tuve la necesidad de formarme en nuevos saberes digitales para contribuir a la construcción de esos nuevos procesos comunicacionales que necesita la Región Sanitaria XI. La Especialización en Comunicación Digital me permitió después de 14 años en la gestión realizar un paréntesis reflexivo y ordenador en el trabajo diario y repensar las prácticas laborales de la organización para proyectar nuevas dinámicas de planificación comunicacional con un fuerte acento en la digitalidad, respondiendo a la coyuntura actual, que son necesarias para mejorar la estrategia comunicacional de RS XI.

En esa línea, en el TIF se analizó el objeto de estudio (la dimensión comunicacional de la RS XI) a través de un diagnóstico que permitió desarrollar una planificación estratégica de la comunicación con la innovación de una perspectiva digital, posibilitando dar cuenta de los procesos formativos trabajados a lo largo de la Especialización en Comunicación Digital. La propuesta comunicacional integral articula la comunicación interna/externa en clave digital, fomentando diálogos internos más dinámicos y propiciando la interacción de los distintos públicos, en búsqueda de potenciar la identidad de la institución para fortalecer su cultura organizacional.

La modalidad elegida es la de “proyecto de innovación”, dado que se trata de una propuesta de intervención concreta que supone una transformación en las prácticas comunicativas de la cultura organizacional, a partir de establecer una dinámica de diagnóstico y elaboración de un *Plan de Comunicación Estratégico Integral con perspectiva digital*.

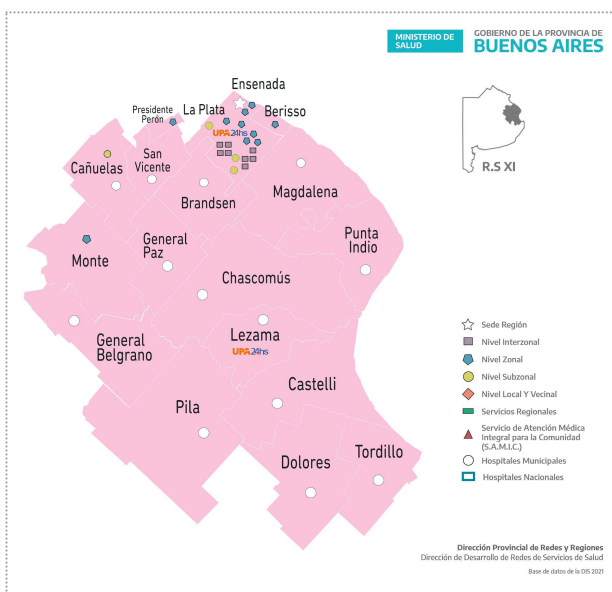
2. Región Sanitaria XI

Descripción de la organización en estudio que da origen al proyecto y justificación de su relevancia

La **Región Sanitaria (RS XI)** es una repartición institucional del Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires con cabecera en la ciudad de La Plata pero ubicada geográficamente en El Dique, Ensenada (calle 129 y 53). La **RS XI** está integrada por servicios, áreas y programas de **18 municipios**:

La Plata, Berisso, Ensenada, Punta Indio, Chascomús, Dolores, Gral. Belgrano, Magdalena, Brandsen, Pila, Castelli, Lezama, Tordillo, Gral. Paz, San Vicente, Monte, Pte. Perón y Cañuelas.

Comprende una población heterogénea, de aproximadamente 1.400.000 habitantes según el último censo, con características urbanas, conurbanas y rurales.



Mapa de la RS XI. Fuente: Salud PBA

La **RS XI** es un hospital descentralizado que se desempeña como una entidad intermedia, mediadora y de articulación, que operativiza así como gestiona reglas generales y políticas sanitarias con las situaciones locales particulares, enmarcada en la ley de regionalización sanitaria de la provincia de Buenos Aires. Considerándose un brazo extendido del nivel central, desarrolla acciones para cuidar la salud de la población haciendo hincapié en la prevención, promoción, capacitación y entrega de insumos -vacunas, medicación, etc.- a los hospitales y secretarías de salud de sus municipios.

En su misión y visión contempla:

MISIÓN

Región
Sanitaria XI

MINISTERIO DE
SALUD

Somos una repartición/instancia institucional del Ministerio -conformada por servicios, áreas y programas- que abarca 18 municipios que comprenden una población heterogénea, de aproximadamente 1.400.000 habitantes, con características urbanas, conurbanas y rural.

Funcionamos como una entidad intermediaria/mediadora/articuladora que operativiza/gestiona reglas generales y políticas sanitarias con las situaciones locales particulares.

Como brazo extendido del nivel central del Ministerio descentralizamos/desconcentramos instrumentalmente los insumos y recursos de planes, programas y políticas trabajando con los referentes representativos/as de las problemáticas locales/municipales.

VISIÓN

Región
Sanitaria XI

MINISTERIO DE
SALUD

La Región Sanitaria XI aspira a ser una estructura sanitaria que, como construcción colectiva permanente de sus integrantes, facilite el acceso equitativo a los planes, programas y políticas de salud a la población de los 18 municipios que comprende; constituyéndose como “el Ministerio en el territorio”; operando con una mirada integradora y relativa autonomía funcional, regional y estratégica; posibilitando un nexo/diálogo integrado entre ejecutores y decisores; a partir de lineamientos políticos de cuidados centrales y gestiones municipales; respetando/considerando las identidades locales propias y específicas.

Fuente Región Sanitaria XI

La RS XI funciona en el predio de salud del Hospital El Dique (ex Hospital Naval) donde convive con otras instituciones sanitarias como CUCAIBA (Centro Único Coordinador de Ablación e Implante de la provincia de Buenos Aires) y SIES (Sistema Integrado de Emergencias Sanitarias), enmarcados por un extenso bosque. La propia Región Sanitaria se encuentra dividida en dos edificios donde funcionan los programas, áreas y servicios, separados por una cuadra de distancia.

Organización interna

La RS XI internamente cuenta con equipos de trabajos organizados en Servicios, Programas y Áreas que articulan la gestión con los 18 municipios en las distintas patologías o acciones sanitarias a las que se dedican. Cada Programa, Área y Servicio tiene un referente responsable de su ámbito sanitario de incumbencia, que en general tiene un perfil profesional de la salud (médico, odontólogo, enfermero, farmacéutico, etc). Éste trabaja junto a su equipo formado por otros profesionales y administrativos.

Organigrama de RS X



Fuente Región Sanitaria XI

Incumbencias del área de comunicación y su cambio de perfil ante la pandemia

El área de Comunicación de la RS XI se creó en el año 2009, dedicándose en un primer momento más a la prensa de los funcionarios de turno y a mostrar gestión de la institución a través de la comunicación externa, siguiendo la línea comunicacional del Ministerio de Salud provincial. Posterior amplió sus funciones a la instancia formativa en comunicación en los distintos eslabones: residencia, enfermería, promotores comunitarios, entre otros espacios de capacitación. En paralelo, también se ocupa desde hace unos años de la comunicación interna, fomentando las redes internas y la gestión.

En el marco de la pandemia, el Área tomó mayor relevancia ya que tuvo que profundizar la estrategia de la prevención y promoción en la comunicación en salud para favorecer la concientización de la población respecto a los cuidados ante el nuevo escenario del COVID-19 y a posteriori desarrollar la campaña de la vacunación. Ante ese nuevo contexto, la RS XI modificó sus estrategias comunicacionales para llegar a los públicos y construir nuevas dinámicas a través de las redes sociales, las plataformas educativas, el canal de YouTube, las reuniones por Zoom y Meet, entre otras; teniendo, el equipo de comunicación, que formarse en nuevos saberes tecnológicos y digitales que le permitieran dar respuesta a ese incipiente mundo pandémico y digital.

3. Definición de los objetivos del trabajo de investigación

3.1. Objetivo General

- Desarrollar un Plan de Comunicación Estratégico Integral con perspectiva digital para la Región Sanitaria XI del Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires, que permita fortalecer la gestión de las políticas públicas de la organización.

3.2. Objetivos Específicos

- Efectuar un análisis situacional de los procesos comunicacionales de la Región Sanitaria XI, que permita dar cuenta de las características de la cultura organizacional, las prácticas comunicativas, las dinámicas de producción de sentido y los intereses de los públicos.
- Proponer objetivos de comunicación para la organización, de acuerdo a los problemas y oportunidades detectados en el análisis situacional.
- Diseñar estrategias de comunicación interna/externa con perspectiva digital en las dimensiones on y off line, que posibiliten alcanzar los objetivos de comunicación propuestos.
- Desarrollar un plan de acción, con metas de desempeño, que permita operativizar las estrategias proyectadas.

4. Referencias teórico-conceptuales y recorrido metodológico

Palabras claves: *comunicación; tecnologías; organización; cultura organizacional; comunicación digital; cultura digital; planificación estratégica; comunicación y salud.*

A los fines de este trabajo se entiende a la **comunicación** como un ecosistema, “como un conjunto de intercambios, hibridaciones y mediaciones dentro de un entorno donde confluyen tecnologías, discursos y culturas” (Scolari, 2008, p.26). Siguiendo al autor, todas las **tecnologías de comunicación** son sociales pero también cognitivas, porque transforman nuestra percepción del mundo. Se piensa, entonces, a las tecnologías como hechos sociales, no como objetos técnicos sino socialmente construidos (Pinch, 2008). Al decir de Williams (1992)

Cuando pensamos en las comunicaciones modernas, pensamos de inmediato en ciertas tecnologías. 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 (p. 183).

En la misma línea, Van Dijck (2016) propone que es “una falacia creer que las plataformas no hacen más que facilitar las actividades en red; por el contrario, las plataformas y las prácticas sociales se constituyen mutuamente” (p.13).

Organizaciones y cultura organizacional

De acuerdo a los objetivos de este trabajo y al recorrido metodológico que se plantea para el abordaje, se concibe a las **organizaciones como conversaciones**. Como plantean González Frígoli et.al (2016)

Cuando se habla de organizaciones desde la dimensión comunicacional, estamos haciendo referencia a dos tipos de discurso. Por un lado, a los discursos que

marcaron su génesis (..) por otro lado, nos referimos a aquellas otras conversaciones que le permiten sostener esos acuerdos, propiciar los vínculos y relaciones necesarias entre sus partes e integrantes y manifestar, hacia el exterior, aspectos de su identidad que la diferencien de cualquier otra organización. En tanto red discursiva la organización es, en definitiva, el conjunto de diálogos que la definen, relacionan a sus actores y la posicionan frente a los otros (p.35)

Pensar en organizaciones supone entonces mirar la cultura que la atraviesa. Bajo esta perspectiva, se entiende a la **cultura organizacional** como

(...)Un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman (González Frígoli y Albarracín, 2007, p. 1).

Comunicación en organizaciones y cultura digital

Para quienes se ocupan de la comunicación institucional en organizaciones, la **cultura digital** supone un desafío de innovación: superar viejas herramientas, volcarse a las redes y abrir el juego a la participación de los públicos. Como plantea Octavio Islas (2011) “Cada una de las referidas modalidades de la comunicación institucional estratégica hoy en buena medida depende del eficiente soporte de las comunicaciones digitales” (p.4).

En esa línea, es importante destacar lo que plantean González Frígoli et.al (2016) cuando exponen que

Hablar de comunicación digital es reconocer el proceso de digitalización de la cultura, la transformación de la información, las imágenes, sonidos y mensajes en bytes capaces de fluir por diferentes plataformas mediáticas y de ser reproducidos, reeditados y redistribuidos fácilmente y desde diferentes contextos (p. 22)

Observando los objetivos de investigación de este trabajo, resulta necesario dar cuenta de la posición teórica en relación a la **planificación de estrategias y acciones de**

comunicación. Es importante retomar a Carlos Matus (1993) cuando propone a la planificación como una herramienta vital para evitar la improvisación y encuadra a la estrategia como “un cálculo de interacción social que toma conciencia de la existencia del otro para alcanzar un resultado perseguido” (Matus, 2007, p.380)

En esa línea, se piensa en un análisis situacional como metodología de diagnóstico en tanto producción de conocimiento que incluye la participación activa de todos los actores involucrados (Uranga et al., 2020) y a la **planificación de la comunicación** como un proceso de construcción de sentidos, entendiendo que gestionar la comunicación en las organizaciones implica utilizar herramientas pero no reducirlo a lo instrumental, y que estos saberes técnicos deben ponerse en juego con los sentidos que emergen desde la organización (González Frígoli et al., 2016)

Intervenciones en comunicación y salud

La producción de un Plan de Comunicación en una institución de salud requiere poder definir cuál es la posición que se asume sobre dicho campo. En este sentido, se entiende a la **comunicación en salud** desde una *perspectiva culturalista*, como un espacio de producción de sentidos con la comunidad, con intervenciones dialógicas y participativas en donde, como proponen Bruno y Demonte (2015)

(...) la comunicación se orienta a fortalecer, por un lado, procesos locales que promueven cambios en conocimientos, actitudes y prácticas en la población, y por el otro a fortalecer la capacidad de individuos y comunidades de incidir efectivamente sobre las determinantes de la salud, tomando como referencia la Promoción de la Salud de la década del 80. Así vista, la comunicación va más allá de su utilidad instrumental, para constituirse en un proceso de carácter social que posibilita el reconocimiento, encuentro y diálogo de los diversos saberes, contribuyendo a consolidar articulaciones intersectoriales en salud, que generen procesos de cambio que mejoren las condiciones de bienestar de la población (p.3).

4.1. Sobre la estrategia metodológica

En el marco de los objetivos del TIF se desarrolló una **triangulación metodológica** que permitió establecer una interrelación de las perspectivas cuantitativa y cualitativa para generar nuevos conocimientos del objeto en estudio. Como plantea Gómez-Diago (2010), la investigación en comunicación debe ser inclusiva, lo que implica combinar las características de las metodologías cuantitativas y cualitativas. Al decir de Bericat (1998)

No se trata de completar nuestra visión de la realidad con dos miradas, sino de utilizar ambas orientaciones para el reconocimiento de un mismo e idéntico aspecto de la realidad social. En esta estrategia, por tanto, se pretende un solapamiento o convergencia de los resultados. Los métodos son implementados de forma independiente, pero se enfocan hacia una misma parcela de la realidad, parcela que quiere ser observada o medida con dos instrumentos diferentes. En la triangulación, por tanto, el grado de integración aumenta, y la legitimidad de la estrategia está condicionada por la posibilidad de que dos metodologías diferentes, como la cuantitativa y cualitativa, puedan captar, en parte o totalmente, un mismo hecho (p.38).

En relación al proceso de investigación, se desarrollaron dos instancias: el análisis situacional encuadrado en un diagnóstico y el desarrollo del Plan de Comunicación. A continuación se detallan las técnicas de producción de datos que se utilizaron en cada uno de los momentos:

1. Diagnóstico y análisis situacional

a. Recolección de datos

- **Matrices de observación** de la comunicación organizacional interna/externa que distingue qué se comunicó, cómo, a quiénes, canales de la comunicación y recursos digitales, niveles de interacción, entre otras variables de indagación sobre la comunicación en la institución.

- **Entrevistas semi estructuradas** a actores claves de la institución como directivos y referentes de equipos que permitió observar el *lugar* de la dimensión comunicacional en la cultura organizacional, desde su perspectiva y sus necesidades.
- **Encuesta a todos los referentes de Servicios, Programas y Áreas de RSXI** que posibilitó conocer los *intereses* de contenidos digital en salud para fortalecer los vínculos con sus efectores y mostrar gestión sanitaria a sus públicos.
- **Encuesta a los Referentes equipos de salud municipales**, que permitió conocer los *intereses* de contenidos en salud y su opinión sobre la implementación de herramientas digitales online para favorecer la comunicación con la organización.
- **Análisis de página web** del Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires que dió a conocer los contenidos, diseño y características que se usan en una plataforma de salud provincial de la cual depende la RS XI.

b. Conclusiones diagnósticas

- **Matriz FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la organización y su vínculo con la dimensión comunicacional.

2. Plan de Comunicación

Desarrollo del Plan de Comunicación Estratégico Integral con perspectiva digital, con propuesta de mejora y organizado en objetivos general y específicos; públicos seleccionados; estrategias comunicacionales: temáticas y actividades; recursos; cronograma de implementación y resultados esperados,



Segunda parte



*Análisis situacional y
diagnóstico de
comunicación*



Autora: Lic. Mariana Juárez

Segunda Parte

Análisis situacional y diagnóstico de comunicación

El punto de partida de este trabajo fue la realización de un diagnóstico de comunicación, entendiendo que el **conocimiento es el primer paso de la transformación.**

Este es el punto de partida, el que nos permite reconocer e identificar el proyecto de comunicación que vamos a planificar. Es una instancia de conocimiento de la situación presente, una oportunidad para analizar qué sucede y los motivos y para proyectar el futuro (González Frigoli et al., 2016, p. 52).

La instancia de diagnóstico se llevó a cabo durante los meses de agosto 2022 a enero 2023. A partir de la observación, de la recolección de datos y de entrevistas a actores de la institución en estudio, se desarrolló una matriz FODA de la comunicación organizacional.

A los fines metodológicos, y entendiendo que la comunicación contempla intrínsecamente las dimensiones interna y externa, para poder desarrollar un mejor análisis de las variantes se dividieron las matrices de observación en CI (comunicación interna) y CE (comunicación externa).

En esta línea, y retomando la posición metodológica antes esbozada, el diagnóstico de las dimensiones de la comunicación requirieron múltiples herramientas. Al decir de Frígoli (2016)

(...) es fundamental comprender a la comunicación ligada a la cultura organizacional. Las formas de hacer y pensar compartidas en una organización forman parte de la cultura de la misma y por ende nos permite entender su realidad comunicacional. Asimismo, es importante combinar herramientas metodológicas cualitativas y cuantitativas, para poder realizar un abordaje mucho más amplio que permita tener un panorama de la situación en su complejidad (p.44)

En ese marco de análisis se propuso para el TIF la triangulación, ya que a través de la combinación metodológica se utilizan las herramientas que ofrece cada perspectiva para realizar un análisis más complejo desde las distintas variantes. De este modo, se desarrolló el análisis en base a la triangulación de la información obtenida de las entrevistas a personas

claves, la encuestas de necesidades de comunicación a referentes regionales y municipales y la matriz de observación de la comunicación interna.

Este proceso metodológico empleado se vale de diferentes técnicas que las combinan, como son las técnicas cualitativas y cuantitativas. Las cualitativas se pudieron desarrollar a través de los datos recabados en la matriz de observación de la Comunicación Interna y la información que arrojaron las entrevistas a personas claves de RS XI. Estas herramientas de tipo *cuali* posibilitan acercarse “a la comprensión de los acontecimientos sociales, nos permite interpretar las perspectivas de los propios sujetos con quienes realizamos la investigación y para quienes la realizamos, siempre buscando producir algún cambio” (Farias et al., 2016, p.6)

Pensando en una triangulación de métodos se utilizaron encuestas y se analizaron las métricas de los perfiles de Redes Sociales para superar tendencias de sesgo en la evaluación por pares y facilitar la valoración. (Nassí Caló, 2015)

1. Comunicación Interna-CI

Como punto de partida de la observación, se destaca que la institución cuenta con un área de Comunicación que funciona desde el año 2009, y tiene como recurso humano asignado una Lic. en Comunicación Social y una estudiante avanzada de la misma carrera. Si bien el área integra el organigrama de la estructura, no tiene funciones formalmente reconocidas, como la mayoría de los programas y áreas Regionales, ni un presupuesto propio.

En cuanto a los datos recabados en la observación diagnóstica y sistematizados en la [matriz de CI](#), organizada a partir de los ejes *cuál es el público objetivo, a quiénes y con quiénes se interactúa*, se destaca que la institución cuenta con **16 equipos de trabajo en funciones** organizados en Dirección, Servicios, Áreas y Programas que alcanza a **170 trabajadores**.

El contenido que comunica la institución en la dimensión interna es **información de interés del personal** vinculada con las actividades sanitarias que se desarrollan en el ámbito de su organización y los 18 municipios que la componen.

A través de un **lenguaje simple e informal** se comparte información sanitaria de campañas, efemérides en salud, publicaciones de las redes sociales de RS XI. En cuanto a la información más administrativa, el área de comunicación notifica sobre reuniones y comunicados de la Dirección, Administración y Personal. También se comparten las actividades regionales de las diferentes Áreas, Programas y Servicios.

En esta línea es importante describir los **canales y estrategias** que utilizan para comunicarse como es el **calendario digital de Google** que cruza el e-mail de CI del Área de Comunicación con las cuentas institucionales de los equipos regionales. En esa plataforma se realizan las cargas semanales de las actividades por parte de cada equipo y desde Comunicación por el **grupo de Whatsapp**, integrado por todo el personal de RS XI.

A través de esta vía de comunicación también se comparten diariamente los contenidos publicados en las redes sociales regionales e información de interés sanitario y



laboral para las/los trabajadores. En paralelo, en menos veces se utiliza el correo de e-mail de CI para enviar información ampliatoria a los equipos.

Otra estrategia son las **presentaciones de las planificaciones anuales de los programas** (balance del año anterior y propuestas) ante la Dirección y los Referentes de cada equipo. En paralelo, el diagnóstico evidencia también que falta un monitoreo planificado de los avances de propuestas y acciones.

También se desarrollan reuniones de equipo con la Dirección y los/as referentes de cada Programa organizadas hace un año con la denominación de un **Consejo Técnico Regional** para trabajar líneas de acción sanitaria en común, que se realizan periódicamente pero sin una planificación de fechas concretas/ estrategias y por sub temas de interés de los equipos.

1.a. Las entrevistas: polifonía de voces

Como parte del análisis situacional de la RS XI se realizaron entrevistas a personas claves de la institución a lo largo del mes de octubre 2022 que dieron cuenta de la cultura organizacional, dinámicas de trabajo en la instancia comunicacional, necesidades internas y propuestas que pudieran tomarse para el Plan de Comunicación Estratégico Integral.

En ese marco es importante destacar que la entrevista como herramienta metodológica es de gran utilidad en la investigación de tipo cualitativa, sobre todo en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, porque permiten obtener información sobre el objeto de estudio. Dentro de los tipos de entrevistas se encuentran las estructuradas (con preguntas fijas), las semi estructuradas (con preguntas predeterminadas pero con flexibilidad frente a las intervenciones del interlocutor) y las no estructuradas (Díaz Bravo et al., 2013). Bajo este encuadre teórico se realizaron entrevistas semi estructuradas que permitieron obtener una gran variedad de información sobre la organización.

Se desarrollaron cuatro entrevistas a personas claves de la RS XI, con perfiles de profesionales y de responsabilidades diversas para obtener puntos comparativos que permitieran conocer las necesidades que se pudieran trabajar en el Plan de Comunicación Estratégico Integral.

Perfil de los entrevistados

Héctor Canales. Director ejecutivo de RS XI. Médico intensivista. Trabaja en el sistema sanitario desde hace más de 30 años.

Analia Bertolotto. Jefa del Servicio de Coordinación de Redes de RS XI. Licenciada en Psicología con maestría en Salud Pública. Más de 30 años en la gestión de la salud pública.

Ramiro Donlon. Referente del Equipo regional de Capacitación de RS XI. Odontólogo. Trabaja en la institución desde hace más de 25 años.

Silvina Lago. Jefa del Servicio de Maternidad e Infancia y Adolescencia de RS XI. Médica Pediatra con más de 30 años en el sistema público sanitario

Características de la entrevista

Se trabajó con un **cuestionario semi estructurado a partir de las siguientes preguntas:**

1. ¿Cuál es su perfil profesional y trayectoria en el sistema sanitario?
2. Según su experiencia, ¿qué rol cree que debe tener la comunicación en las organizaciones? ¿Cree que este rol se cumple en su organización?
3. ¿Cómo es el vínculo de su área a cargo con el área de Comunicación regional?
4. ¿Qué estrategias del área de Comunicación regional (CI/CE) le sirven para facilitar, articular trabajo en común y/o dar a conocer la gestión de su área de trabajo?
5. ¿Cómo piensa que ha incidido la aparición de la digitalidad en la comunicación organizacional? ¿Considera que el uso de las plataformas digitales modificó las dinámicas de participación? ¿Dónde cree lo puede observar?
6. ¿Cuáles son las necesidades comunicacionales que tiene su área de trabajo o le parece interesante mejorar?
7. Pensando específicamente en las nuevas tecnologías digitales ¿cuáles les parece que sería interesante desarrollar?
8. ¿Cómo es el vínculo con las otras Áreas/Programas/Servicios y Dirección regional?

9. ¿Se desarrollan reuniones de equipos y en el caso positivo cómo son las dinámicas?
10. ¿Qué percepción tiene sobre la cultura organizacional de la RS XI?, ¿Cree se han realizado acciones para fortalecerla que permitan la integración interinstitucional?

A modo de aproximación diagnóstica y con el objetivo de conocer en primera persona las reflexiones de actores claves de la institución, se organizaron los ejes centrales que atravesaron las respuestas de las entrevistas en cinco líneas conceptuales: la comunicación en las organizaciones, la comunicación interna, la comunicación externa y la cultura organizacional.

Polifonía de voces

La comunicación en las organizaciones

A través de la palabra de los entrevistados se pudo abordar el lugar que ocupa la comunicación en la institución y sus alcances, analizando uno de los temas centrales de esta investigación. Al decir de Ramiro Donlon:

La comunicación es fundamental para cualquier estrategia que uno quiera desempeñar como política de salud. Hoy en día asistimos a un cambio de paradigma en lo comunicacional: en esta etapa crítica que hemos atravesado que ha sido la pandemia, los nuevos instrumentos comunicacionales nos han podido ayudar para seguir en contacto y poder difundir estratégicamente toda la información que fue necesaria para atravesar dicho momento. Por eso, el buen empleo de estas herramientas es fundamental.

Esta reflexión del referente de Capacitación regional pone el énfasis en la transformación de la comunicación con la pandemia, donde desde la RS XI tuvieron que seguir formando recurso humano (por ejemplo en enfermería) a través de nuevas plataformas virtuales como el canal de YouTube de la organización, poniendo de relieve lo estratégico de usar estas herramientas digitales.

En esa línea, profundiza su opinión la referente del Servicio de Redes regional, Analia Bertolotto, que desde su formación profesional en el ámbito de la psicología ubica a la comunicación en un lugar importante a la hora de la **construcción del vínculo**:

El tema de la comunicación es fundamental, es la **esencia del vínculo**, sabemos como es la premisa del Área que **no podemos no comunicar**, que siempre que estamos con alguien estamos comunicando hasta con todos los malentendidos que se juegan en la misma. En todas las instituciones hay una comunicación, el tema es si es buena o mala. Es importante trabajar la comunicación en cualquier proyecto que uno se proponga, tratar de hacerlo de la manera más clara posible, en esa línea hemos trabajado tanto internamente el tema de la comunicación en nuestra Región.

En tanto, la referente del Servicio de Maternidad e Infancia, Silvina Lago destaca la importancia de la comunicación para mostrar gestión:

Es importantísima la comunicación porque nosotros, los que hacemos **gestión**, podemos mostrar nuestro trabajo. Se puede trabajar un montón pero **si no se los muestra, el trabajo se invisibiliza**. La comunicación me parece fundamental.

El último aporte en este eje central es del Director Ejecutivo de RS XI, Héctor Canales que asumió hace unos meses en el cargo y que define a la comunicación desde su experiencia personal:

No tengo ni idea qué es comunicación, sí lo que son los medios de comunicación porque **la comunicación es mucho más amplia** y para eso debería tener una formación en ese sentido. El rol que debería cumplir es ser comunicador universal y con llegada. Una cosa que una vez leí con respecto a la comunicación es que la gente debe verse reflejada en la comunicación, que participe en el hecho, es como ir a un programa de televisión y después querés ver el programa para verte vos. El rol de la comunicación debe reflejar lo que vos quieras comunicar por un lado y **que el otro se sienta parte de lo que vos comuniqués**. Vos podés comunicar muchas cosas pero si el otro no se siente parte, le pasa por el costado.

Comunicación interna

Si bien la comunicación es integral, las instituciones en general y la RS XI en particular, la organizan en sus dimensiones interna y externa para profundizar la estrategia puertas adentro y afuera de la institución. En ese marco desde la RS XI se viene trabajando hace muchos años algunas estrategias de CI que comparten los entrevistados en sus testimonios y algunas propuestas de mejora. Al respecto, describe Donlon

El equipo de comunicación de la Región hace un trabajo muy grande y muy fuerte en lo que tiene que ver con la comunicación interna porque en reuniones de trabajo se han diagnosticado situaciones en las que no existía o **había poca comunicación interna** entre los equipos (...) Mínimamente creo que nosotros como trabajadores de la salud debemos saber qué es lo que hace cualquier compañero que trabaja en otro ámbito, es estratégico saberlo. Esas cuestiones muchas veces se intentan fortalecer desde el área de comunicación(...) Creo que para mejorar se podría **identificar una necesidad común**, con una agenda de temas y trabajarla en forma conjunta, eso sería estratégico.

A partir de su experiencia de más de 30 años en el sistema sanitario provincial, Analía Bertolotto traduce el problema de la segmentación del trabajo de los equipos en compartimentos estancos a una problemática de larga data que produce barreras comunicacionales entre los trabajadores. En esa línea, comenta la experiencia del curso que se desarrolló en el año 2021 para mejorar el trabajo en equipo a nivel regional promovido desde el Servicio de Redes a su cargo junto al Área de Comunicación regional:

La RS XI no es ajena al problema que padece todo el sistema de salud que es la **fragmentación** que existe en los hospitales, sabemos que hay servicios que se desconocen entre sí, ni siquiera saben de la existencia del otro y eso nos pasa a nivel de la Región (...) El año pasado se concretó un **proyecto de planificación estratégica y comunicación interna** en el marco de un curso que participó personal de la Región, después de esta experiencias las reuniones son más fáciles porque todos podemos ver que tenemos que estar al tanto de las distintas temáticas que se trabajan en la Región. Otra mejora es que se armó un calendario digital de actividades interno donde todos estamos al tanto de las cosas que se hacen en Región, más el grupo de WhatsApp que ya existía y eso ha mejorado esta relación y

este intercambio y habrá que seguir mejorando porque no todos ponemos la información a tiempo.

Por su parte, Silvina Lago destaca la importancia de desarrollar la CI en la organización y realiza su aporte de propuestas de mejora:

La comunicación también es interna, somos muchos los trabajadores y muchas veces **desconocimos el trabajo del compañero** de la oficina de al lado y la comunicación sirvió para mejorar esa situación. Sobre lo interno, se empezaron a hacer mesas más acotadas según la temática y me parece que el camino es por ahí. Pero también **sostenerlo en el tiempo**, porque tampoco sirve que nos juntemos una vez en marzo y la próxima vez en agosto, me parece interesante que la Dirección esté y participe.

En esa línea de propuestas el Director, Héctor Canales, plantea desarrollar desde la virtualidad estos espacios de encuentro y construcción:

Yo creo que **las reuniones son interesantes**, no te dan los tiempos a veces porque ahí es donde se da el feedback, si no se puede presencial capaz virtual para ver cómo vienen trabajando y ver cómo se sienten. Eso es parte de la articulación comunicacional.

Comunicación externa

Otra parte de la línea directriz de la Comunicación es la que se trabaja puertas afuera de la institución. Sobre esto dice Donlon:

Con respecto a la comunicación externa creo que en las **redes sociales tenemos una buena llegada**, lo que nos gustaría y es un anhelo con el área de comunicación, es poder contar con una **página web propia** donde nosotros podamos apropiarnos de un instrumento, donde podamos ofrecerle a toda la comunidad la información que ellos necesitan (...) La página del Ministerio está bien armada, tiene mucha información pero tiene que contemplar todas las regiones sanitarias de la provincia de Buenos Aires y nosotros necesitamos algo más acotado, porque primero hay mucha gente a la que le cuesta navegar y debemos trabajar para que la información sea más amigable.

En tanto, Analía Bertolotto respecto a la consulta sobre la mejora en estrategias de CE también coincidió en la importancia de tener una plataforma digital de la RS XI:

Cuando **más comunicación, más democratización y más participación** y eso en función de nuestra misión y visión, siempre es convocante poder contar con la mayor cantidad de dispositivos como es la página web, que permita llegar a los efectores y la población.

Silvina Lago resalta que “la mejor época” fue cuando tuvieron la página web RS XI que arbitrariamente fue levantada por la gestión anterior en diciembre del 2015 y actualmente la organización solo cuenta con una pestaña con información muy acotada en la web principal del Ministerio de Salud.

Para mi la mejor época fue cuando tuvimos la página porque no sólo sirve para mostrar lo que uno hace sino para poder volcar allí información importante para nuestros municipios y para los hospitales que tengan que acceder en forma constante; por ejemplo, los formularios de Google que son utilizados para la denuncia de la muerte infantil y materna porque constantemente te preguntan *dónde está, me podés volver a pasar el formulario*. Si tuviéramos una página donde pudiéramos volcar toda la información de las líneas de trabajo, sería de gran ayuda para compartir con los efectores en un único lugar para buscarlas.

En esa línea, Canales coincide en la necesidad de los referentes de Servicios, Programas y Áreas de tener una **plataforma digital** que contenga la información de gestión sanitaria de RS XI importante para articular con los efectores y la comunidad, pero propone concebirla desde otra manera para que sea legitimada por las autoridades de salud regional y provincial:

Sí, podríamos tener un **recurso digital** (...) Yo me imagino información útil para los municipios e información, por ejemplo sobre prótesis o sobre lo que necesita la gente para hacer el trámite.

Cultura organizacional

La palabra de los entrevistados pone en evidencia que la comunicación, en sus dimensiones externa e interna y desde lo online y offline, atraviesa a la RS XI en sus distintas dinámicas de trabajo. Asimismo, se destaca que se vienen desarrollando acciones para mejorar la organización y lograr una integración interinstitucional que fortalezca al personal y consolide su Cultura Organizacional. Al respecto, Donlon opina:

No cabe duda de que la RS XI tiene una **cultura organizacional** reconocida por el nivel central y por el resto de las Regiones. Si algo puedo es estar **orgulloso** de formar parte de este equipo de trabajo y de esta organización y el **poder de innovación** permanente que tiene. Porque es **pionera** y siempre marca tendencia, tiene que ver con el **poder de autocrítica** que tiene la XI, siempre está cuestionando en el mejor de los sentidos la forma y la estrategia a implementar en las distintas actividades que tenemos que hacer, ya sea pionera en los medios de comunicación, cómo difundir una actividad, hasta en qué lugar hacerla, los contenidos, los actores. Yo en ese sentido estoy orgulloso, formo parte de un grupo muy organizado y no se duerme en los laureles nunca, cuestionando colectivamente y constructivamente lo que hace.

Al respecto, Analía Bertolotto profundiza

Estamos intentando marcar la cultura organizacional porque, repito, vamos contra la corriente de la tradición de compartimentos estancos (..) para eso se debería trabajar con mapa de actores, con una planificación estratégica, no normativa. Significa que no es suficiente bajar con un protocolo, si no son participativos y trabajados en conjunto no son eficaces.

En tanto, Silvina Lago manifiesta:

Creo que vamos en camino de fortalecer la cultura organizacional. (...) Yo creo que el Consejo Técnico vino a cumplir esa función y quedó perdida, empezamos con el Curso de Redes y Comunicación y estas reuniones que se empezaron pero después quedaron discontinuas, creo van a favorecer esta comunicación entre las diferentes áreas pero hay que sostenerlas si no se diluyen en el tiempo.

Estas líneas conceptuales, que se cruzaron en los cuatro puntos de las entrevistas, ponen rostro y voz en primera persona sobre el contexto en el que se encuentra la RS XI y su comunicación organizacional, con acciones que se necesitan fortalecer y necesidades concretas que deberán tomarse en la propuesta del Plan Comunicacional, como la importancia de dar **continuidad a las reuniones** y monitoreos de las acciones sanitarias durante el año y la necesidad de tener un **sitio digital propio**, que contenga la información de gestión y facilite el vínculo con los efectores sanitarios y sus públicos. Evidenciando los entrevistados **la importancia y el orgullo** que tienen por su institución, que los moviliza a querer fortalecer

estrategias que mejoren la gestión y la visibilización a través de la comunicación, lo que denota una **fuerte cultura organizacional**.

1. b. La muestra a través de la encuesta

En la línea de indagación de voces de la organización se buscó ampliar la información obtenida en las entrevistas, a través de la realización de dos encuestas desarrolladas entre los meses de octubre y noviembre del 2022, mediante la herramienta de Google Form que permitió el envío del cuestionario y el posterior análisis de datos consolidados en un Excel. El objetivo de la utilización de la herramienta fue conocer la **tendencia de opinión** sobre diferentes ejes temáticos vinculados con el desarrollo de la comunicación y su instancia de mejora para definir un **diagnóstico de necesidades** del universo observado.

Se parte de entender que la encuesta es una técnica de producción de datos que, a través de la utilización de cuestionarios estandarizados, posibilita indagar en individuos o grupos sobre múltiples temas (Katz et al., 2019)

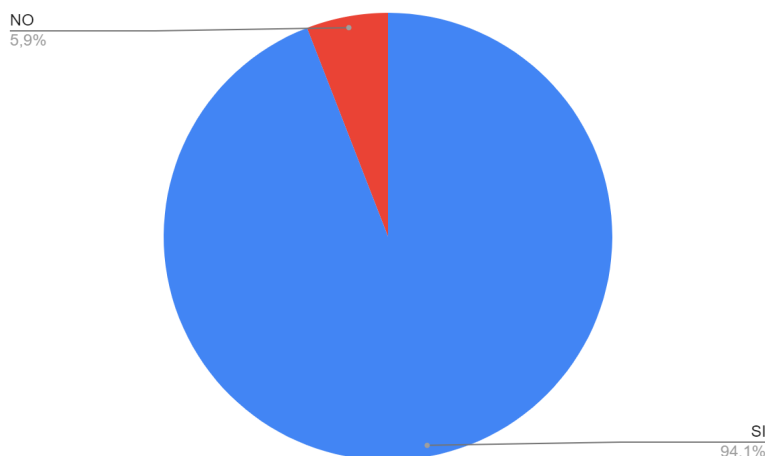
Las encuestas fueron realizadas a públicos diversos (referentes de Programas, Áreas y Servicios de la Región por un lado, y a Referentes de equipos de salud municipales, por otro) y tuvieron objetivos diferentes.

a. **Objetivos, cuestionario y resultados de la medición a referentes de Programas, Áreas y Servicios de la Región**

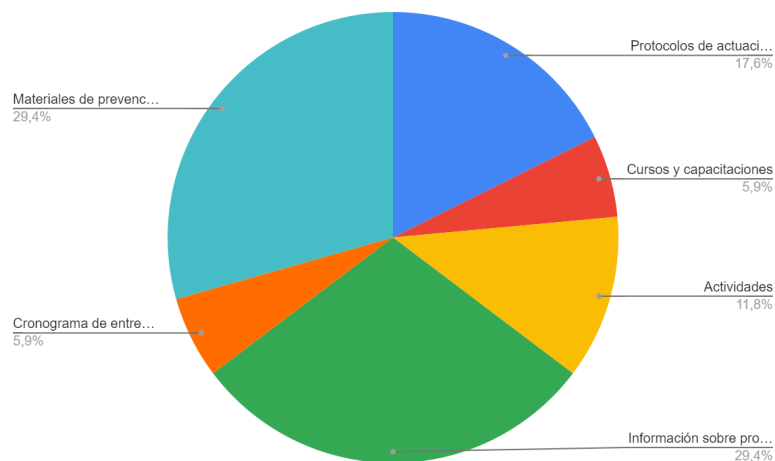
Partiendo de la hipótesis inicial que indicaba que la **ausencia de un sitio web** aparecía hacia dentro de la institución como una de las falencias más notorias de la comunicación organizacional, y habiendo comprobado en las entrevistas a actores claves que contar con una plataforma virtual aparecía como una necesidad compartida, se definió extender la consulta, a los fines diagnósticos, a la totalidad de los referentes de equipos de RS XI, que constituyen un universo total de 16 personas. Para ello, en lugar de la entrevista, se decidió utilizar la técnica de encuesta porque posibilita la respuesta concreta y rápida respecto a dos consultas puntuales vinculadas al tema de interés particular (el sitio web). El nivel de respuesta fue óptimo, alcanzado al 100% de las personas encuestadas.

A continuación se detallan las preguntas y los resultados obtenidos:

1. ¿Cree que la Región Sanitaria XI necesita una plataforma virtual/ recurso digital donde se plasme información de su área/programa o servicio?



2. En caso positivo, pensando en intereses y necesidades de su sector y teniendo en cuenta también lo que supone que los públicos necesitan conocer ¿qué desearía informar en la plataforma virtual? Describa brevemente, sus propuestas se tomarán como disparadores para el desarrollo.



En esta consulta, de respuesta abierta, los referentes dieron cuenta de las **necesidades de información** que deberían estar publicadas en la plataforma vinculadas con su hacer sanitario. Los principales puntos de coincidencia fueron la **información sobre los**

programas, materiales de prevención, protocolos de actuación sanitaria, planillas para tramitación de los efectores, materiales de prevención y capacitaciones

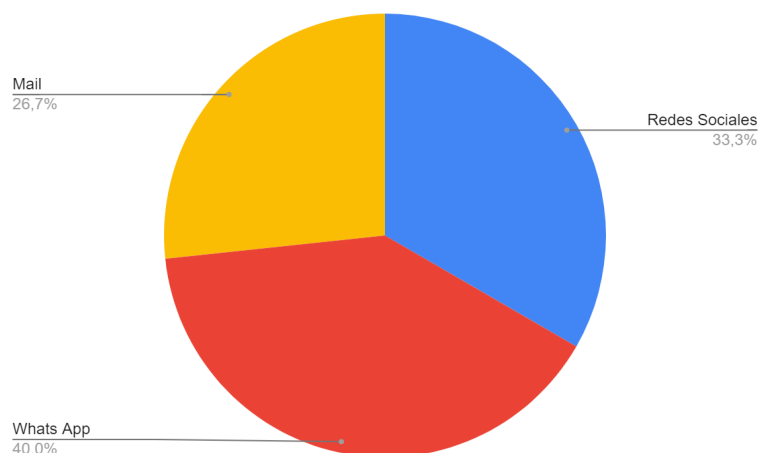
b. Objetivos, cuestionario y resultados de la medición a Referentes de equipos municipales

La decisión metodológica de realizar una segunda encuesta estuvo vinculada a la necesidad de ampliar la muestra de opinión sobre el alcance de la comunicación, desde la perspectiva de los **efectores municipales** con los que interactúa fluidamente la Región Sanitaria XI. De este modo, se desarrolló una **encuesta a los equipos de salud**, con objetivos más amplios que el cuestionario destinado a referentes de programas y que permitió conocer los **intereses** de contenidos en salud, reconocer las particularidades y las necesidades desde una perspectiva comunicacional, poniendo el acento en la digitalidad.

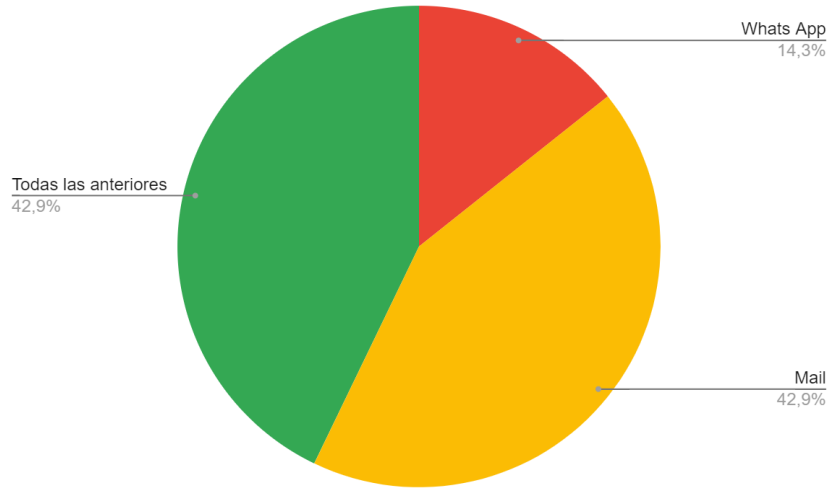
Si bien se decidió tomar al total del universo (Referentes de equipos de 18 municipios), el nivel de participación fue del 39%, lo que se considera una muestra representativa pero deja en evidencia el poco interés en la temática para más de la mitad de estos Referentes.

A continuación se detallan las preguntas y los resultados obtenidos:

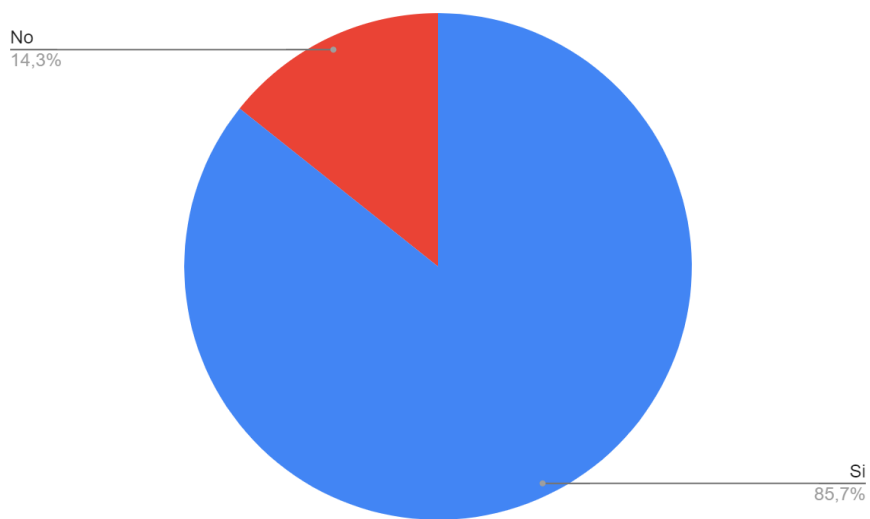
1-¿Por cuál medio se entera de las actividades, campañas e información sanitaria de interés de Región Sanitaria XI?



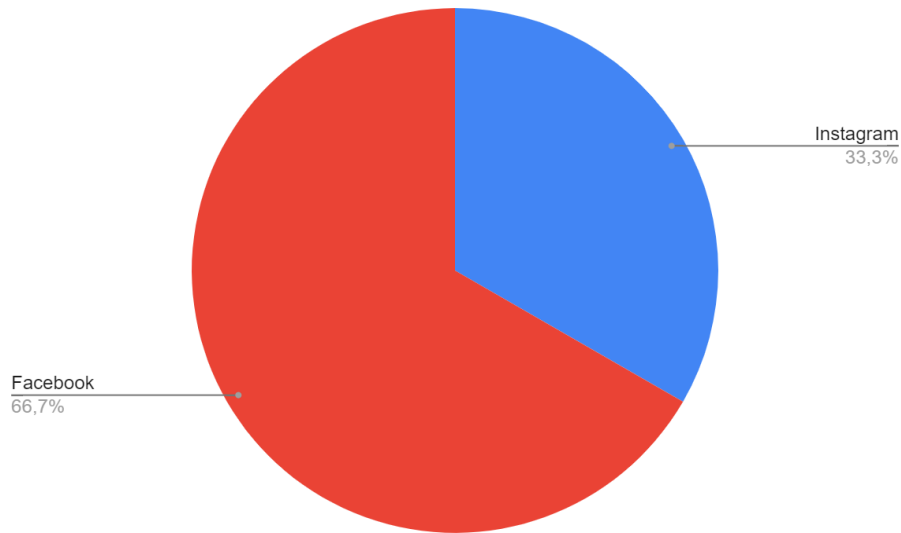
2-¿Por cuál otra vía le interesaría que les llegue la información?



3- Su Institución/Secretaria/ Dirección sanitaria, ¿interactúa con las redes sociales de Región Sanitaria XI?



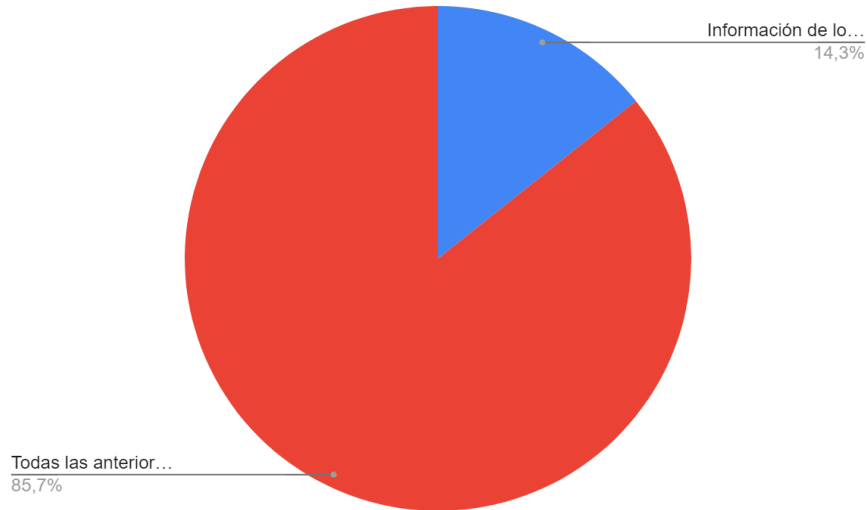
4- En caso positivo ¿Cuáles?



5- ¿Cree sería de utilidad que la información de Región Sanitaria XI (campañas, planillas, llamado a concursos, etc.) estuviera publicada en un recursero digital o plataforma digital?

La respuesta a este interrogante fue unánime: todos los encuestados contestaron a favor de contar con una **plataforma digital propia**. Se aclara que en la pregunta se usó el concepto de **recursero digital** parafraseando al Director de RS XI que en su entrevista, desde su carácter de decisor de la institución, habilitó la instancia de volver a pensar en el desarrollo de una web pero nombrándola de una forma distinta, que permitiera que las autoridades puedan aceptar, teniendo en cuenta que hasta la fecha no volvieron a tener desarrollo las páginas web de las Regiones Sanitarias. En tanto, en la pregunta se aclara que la propuesta superadora podría ser una plataforma digital que contemple más características que un simple recursero digital, para el desarrollo de las necesidades regionales, como una de las estrategias de la comunicación digital.

6- ¿Qué datos serían de utilidad en la plataforma virtual: información de las Áreas, de los Servicios, de los Programas o todas las anteriores?



Como se observa en el análisis, el 100% de los encuestados encuentran que es positivo el uso de los distintos medios digitales para la comunicación de la institución, ya que la mayoría se informa a través de herramientas digitales (WhatsApp en el 40% de los casos y Redes Sociales en el 33%).

En la misma línea, el 85,7% manifiesta que interactúa con los perfiles de redes sociales de la institución (Facebook en el 66,7% de los casos) y coinciden de manera unánime, en la necesidad del **desarrollo de una plataforma digital** que permita facilitar el acceso a la información sanitaria de la RS XI, para achicar brechas de tiempo y distancias con los 18 municipios.

2. Comunicación externa-CE

La CE ocupa un lugar importante para la institución de RS XI ya que a través de ella se visibiliza puertas afuera la gestión de la organización. A pesar de no contar con una planificación estratégica, desarrolla distintas acciones para llegar a sus públicos: la comunicación comunitaria en el territorio (que tiene como eje la prevención y promoción de la salud), la cobertura de prensa y difusión en medios de comunicación tradicionales (sólo para actividades de trascendencia sanitaria y en línea con la Dirección de Comunicación del Ministerio de Salud) y la difusión de las actividades Regionales a través de sus redes sociales.

Dado lo anterior, y si bien la perspectiva del diagnóstico se asienta en la digitalidad -ya que corresponde a uno de los objetivos principales de este TIF- la observación se da en el marco de pensar la comunicación organizacional desde la integralidad.

En el cuaderno de Cátedra *Gestión de la comunicación digital: miradas, procesos y desafíos*, Martín Frígoli y otros (2016) comparten la idea de pensar a la comunicación como una dimensión transversal de las organizaciones. En esa línea, exponen que para conocer esa dimensión se requiere de la construcción de un diagnóstico de comunicación digital y, en ese sentido, resulta imprescindible “reconocer el campo, las características y especificidades que tiene ese mundo digital online que queremos analizar. Reconocer cuáles son los espacios, plataformas, herramientas, actores y códigos que se ponen en juego” (p.54)

2.a. Observación en la matriz de Redes Sociales de RS XI

Una de las principales estrategias de comunicación externa de la Región Sanitaria XI se asienta en la difusión de las actividades de gestión sanitaria a través de las redes sociales, cuya observación se plasmó en una [matriz](#) construida a tal fin, y que delimita los contenidos, el lenguaje, el tono, la periodicidad, los recursos y el público objetivo de las publicaciones realizadas durante los meses de agosto y septiembre de 2022.

La organización posee cuentas en Facebook, Instagram y Twitter, y un canal de YouTube. Sus perfiles se presentan con el logo característico de la provincia de Bs. As, con diseño y color que da cuenta de la gestión actual de Gobierno.

La biografía de todos los perfiles es la misma. Además, como punto débil se observa que se explicita la cantidad de municipios pero no hay una referencia geográfica concreta. En

la misma línea, se destaca que no hay un logo identificador de la organización, dejando la identidad limitada a la de la cartera sanitaria provincial que definió ese logo para todas las cuentas de redes sociales que se encuentran en la órbita de Salud Provincial.

Instagram

Al momento de esta investigación, el perfil de Instagram [@regionsanitaria11](#) tiene más de 4.000 publicaciones, casi 6.000 seguidores y 176 perfiles seguidos, lo que la convierte en la red social de mayor desarrollo de contenidos comunicacionales para RS XI. En su perfil se presenta con una breve descripción de la ubicación, la dependencia con Salud provincial y su alcance a los 18 municipios.

Organiza sus contenidos de historias en botones: CI; En territorio; Prevención; En los medios, Efemérides; Coronavirus; Dengue; COSAPRO; CORESA y Capacitación, donde se comparte la información sanitaria que en los botones desarrolla las historias destacadas.

Facebook

El perfil de la organización en Facebook es [region.sanitariaXI](#) y cuenta con 25 mil seguidores y 121 seguidos. Por cantidad de seguidores, es la segunda red de mayor desarrollo comunicacional y alcance para RS XI y corresponde a la cuenta más antigua creada en el 2013, que tiempo después pasó a convertirse en Fan Page por su amplio crecimiento de seguidores. En su perfil presenta una breve descripción de ubicación, vínculo de referencia con Salud provincial, alcance a los 18 municipios y líneas de contactos. También utiliza las *Historias* que replican el contenido de la cuenta de Instagram.

Twitter

El perfil [@RegSanXI](#) posee a la fecha 1896 seguidores y 615 seguidos. La cuenta se creó en el año 2013 y como el resto de las Redes Sociales de RS XI realiza una breve presentación de la institución y el alcance a los municipios en su “biografía de presentación”.

Canal de YouTube

El canal [@regionsanitariaXI](#) fue creado en el 2017 y a la fecha cuenta con 1,870 suscriptores. En su perfil no cuenta con información adicional.

Retomando la **matriz de observación de la CE** se pudo ver el alcance de las redes sociales pensando en diferentes ejes de análisis:

1. *¿Qué se comunicó?*

A partir de la observación y en función del análisis, los contenidos que se desarrollan en las redes sociales de RS XI pueden organizarse en las siguientes categorías:

- Efemérides de salud
- Trabajo en territorio
- Actividades de gestión institucional
- Prevención y promoción de la salud a la población

Por otro lado, se distingue en la difusión la **producción de contenido propio** y la **viralización de contenido** del Ministerio de Salud provincial

Asimismo, se observa que la producción de contenido de la RS XI está orientada a Instagram y que en Facebook se publica el mismo contenido en espejo. Respecto a Twitter, se registra una menor producción aunque tampoco hay un contenido diferencial.

En esa línea de observación se retoma la matriz de redes sociales donde se registraron los contenidos publicados que fueron replicados en cada cuenta a lo largo de los meses de agosto y septiembre de 2022:

Período Agosto 2022

1. Efemérides mensuales

A partir de la efeméride de La semana mundial de la lactancia, se trabajaron distintas estrategias comunicacionales que varían en recursos y herramientas de presentación:

- Flyer general con la información que repite durante la semana
- Mensajes de recomendación producidos por la cartera sanitaria provincial, destinados a la comunidad
- Difusión de placas que detallan lugares de actividades sobre la concientización de la lactancia materna en los distintos Municipios de RSXI, dando un recorte regional a las actividades que pueda interesar a sus públicos seguidores y muestre la gestión sanitaria regional.

2. Trabajo territorial

Se difunde contenido propio de [Operativos de salud en el territorio](#), actividades de gestión como [entrega de insumos](#), participación regional en operativos de [Dengue](#) y [visita a Municipios](#).

En paralelo, se puede observar viralización de contenido de la cuenta del Ministerio de Salud provincial sobre [información sobre gestión sanitaria](#), [información de interés social](#), [vacunación de COVID para los/as más pequeños/as](#) y [actividad territorial](#).

3. Actividades de gestión institucional

Durante el período se **compartieron contenidos de instituciones sanitarias** que se encuentran en la órbita regional, como de las Secretarías de salud o vinculadas con la salud de los 18 municipios que integran la Región y de los hospitales que están en su jurisdicción, por ejemplo el [curso de musicoterapia del Hospital San Martín](#).

Se destaca que en el caso de Facebook al igual que Twitter se utiliza mucho la [estrategia de compartir publicaciones](#) de instituciones sanitarias municipales y provinciales.

4. **Prevención y promoción de la salud a la población.** Se difunde contenido destinado a la prevención de la salud y la promoción de hábitos saludables a través de flyers o placas con información sobre la temática. En el período, se destaca la campaña de prevención [viruela símica](#).

Período Septiembre 2022

1. Efemérides mensual

Se difunde contenido a partir de placas producidas por el Ministerio de Salud provincial. A modo de ejemplo: [día mundial de la salud ambiental](#), [día mundial de los y las farmacéuticos](#) y [día internacional del cáncer de tiroides](#).

2. Trabajo territorial en salud

Se consolida la información de los operativos en resúmenes semanales con videos creados a partir de secuencia de fotos. A modo de ejemplo: [Finalizamos la semana con Operativos de salud integral en La Plata](#).

3. Actividades de gestión institucional

Durante el período se difunden actividades que fortalecen la identidad institucional como [la entrega de certificados a Residentes](#), las [prácticas profesionalizantes](#) y la [Reunión](#) del Consejo Técnico Asesor.

Asimismo, se difunden actividades con instituciones culturales, educativas y deportivas. En el período en estudio se realiza la [Semana de la salud boatera](#) impulsada por el Ministerio provincial. Desde RS XI se [regionalizó la actividad](#) con [postales de las actividades](#) en los municipios bajo la órbita regional.

4. Prevención y promoción de la salud a la población

Se comparte contenido con objetivos preventivos, producidos por el Ministerio de Salud provincial. Ejemplo: [Concientización sobre la práctica de RCP](#) a través de un video con la participación de *Viloni* y la *Masa*, personajes reconocidos de la lucha libre.

A través de las publicaciones de la organización en sus diferentes perfiles de redes sociales, se pudo observar que **no se realiza una producción de contenidos segmentada** según las características de cada plataforma y atendiendo el perfil de sus seguidores, los públicos. Y en esta debilidad aparecen dos cuestiones a tener en cuenta: por un lado cada plataforma tiene un tipo de contenido, por lo que el usuario/a cuando está en ella busca esa particularidad. Pero por otro lado, en caso de que un mismo seguidor esté presente en varias redes sociales no quiere ver lo mismo una y otra vez. Cuando el contenido es diferente o tiene ciertas diferencias, la audiencia es mucho más receptiva (Delmar, 2021)

2. ¿Cómo se comunicó?

Lenguaje y tono

Siguiendo los ejes de observación de la matriz, el lenguaje y tono utilizado en los contenidos producidos por RS XI en las cuentas de Instagram y Facebook es informativo con un lenguaje simple, claro, concreto respecto de la actividad y con un tono cercano con el público. Se presenta en primera persona del plural, organizando la información de lo más

importante a lo menos importante (pirámide invertida).

El texto que acompaña el flyer, foto o video desarrolla y amplía la información con un **remate o frase conceptual** que en general se repite en todas las publicaciones, por ejemplo “seguimos llevando la salud al territorio”, desde una perspectiva que intenta mostrar compromiso de gestión y cercanía con su público seguidor.

En cuanto a Twitter, se mantiene el estilo del lenguaje utilizado en Instagram y Facebook, adecuándose a las características de la plataforma, con un texto con pocos caracteres y organizado en hilos de difusión.

Periodicidad

La frecuencia de publicación de contenido propio en las cuentas de Instagram y Facebook es diaria, con eventuales variaciones según la actividad de la agenda regional. Se publica en general de lunes a viernes en la banda horaria de la mañana (8 a 14 hs), horario de funcionamiento de RS XI, pero si hay actividades de relevancia se publica por la tarde y los fines de semana. En tanto, la viralización de contenido del Ministerio de Salud provincial se realiza de lunes a domingo durante toda la jornada, según corresponda.

En tanto, en Twitter no se observa una frecuencia estable de publicación. Se **twittea de forma intermitente, cuando se generan actividades de relevancia para la Dirección de la organización.**

Recursos y herramientas

En los posteos de todas las redes sociales se utilizan diferentes recursos gráficos y audiovisuales: [flyers](#) que desarrollan la información de forma concreta y utilizando la estética de Salud Provincial con los logos institucionales, [fotos](#) que capturan la actividad con planos largos de la acción sanitaria y/o cortos de funcionarios, [collage de fotos](#) y [videos cortos](#) de menos de un minuto, que a través de una transición de imágenes o con testimonios dan cuenta de la actividad sanitaria con música instrumental.

Se destaca que no se observan recursos específicos según plataforma.

3. ¿A quiénes?

Público Objetivo

Las redes sociales están destinadas al público interesado en temáticas de salud, en la

órbita de los 18 municipios que integran RS XI: efectores sanitarios municipales y provinciales, personal de salud (enfermeros/as, médicos/as, técnicos, etc.), estudiantes de carreras de salud, funcionarios del ámbito sanitario y comunidad en general interesada en la temática. Del análisis se desprende que los posteos en Twitter se orientan más al público institucional y que en Facebook e Instagram no se trabaja con segmentación de audiencia.

4. ¿Con quiénes?

Interacción

Interactúan con las publicaciones en las redes sociales: funcionarios del Ministerio y de los municipios que están en su órbita; personal de la institución; cuentas oficiales de Hospitales que dependen de RS XI y dependencias sanitarias del Ministerio: comunidad en general a través de un *me gusta* o comentario.

Dependiendo la publicación, algunas interacciones fueron de **apoyo** (utilizando emojis de aplausos, por ejemplo) o **consultas** que, según se observa, en muchos casos **no fueron respondidas** por los administradores de las cuentas de Región.

Estadísticas y resultados

Instagram

Durante el mes de agosto, se registraron **107 publicaciones** entre las producciones de contenidos de RS XI y las que comparten de @saludbap y dependencias sanitarias en la órbita de la Región. Tuvieron **1975 interacciones** en total a través de *me gusta*.

Mediante la matriz se conoció que hubo un **mayor crecimiento de publicaciones de contenidos propios** de la Región que los compartidos realizados por el Ministerio. Se puede observar en números concretos: 61 publicaciones propias, a lo largo del mes, frente a 46 publicaciones de @saludbap.

Las que más interacciones recibieron fueron las de **producción regional** que muestran actividades en la órbita de RS XI a través de fotos que visibilizan los actores en primer plano; por ejemplo, la entrega de certificados por la culminación del [Curso de Prevención de las Violencias](#), con una foto de todas las personas que realizaron la capacitación, recibió **65 me gusta**.

En paralelo, las publicaciones vinculadas con el público de enfermería también reciben muchas interacciones ya que, según lo observado, corresponde a la mayoría del público

seguidor de RS XI, por ejemplo la [entrega de mochilas técnicas a estudiantes de enfermería](#) que recibió **74 me gusta**.

En algunos casos se registra un **alto índice en reproducciones en las publicaciones del tipo vídeo**, por ejemplo de re-publicación del contenido de @saludbap sobre la [Semana de la lactancia materna](#) con 135 reproducciones del público o el de producción de RS XI del trabajo territorial [Operativo de Salud Integral en El Peligro](#) con 305 reproducciones.

Otra línea de análisis y observación contempla a las interacciones con el público seguidor que alcanza una importante participación, por ejemplo en agosto: **1751 interacciones de me gusta** en las publicaciones y **48 mensajes del público en general con emoji de aplauso o felicitaciones**. Estas interacciones, que en muchos casos tienen preguntas sobre la actividad, en su mayoría no son respondidas por la institución, que da cuenta de una **falencia en la escucha y respuesta comunicacional** que debería mejorarse en el Plan Comunicacional respecto a la estrategia con sus públicos.

Facebook

La mayoría de las publicaciones que presentan mayor cantidad de interacción son las vinculadas con **enfermería**, lo que se observa sobre todo en la Fan Page de Facebook. Los temas de mayor interés obedecen a llamados a concursos docentes o actividades de los alumnos/as, por ejemplo la publicación de agosto [Llamado a concurso docente de 3er año de la TSE](#) con 80 likes en Facebook o la publicación sobre la [entrega de 40 mochilas técnicas](#) a estudiantes de la Tecnicatura Superior en Enfermería, con 73 likes.

Twitter

En la cuenta de Twitter de RS XI se observa que **las interacciones con las publicaciones propias son muy bajas**, por ejemplo la [placa de Operativos](#) obtuvo 4 retweet y 3 *me gusta*, proyección de interacción que se observa en el resto de las publicaciones regionales.

En este sentido, son **pocas las publicaciones propias** de relevancia sanitaria regional que provocaron impacto a su público seguidor, que en su mayoría corresponde a funcionarios e instituciones vinculados con la salud. Por ejemplo, las placas por municipios sobre la [Semana de la lactancia materna](#). Durante el mes de septiembre, otros ejemplos relevantes corresponden a actividades de gestión sanitaria como: [LXI Consejo Regional de Salud](#), [entrega de certificados a 400 Residentes](#) y flyer de lugares en RS XI donde se desarrolló la

Semana de la Salud Bostera

Las publicaciones del Ministerio de Salud provincial que alcanzaron mayor interacción corresponden a las referidas a la Semana de la Salud Bostera y al [video sobre RCP](#) con *La Masa* y *Viloni*.

Canal de YouTube

Durante los meses de observación de agosto y septiembre **no se registraron publicaciones** de videos en el canal, ya que la mayoría de los contenidos se realizaron en el periodo de **pandemia** donde la virtualidad fue la principal ventana de conexión con los públicos. En ese contexto se produjeron videos de capacitación para seguir formando recurso humano en enfermería con contenidos desarrollados por el canal institucional, **perdiendo alcance en la vuelta a la presencialidad**. Actualmente se realizan contenidos audiovisuales más breves que se publican directamente en las redes sociales de más alcance para la RS XI como es Instagram, Facebook y Twitter.

En esta línea de observación y análisis de la comunicación de la institución que se desarrolló en el diagnóstico fue importante **ampliar la mirada** a otras experiencias que pudieran **enriquecer la propuesta comunicacional integral**, poniendo acento en una de las principales necesidades que surgen de las entrevistas y encuestas como es el desarrollo de una **plataforma digital**.

En ese marco, se sumó otro recurso digital de observación al TIF como es la **página web del Ministerio de Salud de la provincia de Bs.As.**, que no se había tenido en cuenta en el plan inicial pero que en el desarrollo de la etapa diagnóstica ameritó el análisis y permitió, en un segundo nivel, enriquecer la propuesta.

2.b. Observación de la página web del Ministerio de Salud provincial

La web <https://www.gba.gob.ar/saludprovincia> da a conocer la perspectiva de desarrollo digital que tiene la institución central de Salud provincial de la cual depende la RS XI.

En esa línea, se propone la observación y el análisis de las categorías que integran a la web de SALUD, uno de los entornos multimediales de las dependencias ministeriales del Gobierno de la provincia de Buenos Aires. En esta propuesta digital, el objetivo central de la web está planteado en el encabezado: *Cuidamos la salud de los bonaerenses, a partir de la prevención, promoción y el ordenamiento de la demanda, mediante nuestros programas y efectores sanitarios.*



A través de una frase tipo slogan apunta al objetivo central del Ministerio, de una forma **simple y breve** respondiendo a la propuesta a lo largo del portal, con la organización de la información en contenidos y servicios que ofrece y se observan en la página inicial, y estableciendo al público que se dirige: los y las bonaerenses.

Estructura de la web

La web presenta una estructura y diseño simple que permiten a los/as usuarios/as identificar fácilmente dónde acceder a las distintas opciones. Utiliza un único sistema de organización definido y claro orientado a los intereses del público. Con una estructura adecuada organiza los contenidos para "navegar" de forma simple y lógica posibilitando que

sea *accesible* y *navegable* y permitiendo la *usabilidad*. Se ordena la información tomando las líneas de cuidado priorizadas por la gestión: Buenos Aires Vacunate; Calendario Vacunación Bonaerense; Qunita; Receta Electrónica que con un click se accede a la información en un hipertexto, destacado en color celeste, marca de la identidad visual de la provincia en la gestión actual.

Se respeta el concepto "tres clicks para llegar a la información", incluso a dos, según el tipo de información que se busque, de lo general a lo particular.

En la parte posterior, destaca las principales instituciones sanitarias y acciones que puedan interesar a los usuarios, también con un click:

- Hospitales
- Cursos y Jornadas
- Doná Sangre
- Programas de Salud
- Salud Mental y Consumos problemáticos
- CUCAIBA

La estructura general del sitio está orientada a las necesidades de las personas usuarias de la organización. Presenta en el lateral derecho la Información de contacto: dirección, teléfono y horarios que proporcionan mecanismos para ponerse en contacto con la institución. Abajo en Uso Interno: con pestañas que son dirigidas directamente al personal de salud, por ejemplo Gestión personal y de Usuarios, etc.

En tanto, en la parte superior las pestañas: Institucional, Investigación y Capacitación, Servicios, Prensa y comunicación, que apunta al público general que posea interés por la temática de salud.

En la pestaña Institucional se aloja la información sobre las doce Regiones Sanitarias con datos acotados -y en muchos casos desactualizados- sobre ubicación/ mapa, municipios que las componen y autoridades.

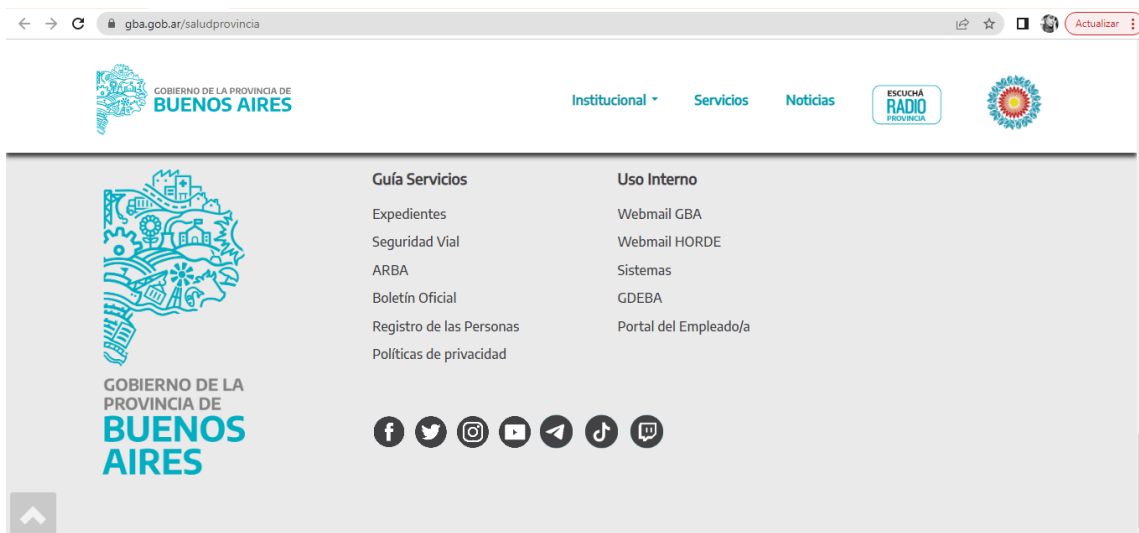
En tanto, en la parte posterior del sitio se desarrollan las actividades más destacadas: ÚLTIMA NOTICIA organizada con título (desplegable) bajada, fecha y foto que grafica las acciones de Salud Provincial (las imágenes son comprensibles, con buena resolución),

actualizada periódicamente. Se amplía la información con el botón: VER MÁS NOTICIAS.



Los dos extremos de la web pertenecen al Portal provincial destacado en el **color celeste** de la actual gestión, con los logos y marcas correspondientes donde están disponibles: Áreas de Gobierno, Servicios, Noticias, Municipios y el link de Radio Provincia.

En el extremo inferior, se ofrece la Guía de Servicios, Uso Interno y Redes Sociales.



La información se distribuye de manera jerárquica, de lo más destacable al de menor escala, según los intereses del usuario, visualizándose claramente aquella información importante y la accesoria.

Con una propuesta digital limpia, que no satura visualmente, respetando un diseño adecuado para una institución estatal, en este caso de salud, la plataforma sigue la línea de

colores, tipografías, imágenes e identidad visual de la gestión de gobierno provincial actual.

La propuesta es accesible, con un tamaño de tipografía que permite la lectura fácilmente. El fondo es blanco con letras negras y contrasta con el celeste en encabezado y zócalo. El sitio carga la información rápidamente y la misma puede ser descargada para ser impresa.

Respecto a la adaptación del sitio web a los dispositivos móviles adecua el formato haciéndolo fácilmente navegable y manteniendo el orden de importancia de los contenidos que se presentan en la web.

En cuanto al lenguaje utilizado es adecuado al público al que se dirige: personas interesadas en la temática de la salud. En tanto, al ingresar a cualquiera de las pestañas que se dedican a determinada patología explica en qué consiste, síntomas etc. con un lenguaje claro, sencillo y concreto.

En paralelo, el sitio web también dispone para los usuarios/as las redes sociales que se encuentran vinculadas con el portal: YouTube, Facebook, Twitter e Instagram. Se encuentran destacadas en la parte superior del sitio a través de los logos tradicionales de las redes sociales, donde se replican la noticias e información más destacable de la web respetando el formato y redacción dependiendo la red social.

La página se construye a partir del objetivo sanitario de Prevención y Promoción de la Salud, pero en función de las necesidades de la población objetivo y sus contextos. Ante lo expuesto se retoma que la página web constituye una interfaz dinámica e interactiva entre el usuario y las posibilidades de la página como un todo.

En esta propuesta del sitio de SALUD se observa un potencial multimedial, hipertextual y dinámico, en el que los/as usuarios/as pueden actuar sobre la página y obtener respuestas de sus acciones, ante la búsqueda de información a través de la navegación de la web. Cobrando protagonismos nuevos sentidos y significados de lo que se aprende ante este nuevo objeto de estudio dinámico y cambiante que nos desafía.



A partir de este análisis, se establecen los parámetros de contenido e identidad visual que se deberían considerar al momento de desarrollar un sitio digital para la Región Sanitaria XI.

2.c. Observación de las acciones de comunicación comunitarias

La RS XI le da trascendencia a las acciones en territorio a través de los Abordajes Sanitarios donde desarrolla tareas de prevención y promoción, *acercando la salud a los barrios*. En esas acciones sanitarias se realizan controles de salud, entrega de medicación por el programa Remediar y principalmente vacunación de calendario y COVID-19.

En los abordajes territoriales participan equipos sanitarios conformados por médicos/as, enfermeros/as y promotores comunitarios. Estos últimos realizan la visita casa por casa para concientizar a los vecinos y vecinas del cuidado de la salud e invitarlos a que se realicen las prácticas sanitarias en la Posta Itinerante de Salud, desarrollando una importante **acción comunicacional**.

Si bien el área de Comunicación acompaña las acciones en territorio con difusión previa digital y cobertura periodística posterior, no puede profundizar su tarea con actividades de comunicación comunitaria porque **no cuenta con recursos que le permitan generar materiales gráficos impresos** -volantes, trípticos, afiches, revistas, etc- para ampliar y favorecer la concientización del cuidado de la salud a la comunidad. En este sentido, se destaca que la necesidad de contar con folletería surge no sólo desde quienes integran el área sino también desde los promotores e integrantes de los equipos de salud. En esa línea, se entiende que los **insumos gráficos** son un recurso indispensable para fortalecer la comunicación con la comunidad dado que se debe asegurar el **acceso a la información** para que las personas puedan tomar decisiones sobre su salud. Como se plantea en la Guía de Comunicación y Salud desde una perspectiva de derechos (Ministerio de Salud de la Nación, 2015) “Es necesario asegurar que la información sobre derechos, servicios y recursos llegue a toda la población, en particular a aquellos sectores sociales más vulnerados”(p.8).

Esa falta de recursos tampoco permite proyectar **otro tipo de estrategias** de comunicación comunitaria de tipo indirecta como radios abiertas, ferias o dinámicas lúdicas.

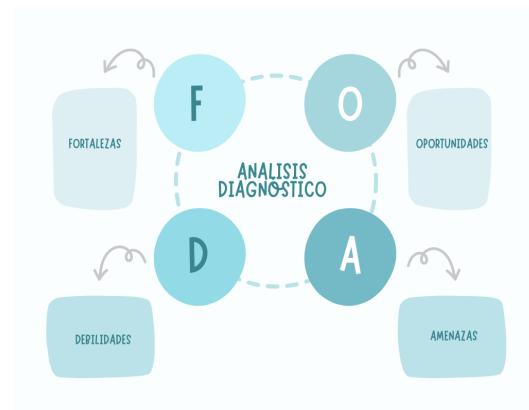
3. Análisis de los datos y conclusiones diagnósticas

Los datos que se recabaron en las matrices de observación, entrevistas y encuestas permitieron elaborar construcciones para hacerlos hablar, interpretarlos, repreguntarles a ellos y a los procesos desde los que fueron contruidos, poniendo en juego los actores, contextos y escenarios observados para el análisis de la organización y su vínculo con la dimensión comunicacional.

Este análisis con perspectiva en comunicación digital es una fase fundamental para proyectar esa estrategia de comunicación transformadora que se plasmará en el plan comunicacional, teniendo en cuenta que involucra procesos y herramientas que son flexibles.

En esa perspectiva de análisis se eligió la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para sintetizar las conclusiones diagnósticas.

El análisis FODA “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce Talancón, 2006, p.2)



Es importante subrayar que esta matriz está construida en función de los datos y percepciones como una “foto” particular del objeto de análisis en los meses de agosto a noviembre de 2022, teniendo en cuenta las entrevistas, la encuestas y el análisis de las dimensiones de comunicación interna y externa. Parámetros fundamentales que se considerarán en el diseño de la estrategia de acción comunicacional.

Desglosando los ejes de desarrollo de la matriz FODA se organiza en:

Fortalezas

Área de Comunicación legitimada en la cultura organizacional de la institución, con más de 14 años de desarrollo.

Importante desarrollo de los perfiles de Instagram y Facebook.

Frecuencia estable de publicación en los perfiles de Instagram y Facebook.

Utilización de hashtags y frases vinculadas a la identidad de la organización con el objetivo de interpelar al público y generar empatía.

Reconocimiento de la importancia de la dimensión comunicacional en actores claves de la institución.

Sentido de pertenencia en el personal de la institución que fortalece la cultura organizacional.

Promotores de salud formados con perspectiva en comunicación que participan de acciones territoriales en la Región XI.

Debilidades

Ausencia de un Plan de Comunicación Estratégico, que integre las dimensiones on y offline.

Falta de un Plan de Contenidos con perspectiva digital.

Ausencia de acciones diferenciales por tipo de red social y/o público.

Falta de respuesta en los perfiles de redes sociales a las consultas de los seguidores.

Limitada presencia y acciones en el perfil de Twitter.

Bajo nivel de interacción en Twitter.

Falta de articulación de las dinámicas de trabajo al interior de la Región.

Falta de un edificio único para la Región Sanitaria XI.

Falta de reuniones periódicas de equipo y ausencia de monitoreo anual.

Ausencia de material gráfico propio (folletería) para difundir los programas en centros de salud y comunidad.

Falta de recursos que limitan la implementación de estrategias con la comunidad.

Falta de recurso humano interdisciplinario en el área de Comunicación de la Región XI

Escaso recurso tecnológico destinado al área de Comunicación.

Oportunidades	Amenazas
<p>Jerarquización de la dimensión comunicacional a partir de la creación de una Dirección Provincial de Comunicación en el Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires.</p> <p>Municipios cuyos programas de salud trabajan en red, favoreciendo la gestión integrada.</p> <p>Manejo frecuente de plataformas virtuales en los equipos de salud.</p>	<p>Amplitud geográfica de los límites de la Región que dificulta el vínculo directo con los equipos municipales.</p> <p>Imposibilidad de contar una página web por decisión de la gestión del Ministerio de Salud provincial, desde el año 2015.</p> <p>Falta de acciones coordinadas con la Dirección Provincial de Comunicación de la cartera sanitaria provincial, que contemplen las particularidades regionales.</p>

Conclusiones diagnósticas

A partir de la observación de campo de la comunicación institucional de RS XI es importante destacar que la organización gubernamental tiene una área de comunicación que desarrolla la comunicación interna y externa hace 14 años pero necesita mejorar la estrategia comunicacional, integrando ambas dimensiones, desde una perspectiva digital que responda a las necesidades de sus integrantes y públicos interesados en salud.

En cuanto a la CI se observó que la articulación entre los equipos de trabajo, áreas, programas y servicios de la RS XI es compleja y pone de relieve una segmentación vinculada a una cuestión física, al funcionar en dos edificios separados, pero también organizacional, ya que se evidencia la necesidad de fortalecer la red de trabajo estratégica y planificada, según el testimonio de sus actores. Esto se observa en la baja frecuencia de reuniones de equipo, en la falta de monitoreo de las acciones de la organización y en la ausencia de otras estrategias de comunicación que puedan fortalecer la comunicación interna. Es importante destacar que la institución cuenta con una Cultura Organizacional fuerte expuesta por sus miembros en las entrevistas, con sentido de pertenencia e identidad institucional, lo que facilitaría fortalecer el trabajo en red, puertas adentro de la Región.

En el segundo nivel de observación, se advierte que el vínculo comunicacional que se genera con los municipios en la instancia de la Comunicación Externa (CE) es deficiente profundizado por la brechas de distancias y falta de una estrategia digital que permita acortar

esos intervalos de la comunicación para construir diálogos y consolidar esa comunidad sanitaria.

En esa línea es importante destacar la necesidad recurrente, que surgió de los equipos de salud en las entrevistas y encuestas, de recuperar una plataforma digital que contenga la información de la gestión sanitaria de RS XI, que permita una mayor acceso a la información y, como se viene fundamentando, posibilite achicar las brechas de tiempo/distancia con los efectores sanitarios y comunidad de sus 18 municipios.

Es importante recordar que desde diciembre del 2015 la gestión de la sede central de Salud provincial levantó todas las páginas de las 12 regiones sanitarias que estaban integradas en la web principal. Actualmente el sitio del Ministerio de Salud tiene, como se pudo observar en el análisis de su página, información acotada de las 12 Regiones Sanitarias (que en muchos casos está desactualizada) sólo con datos de su ubicación, los municipios que las componen y autoridades.

Ante ese marco y las necesidades expuestas por los equipos de trabajo de RS XI junto a las de los efectores municipales surge la **oportunidad** de recuperar y desarrollar una **sitio digital público** al que se concibe, según el diagnóstico de necesidades, como una página de alcance informativo que funciona para difundir lo que hace la institución y los servicios que ofrece .

En tanto, respecto a la comunicación en redes sociales, del diagnóstico se desprende que la organización no cuenta con una estrategia de producción de contenidos diferencial por plataforma, con segmentación de audiencias y planificación de frecuencia de publicación. Lo anterior se evidencia en el *posteo en espejo* que realiza el perfil de Facebook con respecto a Instagram, y la reiteración de contenidos y recursos en todas las redes de la organización. Asimismo, no se tienen en cuenta los perfiles de sus públicos al momento de generar los contenidos por plataforma.

Otra estrategia de comunicación en la que se observan falencias corresponde al trabajo de la comunicación comunitaria, dado que los promotores comunitarios no cuentan con material gráfico para informar y favorecer el acceso a la salud de los vecinos y vecinas de los barrios.

Estos ejes expuestos se deberán tener en cuenta a la hora de desarrollar la propuesta del plan comunicacional que reorganice puertas adentro de la institución la CI y puertas afuera la CE, desde una perspectiva digital integral.



Tercera parte



Plan de Comunicación



Autora: Lic. Mariana Juárez

Tercera parte

Plan de Comunicación

Diseño de estrategias con propuesta de mejora

En función del diagnóstico comunicacional se elaboró un **Plan de Comunicación Estratégico Integral con perspectiva digital** para la Región Sanitaria XI del Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires.

La propuesta comunicacional contempla los siguientes ítems:

1. Plan de Comunicación con propuesta de mejora.
2. Objetivos: general y específicos.
3. Públicos destinatarios.
4. Estrategias comunicacionales: temáticas y actividades con cronograma de implementación.
5. Recursos.
6. Plazos y resultados esperados.

1. Plan de Comunicación con propuesta de mejora

Durante los meses de agosto a diciembre de 2022, se realizó un diagnóstico de la dimensión comunicacional de la RS XI, que incluyó una observación de campo y posterior análisis del objeto de estudio a través de distintas herramientas construidas a tal fin como matrices, entrevistas y encuestas. En base al análisis del diagnóstico se conocieron las **necesidades** de los actores y también las **falencias** en la estrategia comunicacional de la institución en cuanto a su **comunicación interna y externa**, que hace necesario repensarlas para fortalecerlas, poniendo un importante acento en lo **digital**, pero conjugando lo online con lo offline.

Este plan de comunicación desarrolla una **propuesta de mejora** para fortalecer y **potenciar el trabajo** que se venía realizando en la institución y promover **nuevas estrategias** comunicacionales de innovación con perspectiva digital.

2. Objetivos

Objetivo General

- Implementar un **Plan de Comunicación Estratégico Integral con perspectiva digital** para la Región Sanitaria XI del Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires , que contribuya al desarrollo de gestión y fortalezca el vínculo con sus públicos.

Objetivos específicos

- Implementar acciones de comunicación interna, en las dimensiones on y offline, que contribuyan a la integración de los equipos.
- Fortalecer la estrategia de comunicación externa con acciones de perspectiva digital, que posibiliten posicionar la gestión institucional y la articulación con sus públicos.
- Desarrollar una estrategia de contenidos segmentados en función de las particularidades de cada plataforma, red social y sus públicos.
- Desarrollar un sitio digital de la Región Sanitaria XI con información técnica y de gestión para los efectores sanitarios, que posibilite un acceso rápido y oportuno al dato.
- Favorecer el tráfico de información de los perfiles de redes sociales consolidados al nuevo sitio digital como *casa propia*.
- Desarrollar estrategias de comunicación en el territorio, que fomenten la prevención y promoción de la salud.

- Realizar acciones de comunicación para que los equipos de salud provinciales y municipales conozcan integralmente los objetivos de gestión de los programas, propiciando el trabajo conjunto.
- Difundir los resultados de gestión de los programas, áreas y direcciones de la Región Sanitaria XI.
- Informar a la población el alcance de los Programas que componen la Región Sanitaria XI, en el marco de la estrategia sanitaria provincial.

3. Públicos

- Personal de RS XI: médicos/as, enfermeros/as, técnicos/as en salud, administrativos/as, personal jerárquico.
- Equipos de trabajo y público decisor de establecimientos de salud en la órbita de la Región XI: Hospitales y Municipios (Secretarías de Salud y sus unidades sanitarias).
- Equipos de trabajo y público decisor del Ministerio de Salud provincial y sus dependencias
- Actores clave de perfil institucional: Sociedades Científicas; Ministerios y dependencias públicas; Universidades.
- Organizaciones sociales y referentes territoriales.
- Estudiantes de carreras vinculadas con la salud: enfermería, residencia, técnicos, etc.
- Medios de comunicación y líderes de opinión.
- Comunidad en general interesada en la salud.

4. Estrategias comunicacionales

El presente Plan propone una mejora en la comunicación institucional de RS XI que promueve integrar las dimensiones interna y externa de la comunicación, bajo la lógica de fortalecer la identidad y la cultura organizacional *casa=RS XI*.

Trabajando las líneas estratégicas, *puertas adentro* con el fortalecimiento de los equipos regionales en un trabajo colaborativo, de intercambio y planificación que integre herramientas digitales para su organización y permita *puertas afuera* mostrar una gestión sanitaria organizada y empática con sus públicos.

Bajo esta premisa, se proyectaron actividades y se desarrollaron las siguientes estrategias:

4.1 Comunicación externa

La innovación de esta propuesta corresponde a la implementación de estrategias de comunicación digital diseñadas a partir del reconocimiento del **contexto hipermediatizado** de la institución, analizado en las matrices de observación de las redes sociales y de la página web de Salud provincial. Para ello se tuvieron en cuenta las características de las plataformas, espacios web que convergen, la movilidad, la participación y sus posibilidades, tal como lo plantean Frigoli y otros (2016) quienes destacan la importancia “de las narrativas transmedia y la convergencia digital/cultural que transforman los modos de producción y consumo” (p. 84).

4.1.1. Comunicación digital: redes sociales y la construcción de la *casa propia*

4.1.1.a La estrategia en Redes

Como se pudo observar en el diagnóstico sobre la comunicación de la institución **las redes sociales son el principal canal** para la difusión de sus acciones sanitarias y feedback con los públicos en la Región Sanitaria XI, pero sin tener una estrategia de contenidos diferencial. Con respecto a los **públicos**, sus seguidores en Instagram son un **espectro más diverso** en cuanto a lo cultural, lo formativo y edades, interesados en salud, según se desprende de sus interacciones. En tanto, en Facebook hay un público cautivo mayoritario de enfermeros o estudiantes de carreras en salud que destaca la importancia de segmentar los contenidos y la forma de presentarlos. Por su parte, en la cuenta de Twitter la organización tiene un público más acotado a cuentas de instituciones dedicadas o interesadas en salud, funcionarios, medios de comunicación o personas con formación profesional en salud y hay poca interacción con esta red social.

En función de lo observado y teniendo en cuenta los objetivos que este Plan persigue, se propone para la **comunicación en Redes Sociales** una estrategia de contenidos diferencial que se detalla en el siguiente cuadro

	Instagram	Facebook	Twitter	YouTube
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> -Posicionar la agenda de temas de interés para los municipios de RS XI. -Fortalecer la identidad institucional . 	<ul style="list-style-type: none"> -Difusión de actividades. -Generar una comunidad digital sanitaria. -Difundir contenidos que reflejen la cultura organizacional de la Región. 	<ul style="list-style-type: none"> -Difundir resultados de gestión. -Posicionar la marca en ámbito institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar al recurso humano de la órbita de la Región en temáticas sanitarias de interés.

	Instagram	Facebook	Twitter	YouTube
Imagen y estructura	<ul style="list-style-type: none"> -Incorporar en un botón la historia destacada con referencia geográfica de la RSXI. -Modificar la bio de la presentación incorporando texto breve , referencia icónica y uso de hashtag. 	<ul style="list-style-type: none"> -Modificar portada e incorporar la imagen del personal de la Región. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecer el tono institucional arrobando en la bio a la dependencia superior inmediata. 	<ul style="list-style-type: none"> -Consignar en la bio que es el canal de capacitación en salud.
Segmentación de audiencia	<ul style="list-style-type: none"> -Personas interesadas en temáticas de salud. -Unidades académicas. -Público institucional de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipos de salud de hospitales y municipios. -Estudiantes de las carreras en salud -Beneficiarios/as de programas sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Público decisor. 	<ul style="list-style-type: none"> -Personal de hospitales y equipos de salud de la órbita de RSXI. -Estudiantes de las carreras en salud.
Tono	<ul style="list-style-type: none"> -Cercano e informal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cercano e informal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Informativo académico.

	Instagram	Facebook	Twitter	YouTube
Temas	<ul style="list-style-type: none"> -Recomendaciones de salud. -Efemérides. -Actos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Actividades comunitarias y de los programas, Servicios y Áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Logros de Gestión y actividades institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Prevención y promoción de enfermedades crónicas no transmisibles -Consumo problemáticos de sustancia ILE/ IVE. -Calendario obligatorio de vacunas. -Prácticas de autocuidado en salud.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> -Carrousel de imágenes sobre actividades de gestión. -Reel sobre operativos territoriales. -Video corto sobre reuniones de equipo, con posteo que resalte la cultura organizacional de la Región. -Flyer sobre efemérides de salud. -Utilización de íconos que refuercen la idea del posteo. -Uso de frases a 	<ul style="list-style-type: none"> -Video corto con resumen semanal de las actividades de gestión de la Región Sanitaria XI. -Material audiovisual que recupere historias de vida de trabajadores/as de salud de la Región Sanitaria XI. -Encuestas para motivar la interacción sobre temáticas vinculadas al cuidado de la salud. -Compartir 	<ul style="list-style-type: none"> -Tweet de difusión de logros institucionales -Tweet sobre actividades en las que participan autoridades y funcionarios de la organización -Utilización de hashtag en línea con el Ministerio de Salud. -Arrobar a funcionarios e instituciones de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> -Uso de subtítulos. -Animaciones que fortalezcan las estrategias pedagógicas. -Entrevistas. -Uso de música instrumental, plana, que sirva como fondo de video. -Uso de voz en off.

	Instagram	Facebook	Twitter	YouTube
	<p>modo de remate, en línea con la gestión provincial.</p> <p>-Musicalización videos con temas nacionales y regionales, en castellano, que sean tendencia en redes sociales.</p> <p>-Arrobar a instituciones de salud, culturales y afines.</p>	<p>contenido de instituciones afines.</p>		

Asimismo, y en relación a la gestión de las Redes Sociales, se prevén las siguientes acciones

- **Agenda de contenidos mensual**, que será facilitada a la Dirección de la organización para acordar las líneas generales de temas de relevancia sanitaria que deben contemplarse en la comunicación interna/externa.
- Generar un **calendario de editorial semanal** que permita potenciar cada plataforma. El calendario deberá presentar contenidos y/o estrategias diferenciadas según la red social, que den cuenta del objetivo, público, tema, formato, horario de publicación y hashtag.
- **Informe quincenal de seguimiento** para poner en conocimiento a la Dirección sobre la métrica y los datos de tipo cuantitativo que permitan evaluar la evolución y funcionamiento de los contenidos digitales, para profundizar o modificar las estrategias implementadas.

4.1.1.b. Sobre el sitio digital de la Región XI: la *casa propia*

En este Plan, y como otra de las estrategias de mejora de comunicación digital, se propone la realización, en la última etapa del proyecto, de un **sitio digital** que funcione como la *casa propia*, rescatando la esencia, fortaleciendo la identidad institucional y el sentido de

pertenencia de sus integrantes, algo que se evidenció como una necesidad latente al analizar la cultura organizacional de la RSXI.

Características del sitio digital

- **Fecha de diagramación y desarrollo:** desde agosto de 2023.
- **Identidad de marca:** se respetará la estética de la identidad visual del Ministerio de Salud Provincial



→ **Tipo de plataforma:** el sitio se va a desarrollar mediante la app Google Site, que a bajo costo permite diagramar los contenidos y estar en la órbita de dominio de RS XI.

→ **Estructura:**

Portada principal: presentación de la RS XI con sus responsabilidades, alcances e incumbencias y link a organigrama.

Imagen de mapa con municipios que la componen.

Mediante la utilización de 3 botones principales (**Programas/Áreas/Servicios**) dispuestos en una banda que atraviesa la **parte superior**, se organiza la información de acuerdo a:

- Alcance de su función y responsabilidades.
- Equipo de trabajo.
- Material virtual (planillas de tramitación, protocolos sanitarios, etc.)
- Líneas de contacto.

En la **parte inferior** se encuentran **líneas de contacto telefónicas, e-mail y enlaces a las redes sociales** que permitan un feedback de los públicos seguidores; utilizando como **estrategia el tráfico de información** de los contenidos desarrollados en las redes, en línea de ampliación de la información al sitio digital de la organización, y aprovechando el importante alcance de público que se tiene en las redes sociales de RS XI para hacer conocer el sitio digital, *la casa propia*.



4.1.2. Comunicación en territorio

Como se destacó en el diagnóstico, es importante para la Región Sanitaria XI la línea de trabajo comunitaria y el desarrollo de los abordajes territoriales en salud que **promueven el cuidado de la salud** con controles médicos, entrega de medicación y vacunación, entre otros ejes.

Los promotores comunitarios realizan un trabajo de prevención y promoción de la salud dirigido a la comunidad de los barrios donde se asientan semanalmente las postas itinerantes de salud, con una concientización del boca a boca por no contar con material gráfico impreso. Ante esta falencia comunicacional y teniendo en cuenta las características del trabajo territorial se propone:

- Planificar la acción conjunta de prevención y promoción de la salud con los equipos del territorio con un acento en la comunicación efectiva y empática para tener más llegada a los vecinos/as de la comunidad. En esa línea se proponen **charlas de actualización de contenidos en comunicación asertiva** para los equipos territoriales.
- Desarrollo de **material gráfico** -afiches, volantes- de prevención de la salud sobre las acciones sanitarias que se desarrollan en las postas, por ejemplo: *Esquema del calendario de vacunación* que los promotores/as puedan entregar en las visitas casa por casa. También tener en cuenta la realización de cartelería que anticipe la jornada sanitaria en el barrio así pueden tener mayor participación de la comunidad, colocadas en lugares estratégicos como escuelas, comedores, clubes donde se produce un importante tránsito de personas.
- Colocación de **stand de prevención y promoción de la salud** en las postas itinerantes donde un grupo de promotores orienten a las personas sobre las acciones sanitarias a las que pueden acceder, respaldado en la entrega de folleteria.
- En paralelo, continuar con la cobertura periodística a cargo del Área de Comunicación con fotos, videos, posterior edición, realización de gacetillas y posteos con difusión en las redes sociales de RS XI y su sitio digital. Se amplía la propuesta a difundir esta información a los medios de comunicación locales que puedan llegar a más públicos de la comunidad, teniendo en cuenta principalmente los flyer de difusión sobre la ubicación y hora de las postas itinerantes de salud.

4.2. Comunicación interna: hacia la integración de los equipos

En función de las debilidades de la comunicación interna detectadas en el diagnóstico, vinculadas a la distancia física de los trabajadores de la organización, la ausencia de reuniones sostenidas en el tiempo y el desconocimiento de las líneas de trabajo que se implementan en las distintas áreas, y con el objetivo de implementar acciones de comunicación interna, en las dimensiones on y offline, que contribuyan a la **integración de los equipos** y propiciando que **conozcan integralmente los objetivos de gestión de los programas**, se proponen las siguientes actividades:

- **Encuentro anual** para la presentación de la planificación estratégica de cada Servicio, Programa y Área a disposición de la Dirección y Equipos regionales en un formato digital disponible en un drive de CI.
- **Reunión de equipos de trabajo:** integradas por referentes de equipos de RS XI que trabajen las temáticas sanitarias que surjan de las planificaciones y atraviese sus incumbencias. Por ejemplo: para la Temática Dengue participan la Dirección, Equipos de Salud Comunitaria, Epidemiología y Comunicación. Las reuniones se realizan una vez al mes y posterior monitoreo del tema en el año. Modalidad presencial.
- **Reunión de la Mesa técnica:** integrada por todos/as los/as referentes de los Servicios, Programas y Áreas Regionales y una **mesa técnica ampliada** a Directores provinciales, Secretarios de Salud y Directores de Hospitales.

Objetivo: poner en común líneas de trabajo sobre las temáticas sanitarias destacadas y coordinar acciones conjuntas con un monitoreo de avance de metas y evaluación. Frecuencia trimestral. Modalidad presencial.
- **Calendario digital semanal** con acciones sanitarias de relevancia para cada equipo y la gestión de RS XI. Frecuencia semanal. Compartido a través del grupo de Whats App de la organización y e-mail institucional.
- **Boletín Digital de Noticias de la Región Sanitaria XI** con información y novedades, para ser distribuido por Whats App a los equipos que componen la Región. Frecuencia mensual.
- **Informe de monitoreo para el público decisor** con datos e indicadores cuantitativos de gestión de la Región Sanitaria XI. Frecuencia semestral. Envío por mail institucional.

5. Recursos necesarios para el desarrollo del Plan

El presente Plan de Comunicación Estratégico Integral con perspectiva digital para la institución de RS XI, contempla una serie de recursos necesarios para alcanzar los objetivos pautados para desarrollar la propuesta.

En este marco, al tratarse de una dependencia gubernamental que no cuenta con una partida presupuestaria propia, se eleva la solicitud de recursos para que se evalúe su financiación y modalidad de adquisición

Tipo de recurso	Descripción
Recursos físicos	Ampliación de memoria RAM en los dos ordenadores de escritorio del área
	Incorporación de cámara y sonido en los dos ordenadores de escritorio del área
	3 PC completas con capacidad para utilizar programas de diseño y edición
	Wifi de alta velocidad
	Impresora láser color
	Notebook para eventos o reuniones de equipos.
	Ampliación de servicios o funcionalidades premium en plataforma digital para el desarrollo del sitio web
	Sala de reunión para los encuentros de los equipos de trabajo, con equipamiento informático.

	Movilidad para el traslado a actividades en territorio
	Viáticos para el traslado a actividades en territorio, según normativa provincial (Decreto 1.082/2021)
Recursos humanos	Diseñador/a en Comunicación Visual con experiencia en comunicación institucional
	Informático/a con experiencia en diseño y programación en plataformas institucionales

6. Plazos y resultados esperados

La implementación del presente Plan de Comunicación será escalonada y tendrá una duración de 12 meses, luego de lo cual se deberá realizar un nuevo diagnóstico que permita evaluar las estrategias desarrolladas.

Las actividades propuestas en este Plan iniciarán en el segundo semestre de 2023.

Actividad	Fecha de inicio	Frecuencia	Resultado esperado
Agenda de contenidos de Redes Sociales	Julio 2023	Mensual	Un dossier digital editable con propuestas de temas enviado mensualmente a la Dirección
Calendario editorial	Julio 2023	Semanal	Instagram: 15 posteos semanales en feed de los cuales uno sea reel y 10 historias semanales Facebook: 10 posteos semanales y 5 historias Twitter: 5 tweets semanales YouTube: 1 video de capacitación al mes
Diseño de folletería y material gráfico de promoción y	Julio 2023	Semestral	2 piezas diseñadas e impresas por semestre

prevención de la salud.			
Prensa y difusión de actividades en territorio.	Julio 2023	Semanal	1 gacetilla semanal enviada a la Dirección Provincial de Comunicación
Reuniones de equipos de trabajo.	Julio 2023	Mensual	Minuta de reunión enviada mensualmente a todos los participantes vía WhatsApp y por mail
Calendario digital semanal	Julio 2023	Semanal	Actualización semanal del Calendario Google
Informe de seguimiento de redes sociales	Agosto 2023	Quincenal	Incremento del 10% mensual de seguidores en Instagram y Facebook Incremento del 5% mensual de seguidores en Twitter Incremento del 5% de la interacción mensual en todos los perfiles y canal de YouTube
Sitio digital	Agosto 2023	Cuatrimestral	Sitio en línea a diciembre 2023
Boletín Digital de Noticias de	Agosto 2023	Mensual	Un Boletín Digital enviado mensualmente a grupo de

la Región Sanitaria XI.			difusión de Whats App
Stand de promoción sobre el cuidado de la salud en postas itinerantes.	Septiembre 2023	Semanal	1 stands instalados por posta itinerante semanal
Reunión de la mesa técnica	Septiembre 2023	Trimestral	Minuta del encuentro enviado a todos los participantes vía WhatsApp y por mail
Informe de monitoreo para el público decisor	Septiembre 2023	Trimestral	Informe en formato PDF con datos actualizados enviado por mail a público decisor
Charlas de actualización de contenidos en comunicación asertiva para equipos territoriales	Noviembre 2023	Semestral	80 promotores capacitados en comunicación asertiva por semestre
Encuentro anual para la presentación de la planificación estratégica	Febrero 2024	Anual	Documento colaborativo con las líneas de acción anual planificadas por los programas, servicios y áreas



Epílogo



Conclusiones finales



Autora: Lic. Mariana Juárez

Epílogo

Conclusiones finales

Después de muchos meses de un proceso de investigación que incluyó el diagnóstico, análisis y propuesta de un Plan de Comunicación Estratégico Integral con perspectiva digital para la institución es gratificante llegar a esta etapa final del TIF y, en paralelo, proponer un nuevo proceso de transformación de la Comunicación de la RS XI.

Me animo hablar en primera persona porque después de 14 años en la institución pude realizar un paréntesis en el hacer diario comunicacional y ponerme a observar a la organización y su contexto, y proyectar.

La formación en comunicación digital surgió como una necesidad personal en el periodo de pandemia donde la virtualidad era la única ventana al mundo, ya que muchos tuvieron que quedarse en sus casas. En tanto, desde los ámbitos de la comunicación, principalmente en salud, tuvimos que fortalecer el trabajo de prevención y promoción, convirtiéndose las plataformas digitales en el canal principal para hacer llegar esa información primordial.

En ese marco, y a través del proceso formativo de la Especialización en Comunicación Digital, la adquisición de nuevos saberes me permitieron reflexionar sobre las prácticas comunicacionales de la organización de la que formo parte.

Este proceso de investigación me permitió desarrollar una propuesta que configura un punto de partida para pensar a la institución gubernamental en un contexto atravesado por la digitalidad, proponiendo estrategias comunicacionales que resultan innovadoras para una organización con pocos antecedentes en la planificación comunicacional.

Desde lo personal, como investigadora y como parte de la organización, espero que esta propuesta comunicacional que propicia la integralidad de lo on y off line, articula la comunicación interna/externa en clave digital y fomenta diálogos internos más dinámicos en los equipos de trabajo, potencie el reconocimiento de la organización y favorezca la cultura organizacional en la gestión de sus políticas públicas.

Estos horizontes que se proyectan tienen como logro, por primera vez, un plan de acción pero deberán ser permeables a los contextos y las personas. Por ese camino elijo ir convencida, perseverante y con ganas de seguir apostando al desarrollo de la comunicación en las instituciones pero atenta a los cambios que puedan surgir. Como plantea González Frígoli (2016) “Hablar de la comunicación digital es asumir que el escenario es mutante y por tanto nuestras reflexiones, saberes y modos de hacer no son definitivos” (p.15).

Referencias bibliográficas

- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*. Barcelona, España: Ed. Ariel.
- Bruno, D. y Demonte, F (2015). Comunicación y salud en América Latina. Un panorama de las perspectivas, los itinerarios teórico-prácticos y los desafíos actuales. Ponencia presentada en II Congreso de Comunicación/Ciencias Sociales desde América Latina (COMCIS) – I Congreso de Comunicación Popular desde América Latina y el Caribe (CCP) organizados por Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/53734>
- Delmar, A. (4 de marzo de 2021) Redes sociales: qué contenidos crear para cada plataforma. [Entrada de blog] Recuperado de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/redes-sociales-que-contenidos-crear-para-cada-plataforma#:~:text=Esto%20se%20debe%20a%20que,mismo%20una%20y%20otra%20vez>.
- Díaz-Bravo, Laura et al. (2013) La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica* 2(7), 162-167. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-5057201300030000
- Farías, L et. al (2016). *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa* (Libro de Cátedra). Facultad de Trabajo Social, UNLP, La Plata. Argentina. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/53686>
- González Frígoli, M y Albarracín S. (2007) *Cultura Organizacional* (Documento de cátedra). Taller de Producción de Mensajes, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/130418>
- González Frígoli, M (2016). *En clave comunicacional*. (Tesis de Doctorado) Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/58446>

- González Frígoli, M. et.al (2016). *Gestión de la comunicación digital: miradas, procesos y desafíos*. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/56733>
- Gómez-Diago, G (2010). Triangulación metodológica: paradigma para investigar desde la ciencia de la comunicación. *Razón y Palabra*, (72) . Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199514906018>
- Huertas, F. (1993). *El método PES. Entrevista con Carlos Matus*. Recuperado de <https://docplayer.es/80826311-El-metodo-pes-entrevista-con-matus-por-franco-huertas-b.html>
- 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 de <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/1133>
- Katz, M. et al (2019). *La técnica de encuesta: Características y aplicaciones* (Cuaderno de cátedra). Metodología de la Investigación, Carrera de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://onx.la/97235>
- Matus. C (2007). *Teoría del juego social*. Lanús, Argentina: EDUNLa Cooperativa.
- Ministerio de Salud de la Nación (2015). *Guía de comunicación para equipos de salud*. Serie Comunicación y Salud desde una perspectiva de derechos. Recuperado <https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2018-10/0000000217cnt-guia-comunicacion-y-salud.pdf>
- Nassi-Caló, L. (30 de abril de 2015) El uso de métricas en la evaluación de la investigación es matizado en el Manifiesto de Leiden. [Entrada de Blog] Recuperado <https://blog.scielo.org/es/2015/04/30/el-uso-de-metricas-en-la-evaluacion-de-la-investigacion-es-matizado-en-el-manifiesto-de-leiden/>
- 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>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: una alternativa para realizar

- diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Revista Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Foda-Ponce.pdf
- Ruiz, A. (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>
 - Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones. Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
 - Uranga, W. et al (2020). *Planificación y gestión de procesos comunicacionales*. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/131103>
 - Van Dijck, J. (2016). *La cultura de la conectividad: Una historia crítica de las redes sociales*. Recuperado de [http://catedratos.com.ar/media/La-cultura-de-la-conectividad_-Jose-Van-Dijck .pdf](http://catedratos.com.ar/media/La-cultura-de-la-conectividad_-Jose-Van-Dijck.pdf)
 - Williams, R. (1992). *Historia de la comunicación*. Barcelona, España: Editorial Bosch.

Anexos de producción del autor

- Matriz de observación de la Comunicación Interna CI.
- Entrevistas completas a personas destacadas de RS XI.
- Encuesta a referentes de equipos de RSXI.
- Encuesta a Referentes de equipos municipales.
- Matriz de observación de Redes Sociales.
- Matriz de proyección de actividades y plazos según objetivos específicos del Plan de Comunicación.

Especialización en Comunicación Digital



**FACULTAD DE PERIODISMO
Y COMUNICACION SOCIAL**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA