



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA  
Y RELACIONES INTERNACIONALES

## **MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **Trabajo Final Integrador**

#### **Proyecto de Comunicación Estratégica en la Defensoría del Pueblo de Santa Fe**

Maestrando:

**Lic. Ariel Pividori**

Directora:

**Dra. Sandra Massoni**

**Proyecto de Comunicación Estratégica en la  
Defensoría del Pueblo de Santa Fe**

## Tabla de contenidos

1. Fundamentos y objetivos de la investigación	4
1.1. Fundamentos	4
1.2. Objetivos de la investigación	8
2. Presentación del problema comunicacional	9
2.1. Estado del arte	9
2.2. Aspectos teóricos	16
2.2.1. Sociedad, Estado y Gobierno	16
2.2.2. Complejidad	19
2.2.3. Comunicación Estratégica	23
3. Aspectos metodológicos	31
3.1. Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC)	33
3.2. Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	34
3.3. Reconocimiento y jerarquización de actores	35
3.4. Matrices Socioculturales (MS)	36
3.5. Árbol de Soluciones (AS)	37
3.6. Matriz de Datos (MD)	38
4. Resultados de la investigación de campo	43
4.1. Versión Técnica Comunicacional (VTC)	43
4.2. Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	56
4.3. Reconocimiento y Jerarquización de Actores por Componente del Problema	64
4.4. Matrices Socioculturales (MS)	72
4.5. Emociones por Componente	77
4.6. Árbol de Soluciones (AS)	81

4.7. Análisis estadístico	87
4.8. Diseño de las muestras	94
4.9. Test de la Fotoproblema	96
4.10. Entrevistas semiestructuradas	103
4.11. Encuestas	103
4.12. Formas y Modos de Comunicación	105
4.13. Resultados de la matriz <i>Los que deciden</i>	109
4.14. Resultados de la matriz <i>Los que comunican</i>	127
4.15. Resultados de la matriz <i>Los que se defienden</i>	144
5. Diseño del Plan Operativo de la Estrategia Comunicacional	153
6. Conclusiones	166
7. Referencias bibliográficas	175
8. Bibliografía consultada	181
9. Listados de tablas, diagramas, gráficos y figuras	182
9.1. Tablas	183
9.2. Diagramas	184
9.3. Gráficos	184
9.4. Figuras	187

# 1 Fundamentos y objetivos de la investigación

## 1.1) Fundamentos

En el presente trabajo de investigación abordaremos los procesos comunicacionales en el ámbito de una institución pública: la Defensoría del Pueblo de la provincia de Santa Fe o, lo que en esta ocasión es lo mismo, la figura del Defensor del Pueblo<sup>1</sup>.

La Defensoría del Pueblo de Santa Fe es un organismo de control del Poder Ejecutivo provincial creado en la órbita del Poder Legislativo (Ley N° 10.396), con el objetivo de proteger los derechos e intereses de los individuos y de la comunidad “frente a los actos, hechos y omisiones de la Administración Pública Provincial y sus agentes que impliquen un ejercicio ilegítimo, defectuoso, irregular, abusivo, arbitrario, discriminatorio, negligente, incausado, gravemente inconveniente, inoportuno de sus funciones, o configuren una desviación de poder”<sup>2</sup>.

En otras palabras, como sostiene Carlos Constenla (2010):

Aunque el Defensor del Pueblo como institución no tiene poder (sus pronunciamientos no son vinculantes), sus acciones están referidas sustancialmente al poder. Tiene por misión defender a las personas del poder y a la vez controlar al poder; pero además, por su naturaleza, sus procedimientos y actuaciones se sustentan en otro poder al que se da en llamar ‘poder negativo’. (p. 12)

---

<sup>1</sup> De acuerdo con la Ley N° 10.396, el Defensor del Pueblo es una figura unipersonal. Publicada en <https://www.santafe.gov.ar/normativa/item.php?id=106862&cod=af6c5a313d0dc0f08f303d5a20163df2>

<sup>2</sup> Ídem.

La función de la institución difiere de la de cualquier área del Poder Ejecutivo puesto que ejerce el rol de contralor, pero comparten un objetivo similar: estar al servicio de las personas. Citando nuevamente a Constenla, diremos:

El concepto de poder negativo sustenta la transformación del Defensor del Pueblo de ser sólo un comisionado del parlamento a ser la voz y el instrumento de las personas, de grupos (o de una clase de grupos), y en su caso de la sociedad; singular metamorfosis que explica y justifica que hoy, por lo menos en el ámbito de Ibero América, el Ombudsman haya sumado a sus funciones de control de la Administración la de defender los derechos humanos y los intereses colectivos de la sociedad. (p. 69)

El autor explica que la figura del Defensor del Pueblo que ha llegado a Latinoamérica a comienzos de los años 80 del siglo XX, reconoce en el Ombudsman sueco —instituido en 1809 con la misión de vigilar el desempeño de la administración y la justicia en el Estado— a su antecedente moderno más cercano.

Si consideramos a un organismo público como “la actividad permanente, concreta y práctica del Estado, (que) tiende a la satisfacción inmediata de las necesidades del grupo social y los individuos que lo integran”, y que además “actúa de acuerdo a normas jurídicas” (Garrone, 1986, p. 83); entonces podemos sostener que una Defensoría del Pueblo, en Argentina y en otras partes del mundo, también persigue la satisfacción del grupo social haciendo cumplir las políticas públicas y poniendo a disposición del Poder Ejecutivo problemáticas no visibilizadas hasta el momento.

Constenla sostiene (2006):

Sus prerrogativas son acotadas y se limitan a indagar, investigar, criticar, recomendar y publicitar su accionar sin carácter vinculante por lo que sus

resoluciones no tienen efecto revocatorio al acto administrativo cuestionado. El Defensor del Pueblo ejerce una magistratura de opinión y el valor de sus decisiones se mide en correspondencia a su autoridad moral, a su prudencia y al ponderado equilibrio con que debe atender los problemas de los que se ocupa.

Teniendo presente esto último, diremos que la Defensoría del Pueblo de Santa Fe es un organismo que cuenta en su planta de personal con más de 360 empleados, distribuidos en 28 localidades, de las cuales Rosario y Santa Fe son las más importantes. Estas últimas, de acuerdo con lo establecido por la ley de creación<sup>3</sup>, se constituyen como las dos sedes centrales de actuación del Defensor del Pueblo.

En su interior, la Defensoría del Pueblo contempla varias áreas de trabajo: atención a consumidores y usuarios en general; atención a víctimas de violencia y testigos de delitos; realización de mediaciones comunitarias y atención de niños, niñas y adolescentes a través de su propia defensoría<sup>4</sup>. Cada una de estas líneas incluye, a su vez, varios temas. Por ejemplo, en el caso de usuarios y consumidores, se abordan casos de: salud, medio ambiente, luz, gas, telefonía, tarjetas de crédito, etc. En el eje de víctima de violencia y testigos de delitos, atiende a mujeres y hombres víctimas de diferentes tipos de violencia. En cuanto a las mediaciones, la defensoría lleva adelante mediaciones de carácter social y gratuito a personas que lo necesiten. La Defensoría de Niñas, Niños y Adolescentes se ocupa de la defensa de los derechos atinentes a los menores.

Para cubrir este amplio espectro temático, la institución cuenta con

---

<sup>3</sup> Ley N° 10.396.

<sup>4</sup> La Ley N° 12.967 creó la figura del Defensor Provincial de Niñas, Niños y Adolescentes, quien tiene a su cargo velar por la protección y promoción de los derechos consagrados en la Constitución Nacional, la Convención sobre los Derechos del Niño, las leyes nacionales y provinciales y el resto del ordenamiento jurídico. De acuerdo al artículo 38 de la norma, el Defensor de Niñas, Niños y Adolescentes se crea en la órbita del Defensor del Pueblo de la Provincia de Santa Fe.

profesionales de diversa índole: contadores, abogados, trabajadores sociales, psicólogos, mediadores y comunicadores sociales. Del número total del personal, siete son las personas que trabajan en las áreas de prensa y relaciones institucionales. Con estos números sólo se pretende graficar las dimensiones de la institución en cuanto a su volumen, y con ello la importancia de un abordaje apropiado. Es decir, se trata de un organismo con historia, desarrollo territorial y un número importante de profesionales que trabajan en él.

Mencionamos que la Defensoría del Pueblo no forma parte del Poder Ejecutivo provincial, sino que lo controla. Se trata de un organismo que toma intervención cuando todas las instancias de la administración pública no pueden dar una respuesta al ciudadano, o bien porque han visto vulnerados sus derechos en algunos aspectos de su vida social. Pero, aun así, con esta salvedad, la figura del Defensor del Pueblo como entidad autónoma e independiente que no recibe órdenes de nadie es también el estado en tanto su función es estar al servicio de las personas.

Es en este contexto que la comunicación juega un rol fundamental.

## 1.2) Objetivos de la investigación

El objetivo general de la investigación es el siguiente:

>>Diseñar una estrategia de comunicación estratégica para la Defensoría del Pueblo de la provincia de Santa Fe.

En cuanto a los **objetivos específicos**, el presente proyecto perseguirá:

>>Desplegar la Versión Técnica Comunicacional (VTC) en el campo en cuestión.

>>Definir la dimensión comunicacional dominante en la Defensoría del Pueblo de Santa Fe.

>>Caracterizar a los actores comunicacionales.

>>Identificar las emociones dominantes en cada Matriz Sociocultural.

>>Contrastar las Matrices Socioculturales.

>>Diseñar el Plan Operativo Inicial de la estrategia comunicacional.

## **2 Presentación del problema comunicacional**

### **2.1) Estado del arte**

Hasta el momento, no existen investigaciones realizadas al interior de la Defensoría el Pueblo de Santa Fe en materia comunicacional, y tampoco existen a nivel país. Quizá el antecedente más directo vinculado con este tipo de análisis comunicacional que pueda encontrarse sea el de la Defensora del Pueblo de Bolivia, Ana María Romero de Campero (2002), quien plantea desde un enfoque clásico relacionado exclusivamente con el mundo de los medios y los mensajes, remarcando la importancia de la difusión de las actividades de los defensores.

En 2006, en la Carta por el Compromiso Ciudadano elaborada por el Poder Ejecutivo Nacional, quedaron visibilizadas las dos dimensiones que coexisten en el territorio de lo público: política y políticas públicas. “En las modernas democracias (...) cada vez con mayor intensidad aparecen diferenciados dos tipos de conceptos: política (...) y políticas públicas (...). Estas palabras remiten a las dos dimensiones básicas que se sintetizan en el Estado”. (p. 4)

A través de esta última, la dimensión política del Estado se explicita y desenvuelve en el funcionamiento cotidiano de los organismos públicos y en sus múltiples relaciones con la sociedad y el mercado. En el campo de la comunicación estos dos conceptos tienen su correlato en lo que se conoce como comunicación política, por un lado, y en la comunicación gubernamental, por otro. En este trabajo nos centraremos en la comunicación gubernamental.

En este último terreno existen varias investigaciones, artículos y ensayos de diferentes autores con diversas perspectivas que han problematizado la

cuestión en Argentina y Latinoamérica, especialmente a partir del auge de los medios de comunicación masiva. En el mundo de la comunicación existe la comunicación electoral, de campaña, que tiene sus características propias por tratarse de un tiempo determinado; y también la comunicación de gobierno que se concibe como más sostenida en el tiempo.

El resto de los trabajos se encuentran centrados en el concepto de Comunicación Gubernamental, o comunicación de gobierno.

Juan José Solís Delgado (2010) trabajó en el ámbito de la comunicación gubernamental en tanto ésta se circunscribe solo a la gestión y la administración pública. Más aún, dado que la comunicación gubernamental supone un ejercicio que determina la agenda de la gestión de instituciones, actitudes y procesos, debería ser tratada como una política pública en sí misma.

María José Canel y Karen Sanders (2010) han trabajado la comunicación de gobierno en tanto ésta es concebida como aquella que se elabora desde un Poder Ejecutivo. Para las autoras, la comunicación gubernamental es “la comunicación que implica el desarrollo y actuación de una institución política con función ejecutiva. Esto abarca desde la comunicación de un presidente, de un primer ministro o de un ministerio hasta la comunicación de una alcaldía, una concejalía o de una consejería de un gobierno autonómico” (p. 19)

Rosalía Winocur (2000) avanza un poco más en este sentido y sostiene que la comunicación política debe contribuir a identificar los problemas nuevos a través de los políticos y de los medios; abrir canales de participación ciudadana para que la jerarquía y legitimidad de los temas de la agenda política resulten de un juego de negociación y marginar las cuestiones que han dejado de ser objeto de conflictos o respecto de los cuales existe un consenso temporal. La

comunicación gubernamental es una herramienta de gestión que va más allá y ayuda a legitimar el gobierno de turno.

Debido a esta necesidad de legitimar constantemente todas las acciones de gobierno hay autores que sostienen que la comunicación gubernamental pasó de ser un oficio esporádico limitado a las ocasiones en las que los líderes debían dirigirse al público a través de sus discursos, a convertirse en lo que llaman “campaña permanente” (Noguera, 2005; Amado y Amadeo, 2012); lo que implica suponer que, más allá de que no siempre se esté en campaña *real*, se debe comunicar como tal. Estos autores ponen en el centro del debate la idea de “marketing político” y sus múltiples aristas, entendiéndolas a todas como partes indisociadas de un mismo problema, pero con mecanismos de funcionamiento diferenciados.

Noguera sostiene:

El marketing político se utiliza en al menos tres situaciones diferenciadas, y en cada una de ellas sus componentes cobran distintos matices. En primer lugar está el marketing de campaña, aquel que se hace cuando se está buscando el poder (...). Una vez logrado el triunfo electoral, está el marketing de gobierno, donde la comunicación acompaña la fase 'arquitectónica' de ejercicio del poder e implementación de una agenda. En tercer lugar se puede hablar de un marketing de oposición, fácilmente reconocible como campaña en su etapa final, pero igualmente importante desde el comienzo de una gestión, aunque no siempre se considere en forma explícita. (p. 25)

La concepción mercantilizada de lo político y lo estatal no resulta inocente en Noguera ni en muchos otros autores en tanto subyace la concepción de que siempre es necesario disponer de un conjunto de técnicas de investigación, planificación, gestión y comunicación para el diseño y ejecución de acciones a lo largo de una campaña política electoral o de difusión institucional. En otros términos, existe un “producto” político estatal para vender, una política pública,

un programa o acción determinada, que al igual que los productos comerciales requieren de estudios de mercado o un conocimiento del público objetivo al que se pretende llegar para que la comunicación sea efectiva.

Para Noguera, al igual que para Losada Díaz (2004), la cuestión de la identidad y la imagen no son exclusivas de *celebrities* sino también de empresas y organismos públicos. La noción que opera aquí es que todas las acciones comunican, más allá de sus intenciones de comunicar o no, y que éstas producen diferentes sentidos sociales, tanto a nivel interno como externo, puesto que “en una organización todo comunica”. (p. 58)

De esta manera la comunicación se constituye en una herramienta poderosa a la hora de unificar la identidad de una institución pública, una empresa o una persona; de lo que se quiere transmitir y la imagen que finalmente conservarán los públicos, ya que la comunicación está formada por la totalidad de acciones de una organización, más allá de sus intenciones de comunicar o no.

En otra perspectiva, más amplia y abarcativa, aunque incorporando los conceptos de identidad y marketing, se ubican los trabajos de Riorda (2008), donde ya aparece la noción concreta de la “comunicación gubernamental”. Riorda analiza las distintas rutinas que se implementan en la actualidad y cómo detrás de ellas se encuentra la idea de consenso. “La comunicación gubernamental tiene un objetivo: generar consenso. Si la comunicación gubernamental no actúa bien, no hay consenso y si no hay consenso, no hay buena gestión” (p. 7).

El consenso representa la búsqueda de acuerdos políticamente operantes entre los que detentan ese poder (presidentes, gobernadores, intendentes,

concejales, legisladores, etc.) y las personas para las cuales trabajan, habitantes de un país, provincia o ciudad; y centrados en la idea de que las políticas de una gestión deben ser aceptadas socialmente por la mayor cantidad de personas, aunque ello no implique que no puedan existir grupos en los márgenes del mismo. Definido el consenso, se define entonces la tarea, esencialmente como acción directa, de la comunicación gubernamental.

En un trabajo más actual, Riorda y Elizalde (2013), hacen foco en la comunicación gubernamental desde otro lugar, no tomando criterios del campo del marketing sino como una comunicación más general, holística y abarcativa. Los autores afirman que con la irrupción de las redes sociales y en general de todo el ecosistema digital, se debe integrar estrategia y táctica, comunicación interna y externa, medios tradicionales con nuevos medios sociales; y se los debe incorporar al interior de un sistema unificado que concibe a la comunicación de gobierno de una manera general, consciente de que los procesos de gestión de consensos y disensos electorales y gubernamentales no pueden ser considerados separados unos de otros (p. 44).

Los autores piensan el problema nodal de la comunicación política gubernamental y la construcción del consenso basada en la necesidad de comunicar y de "estar comunicado". Pasando revista por las dimensiones de intercepción entre gestión, retórica y persuasión, se advierte la necesidad de un proyecto general de gobierno en torno a la comunicación sin perder la tensión irresoluble entre demandas ciudadanas y políticas públicas. "Se trata de abordar herramientas imperfectas para contextos o situaciones imperfectas. Esa es la magnitud del desafío al que se obliga quien piense, aplique, cuestione o acuerde con este modelo de comunicación gubernamental que busca, definitivamente,

modos de llegar al consenso". (Elizalde, 2006, p. 73)

De esta manera los conceptos de identidad, marketing y comunicación gubernamental no son sinónimos ni excluyentes; pero pueden ser integrados e hibridados para abordar la problemática de la comunicación y Estado independientemente del organismo que se trate. Uno de los primeros en abordar la noción de identidad en las instituciones públicas y de argumentar su importancia fue Sutelman (2004), quien de hecho fue uno de los gestores de la Carta Compromiso con el Ciudadano. Este autor afirma:

La comunicación es capaz de dar cuenta tanto de acciones y hechos, como de crear un sistema interactivo entre personas, áreas y servicios con el fin último de ofrecer una identidad corporativa uniforme, que haga percibir la imagen institucional deseada, una imagen que sintetice y exprese la misión del sector público: tender al bien común y ser el administrador eficaz de los bienes de la sociedad a la que representa. (p. 34)

Por otra parte, y en tanto cualquier organismo estatal se encuentra al servicio de las personas, autores como Luis Stuhlman (2001) han trabajado la idea de eficacia en los resultados de la gestión pública. Dice el autor:

En las sociedades actuales el modelo burocrático es insuficiente para pensar las gestiones públicas, porque no se interesa en los resultados sino en los procedimientos, en base al control, la regla y la norma que son su principal preocupación. Sin embargo, en la vida cotidiana de toda organización este principio es quebrantado continuamente, ya que se hace necesario violar la norma para mejorar el resultado. (p. 115)

La mentada eficiencia estatal, que muchos intentan comparar con la eficiencia del mercado y tender hacia ese fin, es un tema que tiene sus implicancias en la cuestión comunicacional puesto que, como dijimos, una

institución pública está al servicio de las personas.

Por este camino van los aportes de Washington Uranga (2016), quien toma como base la diversidad de experiencias de comunicación y las reflexiones que las mismas generan, tanto desde la perspectiva académica y de investigación, como la participación política y social, y la gestión de las políticas públicas. Todo ello es posible porque “lo comunicacional está necesariamente integrado a la complejidad misma de lo social y de lo político y a la vez que ayuda a su constitución, forma parte de toda situación”. (p. 34)

Garnett (2009), también aborda la cuestión de la ciudadanía y manifiesta que los gobiernos tienen “la obligación fundamental de informar a la ciudadanía y de ser informados por ella. Esta comunicación de doble vía es vital para la legitimidad y la efectividad del gobierno”. (p. 106)

En nuestro país, la importancia de la comunicación entendida como una doble vía de intercambio de mensajes, desde el Estado hacia las personas y de las personas hacia el Estado, se encuentra estipulada en el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano (2006) elaborado por el Poder Ejecutivo Nacional. El programa tiene como finalidad mejorar la relación de la administración pública con los ciudadanos, especialmente a través de la calidad de los servicios que ella brinda. En el documento leemos:

Un aspecto característico de la democracia consiste en la obligatoriedad del gobierno (municipal, provincial o nacional) de informar a la ciudadanía y de ser informado por ella. Este intercambio de mensajes de doble vía es lo que conocemos como comunicación, un aspecto de significativa importancia tanto para garantizar la efectividad de las acciones de gobierno, como para legitimar la gestión de la Administración Pública, garantizar la transparencia de los actos gubernamentales y facilitar un continuo ajuste de expectativas. (p. 15)

En suma, la importancia del aspecto comunicacional en los organismos públicos es un hecho que no admite cuestionamientos en la actualidad, sea cual sea la naturaleza de la institución sobre la cual se trabaje.

## **2.2) Aspectos teóricos**

Por eso mismo, los aspectos teóricos que emplearemos para el siguiente trabajo se asientan en el vínculo que relaciona al campo de la Comunicación y el Estado, y muchas de las cuales provienen de diversas ramas del saber.

La disciplina de la comunicación, como gran parte de las ciencias sociales, posee como característica primordial lo fluido, el movimiento, lo dinámico; y en donde los actores intervinientes conforman una red que al mismo tiempo son reconfigurados por ésta y los medios y mensajes emergen como expresiones a su vez también constitutivas del entramado.

En la otra parte del vínculo en cuestión, el Estado, nos encontramos con el mismo panorama puesto que los organismos públicos suelen ser estructuras amplias que contienen un gran número de personas en su interior, las cuales tejen una multiplicidad de relaciones en el marco de un proceso histórico (puesto que las estructuras públicas no son nuevas), que las excede y se encuentran en constante devenir.

### **2.2.1) Sociedad, Estado y Gobierno**

Empezaremos estableciendo algunas distinciones en relación con esta tríada indisoluble compuesta por el Estado, Sociedad y Gobierno para saber a

qué nos referimos cuando hablamos de ellos.

En cuanto al concepto de Estado, diremos, con Guillermo O'Donnell (1933), que es “el componente específicamente político de la dominación en una sociedad territorialmente delimitada” (p. 45). Según el autor, los estados poseen características centrales claramente visibles. La primera y fundamental es la posibilidad de observar obediencia de parte de los individuos e instituciones que se encuentran dentro de un territorio delimitado. La dominación puede obtenerse a través del uso de la fuerza física, pero fundamentalmente se consigue a través del control ideológico o convencimiento en la legalidad y legitimidad del sistema. Sólo cuando este último recurso da muestras de agotamiento, puede recurrirse a la coacción física.

De una manera un poco más concreta, Oscar Oszlak (2007), sostiene que el Estado es:

(...) una relación social, como la instancia política que articula un sistema de dominación social. Su manifestación material es un conjunto interdependiente de instituciones que conforman el aparato en el que se condensa el poder y los recursos de la dominación política. (p. 56)

Esta acepción de Oszlak, también hace hincapié en la característica de la dominación política y social, que se realiza a través de un entramado institucional dentro de un territorio geográficamente delimitado. Para llevar adelante esta tarea, el autor distingue algunos atributos especiales que poseen los estados, denominados “atributos de estatidad”.

Esto significa que los estados en sus procesos de construcción van adquiriendo estos atributos, que serán utilizados para llevar adelante sus objetivos y finalidades. Tales atributos, en la visión del autor, son: reconocimiento

de la soberanía estatal por parte de los otros estados (externalizar su poder); cierta capacidad de ejercer el monopolio de los medios legítimos de coerción; desarrollo de un sistema de administración burocrática profesional y autónoma, de la sociedad civil, especializado en las tareas de extracción de recursos y asignación eficiente de los mismos, compuestos por funcionarios aptos e idóneos; y capacidad y decisión de generar en los habitantes un sentimiento de “pertenencia” y de crear los lazos de solidaridad para responder sólo a ese Estado.

Al igual que en el concepto de Estado, tampoco parecen haber profundas discrepancias en cuanto a la definición de Sociedad y Gobierno. Tanto O’Donnell como Oszlak sostienen que las sociedades, y sobre todo las sociedades modernas, engloban una multiplicidad de relaciones entre los ciudadanos y sus grupos que originan acciones reclamando la atención del Estado a necesidades generales, regionales o de grupo, estableciéndose una serie de relaciones entre la sociedad y el Estado, y donde se utiliza el instrumento del diálogo para llegar a acuerdos.

La protección de la vida y los bienes de las personas, establecidas como funciones primarias del Estado, da paso actualmente a la promoción y protección de los derechos humanos que se constituyen en la expresión social de la dignidad humana en los sistemas democráticos; y se realizan con los medios que tiene el Gobierno que detenta el poder temporal del Estado.

El poder del que dispone un Gobierno se constituye con el consentimiento que da el ciudadano a través de su voto, garantizado por una ley electoral y el otro elemento constituye la utilización de la fuerza. Con estos instrumentos el poder político tiene por finalidad promover el bien común que tiene un contenido

ético. El Gobierno, que a través de un grupo de personas se encarga de la administración del Estado, origina lo que se denomina la administración pública y el desarrollo de una burocracia.

La Sociedad Civil en nuestro tiempo reacciona contra el abuso del poder, pidiendo un acceso a la toma de decisiones, a revocar el mandato de sus representantes y a exigir una lucha contra actos de corrupción. Esta línea de moralidad tiende a lograr que la política, el poder político y las autoridades se encuadren dentro del marco de la ética.

En el caso de una institución como la Defensoría del Pueblo, casi todas las características que son propias en la relación entre Estado, Sociedad y Gobierno, le son atribuibles con excepción de la coerción o fuerza física. La defensoría no dispone de la fuerza física para imponer autoridad, pero sí que es reconocida por otras instituciones (nacionales e internacionales), actúa en un territorio determinado (la provincia, en este caso) y el poder es detentado por una persona que sale del consenso entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo (siempre considerando el caso de Santa Fe).

### **2.2.2) Complejidad**

Habiendo realizado un recorrido sobre lo atinente al Estado, la Sociedad y el Gobierno, nos ocupa ahora definir un concepto que es central para acercarnos a la realidad del territorio en cuestión. Nos estamos refiriendo al concepto de complejidad en los términos planteados por Edgar Morin (2007), quien expresa:

A primera vista la complejidad es un tejido (...) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Al mirar con más atención, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. (p. 32)

Pensar la comunicación gubernamental como un campo “complejo” implica, desde el inicio, descartar la posibilidad de considerarla sólo de una forma simple, clara y reducida a lo inteligible. La complejidad incluye lo simple, pero también el caos y el desorden.

Morin afirma que hasta el momento nuestra estructura de pensamiento estaba signada por lo simple, claro y distinto; lo que devino en la conformación de un paradigma de la simplicidad. Pero que es preciso reemplazar este esquema de pensamiento por otro nuevo, complejo, en sintonía con lo que se observa en la realidad. Es decir:

El paradigma de la simplicidad es un paradigma que pone orden en el universo, y persigue al desorden. El orden se reduce a una ley, a un principio. La simplicidad ve a lo uno y a lo múltiple, pero no puede ver que lo Uno puede, al mismo tiempo, ser Múltiple. El principio de simplicidad, o bien separa lo que está ligado (disyunción), o bien unifica lo que es diverso (reducción). (p. 89)

Morin sostiene que a través del pensamiento simplificante se llega a una “inteligencia ciega” que ya no resulta conveniente para conocer el mundo. Considera que la simplificación es necesaria, pero debe ser relativizada. El autor avanza un poco más en su planteo y postula tres principios para entender la complejidad: el principio dialógico, el de recursividad organizacional, y el hologramático. “El principio dialógico nos permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Asocia dos términos a la vez complementarios y antagonistas”

(p. 106); el de recursividad organizacional, “es aquél en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce” (p. 107), es decir, la idea recursiva es una idea “que rompe con la idea lineal de causa/efecto, de producto/productor, de estructura/superestructura, porque todo lo que es producido reentra sobre aquello que lo ha producido en un ciclo en sí mismo auto-constitutivo, auto-organizador, y auto-productor” (p. 107); y el principio hologramático, que implica considerar que “no solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte” (p. 107).

El paradigma de la complejidad ve el mundo como un todo indisociable, donde las personas poseen conocimientos ambiguos, desordenados, que necesitan acciones retroalimentadoras y propone un abordaje de manera multidisciplinaria y multirreferenciada para lograr la construcción del pensamiento que se desarrolla con un análisis profundo de elementos de certeza.

El concepto de la complejidad entronca aquí también con un concepto que en la esfera de la comunicación es determinante: los “límites fundantes” (Najmanovich, 2001). La autora plantea que partir del momento en que se considera que “todos los aspectos de la vida humana fueron moldeados por un estilo de pensamiento que escindió al sujeto de su cuerpo y al individuo de la comunidad” (p. 11), se produjo un reduccionismo mutilante que tuvo y tiene serias implicaciones en la vida social. Najmanovich afirma:

El pensamiento de la unidad, de la pureza y del ser concibe los límites como absolutos e infranqueables. El modo de categorizar el mundo se estructura desde lo 'claro y distinto'. Lo borroso, lo híbrido, lo irregular, lo fluctuante no tienen cabida. (p. 9)

La categoría de límite que plantea Najmanovich resulta central puesto que desde la mirada de la pureza el límite separa un exterior y un interior, y no se

produce comunicación entre la unidad formada y el medio que la rodea. Dice:

Las fronteras son infranqueables, a estos límites insalvables he de llamarlos 'límites-limitantes' (...) Ya no estamos hablando de barreras insuperables, sino de la conformación de una unidad compleja (la célula, el organismo, etc.) a partir del establecimiento de límites que llamaré 'límites fundantes'. (p. 10)

En el terreno que nos ocupa hablamos también de una unidad compleja que no tiene barreras infranqueables. En el ámbito de la comunicación gubernamental existen zonas de fronteras en donde siempre existe un intercambio que afecta a la unidad en sí. Las personas que trabajan en una organización pública, por ejemplo, ellas mismas no viven aisladas de la sociedad, sino que forman parte de ella, por lo que su trabajo diario estará determinado por ese entorno individual de donde provienen; y de igual modo sucede con las personas usuarias del sistema estatal, de esa organización pública. Es decir, se trata de tener en claro que:

Desde esta perspectiva vincular, el cuerpo no existe independientemente de nuestras vivencias, creencias, experiencias, no flota inmaculado en la eternidad, sino que es forjado en la historia humana que transcurre siempre en un ambiente poblado de otros seres y entidades con los que estamos profundamente entramados. (p. 11)

Investigar sobre comunicación gubernamental, o el eje Comunicación y Estado, implica realizar un recorte del campo que no clausura los vínculos con otros ejes o territorios (por ejemplo, el del marketing político, la comunicación digital o la comunicación ambiental), sino que los reconoce y promueve.

### 2.2.3) Comunicación Estratégica

En este trabajo abordamos a la comunicación desde la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica, tal como es desarrollada en la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario. Como sostiene Massoni (2013), esta escuela se plantea abordar a la comunicación como un:

(...) fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido. Alejándose de los enfoques sociológicos y semiológicos clásicos que estudian lo comunicativo en tanto significaciones transmitidas, este nuevo enfoque estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos. (p. 15)

La Comunicación Estratégica se ofrece como una teoría que aborda el encuentro sociocultural, comprensiva, y aplicable de modo general. Se sale de un esquema lineal de transmisión de significados para abrazar uno mucho más enriquecido que contempla a la comunicación en su multidimensionalidad y complejidad; considerando a los actores en juego, al escenario en que se desenvuelven y a la fluidez de las interacciones propias de un sistema vivo.

Es decir, como sostiene la misma autora en otro de sus trabajos, “Avatares del comunicador complejo y fluido” (2015):

La comunicación es encuentro en la diversidad, una reconfiguración espacio – temporal que enactúa. Acciones y sentidos compartidos por actores transformándose en el comunicar. Es decir, interacciones en el entorno de una particular modalidad del vínculo intersubjetivo micro/macrosocial (p. 15).

Desde esta metaperspectiva no se pretende describir o explicar, sino

comunicar, cambiando de esta manera las formas de investigación tradicional en las disciplinas sociales, en tanto son “formas representacionalistas, escindidas, dualistas y, por lo mismo, vacías de comunicación”. No se trata de realizar inventariar la realidad sino de propiciar encuentros respetuosos de la diversidad para promover cambios junto con los actores.

Haremos, entonces, hincapié en una nueva modalidad de investigación: la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), a diferencia de las que se venían realizando hasta ahora —exploratorias, descriptivas y explicativas—, puesto que buscamos “analizar la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional para operar transformaciones en las configuraciones actuales de las modalidades de vinculación intersubjetiva” (Massoni, 2015).

La idea de lo “enactivo” proviene del concepto “enacción” que desarrolla Varela (1996), entre otros autores, en donde propone que el conocimiento no solo es representación del mundo sino, mayormente, acción. Esto es lo que hace aparecer nuevos escenarios con la investigación en un bucle sin límites definibles mientras el sistema permanezca activo.

En esta IEC que llevaremos adelante asume un rol central las estrategias de comunicación en tanto son concebidas como “dispositivos de conversación micro-macrosocial especializados en el análisis y la operación de lo comunicacional”, como “algoritmos fluidos, mapas dinámicos de las reconfiguraciones que se van desplegando en los territorios a partir de metodologías propias de la especificidad comunicacional” (Massoni, 2013).

Las estrategias son artefactos concebidos como “...máquinas para hacer ver y para hacer hablar” (Deleuze, 1990). Es decir, aparatos simbólicos que posibilitan la visibilidad de algo que no existe de antemano, sino que se hace

presente con el dispositivo mismo.

En este contexto, una estrategia no es una fórmula de verdad, ni tampoco un plan elaborado y cerrado para ser aplicado en el territorio. Es un dispositivo flexible y atento a lo situacional en tanto espacio fluido, en tanto lugar habitado en el que coexisten las alteridades socioculturales (Massoni, 2013). Es una mirada que contempla las diversidades presentes en la situación que se desea cambiar, y que no se limita tampoco a lo discursivo, sino a lo que sucede en el *aquí y ahora*.

La metaperspectiva de la Comunicación Estratégica también es un modelo integrador porque diluye los límites entre la comunicación interna, externa, e interinstitucional, definiendo en cada caso cuáles son los problemas prioritarios, cuál es la dirección de la transformación deseada o que puede ponerse en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo a los contextos. Busca facilitar las transformaciones a partir de un enfoque que tenga en cuenta la diversidad y reconociendo la fuerza de la autoorganización.

Proveniente del campo de la biología, el concepto de la autoorganización se reconoce como antecedente científico de la Comunicación Estratégica. Sus autores, Maturana y Varela (2003), proponen el concepto de “autopoiesis” en tanto que refiere a un tipo de organización donde sus componentes están dinámicamente relacionados en una red continua de interacciones de tal manera que producen en ella sus componentes, establecen los límites dentro de los cuales se dan esas interacciones y, en un mismo proceso, se distinguen constituyéndose como unidades autónomas que especifican un dominio de existencia. Maturana y Varela llaman “autopoiesis” al sistema capaz de reproducirse y mantenerse por sí mismo. Los autores sostienen que se trata de

reconocer sistemas que se constituyen como resultados de su operar: son productos de sí mismos, donde desaparece la separación entre productor y producto, y donde el ser y el hacer son inseparables. Es decir que la organización es lo que permite definir la vida, y no los componentes.

En un organismo público los procesos de comunicación actuando en su seno pueden ser considerados a partir de esta dinámica de autoorganización que es intrínseca a su funcionamiento. Desde el momento en que no buscamos realizar sólo una descripción atemporal de un recorte determinado, sino trabajar con los actores en el terreno para aprehender su complejidad, estamos dando un paso para estudiar a la comunicación de manera situada, no generalista ni seriada, y apostando a un abordaje que trascienda el simple mundo de los medios y los mensajes.

Por otra parte, en relación con la comunicación y las políticas públicas, Massoni (2018) refiere que “en los siglos XIX y XX el aporte de la comunicación a la democracia estuvo vinculado principalmente con ‘hacer saber’, ‘hacer llegar’ o asegurar el acceso de los ciudadanos a la información y conectarlos con sus representantes” (p. 24). Es decir, operando sólo desde dimensiones únicas de la comunicación (informativa e ideológica). Siguiendo este razonamiento, Massoni plantea que el acceso, si bien indispensable para el sostenimiento de una sociedad democrática, no garantiza nada, “de la misma manera que el trabajo comunicacional en cualquier dimensión de la comunicación lo hace” (p. 24).

La autora plantea que la Comunicación Estratégica “se inscribe en la perspectiva de la comunicación como un derecho de segundo orden –o de cuarta generación– ya que habilita a otros derechos fundamentales para la sostenibilidad de los sistemas democráticos”, lo que implica que cuando este

derecho es vulnerado, no sólo los sistemas de comunicación se ven afectados en su desarrollo sino también otros ya que la comunicación es un fenómeno transversal.

En otro de sus aportes, Massoni (2018) sostiene que “el sistema de comunicación dominante, en particular en Latinoamérica, es ostentadamente antidemocrático”, y aunque tanto en las organizaciones sociales, como los movimientos sociales o el mismo aparato estatal, existan proyectos bienintencionados, “en la práctica suelen generar efectos de sometimiento, contrario a lo que se proponen” (p. 87).

La Defensoría del Pueblo de Santa Fe es una institución del Estado, no del gobierno de turno, que está al servicio de la gente en su función de controlar a la administración central a través de las sedes y oficinas de atención que tiene en toda la provincia, como también de defender los derechos de las personas en todos los ámbitos. Los actores con los que se vincula sean trabajadores o ciudadanos que acuden a ella, provienen de diferentes lugares con diferentes realidades socioculturales. Consideramos que el abordaje comunicacional desde la perspectiva de la pluralidad será apropiado en una organización como ésta puesto que, siguiendo con Massoni “la comunicación en línea (...) alimenta tarde o temprano aquello que están denunciando; poderes que primero crean y luego fagocitan a los propios actores de esos sistemas perversos de comunicación lineal” (p. 86).

Asimismo, en una institución con gran cantidad de personas y extensión territorial, los “eventos” o “sucesos” comunicacionales se presentan como únicos e irrepetibles, por lo que no cabría esperar los mismos resultados si llegáramos a reproducir algunas de las condiciones de producción (y en el caso de que

pudiéramos determinarlas con exactitud) de ese hecho. Y es que, en el campo de la comunicación, como en cualquier disciplina social, esta noción de la irreversibilidad del tiempo es evidente y por ende necesario hacerla explícita.

Prigogine (1997), uno de los autores que ha trabajado la noción de temporalidad, destaca justamente la irreversibilidad del tiempo y sostiene que el tiempo de la vida, el tiempo interior de la existencia humana es el mismo tiempo que el estudiado por la física: el tiempo de todos los procesos irreversibles, de todos los sucesos o acontecimientos históricos. Es decir que, abordar lo fluido es considerar al tiempo como temporalidad y tener presente que todo está cambiando de manera continua a nuestro alrededor y que no hay manera de detener el mundo social, ni para analizarlo, ni para referirnos a él (Massoni, 2016).

Desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica de la escuela de Rosario, los trabajos de comunicación gubernamental, o que abordan el eje Comunicación y Estado, implica realizar un recorte del campo que no clausura los vínculos con otros ejes o territorios (por ejemplo, el del marketing político, la comunicación digital o la comunicación ambiental), sino que los reconoce y promueve.

Propone un modelo que diluye los límites entre campos que antes de concebían separadamente, definiendo en cada caso cuáles son los problemas prioritarios, cuál es la transformación que puede ponerse en marcha en el marco de los objetivos institucionales, evitando la dispersión de las capacidades institucionales, proveyendo una planificación por objetivos y atendiendo especialmente a los contextos. Se trata también de facilitar las transformaciones a partir de una mirada respetuosa de la diversidad.

Los procesos de comunicación actuando en un organismo público como

la Defensoría del Pueblo pueden ser considerados a partir de esta dinámica que es intrínseca a su funcionamiento. Desde el momento en que no buscamos realizar sólo una descripción atemporal de un recorte determinado, sino trabajar con los actores en el terreno para aprehender su complejidad, estamos dando un paso para estudiar a la comunicación de manera situada, no generalista ni seriada, y apostando a un abordaje que trascienda el simple mundo de los medios y los mensajes.

### **2.2.3.1) El perfil del comunicador**

Por otra parte, es preciso reconocer el rol que tendremos como comunicadores a la largo de esta IEC, y es que, como científicos, debemos estar ubicados en la zona de la “articulación, la interfase, la hibridación, la mezcla, la frontera móvil que logra permear sus propios límites en tanto es colectiva” (Massoni, 2016).

Como comunicadores estratégicos trabajamos desde la contingencia, en tanto el contexto es lo que nos constituye y nos hace. No nos rodea como si fuéramos una isla en medio de un mar. Los seres humanos somos sistemas abiertos y complejos que nos relacionamos con otro sistema abierto y complejo, que es el territorio.

La perspectiva de la Comunicación Estratégica promueve un tipo de profesional que se aleja de la transferencia, de la transmisión de significados en un mundo poblado de medios y mensajes, y que se aleja también de la pretendida objetividad que promovía el positivismo. Se aleja de este perfil para abrazar a un tipo de profesional que se ubica en la frontera, en las relaciones, en

la trama viva de lo social y que promueve transformaciones incluyéndose en el escenario en el cual está trabajando.

### **3 Aspectos metodológicos**

Desde la perspectiva de la Comunicación Estratégica consideramos nuestra investigación como acción y no como inventario de lo real. Es por eso que, en ese marco, la Estrategia de Comunicación no puede ser un plan cerrado o una receta a ser aplicada o ejecutada en el territorio.

La estrategia es, en cambio, un dispositivo que nos permite hacer ver y hacer hablar a los actores que intervienen en un lugar específico y en un tiempo concreto. Supone el despliegue de un camino cognitivo capaz de convocar a los actores relevantes en torno a problemáticas situadas, sobre las que se trabaja a partir del reconocimiento de las racionalidades comunicacionales existentes.

Esta convocatoria de actores, este encuentro sociocultural, será abordado con metodologías, técnicas y herramientas propias de la Comunicación Estratégica que permite examinar “con criterios de cientificidad, a la multiplicidad de lo comunicacional como auto dispositivo colectivo y propicia procesos situados de cambio social conversacional” (Massoni, 2015). De esta manera el trabajo que realizaremos en la Defensoría del Pueblo de Santa Fe es una IEC con técnicas y herramientas específicas para trabajar en el escenario considerando desde el principio su fluidez, complejidad y situacionalidad.

Debemos tener presente asimismo que la IEC requiere que sean contemplados los múltiples campos del conocimiento científico para lograr interpelar la complejidad de la realidad. Porque “una estrategia comunicacional es un dispositivo que trabaja en incorporar el conocimiento circulante en una situación a la producción de nuevos conocimientos” (p. 26). Se trabaja desde lo vivo, desde lo que está siempre en juego, presente, desde las prácticas y

saberes que forman parte de lo cotidiano. Lo pertinente o no para los fines de la estrategia de comunicación no está dado *a priori*, sino que es resultado de la aplicación de técnicas específicas.

Cuando hablamos de “técnicas”, estamos hablando de aquellos instrumentos que empleamos en la investigación y a su manera de aplicarlas en el entorno de una metodología en particular. En cambio, por “herramienta”, nos referimos a los mapas fluidos, a una “particular forma de sistematización, registro y visualización de datos, los cuales dan cuenta de la relación actual que se analiza, pero siempre con vistas a la transformación deseada” (p. 17). Es decir, son registros que se realizan de manera periódica (mensual, cada seis meses o cada año), y que va dando cuenta de las transformaciones que se producen en el escenario a partir de la aplicación de la estrategia comunicacional.

Para el siguiente proyecto, las técnicas IEC que utilizaremos serán: definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC), Análisis y Prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC), Reconocimiento y Jerarquización de los Actores vinculados a cada componente del problema comunicacional, Caracterización de Matrices Socioculturales en torno al problema (MS), Árbol de Soluciones e Investigación de Campo (Matriz de Datos).

### **3.1) Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC)**

La VTC es una técnica IEC que permite, en términos generales, consensuar entre el equipo de comunicación que lleva adelante la estrategia comunicacional, y los actores relevantes de una institución, sobre el estado de situación del organismo donde trabajan. A decir de Massoni (2016), la VTC se define como:

Un documento construido por el equipo interdisciplinario participante del proyecto o área en el cual se implementa la estrategia de comunicación; corresponde a la versión técnico – científica de la problemática –lo que la ciencia establece como innovación en el momento de realización del Diagnóstico Comunicacional Estratégico-. La VTC pretende establecer la dirección de la transformación buscada, a partir del análisis y planificación concertada, que permita reconocer cuáles son los obstáculos que están dificultando las transformaciones que el proyecto se propone lograr y a partir de su comparación con las percepciones que los actores tengan en torno a los componentes de la VTC en los territorios. (p. 66)

En la VTC lo que primero realizamos es la definición de la frase núcleo del problema; es decir aquello que se considera que está obturando la transformación buscada. Para ello, así como todo el despliegue de la VTC, se trata de una definición concertada con los actores que son decisores dentro de la Defensoría del Pueblo de Santa Fe.

El objetivo es consensuar el estado de situación actual de la institución; o lo que es igual, definir qué es lo que se comprende por realidad, e identificar la dirección del cambio buscado.

### 3.2) Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)

El análisis y prescripción a través de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) es otra técnica IEC que ofrece un doble registro: diagnóstico y operación. Por un lado, permite el reconocimiento de cuál es la modalidad del encuentro dominante en la situación examinada y, por el otro, provee una guía valorativa para decidir dónde operar otras racionalidades comunicacionales a partir de la inclusión de recursos propios de otras dimensiones de la comunicación diferentes a las existentes en torno al problema que aborda la estrategia comunicacional (Massoni, 2015).

Las MRC pueden verse en cualquier proceso que esté teniendo lugar en el territorio, como también en cualquier pieza comunicacional (afiches, páginas web, folletos, volantes, comunicados, etc.); y son indicativos de las dimensiones de la comunicación que están en juego en nuestro objeto de investigación.

En cuanto a estas dimensiones de la comunicación, Massoni identifica al menos cuatro que habitualmente puede observarse en los territorios: *informativa*, *ideológica*, *interaccional* y del *encuentro sociocultural*. La autora enfatiza que, desde esta metaperspectiva comunicacional, no existe una dimensión más efectiva que otra, sino que su despliegue depende del análisis y reconocimiento de marcas de racionalidad comunicacional que se haya realizado y de la transformación que se busque propiciar.

El reconocimiento de cuál es la conceptualización del encuentro dominante en la situación bajo análisis y, a la vez, la posibilidad de operar otras racionalidades comunicacionales a partir de recursos propios de otras dimensiones de la comunicación diferentes a las actuales teniendo

en cuenta que cada una de las dimensiones privilegia un componente de la comunicación y opera en consecuencia. (p. 65)

Las MRC son indicios visibles desde el punto de vista comunicacional que muestra la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación. De esta manera, algunas configuraciones observables pueden ser: *verticalidad, linealidad, horizontalidad, segmentación, interacción de sujetos, heterogeneidad, multiplicidad e intersubjetividad* (Massoni, 2007). Poder determinar qué es lo que está operando en cada una de las piezas bajo análisis nos permitirá saber qué acciones emprender para transformar.

### **3.3) Reconocimiento y Jerarquización de Actores**

Otra de las técnicas IEC que se empleará en este trabajo es el Reconocimiento y Jerarquización de los Actores. Y es que, como cualquier iniciativa que busque transformaciones en un lugar determinado, es preciso identificar cuáles son aquellos actores que intervienen en cada componente del problema establecido anteriormente.

En este sentido es de destacar que los actores serán las personas que trabajan en un lugar o institución, pero también serán las instituciones, organizaciones, u otros grupos de la sociedad con los cuales se vinculan en un quehacer cotidiano.

Como afirma Massoni (2013):

Los actores socioculturales son los “otros” con los que necesitamos interactuar en el entorno de la Estrategia Comunicacional. Pueden ser personas, grupos, organizaciones que reconocemos como relevantes en

torno al problema. (p. 79)

Lo importante en este momento del trabajo es salirnos de la visión reduccionista para pasar a una visión más compleja. No se trata de considerar a los actores de un lugar como simples receptores de un mensaje, sino como actores con relación a un problema puntual.

Por otra parte, serán tenidos en cuenta sólo aquellos actores que interesen al componente que se esté analizando en el momento, y no necesariamente todos con los cuales se haya vinculado o deba vincularse en un futuro.

### **3.4) Matrices Socioculturales (MS)**

Como mencionamos más arriba, la Comunicación Estratégica trabaja desde una perspectiva de la complejidad, de manera que los actores que identifiquemos en este momento muy posiblemente cambien con el correr del tiempo. Aborda procesos dinámicos, no fotografías estáticas. La fluidez de este proceso, sus cambios, estarán siendo visibilizados en las herramientas de cada una de las técnicas que aplicaremos.

En el marco de una estrategia de comunicación estratégica es preciso, además de identificar los actores, considerar a los grupos o sectores sociales vinculados con la problemática en cuestión.

Los grupos o sectores sociales poseen características principales en cuanto a su lógica de funcionamiento que los diferencia unos de otros. En un término más específico, diremos que se trata de Matrices Socioculturales (MS),

y citando a Massoni (2013) las definimos como:

(...) el esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social, su linaje de transformaciones. Una matriz sociocultural es un autodispositivo colectivo que programa en cada grupo o sector su sistema de percepción – acción. Es su particular modalidad del vínculo macrosocial con la problemática. (p. 83)

Es decir que las MS son lugares simbólicos desde donde los actores se comunican con el resto. En este caso, se trata de actores que se distinguen de otros a partir de su ámbito de acción en el marco del problema que aborda la estrategia.

Massoni aclara que para caracterizar MS es necesario posicionarnos en otro registro que no sea el del inventario, sino en el de apuntar “los rasgos básicos de una lógica de funcionamiento, de una manera especial de vincularse con el problema”. (p. 84)

Entonces, además de mencionar qué matrices se observan en nuestro territorio, se identificarán también los saberes, intereses, necesidades y expectativas de los grupos involucrados.

### **3.5) Árbol de Soluciones**

El Árbol de Soluciones es una técnica de IEC que nos posibilita desplegar las acciones y productos comunicacionales que nos proponemos llevar adelante y que aportan en la dirección buscada en el despliegue de la estrategia.

El árbol es una herramienta que contempla los aspectos de cada componente del problema, los actores o matrices vinculados a la problemática, los intereses y necesidades que persiguen, el proceso comunicacional que se

pretende potenciar, y por último se enlistan las acciones que se estiman necesarias de realizarse.

Como expresa Massoni (2013):

Un árbol de soluciones es una herramienta de trabajo que facilita el diseño de acciones comunicacionales sobre cada uno de los componentes identificados en la Versión Técnica Comunicacional. La construcción del Árbol de Soluciones requiere identificar diferentes procesos comunicacionales que deseamos promover para cada una de las Matrices Socioculturales y planificar las acciones necesarias para desplegarlos. (p. 95).

### **3.6) Matriz de Datos (MD)**

La Matriz de Datos es otra técnica IEC que sirve, de acuerdo con Massoni (2013), para “caracterizar las lógicas de funcionamiento comunicacional en tanto modalidad del vínculo propia de cada una de las matrices socioculturales que son relevantes en la solución del problema...” (p. 100).

La MD nos permite organizar en una tabla todas las herramientas de esta IEC. En esta matriz se presenta una lista de las técnicas a aplicar, la especificación del aporte que cada una hace a la investigación -cómo se vincula a la estrategia-, a qué parte del corpus se aplicará -actores, matrices- y los resultados que se pretenden obtener.

## MATRIZ DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

<b>Técnica</b>	<b>Aporte a la investigación</b>	<b>Se aplica a</b>	<b>Cronograma</b>
Versión Técnica Comunicacional	Identificación de la frase núcleo del problema, así como los componentes del mismo, sus niveles, causas y posibles consecuencias.	Grupo que toma las decisiones en la institución.	6 al 10 de mayo de 2019.
Marcas de racionalidad comunicacional	Reconocimiento de las racionalidades comunicacionales dominantes en una situación.	Piezas comunicacionales de la institución. Espacios usuales de trabajo dentro del organismo.	12 al 15 de mayo de 2019.
Caracterización de las matrices	Identificación de los rasgos principales de lógica de funcionamiento de un grupo.	Matrices socioculturales	15 al 17 de mayo de 2019.
Mapeo comunicacional de actores.	Identificación de vínculos entre actores del territorio.	Actores.	15 al 17 de mayo de 2019.
Test de la fotoproblema	Identificación de los componentes de la problemática más propicios para iniciar la conversación con cada matriz sociocultural	Matrices socioculturales	20 de mayo al 14 de junio de 2019.
Test de modos y formas de comunicación	Identificación de los medios de comunicación utilizados por los actores en cada matriz sociocultural.	Matrices socioculturales.	20 de mayo al 14 de junio de 2019.
Encuestas	Identificación exploratoria acerca de la relación entre los usuarios del sistema y la institución.	Matrices socioculturales	20 de mayo al 14 de junio de 2019.
Entrevistas	Identificación de posibles inconvenientes para mejorar la comunicación en la defensoría.	Matrices socioculturales	20 de mayo al 14 de junio de 2019.
Análisis estadístico	Justificación del tema de investigación	Documentos producidos por la institución.	21 al 25 de abril de 2019.
Árbol de soluciones	Identificación de los procesos	Matrices socioculturales.	24 de junio al 1 de julio

	comunicacionales deseables y posibles para cada matriz sociocultural.		de 2019.
Plan operativo inicial	Realización de acciones, productos y espacios de comunicación que favorezcan los procesos de comunicación priorizados en cada matriz sociocultural.	Matrices socioculturales.	1 de julio al 8 de 2019.

Complementariamente a las técnicas IEC comentadas anteriormente que forman parte de los siete pasos de la Investigación Enactiva en Comunicación (es decir: Versión Técnica Comunicacional, Marcas de Racionalidad Comunicacional, Matrices Socioculturales, Mapeo de Actores, Matriz de Datos, Árbol de Soluciones y Plan Operativo Inicial), empleamos también otras técnicas —IEC y tradicionales— con el objetivo de obtener una mayor cantidad de instrumentos para caracterizar a las matrices y visibilizar posibilidades de vinculación que permitan dar respuesta a distintos aspectos y componentes del problema planteado.

Una de las técnicas IEC que forma parte de nuestra Matriz de Datos es el *Test de la Fotoproblema*. El test tiene como objetivo saber qué reconocen los actores como problemas y cómo los conceptualizan, así como también contribuye a dilucidar aquellas situaciones problemáticas que ellos mismos no reconocen como tales. El test consiste en presentarles una serie de fotos de los síntomas más destacados que se hayan señalado en la VTC, y pedirles que elijan y describan las tres que más se condicen con la situación que conocen. El aporte de esta técnica tiene que ver con acudir a otras dimensiones del pensamiento, diferentes al lógico formal, como ser lo emocional y sensitivo (Massoni, 2013, p. 183). Seleccionamos esta técnica para aportar más datos a la investigación acerca de cómo se visibiliza la problemática definida en la VTC.

El *Test de Modos y Formas de Comunicación* nos permitirá conocer sobre cuáles son los medios y espacios comunicacionales que serán primordiales para vincularnos con cada Matriz Sociocultural. Este instrumento nos provee de información acerca de qué medios eligen y consumen los actores, cuáles son sus formas habituales de contacto y de qué modo usan cada formato (Massoni, 2013, p. 184).

En cuanto a las técnicas de la investigación tradicional, el *Análisis Estadístico*, considerado en un nivel primario para los fines de nuestra investigación, lo concebimos como aquella operación de recoger, organizar, resumir y analizar datos, así como para sacar conclusiones válidas y tomar decisiones razonables basadas en un análisis de estos (Spiegel, M., 1991, p. 12). Es decir, un procedimiento para realizar diversas operaciones estadísticas, sobre la base de una recopilación de datos, interpretación y validación de los mismos. Esta herramienta proveniente del campo de las matemáticas nos resultará de importancia puesto que trabajaremos sobre la información de la página web y la gran base de información que tiene la institución: el informe anual.

La *Entrevista* es una técnica que consiste en una conversación provocada por el entrevistador a personas seleccionadas a partir de un plan de investigación, en un número considerable y con una finalidad de tipo cognitivo, guiada por el entrevistador y con un esquema de preguntas flexible (Corbetta, P., 2010, p. 344). Es decir que no consiste en una conversación cotidiana sino formal, con la intención de conseguir datos para una investigación de manera directa desde la fuente. La importancia de esta herramienta es central puesto que será la base para obtener información detallada y profunda acerca de las percepciones personales y grupales, brindando un espacio a los relatos que los actores

entrevistados puedan realizar.

La *Encuesta* es una técnica que se realiza sobre una parte representativa y variada de la población. Se trata de un cuestionario de preguntas cuyas respuestas pueden ser libres -preguntas abiertas- o con ciertas opciones predefinidas -preguntas cerradas. Las respuestas de los encuestados se suman y organizan para obtener datos cuantitativos -es decir, que arrojen cantidades y porcentajes- que permitan sacar conclusiones acerca de lo que hace o piensa un grupo numeroso de personas como, por ejemplo, una ciudad (Universidad de Cuenca, julio 2015, p. 32). La técnica será necesaria especialmente a la hora de obtener información acerca de los modos y espacios de comunicación de los ciudadanos que acuden a la institución.

## 4.1) Versión Técnica Comunicacional (VTC)

TABLA N° 1		HERRAMIENTA N° 1 MAYO/2019
VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE LA PROVINCIA DE SANTA FE”		
FRASE NÚCLEO DEL PROBLEMA		
<b>Tema</b>	Comunicación en la Defensoría del Pueblo de la Provincia de Santa Fe.	
<b>Para quién</b>	Defensoría del Pueblo de Santa Fe.	
<b>Frase núcleo de la VTC</b>	Falta de difusión acerca de las funciones que realiza la Defensoría del Pueblo.	

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.*

Si bien la ley establece un criterio general para los temas que puede tomar la institución, de acuerdo con el último informe anual, ha habido un universo de reclamos y presentaciones que exceden lo estipulado por ley. Por decisión del defensor, y de todas las defensorías del país y el mundo, todos los temas deben ser abordados independientemente de su pertinencia.

La Versión Técnica Comunicacional (VTC) es una IEC que se realizó en el gabinete de comunicación, pero fue revalidado por algunos directores de las áreas de la Defensoría del Pueblo entre los días 3 y 14 de junio de 2019.

De las 11 direcciones de la institución han respondido 7 directores: dirección de Estrategia y Gestión; de Administración y Recursos Humanos; de Asistencia a la Víctima; de Análisis Normativo; de Asistencia Técnica Ambiental, Salud y Discapacidad; y de Gestión e Instrucción. En cuanto a las preguntas realizadas, las mismas fueron:

>>En cuanto a la frase núcleo de la VTC:

*¿Le parece que condensa lo suficiente el principal problema comunicacional actual de la defensoría?*

*En caso de que le parezca que NO se ajusta a la situación actual, ¿qué propondría en su lugar?*

>>En cuanto a los componentes de la frase núcleo de la VTC:

*¿Le parecen adecuados los componentes identificados para la frase núcleo de la VTC?*

*¿Agregaría o modificaría alguno?, ¿cuál/es?*

>>Para los aspectos que forman parte de cada uno de los componentes:

*¿Modificaría alguno? ¿cuál/es?*

*¿Quitaría alguno? ¿cuál/es?*

*¿Considera que es necesario agregar otros? Enúncielos.*

En cuanto a las observaciones de los directores, las mismas estuvieron vinculadas especialmente con dos aspectos del componente Institucional – Administrativo, y del componente Comunicacional.

<b>TABLA N° 2</b>		<b>HERRAMIENTA N° 1 MAYO/2019</b>
<b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>		
<b>COMPONENTES DEL PROBLEMA</b>		
<b>Frase núcleo de la VTC</b>		
Falta de difusión acerca de las funciones que realiza la Defensoría del Pueblo.		
<b>Componentes</b>	<b>Aspectos</b>	
<b>Componente Administrativo Institucional</b>	<b>1: /</b>	<b>1.1:</b> Abordaje ampliado de temas.  <b>1.1.1.</b> De acuerdo con lo estipulado por ley de creación N° 10.396, modificatorias, y ley N° 10.000.  <b>1.1.2.</b> De acuerdo con las decisiones de cada gestión de defensor.  <b>1.1.3.</b> Acuerdos internacionales respecto del rol de las oficinas de ombudsman y de derechos humanos.
		<b>1.2:</b> Tratamiento personalizado.  <b>1.2.1.</b> Atención de todos los temas.  <b>1.2.2.</b> Falta de mecanismos de evaluación de lo actuado (encuestas de satisfacción).  <b>1.2.3.</b> Falta de establecimiento de objetivos anuales, indicadores y medición de lo trabajado.
		<b>1.3:</b> Áreas de trabajo como compartimentos estancos.  <b>1.3.1.</b> Falta de especialización y capacitación.  <b>1.3.2.</b> Desconocimiento por parte de los profesionales de la institución de lo que realiza la defensoría.  <b>1.3.3.</b> Falta de comunicación eficiente entre las áreas.
		<b>1.4:</b> Sistema informático no unificado, ni integrado, entre todas sedes y delegaciones.  <b>1.4.1.</b> Falta de información sistematizada.  <b>1.4.2.</b> Falta de análisis de las estadísticas reflejadas en los informes anuales.

	<p><b>1.4.3.</b> Poco interés por parte de algunas direcciones por avanzar hacia un sistema uniformado.</p>
<b>Componente 2: Extensión territorial</b>	<p><b>2.1.</b> Escasa frecuencia de reuniones de trabajo generales.</p> <p><b>2.1.1.</b> Poco intercambio de información entre algunas áreas.</p>
	<p><b>2.2.</b> Realidades diferenciadas en la provincia.</p> <p><b>2.2.1.</b> Falta de “mesas de acceso” en áreas sensibles (hospitales, centros de salud, centros cívicos, etc.) para garantizar acceso a los servicios del organismo.</p>
	<p><b>2.3.</b> Pocas actividades de vinculación social para la difusión de las áreas de trabajo.</p> <p><b>2.3.1.</b> Oficina móvil con predominio de funciones de atención y pocas de difusión o vinculación.</p> <p><b>2.3.2.</b> Falta de un área determinada que tome los temas de vinculación social.</p>
<b>Componente 3: Histórico Sociocultural</b>	<p><b>3.1.</b> Poca visibilidad de lo que resuelve la institución.</p> <p><b>3.1.1.</b> Falta de difusión de los “casos positivos” donde las personas pudieron resolver problemas.</p>
	<p><b>3.2.</b> Desmotivación de los ciudadanos.</p> <p><b>3.2.1.</b> Resignación ante situaciones de vulneración de derechos y de la subjetividad de las personas.</p> <p><b>3.2.2.</b> Percepción de insolubilidad de los problemas.</p>
	<p><b>3.3.</b> Poco ejercicio del reclamo en general.</p> <p><b>3.3.1.</b> Sectores vulnerables que no consultan.</p>
<b>Componente 4: Comunicacional</b>	<p><b>4.1:</b> Difusión esporádica de temas que puede abordar la institución.</p> <p><b>4.1.1.</b> Eventos externos.</p> <p><b>4.1.2.</b> Actos institucionales propios.</p> <p><b>4.1.3.</b> Acciones centradas en la función del defensor.</p>
	<p><b>4.2:</b> Difusión unidireccional de contenidos.</p> <p><b>4.2.1.</b> Acciones centradas en la figura del defensor, y no la defensoría.</p> <p><b>4.2.2.</b> Escaso análisis social para determinar los temas a difundir que</p>

	puedan ser de interés para la sociedad.
	<p><b>4.3:</b> Percepción de lejanía de la institución.</p> <p><b>4.3.1.</b> Centralización en las sedes de Santa Fe o Rosario.</p> <p><b>4.3.2.</b> Falta de coordinación con delegaciones para la difusión en medios locales.</p> <p><b>4.3.3.</b> Poca visibilidad de los delegados en cada región.</p>
	<p><b>4.4:</b> Falta de un espacio institucional en medios de comunicación tradicionales.</p> <p><b>4.4.1.</b> Radios.</p> <p><b>4.4.2.</b> Diarios principales (El Litoral, Uno Santa Fe, La Capital).</p> <p><b>4.4.3.</b> Televisión (pública o privada).</p>

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.*

El componente comunicacional se entiende aquí como lo concibe la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica, en tanto se trata de un concepto que engloba lo comunicativo, es decir, aquel conjunto de piezas que sólo transfieren un sentido equis y que son tan importantes y abundantes en una institución estatal.

<b>TABLA N° 3</b> <b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b> <b>DEL PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA</b> <b>DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b> <b>NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC</b>		<b>HERRAMIENTA N°</b> <b>1</b> <b>MAYO/2019</b>
<b>Síntomas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Casos diversos.</li> <li>1.2. Profesionales abarcando grandes áreas temáticas.</li> <li>1.3. Descoordinaciones.               <ul style="list-style-type: none"> <li>1.3.1. Falta de información interna.</li> </ul> </li> <li>1.4. Ralentización del trabajo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>1.4.1. Escasa construcción de datos.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Consecuencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. Desconocimiento social sobre lo que hace la defensoría del Pueblo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1.1, 1.1.2 y 1.1.3. Desaprovechamiento de la herramienta institucional.</li> </ul> </li> <li>1.2. Profesionales multitemas.</li> <li>1.3. Casos que no se resuelven.</li> <li>1.4. Información no estructurada.               <ul style="list-style-type: none"> <li>1.4.1. Falta de sistematización de información sobre el trabajo diario.</li> <li>1.4.2. Seguimiento de casos.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Componente Institucional Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1: Abordaje ampliado de temas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1.1. De acuerdo con lo estipulado por ley de creación N° 10.396, modificatorias, y ley N° 10.000.</li> <li>1.1.2. De acuerdo con las decisiones de cada gestión de defensor.</li> <li>1.1.3. Acuerdos internacionales respecto del rol de las oficinas de ombudsman y de derechos humanos.</li> </ul> </li> <li>1.2: Tratamiento personalizado.               <ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.1. Atención de todos los temas.</li> <li>1.2.2. Falta de mecanismos de evaluación de lo actuado (encuestas de satisfacción).</li> <li>1.2.3. Falta de establecimiento de objetivos anuales, indicadores y medición de lo trabajado.</li> </ul> </li> </ul>	

	<p><b>1.3:</b> Áreas de trabajo como compartimentos estancos.</p> <p><b>1.3.1.</b> Falta de especialización y capacitación.</p> <p><b>1.3.2.</b> Desconocimiento por parte de los profesionales de la institución de lo que realiza la defensoría.</p> <p><b>1.3.3.</b> Falta de comunicación eficiente entre las áreas.</p>
	<p><b>1.4:</b> Sistema informático no unificado, ni integrado, entre todas sedes y delegaciones.</p> <p><b>1.4.1.</b> Falta de información sistematizada.</p> <p><b>1.4.2.</b> Falta de análisis de las estadísticas reflejadas en los informes anuales.</p> <p><b>1.4.3.</b> Poco interés por parte de algunas direcciones por avanzar hacia un sistema uniformado.</p>
<p><b>Causas próximas</b></p>	<p><b>1.1.</b> Decisión política del defensor.</p> <p><b>1.2.</b> Crecimiento progresivo de la institución.</p> <p><b>1.3.</b> Organización</p> <p><b>1.4.</b> Costos.</p>
<p><b>Causas básicas</b></p>	<p><b>1.1.</b> Amplitud general de las funciones de las defensorías del Pueblo en el mundo.</p> <p><b>1.2.</b> Institución joven, con pocos años de historia.</p> <p><b>1.3 y 1.4.</b> Decisiones políticas.</p>

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.*

En el componente “institucional – administrativo” da cuenta de la amplitud que tiene una institución con pocos años de recorrida en la provincia, y sobre cómo se han ido incorporando nuevas funciones al interior.

<b>TABLA N° 4</b>  <b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b>  <b>DEL PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>  <b>NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC</b>		<b>HERRAMIENTA N°</b> <b>1</b> <b>MAYO/2019</b>
<b>Síntomas</b>	<p>2.1. Imagen institucional.</p> <p>2.2. Proliferación de temas.</p> <p>2.3. Ciudadanos que no reclaman.</p>	
<b>Consecuencias</b>	<p>2.1. Descoordinación para la ejecución de ciertas actividades.</p> <p>2.1.1. Indefinición de criterios de trabajo, intercambios y propuestas para el día a día.</p> <p>2.2. Necesidad de contemplar lo local, además de lo provincial y nacional.</p> <p>2.3. Oportunidades desaprovechadas para dar a conocer la institución.</p>	
<b>Componente 2: Extensión territorial</b>	<p>2.1. Escasa frecuencia de reuniones de trabajo generales.</p> <p>2.1.1. Poco intercambio de información entre algunas áreas.</p>	
	<p>2.2. Realidades diferenciadas en la provincia.</p> <p>2.2.1. Falta de “mesas de acceso” en áreas sensibles (hospitales, centros de salud, centros cívicos, etc.) para garantizar acceso a los servicios del organismo.</p>	
	<p>2.3. Pocas actividades de vinculación social para la difusión de las áreas de trabajo.</p> <p>2.3.1. Oficina móvil con predominio de funciones de atención y pocas de difusión o vinculación.</p> <p>2.3.2. Falta de un área determinada que tome los temas de vinculación social.</p>	

<b>Causas próximas</b>	<p>2.1. Tiempo, organización y distancias.</p> <p>2.2. Mayor presencia / ausencia del Estado.</p> <p>2.3. Articulación y decisión política.</p> <p>    2.3.1. Falta de personal.</p> <p>    2.3.2. Ausencia de iniciativa de difusión en territorio sostenida en el tiempo.</p>
<b>Causas básicas</b>	<p>2.1. Hábitos y costumbres.</p> <p>2.2. Falta del ejercicio de derechos.</p> <p>2.3. Articulación y decisión de las autoridades pertinentes.</p>

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.*

En una provincia extensa como la santafesina, con la cantidad de ciudades y comunas que la componen, el ejercicio de los derechos y la protección de la defensoría ante situaciones irregulares de la administración pública provincial es, ciertamente, diferenciado en cada región debido a la riqueza del tejido social. A esto se le suma el abordaje de ciertos temas de carácter local y nacional, que engrosan el conjunto de casos.

<b>TABLA Nº 5</b> <b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b> <b>DEL PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b> <b>NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC</b>		<b>HERRAMIENTA Nº</b> <b>1</b> <b>MAYO/2019</b>
<b>Síntomas</b>	<b>3.1.</b> Escasas noticias de resolución positiva. <b>3.2.</b> Situación social compleja. <b>3.3.</b> Casos de demandas visibilizadas por medios de comunicación.	
<b>Consecuencias</b>	<b>3.1. y 3.2.</b> Menos ciudadanos reclamando. <b>3.3.</b> Desaprovechamiento de la herramienta institucional.	
<b>Componente de la VTC:</b>  <b>Histórico - Socio-cultural</b>	<b>3.1.</b> Poca visibilidad de lo que resuelve la institución. <b>3.1.1.</b> Falta de difusión de los “casos positivos” donde las personas pudieron resolver problemas.	
	<b>3.2.</b> Desmotivación de los ciudadanos. <b>3.2.1.</b> Resignación ante situaciones de vulneración de derechos y de la subjetividad de las personas. <b>3.2.2.</b> Percepción de insolubilidad de los problemas.	
	<b>3.3.</b> Poco ejercicio del reclamo en general. <b>3.3.1.</b> Sectores vulnerables que no consultan.	
<b>Causas próximas</b>	<b>3.1.</b> Decisión institucional de las áreas correspondientes. <b>3.2.</b> Percepción de que la institución poco puede hacer para resolver su problema. <b>3.3.</b> Falta de información.	
<b>Causas básicas</b>	<b>3.1:</b> Decisión política. <b>3.2.</b> Desconfianza en las instituciones públicas. <b>3.3.</b> Experiencias negativas ante situaciones de reclamo.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Uno de los aspectos más mencionados en este componente ha sido el poco ejercicio del reclamo que ejercen algunos sectores sociales, sobre todo aquellos más vulnerables, como los que viven en los barrios alejados del centro o los adultos mayores.

<b>TABLA N° 6</b> <b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL</b> <b>DEL PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA</b> <b>DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>		<b>HERRAMIENTA N°</b> <b>1</b> <b>MAYO/2019</b>
<b>NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC</b>		
<b>Síntomas</b>	<p>4.1. Pocas noticias de la defensoría en medios de comunicación.</p> <p>4.2. Cierta desajuste entre lo que se difunde y los problemas “del momento”.</p> <p>4.3. Ciudadanos del interior provincial que se contactan por correo o teléfono.</p> <p>4.4. Ausencia institucional.</p>	
<b>Consecuencias</b>	<p>4.1. Circulación escasa de información pública.</p> <p>4.2. Poca variedad en la información.</p> <p>4.3. Desaprovechamiento de las delegaciones como instituciones válidas.</p> <p>4.4. Imposibilidad de explayarse en temas de interés.</p>	
<b>Componente de la VTC: Comunicacional</b>	<p>4.1: Difusión esporádica de temas que puede abordar la institución.</p> <p>4.1.1. Eventos externos.</p> <p>4.1.2. Actos institucionales propios.</p> <p>4.1.3. Acciones centradas en la función del defensor.</p>	
	<p>4.2: Difusión unidireccional de contenidos.</p> <p>4.2.1. Acciones centradas en la figura del defensor, y no la defensoría.</p> <p>4.2.2. Escaso análisis social para determinar los temas a difundir que puedan ser de interés para la sociedad.</p>	
	<p>4.3: Percepción de lejanía de la institución.</p> <p>4.3.1. Centralización en las sedes de Santa Fe o Rosario.</p> <p>4.3.2. Falta de coordinación con delegaciones para la difusión en medios locales.</p> <p>4.3.3. Poca visibilidad de los delegados en cada región.</p>	
	<p>4.4: Falta de un espacio institucional en medios de comunicación tradicionales.</p>	

	<p><b>4.4.1.</b> Radios.</p> <p><b>4.4.2.</b> Diarios principales (El Litoral, Uno Santa Fe, La Capital).</p> <p><b>4.4.3.</b> Televisión (pública o privada).</p>
<b>Causas próximas</b>	<p><b>4.1.</b> Falta de organización.</p> <p><b>4.2.</b> Falta de profesionales abocados a la temática.</p> <p><b>4.3.</b> Imposibilidad de que los delegados hablen en sus localidades.</p> <p><b>4.4.</b> Costos.</p>
<b>Causas básicas</b>	<p><b>4.1. y 4.2.</b> Escasa iniciativa por parte de los tomadores de decisión.</p> <p><b>4.3.</b> Falta de herramientas o comunicadores en las delegaciones.</p> <p><b>4.4.</b> Decisiones en materia presupuestaria.</p>

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.*

El componente comunicacional, en el caso de una institución como la Defensoría del Pueblo, presenta varios aspectos dado su extensión territorial y el relato personal de algunos directores acerca de aquellos espacios o piezas que antiguamente han funcionado muy bien y que, por una razón u otra, ha dejado de ser utilizada.

<b>TABLA N° 7</b> <b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b> <b>VTC SINTÉTICA</b>		<b>HERRAMIENTA N°</b> <b>1</b> <b>MAYO/2019</b>
<b>Síntomas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Poca información institucional</li> <li>-Descoordinación</li> <li>-Compartimentos estancos de trabajo.</li> <li>-Datos no unificados</li> </ul>	
<b>Consecuencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Delegaciones desaprovechadas para difusión.</li> <li>-Menos ciudadanos reclamando.</li> <li>-Descoordinación</li> <li>-Desconocimiento social acerca de la institución.</li> </ul>	
<b>Frase núcleo de la VTC</b>	Falta de difusión acerca de las funciones que realiza la Defensoría del Pueblo.	
<b>Componentes del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Institucional – Administrativo</li> <li>-Territorial</li> <li>-Histórico – Sociocultural</li> <li>-Comunicacional</li> </ul>	
<b>Causas próximas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de iniciativa de los tomadores de decisión.</li> <li>-Percepción de que la institución poco puede hacer.</li> <li>-Organización.</li> <li>-Costos.</li> </ul>	
<b>Causas básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de comunicadores en las delegaciones.</li> <li>-Desconfianza en las instituciones públicas.</li> <li>-Hábitos y costumbres.</li> <li>-Falta de ejercicio de derechos.</li> <li>-Institución joven.</li> </ul>	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

## **4.2) Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)**

**4.2.1. Identificación de piezas comunicacionales.** Como primer paso, enlistaremos las piezas comunicacionales de mayor utilización en la Defensoría del Pueblo. A saber: la página web ([www.defensoriasantafe.gob.ar](http://www.defensoriasantafe.gob.ar)), su página se Facebook (@defensoriaSF) y un folleto sobre recomendaciones de Seguridad Vial que se realizó en el marco del inicio de las vacaciones de verano, y que sintetizan de alguna manera todas las piezas de recomendaciones que se brindan desde la institución con otros temas que varían de acuerdo a las circunstancias.

**4.2.2. Análisis comunicacional.** En una segunda instancia, examinaremos aquí la modalidad del encuentro propia de cada una de las piezas o espacios, correlacionando los recursos comunicacionales que se ponen en juego en torno a cada Marca de Racionalidad Comunicacional reconocida (Massoni, 2015).

TABLA N° 8	
ANÁLISIS DE MARCAS DE RACIONALIDAD COMUNICACIONAL (MRC)	
PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”	
PIEZA/ESPACIO COMUNICACIONAL: Página web ( <a href="http://www.defensoriasantafe.gob.ar">www.defensoriasantafe.gob.ar</a> )	
MRC reconocidas	Recursos comunicacionales que la hacen emerger
Linealidad	<p>-Los contenidos estáticos de la página están definidos con anterioridad desde la institución.</p> <p>-Los videos subidos a la página poseen un formato informativo donde la institución se encuentra jerarquizada como emisora.</p> <p>-Los contenidos móviles también están definidos y elaborados desde el principio.</p>
Verticalidad	<p>Existe un emisor jerarquizado como fuente:</p> <p>-El Defensor del Pueblo (o la defensoría) que habla en los comunicados de prensa, a la que se suma la imagen del titular de la institución.</p> <p>-La información fija que da cuenta de los temas que aborda la defensoría del Pueblo en la columna “áreas de reclamo”.</p> <p>-En los comunicados de prensa, si no está la palabra del Defensor, está la palabra de los profesionales que trabajan en la institución.</p>
Segmentación	<p>-Se diferencian claramente emisores (el Defensor, profesionales de la defensoría), mensajes (recomendaciones, acciones emprendidas, declaraciones) y receptores (adultos mayores, usuarios y consumidores, jóvenes, etc.)</p>
Interacción de sujetos	<p>-La sección de “enviar quejas” para los visitantes de la página web, donde se supone que es un canal donde la institución responde a estas consultas privadas.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.

Los recursos comunicacionales que la hacen emerger en esta pieza comunicacional son una característica generalizada de muchas páginas web institucionales.

<b>TABLA N° 9</b>	
<b>ANÁLISIS DE MARCAS DE RACIONALIDAD COMUNICACIONAL (MRC)</b>	
<b>PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>	
<b>PIEZA/ESPACIO COMUNICACIONAL: Facebook</b>	
<b>HERRAMIENTA N° 1 MAYO/2019</b>	
<b>MRC reconocidas</b>	<b>Recursos comunicacionales que la hacen emerger</b>
Linealidad	<p>-Los textos e imágenes que se suben a la fan page de la defensoría son resumen de las noticias enviadas a medios de comunicación.</p> <p>-Los comentarios de las personas o no son respondidos o son respondidos con información construida de antemano.</p>
Interacción de sujetos	<p>-Las respuestas de la institución a las consultas de las personas quedan expuestas en su muro, generando a su vez comentarios de otras personas.</p> <p>-En publicaciones sobre eventos o actividades, los usuarios interesados arroban a otros usuarios para hacerle saber acerca del mismo.</p>
Segmentación	<p>-Hay publicaciones segmentadas por localidades y por características de perfiles.</p> <p>-Existe una diferenciación de receptores ante mensajes diferenciados.</p>
Horizontalidad	<p>-El muro de Facebook posibilita un espacio donde todos están habilitados a participar, y en donde queda visibilizada su intervención.</p>

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.*

La página de Facebook de la Defensoría del Pueblo cuenta con la posibilidad de realizar promociones pagas para llegar a un público mucho mayor que el que habitualmente tiene a partir de sus seguidores fidedignos.

<b>TABLA N° 10</b>	
<b>ANALISIS DE MARCAS DE RACIONALIDAD COMUNICACIONAL (MRC)</b>	
<b>PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>	
<b>PIEZA/ESPACIO COMUNICACIONAL: Folleto sobre seguridad vial</b>	
<b>HERRAMIENTA N° 1 MAYO/2019</b>	
<b>MRC reconocidas</b>	<b>Recursos comunicacionales que la hacen emerger</b>
Verticalidad	<p>Existe un emisor, compuesto por dos instituciones, claramente identificado como fuente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La Agencia Provincial de Seguridad Vial, a través de la Defensoría del Pueblo, que emite recomendaciones cerradas sobre seguridad vial.</li> <li>-La Defensoría del Pueblo con el aporte de que las personas lleguen a tiempo y que disfruten del viaje.</li> </ul>
Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diversidad de actores receptores del mensaje (chicos, adultos, adultos mayores).</li> <li>-Diversidad de mensajes (datos, recomendaciones y leyes).</li> </ul>
Linealidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El contenido del folleto está compuesto por información y datos previamente establecidos.</li> </ul>

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.*

El folleto de seguridad vial fue repartido durante el período de estival 2018/2019 en las estaciones de peaje de toda la provincia de Santa Fe.

**4.2.3. Análisis del sistema de marcas reconocidas.** Luego de haber reconocido cuáles son las MRC habituales en las piezas seleccionadas, procederemos a realizar el análisis correspondiente.

Las MRC *linealidad, verticalidad y segmentación*, detectadas en la página web de la defensoría, el Facebook y el folleto de seguridad vial, aportan a la configuración de un proceso comunicacional de transferencia.

Por su parte, las marcas *interacción de sujetos y horizontalidad* detectadas en la página web y el Facebook de la institución, promueven un proceso comunicacional de interacción.

**4.2.4. Determinación de la dimensión comunicacional dominante.** Las MRC analizadas en la página web, Facebook y folleto de seguridad vial, determinaron que la dimensión comunicacional dominante es la Dimensión Informativa.

En el caso de Facebook y la página web, hay una Dimensión Interaccional que, en segundo lugar, también está configurando el proceso comunicacional en ambos espacios de comunicación.

#### 4.2.5. Elección del proceso comunicacional a propiciar

<b>TABLA N° 11</b> <b>DISEÑO MEDIANTE MARCAS DE RACIONALIDAD COMUNICACIONAL (MRC)</b> <b>PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b> <b>PIEZA/ESPACIO COMUNICACIONAL:   Página   web</b> <b>(<a href="http://www.defensoriasantafe.gob.ar">www.defensoriasantafe.gob.ar</a>)</b>		<b>HERRAMIENTA N°</b> <b>1</b> <b>MAYO/2019</b>
<b>Recursos comunicacionales a integrar en el diseño de las piezas:</b>	<b>MRC a propiciar</b>	
-Elaboración de nuevos contenidos de texto acerca de las funciones de la Defensoría del Pueblo.  -Construcción de videotutoriales con la palabra del Defensor explicando acerca de lo que se realiza en el marco de la institución.	Linealidad	
-Elaboración de un micro radial denominado “La Defensoría Informa” que dé cuenta de recomendaciones sobre una determinada temática.	Verticalidad	
-Campañas relacionadas con todos los temas que puede tratar la defensoría (usuarios y consumidores, medio ambiente, salud, discapacidad, etc.), que llegan a destinatarios diferenciados.  -Espacio para colocar noticias o recomendaciones de la Defensoría del Pueblo de la Nación y organismos internacionales con los cuales se vincula.	Segmentación	
-Espacio en la web destinada para los mediadores comunitarios (que trabajan de manera ad honorem guiados por el equipo de la defensoría), para promover acciones en conjunto.	Heterogeneidad	

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.*

La página web de la defensoría es una herramienta que ha sido actualizada estéticamente pero no en cuestión de contenidos.

<b>TABLA N° 12</b>  <b>DISEÑO MEDIANTE MARCAS DE RACIONALIDAD COMUNICACIONAL (MRC)</b>  <b>PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>  <b>PIEZA/ESPACIO COMUNICACIONAL: Página de Facebook</b>		<b>HERRAMIENTA N°</b> <b>1</b> <b>MAYO/2019</b>
<b>Recursos comunicacionales a integrar en el diseño de las piezas:</b>	<b>MRC a propiciar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar campañas segmentadas de recomendación sobre determinadas temáticas para diferentes sectores.</li> <li>-Elaborar “videonoticias” con subtítulos semanalmente sobre los temas más importantes abordados por la institución.</li> </ul>	Segmentación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar concursos sobre temáticas específicas (derechos ciudadanos, adultos mayores, delitos informáticos, etc.), donde los ciudadanos publiquen sus ideas en el muro de la institución.</li> <li>-A partir de los temas consultados en la defensoría, realizar entrevistas al defensor o profesionales de la institución para ser transmitidas por Facebook Live.</li> </ul>	Multiplicidad	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promover un espacio de consulta a través de Facebook sobre un determinado tema (por ejemplo, tarifas), en un día y en una hora determinada, con profesionales de la institución.</li> <li>-Habilitar un espacio de recepción de temas por localidad que podrían ser tomados por la defensoría del pueblo.</li> <li>-Habilitar un canal de diálogo permanente con la ciudadanía donde se evacúen todo tipo de dudas.</li> </ul>	Interacción de sujetos	

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.*

Dada la gran cantidad de usuarios que tiene Facebook, es menester gestionar contenidos permanentemente puesto que es la red social de mayor alcance.

<b>TABLA N° 13</b>  <b>DISEÑO MEDIANTE MARCAS DE RACIONALIDAD COMUNICACIONAL (MRC)</b>  <b>PROYECTO: “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>  <b>PIEZA/ESPACIO COMUNICACIONAL: folleto sobre seguridad vial.</b>		<b>HERRAMIENTA N° 1</b> <b>MAYO/2019</b>
<b>Recursos comunicacionales a integrar en el diseño de las piezas:</b>	<b>MRC a propiciar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Segmentar los públicos y definir contenidos concretos sobre recomendaciones de seguridad vial.</li> <li>-Incorporar estadísticas de organismos nacionales y provinciales con los que se vincula la defensoría.</li> <li>-Utilizar imágenes apropiadas para cada una de las recomendaciones.</li> <li>-Dar cuenta de cuáles son los derechos que le asiste a los peatones y a los conductores en cualquier circunstancia de manejo.</li> </ul>	Segmentación	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Especificar recomendaciones propias vinculadas con los temas que habitualmente trabaja la defensoría y que pueden tomarse del Informe Anual que la institución presenta todos los años a la Legislatura provincial.</li> </ul>	Verticalidad	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ofrecer contactos directos, a través de Whatsapp o Facebook, para evacuar dudas en el instante sobre el tema.</li> <li>-Consignar un código QR en el folleto para acceder a más información en la página web de la defensoría u otro organismo especializado.</li> </ul>	Interacción de sujetos	

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.*

El Informe Anual de la Defensoría del Pueblo se realiza todos los años y contiene información detallada sobre las consultas realizadas en la institución sobre todos los temas.

#### 4.3) Reconocimiento y jerarquización de actores por componente del problema

TABLA N° 14		HERRAMIENTA N° 1 MAYO/2019
<b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>  <b>RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA</b>  <b>COMPONENTE: Institucional – Administrativo</b>		
		<b>Actores actualmente vinculados</b>
<b>Síntomas</b>		Ciudadanos/usuarios
<b>Consecuencias</b>		Ciudadanos Directores, subdirectores, coordinadores.
<b>Aspectos</b>	<b>1.1</b>	Directores Defensor Legislatura
	<b>1.2</b>	Directores Subdirectores Coordinadores Defensor
	<b>1.3</b>	Directores Subdirectores Coordinadores
	<b>1.4</b>	Área Informática Directores
<b>Causas próximas</b>		Defensor Directores
<b>Causas básicas</b>		Decisión macro de las defensorías nucleadas en ADPRA* Ley de creación de la defensoría.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Los directores en particular, y el personal de la institución en general, aparecen como los actores centrales del componente institucional – administrativo.

\*ADPRA es la Asociación de Defensores del Pueblo de la República Argentina.

TABLA N° 15		HERRAMIENTA N° 1 MAYO/2019
<b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>  <b>RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA</b>  <b>COMPONENTE: Extensión Territorial</b>		
		<b>Actores actualmente vinculados</b>
<b>Síntomas</b>		Ciudadanos  Medios de Comunicación.
<b>Consecuencias</b>		Ciudadanos  Delegaciones
<b>Aspectos</b>	<b>2.1</b>	Defensor  Directores
	<b>2.2</b>	Directores, subdirectores, coordinadores.
	<b>2.3</b>	Directores, subdirectores, coordinadores.  Oficina móvil  Área de Estrategia y Gestión.
<b>Causas próximas</b>		Directores  Delegaciones
<b>Causas básicas</b>		Ciudadanía  Directores

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.*

El personal de la institución en su globalidad y los empleados problemáticos que generan dificultades para el trabajo, aparecen aquí como actores principales en el componente histórico – sociocultural.

<b>TABLA N° 16</b>		<b>HERRAMIENTA N° 1 MAYO/2019</b>
<b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>		
<b>RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA</b>		
<b>COMPONENTE: Histórico - Sociocultural</b>		
	<b>Actores actualmente vinculados</b>	
<b>Síntomas</b>	Área de Comunicación Medios de Comunicación	
<b>Consecuencias</b>	Ciudadanos	
<b>Aspectos</b>	<b>3.1</b> Área de Comunicación	
	<b>3.2</b> Ciudadanos	
	<b>3.3</b> Ciudadanos Defensoría del Pueblo de Santa Fe	
<b>Causas próximas</b>	Directores Área de Comunicación	
<b>Causas básicas</b>	Defensor	

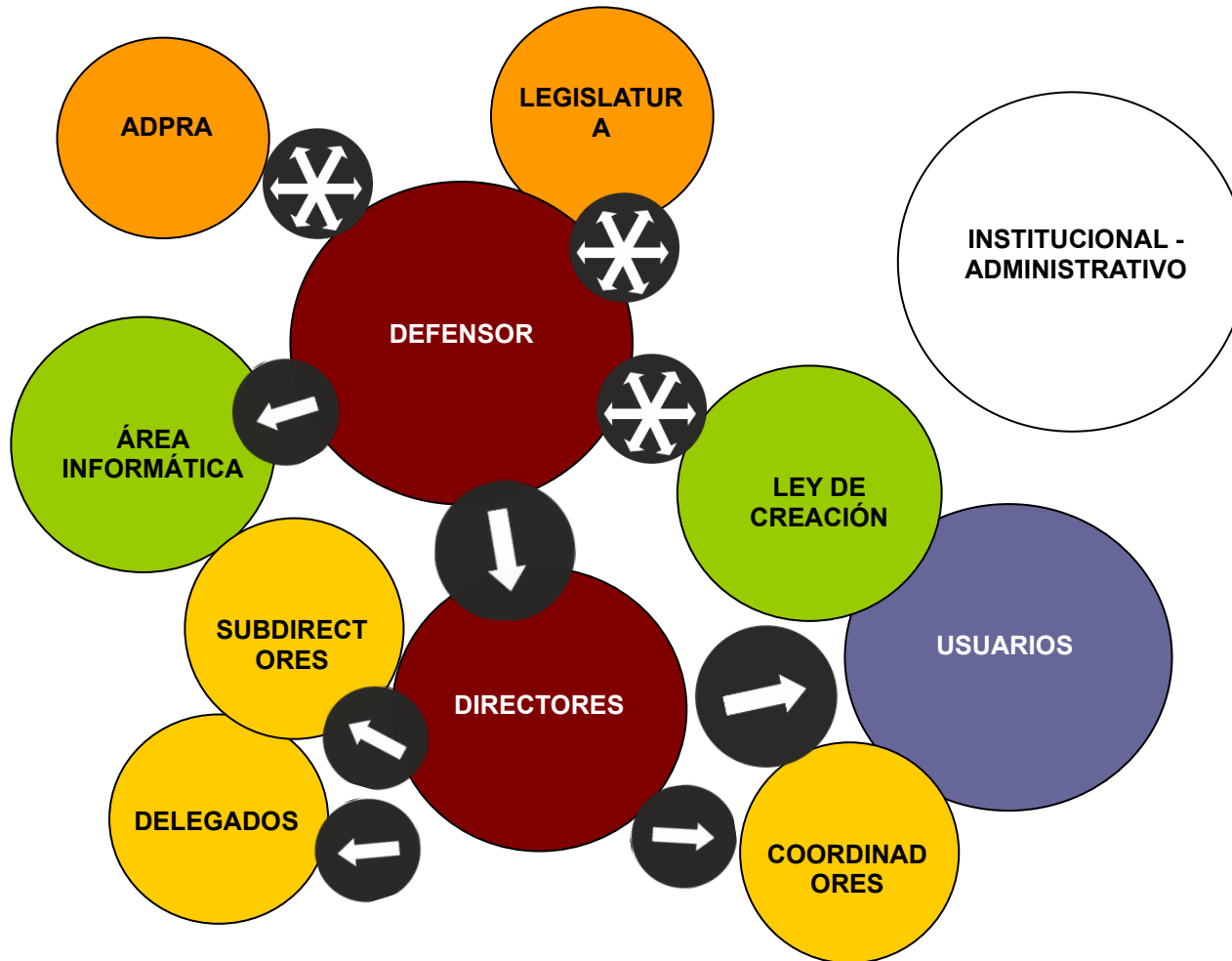
*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.*

Los ciudadanos, potenciales beneficiarios de las acciones que realiza la defensoría, se constituyen como un actor central en tanto que es necesario conocer la dirección de sus demandas para poder mejorar la atención y la resolución de sus problemas.

<b>TABLA N° 17</b>		<b>HERRAMIENTA N° 1 MAYO/2019</b>
<b>VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>		
<b>RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA</b>		
<b>COMPONENTE: Comunicacional</b>		
		<b>Actores actualmente vinculados</b>
<b>Síntomas</b>		Área de Comunicación Delegados
<b>Consecuencias</b>		Área de Comunicación
<b>Aspectos</b>	<b>4.1</b>	Área de Comunicación Directores Defensor
	<b>4.2</b>	Área de Comunicación Defensor Directores
	<b>4.3</b>	Área de Comunicación Delegaciones Medios de Comunicación
	<b>4.4</b>	Medios de Comunicación Defensor
<b>Causas próximas</b>		Directores Defensor
<b>Causas básicas</b>		Área de Comunicación Directores

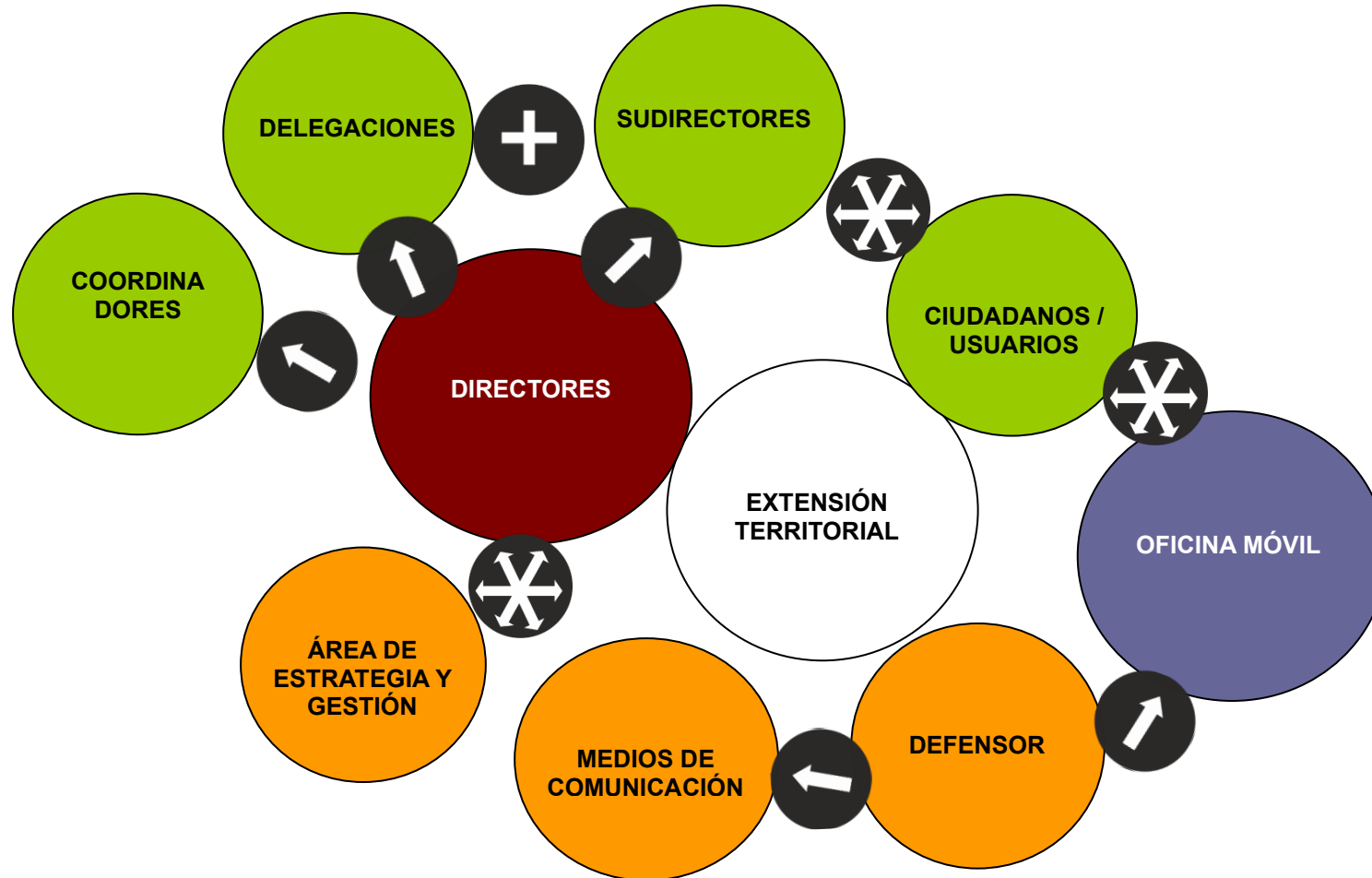
*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.*

En el componente comunicacional, las áreas de comunicación de la institución, ubicadas en las sedes de Rosario y Santa Fe, juegan un papel central en la estrategia comunicacional del organismo.



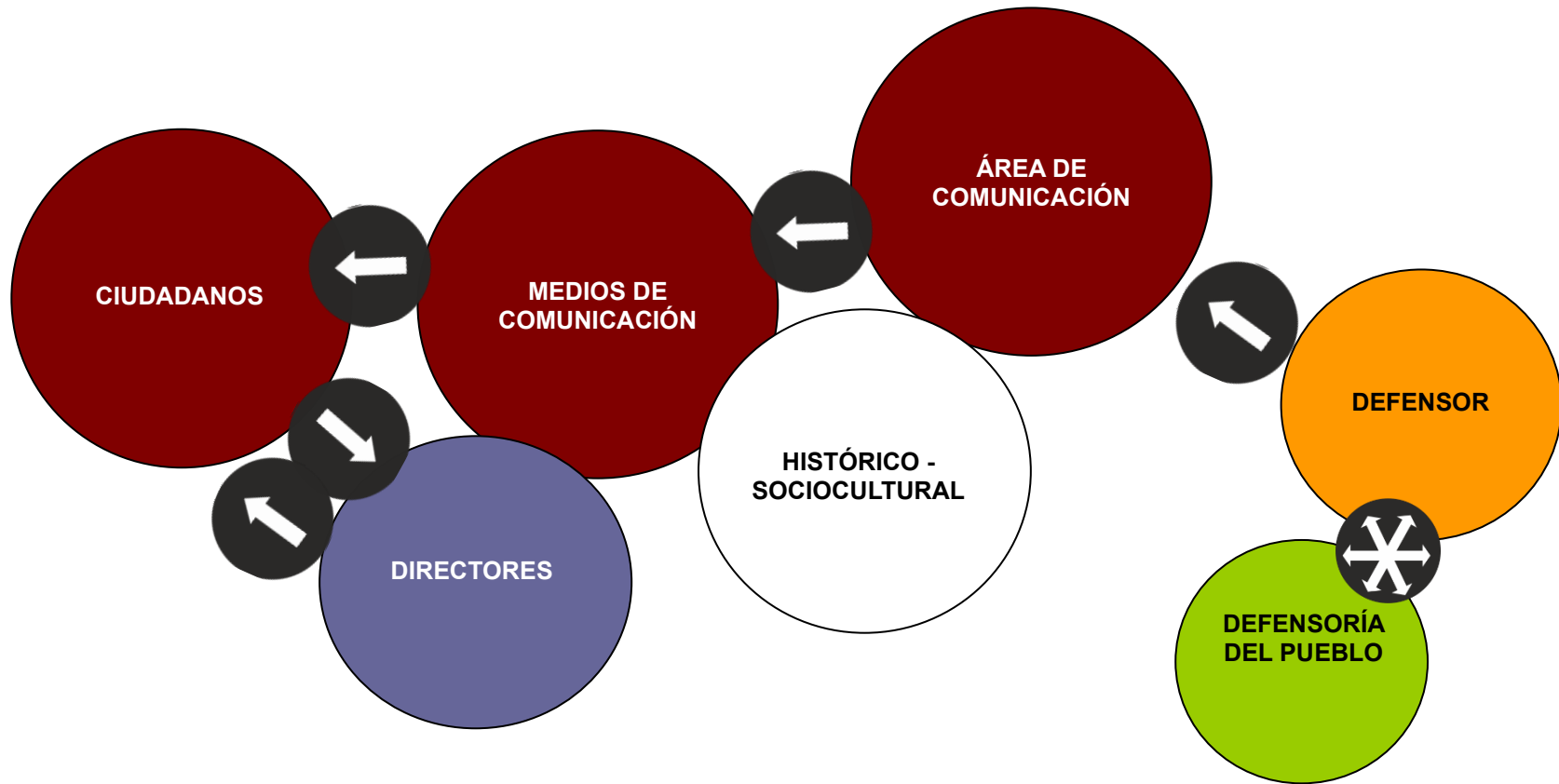
*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.*

La vinculación del Defensor con la Legislatura está basada en la relación que tiene con la Comisión Defensoría del Pueblo y algunos diputados o senadores.



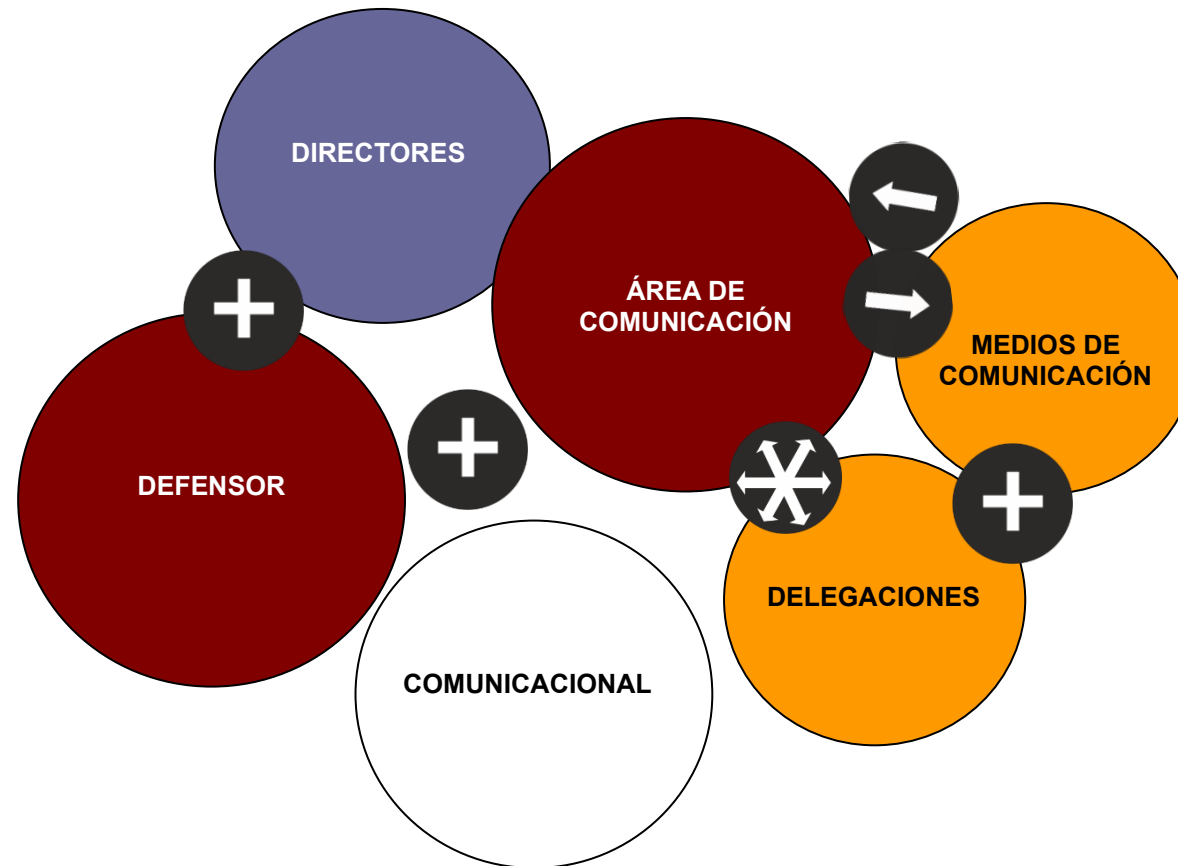
*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

Las delegaciones, por decisión del defensor, no suelen salir en los medios de comunicación por los temas que sea. Las consultas son derivadas a las sedes centrales de Rosario y Santa Fe.



*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.*

Al igual que en el componente anterior, es notorio cómo la política comunicacional está fijada desde la figura del defensor hacia el área de comunicación de la institución.



*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

Los actores del componente comunicacional son pocos, y entre todos hay cierta vinculación. No obstante, se percibe cierta falta de coordinación entre el área de comunicación y las demás direcciones de la institución.

#### 4.4) Matrices Socioculturales (MS)

<b>TABLA N° 18</b> <b>RECONOCIMIENTO DE MATRICES SOCIOCULTURALES</b> <b>PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA</b> <b>DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>	<b>HERRAMIENTA N°</b> <b>1</b> <b>MAYO/2019</b>
<b>Los que DECIDEN</b>	
<b>Los que COMUNICAN</b>	
<b>Los que SE DEFIENDEN</b>	

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

<b>TABLA N° 19</b> <b>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES</b> <b>PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>		<b>HERRAMIENTA N° 1</b> <b>MAYO/2019</b>
<b>Matriz sociocultural: LOS QUE DECIDEN</b>		
<b>Actores</b>	<b>1.1, 1.4, 2.1 y 4.4</b> Defensor <b>1.2, 1.3, 2.2, 2.3, 4.1, 4.2 y 4.3</b> Directores <b>2.1 y 2.2</b> Delegados <b>2.1</b> Subdirectores	
<b>Expectativas</b>	<b>1.1, 1.2, 1.3 y 1.4</b> Cumplir con sus funciones de la mejor manera. <b>2.1</b> Trabajar tranquilos.	
<b>Necesidades</b>	<b>2.1 y 3.1</b> Que su trabajo sea respetado. <b>1.1, 1.2, 1.3 y 1.4</b> Que no se sobrecarguen de trabajo y funciones. <b>1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2 y 2.3</b> Que tengan capacitaciones permanentes.	
<b>Intereses</b>	<b>1.1</b> Estabilidad laboral. <b>1.1, 1.2, 1.3, 1.4 y 2.1</b> Mejorar la calidad de atención en general de la defensoría.	
<b>Saberes</b>	<b>1.1</b> Conocimiento de los circuitos administrativos. <b>1.2 y 2.2</b> Buen trato con los ciudadanos.	
<b>Emociones</b>	<b>1.3 y 2.1</b> Alegría (disfrute, satisfacción). <b>1.2</b> Amor (gusto, dedicación, gentileza) <b>2.1</b> Miedo (inquietud).	

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

Tanto los directores, como subdirectores, contratados y profesionales manifiestan satisfacción por el lugar donde trabajan.

<b>TABLA N° 20</b>		<b>HERRAMIENTA N° 1 MAYO/2019</b>
<b>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES</b>		
<b>PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>		
<b>Matriz sociocultural: LOS QUE COMUNICAN</b>		
<b>Actores</b>	<b>1.1, 1.4, 2.1 y 4.4</b> Defensor <b>1.2, 1.3, 2.2, 2.3, 4.1, 4.2 y 4.3</b> Directores <b>3.1, 4.1, 4.2 y 4.3</b> Áreas de Comunicación	
<b>Expectativas</b>	<b>4.3</b> Comunicar de la mejor manera posible. <b>1.1</b> Tener información de interés.	
<b>Necesidades</b>	<b>1.3 y 2.1</b> Contar con información clara y datos.	
<b>Intereses</b>	<b>3.1, 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4</b> Trabajar con tranquilidad	
<b>Saberes</b>	<b>2.3 y 4.4</b> Profesionales que conocen sus áreas de trabajo. <b>1.2, 1.3 y 2.1</b> Conocimiento del personal que trabaja en toda la institución.	
<b>Emociones</b>	<b>2.1</b> Alegría (disfrute, felicidad) <b>1.3</b> Amor (dedicación, gusto)	

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

Sólo para esta ocasión, el concepto “comunicar” alude al sentido tradicional del término, es decir, a la vinculación de los actores con los medios tradicionales de comunicación (radio, televisión, gráfica, etc).

<b>TABLA N° 21</b>		<b>HERRAMIENTA N° 1 MAYO/2019</b>
<b>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES</b>		
<b>PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>		
<b>Matriz sociocultural: LOS QUE SE DEFIENDEN</b>		
<b>Actores</b>	<p>3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4 Jubilados y pensionados</p> <p>2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4 Personas con discapacidad</p> <p>2.2, 3.1, 3.2, 3.3, 4.3 Madres víctimas de violencia</p> <p>2.3, 3.1 y 4.1 Personas en situación de conflictividad social</p> <p>3.1, 4.1, 4.2 y 4.4 Ciudadanos en su rol de consumidores</p> <p>3.1 y 4.1 Actores del tránsito</p> <p>3.1 y 4.1 Docentes</p> <p>3.1 y 4.4 Propietarios e inquilinos</p> <p>1.1, 2.2, 3.1 y 4.4 Actores ambientales</p>	
<b>Expectativas</b>	3.2 y 3.3 No tener que acudir a la institución	
<b>Necesidades</b>	2.2 y 2.3 Resolver sus problemas	
<b>Intereses</b>	2.2 y 2.3 Resolver sus problemas	
<b>Saberes</b>	<p>2.2, 2.3, 3.1 y 3.3 Jubilaciones y pensiones</p> <p>2.2, 2.3, 3.1, 4.1 y 4.4 Obras sociales</p> <p>2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.1 y 4.3 Asistencia a víctimas</p> <p>3.1, 3.2, 3.3, 4.1 y 4.2 Mediación</p> <p>1.1, 3.2, 3.3, 4.2, 4.3 y 4.4 Compras y ventas (tarjetas de crédito, de débito, créditos, préstamos, compras por internet)</p> <p>4.1 Transporte</p> <p>1.1 y 4.1 Multas de tránsito.</p>	
<b>Emociones</b>	3.2 y 3.3 Miedo (inquietud)	

	<b>3.3</b> Tristeza (desaliento, soledad) <b>3.1</b> Vergüenza (remordimiento)
--	---

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

En esta Matriz Sociocultural, no existen dudas acerca de los problemas de los ciudadanos. Ellos quisieran no tener problemas que quiten su tiempo, y por ende, no les gustaría tener que ir a la Defensoría del Pueblo. Y cuando tienen que ir, lo que quieren es resolver su problema cuanto antes.

#### 4.5) Emociones por componente

<b>TABLA N° 22</b> <b>EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC</b> <b>PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”</b>		
<b>HERRAMIENTA N° 1 - MAYO / 2019</b>		
<b>Componente: Institucional – Administrativo</b>		
<b>Aspectos</b>	<b>Actores/Matrices</b>	<b>Emociones</b>
<b>1.1.</b> Abordaje ampliado de temas.	Los que DECIDEN: directores, delegados, Defensor.	Alegría (disfrute, felicidad); Amor (dedicación, gusto).
<b>1.2.</b> Tratamiento personalizado.	Los que DECIDEN: directores, delegados, Defensor.	Alegría (disfrute, felicidad); Amor (dedicación, gusto).
<b>1.3.</b> Áreas de trabajo como compartimentos estancos.	Los que DECIDEN y los que COMUNICAN: directores, Defensor, delegados, áreas de comunicación.	Alegría (disfrute, felicidad); Amor (dedicación, gusto).
<b>1.4.</b> Sistema informático no unificado, ni integrado, entre todas sedes y delegaciones.	Los que DECIDEN: directores, Defensor, delegados.	Alegría (disfrute, felicidad); Amor (dedicación, gusto).

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

Más allá de algunas cuestiones que tienen que ver con la organización del trabajo, y en donde puede haber ciertas descoordinaciones que producen malestares, lo cierto es que éstos son mínimos y por lo general el clima de trabajo es de alegría y disfrute.

**TABLA N° 23****EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC  
PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”**

HERRAMIENTA N° 1 - MAYO / 2019

**Componente: Extensión territorial**

<b>Aspectos</b>	<b>Actores/Matrices</b>	<b>Emociones</b>
<b>2.1.</b> Escasa frecuencia de reuniones de trabajo generales.	Los que DECIDEN: directores, Defensor, delegados.	Alegría (disfrute, satisfacción, felicidad), Amor (gusto, dedicación, gentileza), Miedo (inquietud).
<b>2.2.</b> Realidades diferenciadas en la provincia.	Los que SE DEFIENDEN: Jubilados y pensionados, personas con discapacidad, madres víctimas de violencia, personas en situación de conflictividad social, ciudadanos en su rol de consumidores, actores del tránsito, docentes, propietarios e inquilinos, actores ambientales.	Alegría (disfrute, satisfacción), Amor (gusto, dedicación, gentileza), Miedo (inquietud).
<b>2.3.</b> Pocas actividades de vinculación social para la difusión de las áreas de trabajo.	Los que COMUNICAN: Defensor, directores, áreas de comunicación.	Alegría (disfrute, satisfacción), Amor (gusto, dedicación, gentileza), Miedo (inquietud).

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

Los actores involucrados en este componente son variados puesto que las realidades de la provincia, en toda su extensión, son variadas también.

**TABLA N° 24**

**EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC  
PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”**

HERRAMIENTA N° 1 - MAYO / 2019

**Componente: Histórico – Sociocultural**

Aspectos	Actores/Matrices	Emociones
3.1. Poca visibilidad de lo que resuelve la institución.	Los que COMUNICAN: Defensor, directores, áreas de comunicación.	Alegria (disfrute, felicidad), Amor (dedicación, gusto).
3.2. Desmotivación de los ciudadanos.	Los que SE DEFIENDEN: Jubilados y pensionados, personas con discapacidad, madres víctimas de violencia, personas en situación de conflictividad social, ciudadanos en su rol de consumidores, actores del tránsito, docentes, propietarios e inquilinos, actores ambientales.	Tristeza (desaliento, soledad).
3.3. Poco ejercicio del reclamo en general.	Los que SE DEFIENDEN: Jubilados y pensionados, personas con discapacidad, madres víctimas de violencia, personas en situación de conflictividad social, ciudadanos en su rol de consumidores, actores del tránsito, docentes, propietarios e inquilinos, actores ambientales.	Tristeza (desaliento, soledad).

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

A diferencia de otros estamentos públicos, que tienen una gran visibilidad, la Defensoría del Pueblo de Santa Fe es conocida pero no es una institución donde los ciudadanos acuden masivamente. Esto puede deberse a varios factores, naturalmente, pero sobre todo al desconocimiento de la presencia del organismo y a cierta desmotivación por parte de la ciudadanía para ejercer sus derechos y reclamar por ayuda, sobre todo en los sectores más vulnerables.

**TABLA N° 25****EMOCIONES POR COMPONENTE / ASPECTO DE LA VTC  
PROYECTO “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”**

HERRAMIENTA N° 1 - MAYO / 2019

**Componente: Comunicacional**

<b>Aspectos</b>	<b>Actores/Matrices</b>	<b>Emociones</b>
<b>4.1:</b> Difusión esporádica de temas que puede abordar la institución.	Los que COMUNICAN: Defensor, directores, áreas de comunicación.	Alegría (disfrute, felicidad), Amor (dedicación, gusto).
<b>4.2:</b> Difusión unidireccional de contenidos.	Los que COMUNICAN: Defensor, directores, áreas de comunicación.	Alegría (disfrute, felicidad), Amor (dedicación, gusto).
<b>4.3:</b> Percepción de lejanía de la institución.	Los que SE DEFIENDEN: Jubilados y pensionados, personas con discapacidad, madres víctimas de violencia, personas en situación de conflictividad social, ciudadanos en su rol de consumidores, actores del tránsito, docentes, propietarios e inquilinos, actores ambientales.	Tristeza (desaliento, soledad).
<b>4.4:</b> Falta de un espacio institucional en medios de comunicación tradicionales.	Los que COMUNICAN: Defensor, directores, áreas de comunicación.	Alegría (disfrute, felicidad), Amor (dedicación, gusto).

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

En este componente se ve claramente cómo es necesario tener en cuenta las dos matrices más importantes para abordar los aspectos de lo comunicacional: los que se ocupan de la comunicación, y los actores con los que se vincula el organismo. Este último es de fundamental importancia de tenerlo presente puesto que son los destinatarios de las funciones que desempeña la institución.

#### 4.6) Árbol de Soluciones (AS)

TABLA Nº 26		HERRAMIENTA Nº 1 MAYO/2019		
ÁRBOL DE SOLUCIONES DEL PROYECTO DE “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”				
Componente del problema: Institucional - Administrativo				
Aspectos	Actores/Matrices	Intereses/Nece-sidades	Proceso comunicacional	Acciones a desa-rrollar
<p>1.1. Abordaje ampliado de temas.</p> <p>1.2. Tratamiento personalizado.</p> <p>1.3. Áreas de trabajo como compartimentos estancos.</p> <p>1.4. Sistema informático no unificado, ni integrado, entre todas sedes y delegaciones.</p>	<p>Los que DECIDEN: directores, delegados, Defensor.</p> <p>Los que COMUNICAN: directores, Defensor, delegados, áreas de comunicación.</p>	<p>Que su trabajo sea respetado.</p> <p>Que no se sobrecarguen de trabajo y funciones.</p> <p>Que tengan capacitaciones permanentes.</p> <p>Mejorar la calidad de atención en general de la defensoría.</p>	<p>Sensibilización</p> <p>Interaccional</p> <p>Encuentro Socio-cultural</p>	<p>Reuniones de trabajo periódicas entre todas las áreas.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

La realización de acciones comunicacionales que promuevan la interacción entre los empleados de la defensoría se propone como un eje central a llevarse adelante en una primera instancia a partir del estado de situación actual de la defensoría.

**TABLA Nº 27**

**ÁRBOL DE SOLUCIONES DEL PROYECTO DE “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”**

**HERRAMIENTA Nº  
1  
MAYO/19**

**Componente del problema: Extensión territorial**

Aspectos	Actores/Matrices	Intereses/Necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar
<p><b>2.1.</b> Escasa frecuencia de reuniones de trabajo generales.</p> <p><b>2.2.</b> Realidades diferenciadas en la provincia.</p> <p><b>2.3.</b> Pocas actividades de vinculación social para la difusión de las áreas de trabajo.</p>	<p>Los que DEFENDEN: directores, Defensor, delegados.</p> <p>Los que SE DEFENDEN: Jubilados y pensionados, personas con discapacidad, madres víctimas de violencia, personas en situación de conflictividad social, ciudadanos en su rol de consumidores, actores del tránsito, docentes, propietarios e inquilinos, actores ambientales.</p> <p>Los que COMUNICAN: Defensor, directores, áreas de comunicación.</p>	<p>Que su trabajo sea valorado.</p> <p>Que no se sobrecarguen de trabajo y funciones.</p> <p>Que tengan capacitaciones permanentes.</p> <p>Estabilidad laboral.</p> <p>Mejorar la calidad de atención en general de la defensoría.</p> <p>Contar con información clara y datos.</p> <p>Trabajar con tranquilidad.</p> <p>Resolver sus problemas.</p>	<p>Interaccional</p> <p>Informativo</p> <p>Sensibilización</p>	<p>Encuentros periódicos de trabajo entre todos los formados de la defensoría, previa agenda armada de antemano.</p> <p>Establecer los lineamientos de gestión de la nueva administración de la defensoría, y transmitirlos verbalmente de manera clara y concisa.</p> <p>Puesta en funcionamiento de un nuevo sistema informático superador del anterior registro de expedientes existente, con formación y capacitación permanente de acuerdo con las necesidades.</p> <p>Establecer contactos diarios a partir de las posibilidades que permite la tecnología (whatsapp, newsletter, página web, Facebook, etc.)</p> <p>Poner en marcha un Centro de Contacto Multicanal en la Defensoría del Pueblo para salir de la</p>

				<p>atención “artesanal” y pasar a otra “sistemizada” que permitiría descomprimir ciertas áreas y brindar una mejor atención.</p> <p>Mejorar el aspecto edilicio de algunas sedes, que se encuentran en un estado de abandono visible.</p> <p>Dotar a las delegaciones del equipamiento necesario e indispensable para trabajar. Pasar de una defensoría “olvidada” en términos institucionales a un organismo de “avanzada”.</p>
--	--	--	--	--

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

Las acciones tendientes al encuentro de los actores que componen la institución, para definir cuestiones claras vinculadas con el trabajo cotidiano, se impone como una necesidad imperiosa a ser emprendida y sostenida en el tiempo.

TABLA Nº 28		HERRAMIENTA Nº 1 MAYO/19		
ÁRBOL DE SOLUCIONES DEL PROYECTO DE “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”				
Componente del problema: Histórico - Sociocultural				
Aspectos	Actores/Matrices	Intereses/Ne-cesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar
<p><b>3.1.</b> Poca visibilidad de lo que resuelve la institución.</p> <p><b>3.2.</b> Desmotivación de los ciudadanos.</p> <p><b>3.3.</b> Poco ejercicio del reclamo en general.</p>	<p>Los que COMUNICAN: Defensor, directores, áreas de comunicación.</p> <p>Los que SE DEFIENDEN: Jubilados y pensionados, personas con discapacidad, madres víctimas de violencia, personas en situación de conflictividad social, ciudadanos en su rol de consumidores, actores del tránsito, docentes, propietarios e inquilinos, actores ambientales.</p>	<p>Contar con información clara y datos.</p> <p>Trabajar con tranquilidad</p> <p>Resolver sus problemas</p>	<p>Informativa</p> <p>Sensibilización</p>	<p>Actualización de la página web de la defensoría.</p> <p>Confección de un newsletter con la incorporación de todos los actores.</p> <p>Envío diario de mensajes vinculados con la defensoría.</p> <p>Establecer una correcta división de tareas entre las áreas de comunicación y promover un trabajo colaborativo que contemple toda la provincia.</p> <p>Campaña en medios acerca de las funciones de la defensoría del pueblo.</p> <p>Jornadas de capacitación con personal de otras defensorías del pueblo, para trabajar sobre los niveles de atención en la misma.</p> <p>Consideración “caso por caso” de los empleados</p>

				<p>problemáticos y conversaciones privadas con referentes políticos o el gremio para evaluar sobre acciones a realizarse con estos empleados.</p> <p>Campañas mediáticas sobre promoción de derechos en diferentes temas (consumidores, telefonía celular, tarjetas de crédito, violencia de género, mediaciones, etc.), a ser coordinadas con cada uno de los directores de las áreas.</p> <p>Eventos de visibilización de los profesionales que trabajan en la defensoría en lugares estratégicos (peatonales, plazas, escuelas, etc.)</p> <p>“Defensoría Móvil”: Jornadas de atención por parte de profesionales de la institución en aquellos lugares que no tienen sede fija (barrios o ciudades y comunas alejados).</p>
--	--	--	--	--

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

En el componente “Histórico – Sociocultural” se vislumbra la necesidad de emprender múltiples acciones en la dimensión informativa de la comunicación y en la ideológica, no sólo para mejorar el trabajo que se lleva adelante sino para brindarle una razón de ser a todos los empleados que trabajan ahí (que “sientan la camiseta”).

TABLA N° 29		HERRAMIENTA N° 1 MAYO/19		
ÁRBOL DE SOLUCIONES DEL PROYECTO DE “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”				
Componente del problema: Comunicacional				
Aspectos	Actores/Matrices	Intereses/Necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar
<p><b>4.1:</b> Difusión esporádica de temas que puede abordar la institución.</p> <p><b>4.2:</b> Difusión unidireccional de contenidos.</p> <p><b>4.3:</b> Percepción de lejanía de la institución.</p> <p><b>4.4:</b> Falta de un espacio institucional en medios de comunicación tradicionales.</p>	<p>Los que COMUNICAN: Defensor, directores, áreas de comunicación.</p> <p>Los que SE DEFIENDEN: Jubilados y pensionados, personas con discapacidad, madres víctimas de violencia, personas en situación de conflictividad social, ciudadanos en su rol de consumidores, actores del tránsito, docentes, propietarios e inquilinos, actores ambientales.</p>	<p>Contar con información clara y datos.</p> <p>Trabajar con tranquilidad</p> <p>Resolver sus problemas</p>	<p>Informativa</p> <p>Encuentro sociocultural</p>	<p>Sistematizar acciones de difusión estructurales que no se correspondan con “la diaria”, o los temas del momento.</p> <p>Realizar sondeos acerca de los problemas de la ciudadanía y, así, brindarles herramientas para su abordaje allí donde no llega los demás resortes del Estado.</p> <p>Llevar adelante jornadas o espacios en lugares públicos para informar acerca de los alcances de la defensoría del Pueblo.</p> <p>Generar espacios fluidos en medios de comunicación dedicados a la defensoría del Pueblo.</p>

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En cuanto al componente comunicacional se hace visible la necesidad de encarar acciones que estén vinculadas con la difusión acerca del alcance de la defensoría del Pueblo, es decir, de todas aquellas cosas que puede hacer.

#### **4.7) Análisis estadístico**

Para el presente trabajo utilizaremos datos estadísticos provenientes de dos fuentes. Por un lado, el Informe Anual 2018, que es el material que se presenta todos los años a la Legislatura conforme lo estipula la ley de creación de la institución; y por el otro, usaremos data proveniente de la página web de la institución ([www.defensoriasantafe.gob.ar](http://www.defensoriasantafe.gob.ar))

##### **4.7.1. Comunicados**

Los comunicados de prensa enviados a los medios tradicionales, durante el año 2018, tomando como fuente los diferentes correos enviados desde el sistema central de la defensoría, fueron de 156 comunicados.

Del total, 136 han sido sobre acciones emprendidas por el defensor o los diferentes equipos en los que trabaja la defensoría; 26 de ellos han sido de recomendaciones sobre diferentes temas (por contratación de paquetes turísticos, tarjetas de crédito y débito, de cuidados para los más chicos, balnearios, etc.); en tanto que 10 fueron de réplica de otros comunicados en el marco de las instituciones de las cuales forma parte el organismo provincial.

En resumen, se ha enviado el promedio de un comunicado cada 2,3 días durante el año 2018.

##### **4.7.2. Informe Anual**

En el informe anual 2018<sup>5</sup> de la Defensoría del Pueblo tenemos algunos datos que podemos rescatar para dar cuenta de la cantidad de personas atendidas, la distribución de los temas, y cómo es la situación en las delegaciones de toda la provincia, incluyendo las sedes centrales.

Durante el año en cuestión, se han atendido 38.634 casos; mientras que en el 2017 fueron 33.384 y en el 2016, 33.626 (ver gráfico “Evolución de los casos atendidos”)

De ese número, al analizar la distribución de los casos atendidos en la defensoría se encuentra que la mayoría de las presentaciones estuvo vinculada a derechos ciudadanos con más del 44,51%. En esta categoría se reúnen los casos relacionados con educación, seguridad, justicia, salud, ambiente, discapacidad, vivienda, identidad y cuestiones impositivas.

En segundo lugar, se encuentran los planteos de defensa al consumidor, que representan el 18,62%. Luego se encuentran los agrupados en la categoría Otros, que en rigor aglutina presentaciones referidas a municipios y comunas, ámbito nacional, seguridad, Poder Judicial y otras defensorías con el 18,57%. Y, posteriormente, casi con el mismo porcentaje, se encuentran consultas vinculadas con infraestructura y servicios públicos (12,81%) y transporte (5,50%) (ver gráfico “Atención a la ciudadanía por temas”).

Tanto en Rosario como en Santa Fe la distribución de los casos es similar, respetando la tendencia observada a nivel provincial para las primeras tres categorías. Aunque se puede destacar que en la sede Santa Fe es mayor la cantidad de casos vinculados con defensa al consumidor con más del 36 por ciento. (ver gráficos “Atención a la ciudadanía sede Santa Fe” y “Atención a la

---

<sup>5</sup> El informe anual, de acuerdo con lo estipulado por ley, es un informe de lo actuado en la institución durante todo un año, desde el 1 de enero al 31 de diciembre.

ciudadanía sede Rosario”).

En cuanto al eje **Relaciones con los ciudadanos**, los campos abordados son: atención a la ciudadanía, infraestructura y servicios públicos, defensa al consumidor, asistencia a la víctima y mediación y resolución de conflictos.

En el caso de Atención a la Ciudadanía, los temas involucrados dentro del universo de presentaciones y atenciones son: Asesoramiento General (alquileres, sucesiones, familia, alimentos y cuidados personales, divorcio vincular y uniones convivenciales, tarjetas de débito o crédito, servicios bancarios, multas de tránsito, medio ambiente, seguridad vial); derecho a la Identidad; migraciones; educación; hábitat y vivienda; adultos mayores; seguridad social; seguridad pública.

En el eje Infraestructura y servicios públicos, los temas abordados fueron: transporte; seguridad vial; servicios públicos domiciliarios (servicio eléctrico, servicio de gas y servicio sanitario); obra pública.

En cuanto a Defensa al Consumidor, los temas fueron los siguientes: servicios financieros y bancarios; electrodomésticos; seguros; intimaciones por deudas; medicina prepaga; planes de ahorro; operaciones por internet; salud y seguridad en el consumo; empresas de turismo; telefonía móvil; telefonía fija e internet; transporte aéreo; denuncias por esperas mayor a 30 minutos en la atención al público; delitos informáticos.

En cuanto a Asistencia a la Víctima, en el 2018 se realizaron 2.148 presentaciones, correspondiendo 890 a Santa Fe y 1.258 a Rosario.

Por último, en cuanto a Mediación y Resolución de Conflictos, en el año en cuestión ingresaron 728 expedientes, de los cuales 476 fueron abordados por la zona centro – norte y 252 por la zona sur.

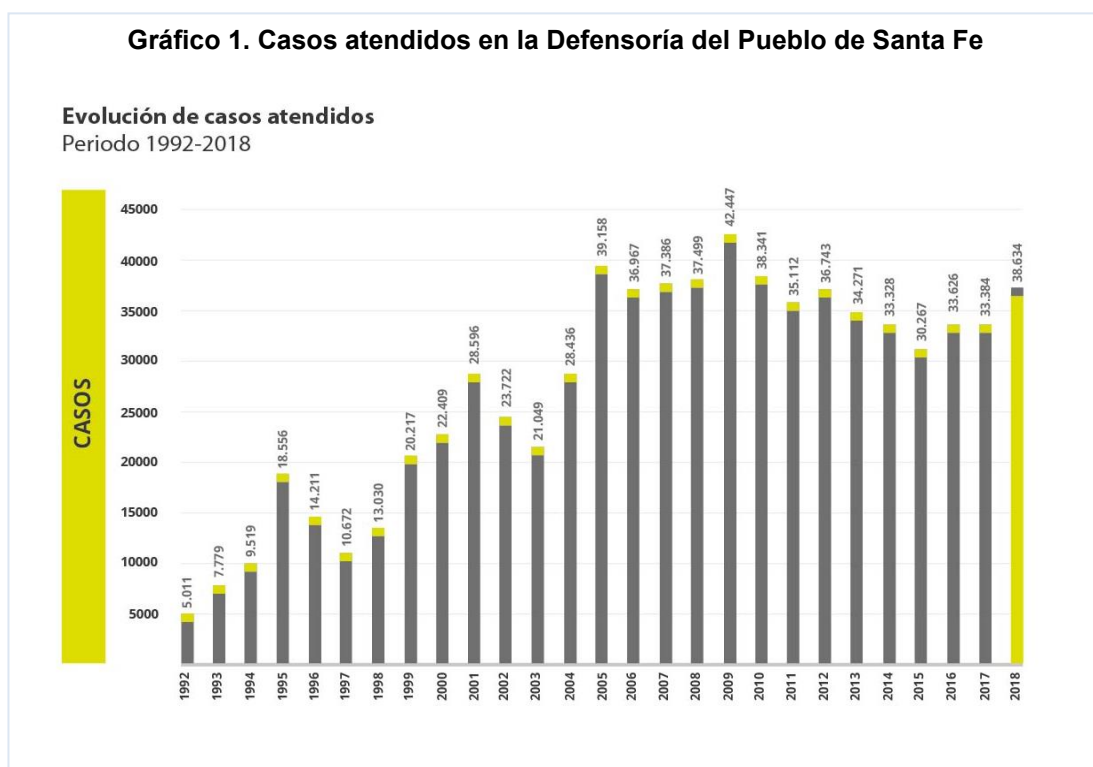
En cuanto al eje **Derechos, Territorios y Ambientes**, se aborda campos como asuntos jurídicos; salud, discapacidad y ambiente; medio ambiente y desarrollo sustentable; y defensoría en el territorio.

La dirección de Asuntos Jurídicos dictó durante el 2018 un total de 381 resoluciones.

El área de Salud, Discapacidad y Ambiente atendió un total de 2.845 casos (1433 de salud, 726 de discapacidad y 118 de medio ambiente)

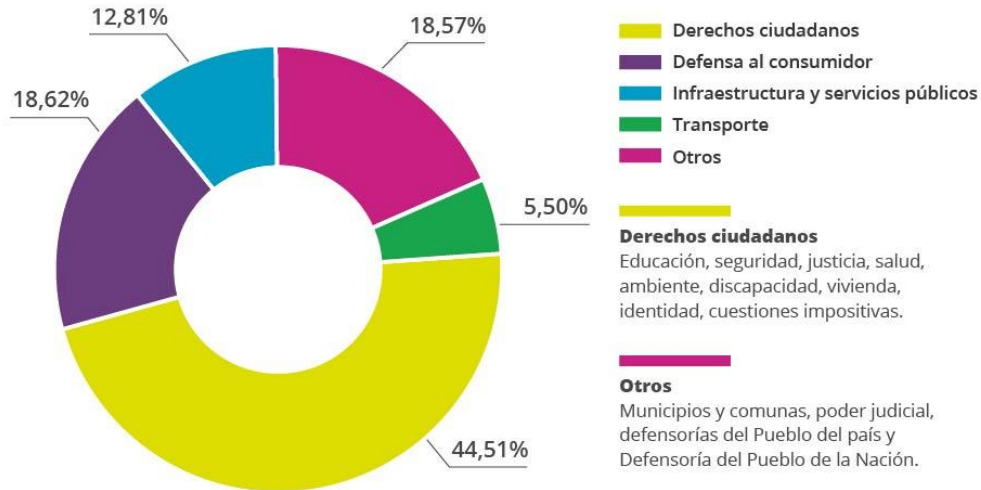
El programa Oficina Móvil atendió a 1.560 personas en 54 localidades del interior provincial y concurriendo a 28 barrios de las ciudades de Santa Fe y Rosario.

En cuanto a Defensoría en el Territorio, se menciona que se han abierto cinco delegaciones nuevas en la provincia y que se han refuncionalizado ediliciamente.



**Gráfico 2. Total provincial de casos atendidos en la Defensoría del Pueblo de Santa Fe**

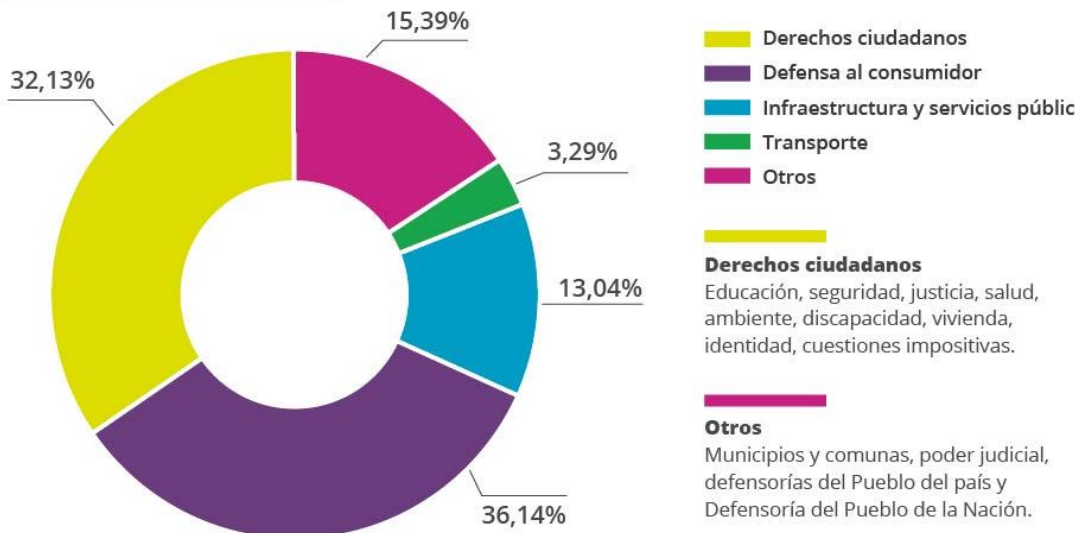
**Atención a la ciudadanía por temas**  
Total provincial - Año 2018



**Gráfico 3. Atención a la ciudadanía. Sede Santa Fe**

**Atención a la ciudadanía**  
Sede Santa Fe - Año 2018.

Total sede Santa Fe: **8.016**

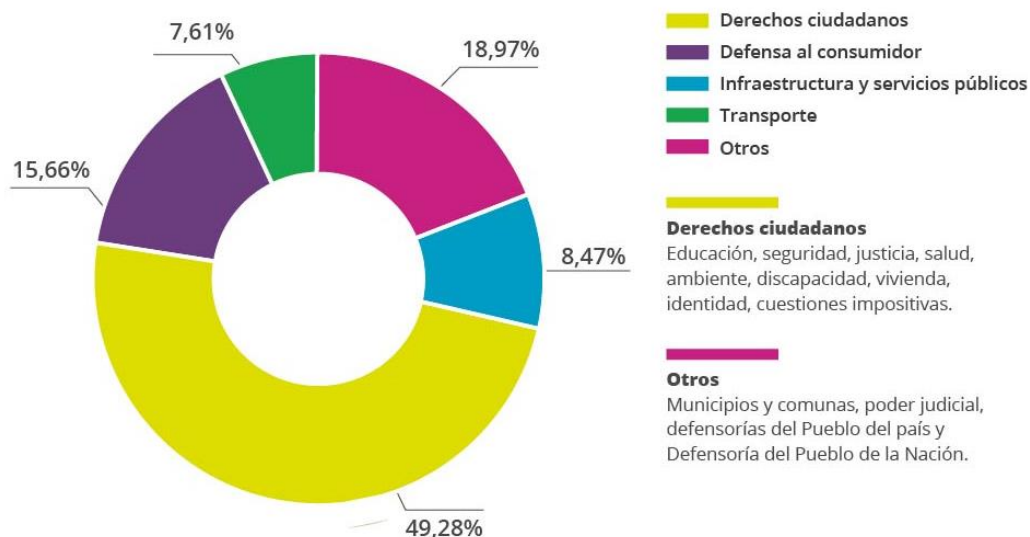


**Gráfico 4. Atención a la ciudadanía. Sede Rosario**

**Atención a la ciudadanía**

Sede Rosario - Año 2018.

Total sede Rosario: **15.129**



#### 4.7.3. Informe de la web

Un dato estadístico interesante para tener presente es el provisto por la misma página web de la institución, [www.defensoriasantafe.gob.ar](http://www.defensoriasantafe.gob.ar), a través de la herramienta *Google Analytics*.

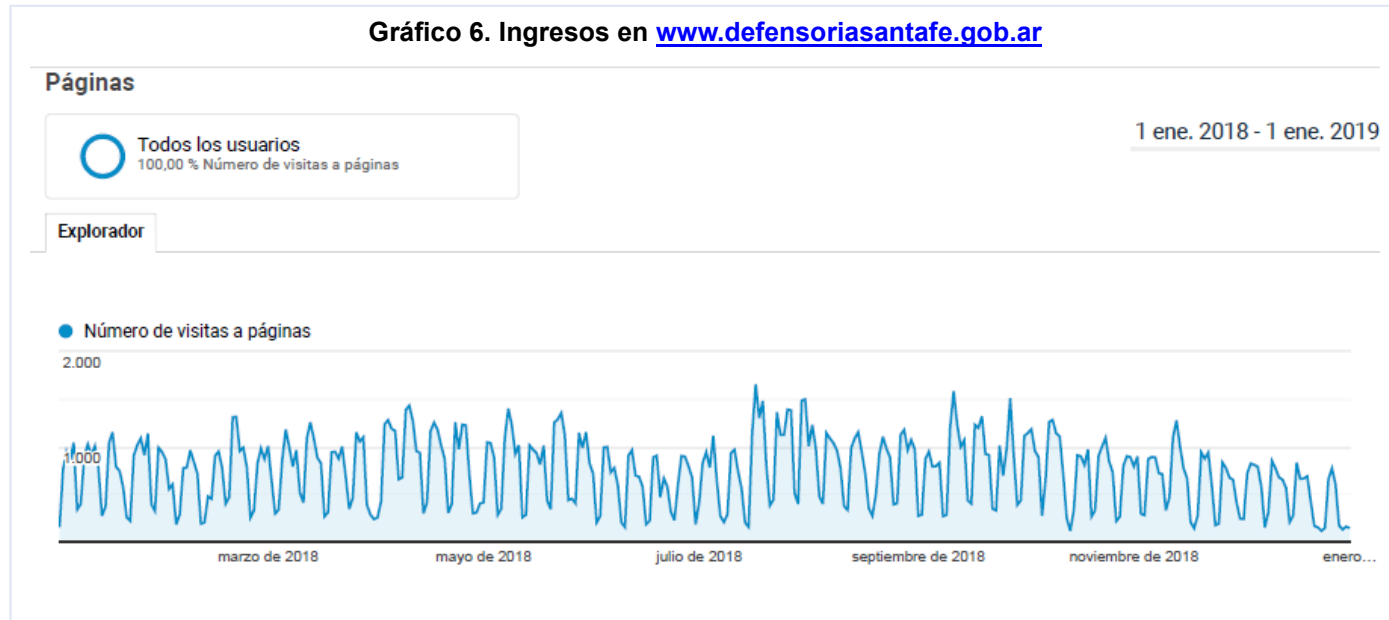
En este sentido, en el primer cuadro podemos ver que la página, en el transcurso del año 2018, ha recibido 272.078 visitas. De ese número, casi 40 mil corresponden a ingresos a la home de la defensoría, mientras que 20.326 son vistas a un artículo sobre cómo evitar estafas en cuanto a los radares ubicados en rutas provinciales; mientras que después vienen las consultas acerca de las oficinas de la institución, la sede rosario, qué contempla el asesoramiento en general y cómo se presenta una queja, entre otros.

**Gráfico 5. Subpáginas consultadas en [www.defensoriasantafe.gob.ar](http://www.defensoriasantafe.gob.ar)**

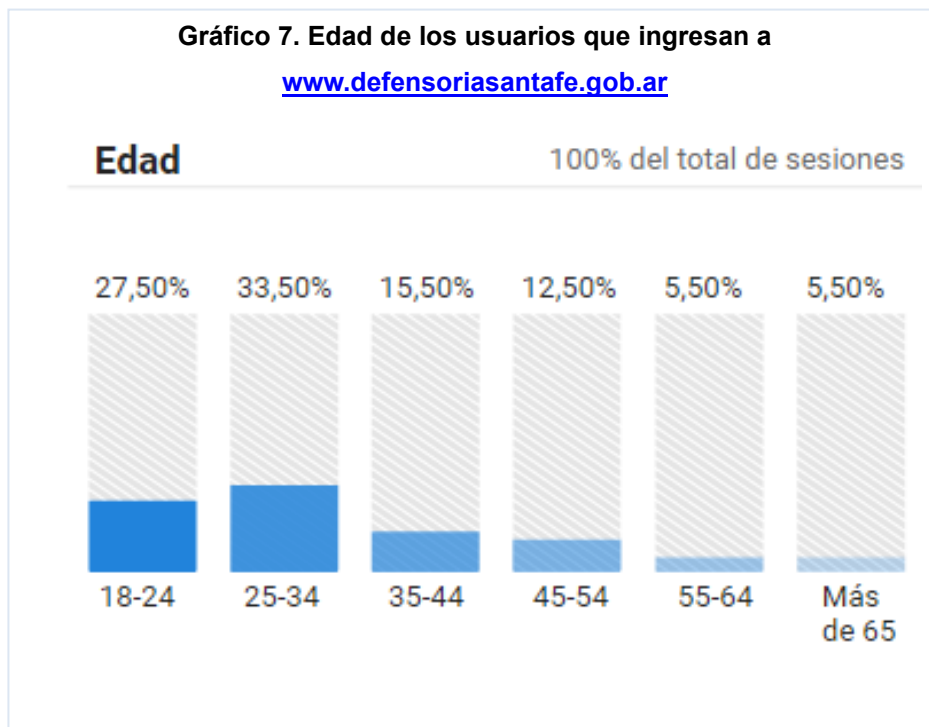
	272.078 % del total: 100,00 % (272.078)	272.078 % del total: 100,00 % (272.078)
1. /	39.956	14,69 %
2. /articulos/comunicados-de-prensa/para-evitar-estafas-la-lista-de-radas-de-transito-habilitados-esta	20.326	7,47 %
3. /oficinas	12.722	4,68 %
4. /delegaciones/sedes/rosario	10.380	3,82 %
5. /reclamos/asesoramiento-en-general	9.918	3,65 %
6. /institucionales/como-se-presenta-una-queja	9.511	3,50 %
7. /reclamos/seguridad-vial	9.509	3,49 %
8. /eventos/xiv-congreso-mundial-de-mediacion	7.306	2,69 %
9. /imagenes/defensa-del-consumidor	6.588	2,42 %
10. /institucionales/funciones	6.374	2,34 %

Los ingresos a la página no varían significativamente durante el mes, siendo los momentos de menor consulta aquellos que corresponden a los fines de semana.

**Gráfico 6. Ingresos en [www.defensoriasantafe.gob.ar](http://www.defensoriasantafe.gob.ar)**



Por último, en cuanto a la franja etaria de consulta más significativa de la página web, más del 60% corresponde a ingresos pertenecientes al segmento que va desde los 18 a los 34 años.



#### 4.8) Diseño de las muestras

La determinación de las muestras para caracterizar a cada una de las matrices socioculturales definidas en la investigación en comunicación estratégica se determinó siguiendo el criterio de máxima heterogeneidad de cada grupo o sector identificados como protagónicos en la Versión Técnica Comunicacional.

De esta manera, han quedado conformadas de la siguiente manera:

*Los que DECIDEN:*

- >>1 defensor.
- >>1 director (o a cargo del área) de atención a la ciudadanía de la sede Santa Fe.
- >>1 director (o a cargo del área) de atención a la ciudadanía de la sede Rosario.
- >>1 director (o a cargo del área) de mediación de Santa Fe.
- >>1 director (o a cargo del área) de mediación de Rosario.
- >>1 director (o a cargo del área) del centro de asistencia a la víctima de Santa Fe.
- >>1 director (o a cargo del área) del centro de asistencia a la víctima de Rosario.
- >>1 director (o a cargo del área) del área jurídica de la defensoría.
- >>4 representantes de delegaciones del interior provincial.

*Los que COMUNICAN:*

- >>1 defensor.
- >>2 directores (o a cargo del área) de atención a la ciudadanía.
- >>1 director (o cargo del del área) de jurídica.
- >>1 coordinadora de relaciones con la ciudadanía.
- >>1 subdirectora a cargo del programa Oficina Móvil.
- >>1 director o subdirector del área de comunicación de Santa Fe.
- >>1 coordinador del área de comunicación de Santa Fe.
- >>1 director o subdirector del área de comunicación de Rosario.
- >>1 coordinador del área de comunicación de Rosario.

*Los que SE DEFIENDEN:*

- >>11 mujeres (7 de la zona sur de la provincia, y 4 de la zona centro norte).
  
- >>11 hombres (7 serán de la zona sur de la provincia, y 4 de la zona centro norte).

#### 4.9) Test de la Fotoproblema

A partir de las muestras realizadas, se aplicó el *Test de la Fotoproblema* con el objetivo de identificar los componentes de la problemática más propicios para iniciar la conversación con cada matriz sociocultural. En el presente trabajo de investigación, y en consonancia con la frase núcleo de nuestra Versión Técnica Comunicacional, se aplicó dicho test a la matriz sociocultural Los que DECIDEN y los que COMUNICAN.

El test estuvo compuesto por cuatro grupos de imágenes, correspondientes a los cuatro síntomas identificados en nuestra VTC: datos no unificados, poca información institucional, descoordinación y compartimentos estancos.

##### *Datos no unificados*

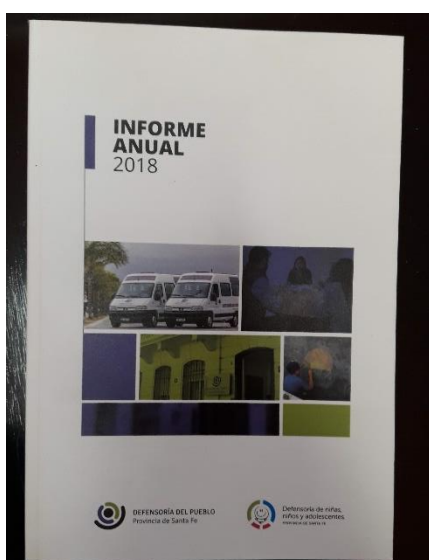


Foto 1 – Informe anual

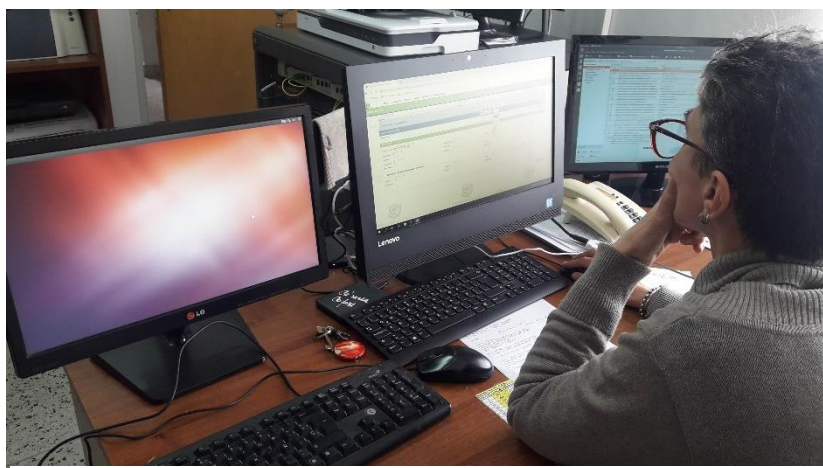


Foto 2 – Sistema informático



Foto 3 – Datos del informe anual.

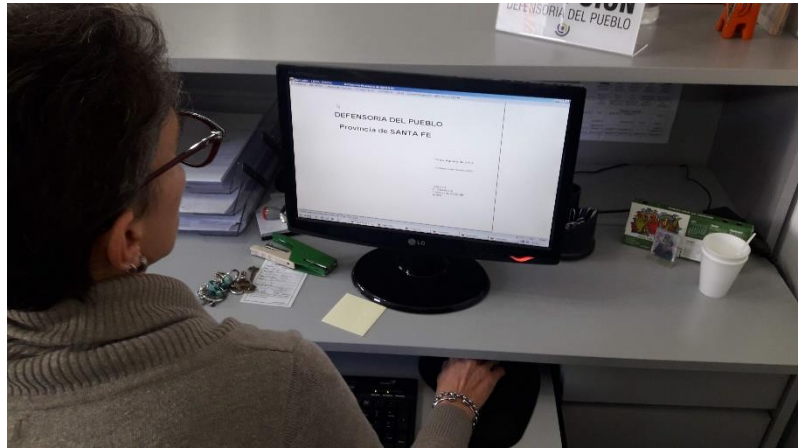


Foto 4 – Sistema informático de recepción.

*Escasa información institucional*

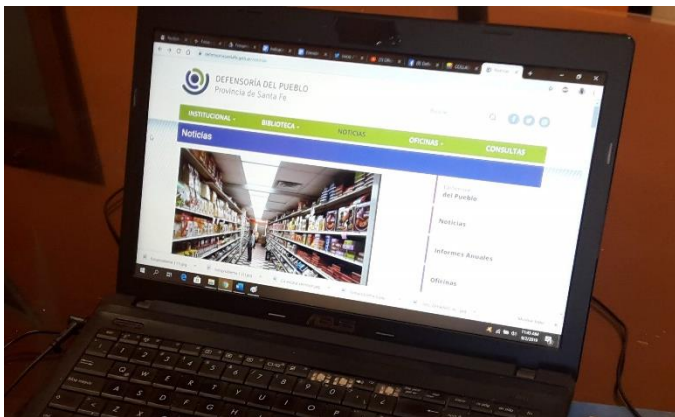


Foto 5 – Página web de la Defensoría del Pueblo.



Foto 6 – Nota periodística del defensor.



Foto 7 – Nota a la Oficina Móvil.



Foto 8 – Noticia de la defensoría.

## Compartimentos estancos



Foto 9 – Boxes de trabajo.



Foto 10 – Pasillo que conecta oficinas.



Foto 11 – Trabajadora de la institución.



Foto 12 – Boxes de atención al público en Rosario.

## Descoordinación



Foto 13 – Oficinas de atención en ciudad de Santa Fe.

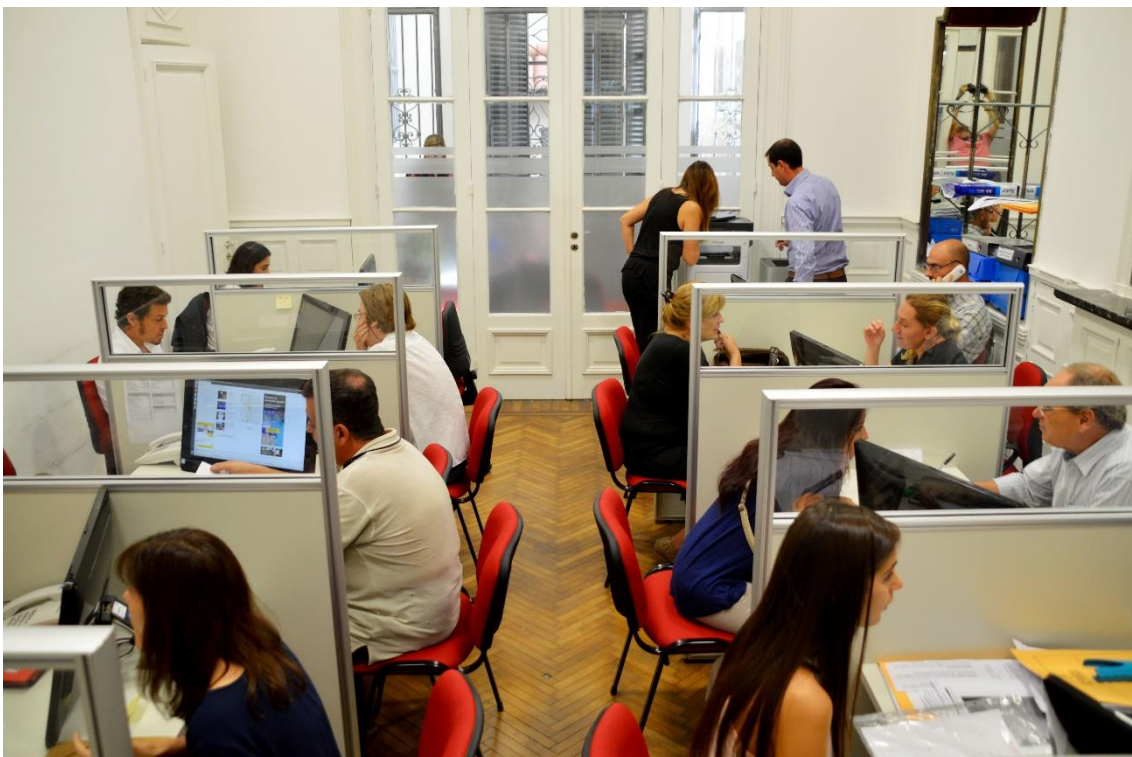


Foto 14 – Atención a ciudadanos en Rosario.



Foto 15 – Atención a ciudadanos en Santa Fe.



Foto 16 – Atención a ciudadanos en Santa Fe 2

#### **4.10) Entrevistas Semiestructuradas**

Planteamos la realización de entrevistas semiestructuradas con el objetivo de identificar posibles inconvenientes para mejorar la comunicación en la institución. Esta técnica ha sido aplicada a las matrices: los que DECIDEN y los que COMUNICAN.

- 1) ¿Qué piensa acerca de lo que se difunde en la Defensoría del Pueblo?
- 2) ¿Le parece que la ciudadanía cuenta con información suficiente para acudir a la institución en caso de necesitarlo?
- 3) ¿Qué opinión le merece la comunicación entre las diferentes áreas y las delegaciones de la defensoría en toda la provincia?
- 4) ¿Podría mencionar sobre qué temas debería mejorar su difusión la institución?
- 5) Si tuvieras que imaginar a la institución dentro de 15 o 20 años, ¿cómo te gustaría que sea?

#### **4.11) Encuestas**

La encuesta es una técnica que permite una identificación exploratoria acerca de la relación entre los usuarios del sistema (en este caso, los ciudadanos) y la institución. La hemos aplicado a la matriz sociocultural *los que SE DEFIENDEN*.

- 1) ¿Es la primera vez que acude a la defensoría?  
>>Primera vez  
>>Ya he tomado contacto en anteriores ocasiones

2) ¿Ha podido resolver su problema por el cual consultó a la defensoría del Pueblo?

>>Sí

>>No

>>Todavía está pendiente

>>A medias

>>NS / NC

3) Más allá de la consulta por su situación personal, ¿conoce algo sobre las tareas que realiza la defensoría?

>>Conozco bastante

>>Conozco vagamente

>>Desconozco

4) ¿Podría indicar a través de que canal, medio o persona, tomó conocimiento acerca de la institución?

>>A través de un amigo / familiar / conocido

>>A través de un congreso / taller / curso / capacitación

>>Diarios impresos

>>Diarios digitales

>>Televisión

>>Radio

>>Facebook

>>Instagram

>>Twitter

>>Otro

#### **4.12) Formas y Modos de Comunicación**

Hemos utilizado además el *Test Formas y Modos de Comunicación* para identificar a aquellos medios de comunicación utilizados por los actores en cada matriz sociocultural. Este es una herramienta que hemos empleado para todas las matrices socioculturales, es decir, para *los que SE DEFIENDEN*, para *los que DECIDEN*, y para *los que COMUNICAN*. El cuestionario ha sido el siguiente:

1) ¿A través de qué medios se informa habitualmente y con mayor frecuencia? Asígnele un número para indicar su jerarquía. Por ejemplo, si es Facebook el principal, póngale 1; si le sigue los diarios digitales, póngale 2; si después es Whatsapp, consígnelo con el número 3. Hágalo con los que usted considere, no deben ser necesariamente todos.

>>Diarios digitales

>>Diarios impresos

>>Facebook

>>Twitter

>>Instagram

>>Radio

>>Televisión

>>Revista

>>Whatsapp

>>Contactos interpersonales

2) Si se informa con DIARIOS DIGITALES, ¿podría mencionar algunos? Por ejemplo: La Capital, Rosario 3, El Litoral, Clarín, Página12, Infobae, etc.

3) Si se informa con DIARIOS IMPRESOS, ¿podría nombrar algunos de ellos? Por ejemplo: La Capital, El Litoral, La Opinión, etc.

4) Si se informa a través de la RADIO, ¿cuáles son? Por ejemplo: Radio 2, LT10, LT8, LT9, Aire de Santa Fe, etc.

5) Si se informa a través de la TELEVISIÓN, especifique a través de qué canales. Por ejemplo: Canal 5, Telefé, Somos Rosario, Somos Santa Fe, TN, Canal 13, etc.

6) ¿Utiliza habitualmente REDES SOCIALES?

Sí / No

7) ¿Qué REDES SOCIALES utiliza?

>>Facebook

>>Instagram

>>Twitter

>>Tik Tok

>>Snapchat

>>Otros

8) ¿Usa las REDES SOCIALES para informarse?

>>Sí, mucho

>>Sí, a veces

>>No las uso para informarme

9) Si le llegan noticias a través de WHATSAPP, ¿las lee?

>>Las leo SIEMPRE

>>Las leo A VECES

>>No las leo NUNCA

>>No uso WHATSAPP

10) ¿Se informa también a través del diálogo con otras personas de su entorno, como ser: amigos, familiares, compañeros de trabajo, conocidos, etc.?

Sí / No

11) Indique a qué grupo pertenece las personas con las cuales suele informarse.

>>Amigos/as

>>Familiares

>>Compañeros/as de trabajo

>>Pareja

>>Conocidos/as

>>Otros

#### 4.13) Resultados de la matriz *Los que deciden*

##### ➤ Fotoproblema



##### Referencias

Foto 1: Datos no unificados (informe anual)

Foto 2: Datos no unificados (sistema informático)

Foto 3: Datos no unificados (gráficos del informe anual)

Foto 4: Datos no unificados (sistema informático de recepción)

Foto 5: Escasa información institucional (página web de la defensoría)

Foto 6: Escasa información institucional (nota periodística al defensor)

Foto 7: Escasa información institucional (nota a la Oficina Móvil)

Foto 8: Escasa información institucional (noticia de medio sobre la defensoría)

Foto 9: Compartimentos estancos (boxes de trabajo)

Foto 10: Compartimentos estancos (pasillos que conecta oficinas)

Foto 11: Compartimentos estancos (trabajadora de la institución)

Foto 12: Compartimentos estancos (boxes de atención al público en Rosario)

Foto 13: Descoordinación (oficinas de atención en Santa Fe)

Foto 14: Descoordinación (atención a ciudadanos en Rosario)

Foto 15: Descoordinación (atención a ciudadanos en Santa Fe)

Foto 16: Descoordinación (atención a ciudadanos en Santa Fe 2)

##### “Oficina Móvil”

La imagen más elegida como problema por la matriz *Los que deciden* corresponde al grupo de imágenes vinculado con el aspecto *Escasa información institucional*, puntualmente el que tiene que ver con las salidas de las traffic de la oficina móvil en las localidades de la provincia, y su difusión en los medios de

comunicación locales.

La misma se conceptualiza en los mismos términos que la Versión Técnica Comunicacional (VTC) por una gran parte de los que la eligieron, aunque también se plantean otras cuestiones. En cuanto a lo primero, se menciona que hay que informar más a la gente sobre los alcances de la defensoría, acerca de su rol adentro de la comunidad, sea tanto de la defensoría misma como también de las diferentes acciones que se vienen desarrollando en la institución. Se menciona la necesidad de difundir más acerca del alcance de la institución, el rol que cumple, las cosas que puede hacer, porque incluso hay funcionarios públicos, como jueces, que desconocen para qué está la defensoría.

En otro orden, la misma imagen es conceptualizada como problema en un orden más interno vinculado sobre todo con forma de trabajar del programa Oficina Móvil (confección de la foja cero), y cierta falta de articulación y ensamble con el resto de las áreas de la Defensoría del Pueblo.

Por otra parte, también es utilizada para problematizar acerca de la comunicación interna de la institución, en tanto que existe una necesidad de fortalecer rutinas de comunicación entre todas las áreas.

En cuanto a los **actores**, se mencionan: responsables a cargo del programa, personal contratado, áreas de comunicación, directores, subdirectores de la institución.

En cuanto a los **espacios**, se mencionan a la oficina móvil como espacio de atención, áreas de la institución, Estado provincial.

*“Compartimentos estancos”*

La segunda imagen conceptualizada como problema en la matriz *Los que deciden* corresponde al grupo del componente *Compartimentos estancos*, y, concretamente, la imagen relacionada con los boxes de atención de la defensoría del Pueblo en la sede Rosario.

La misma no es conceptualizada específicamente en los términos en que se plantea la Versión Técnica Comunicacional (VTC) de la Defensoría del Pueblo, sino que la disposición de los boxes de atención (especialmente en la sede Rosario) atenta contra la privacidad y el resguardo de los datos personales de los ciudadanos que acuden a la misma. La frase que se ha repetido es “hay mucho ruido”.

Asimismo, se manifiesta que “no hay circulación de información ni integración”, y que “parece como que hubiera varias instituciones dentro de una institución misma, como que no son áreas de un mismo organismo”.

Como solución se plantea que se debería encontrar alguna solución a la situación actual de los boxes de atención. Además, debería haber una capacitación o formación de lo que hace la institución para el personal, revisar el tema de la recepción, y aceitar vínculos entre todas las áreas para mejorar las derivaciones y que las personas no tengan que repetir el tema sobre el cual acuden a la institución varias veces.

Al mismo tiempo, se percibe como una ventaja porque se ve una institución activa, donde todos están trabajando.

Como **actores**, no se especifica en ningún grupo en particular, sino a todo el personal de la institución. En cuanto a los **espacios**, puntualmente se menciona los boxes de atención de la sede Rosario.

### *“Atención personalizada”*

Por otra parte, la imagen correspondiente al componente *Descoordinación*, específicamente, la relacionada con una atención personalizada, no es conceptualizada en términos de la VTC pero es reconocida como una práctica habitual y destacable en la institución. Las personas que la han elegido la destacan por el acompañamiento a los ciudadanos; reconocen a la institución como un lugar de referencia, donde existe una calidad de atención. “La atención primaria es fundamental porque el 80% de los casos se puede resolver. El servicio que brindamos es una atención personalizada”.

En cuanto a los **actores**, se mencionan a los *instructores*.

En relación con los **espacios**, se mencionan: sede Santa Fe, Rosario, delegaciones.

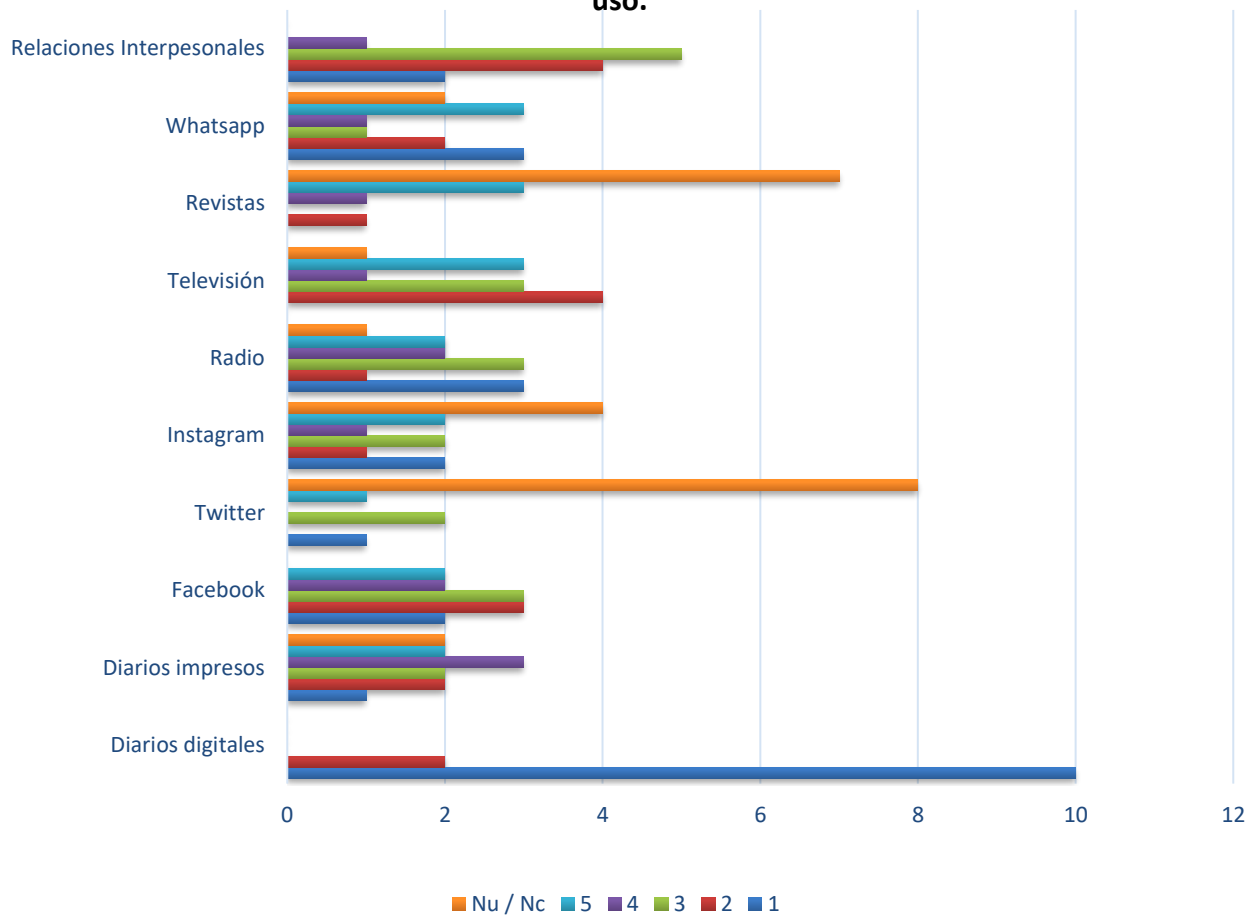
➤ Modos y Formas de Comunicación

En cuanto a las preferencias de medios de comunicación para información, así como su frecuencia de uso de la matriz *Los que deciden* (gráfico 2) podemos observar que los **diarios digitales** son, por lejos, los medios de comunicación más consultados; seguidos por la radio y whatsapp.

Por su parte el medio menos consultado o utilizado en esta matriz es **Twitter**, seguido de cerca por las revistas y más atrás Instagram.

Es de destacar que varios han mencionado a las **relaciones interpersonales** como un medio de información consultado o utilizado por la mayoría de los entrevistados; y que la **televisión** es un medio poco consultado o utilizado.

**Gráfico 9. Matriz Los que deciden.**  
**Preferencias de medios de comunicación para información y frecuencia de uso.**



**Referencias**

- 1: Muy consultado / usado.
- 2: Bastante consultado / usado.
- 3: Consultado / usado.
- 4: Poco consultado / usado.
- 5: Muy poco consultado / usado.
- Nu / Nc: No utilizado / no consulto.

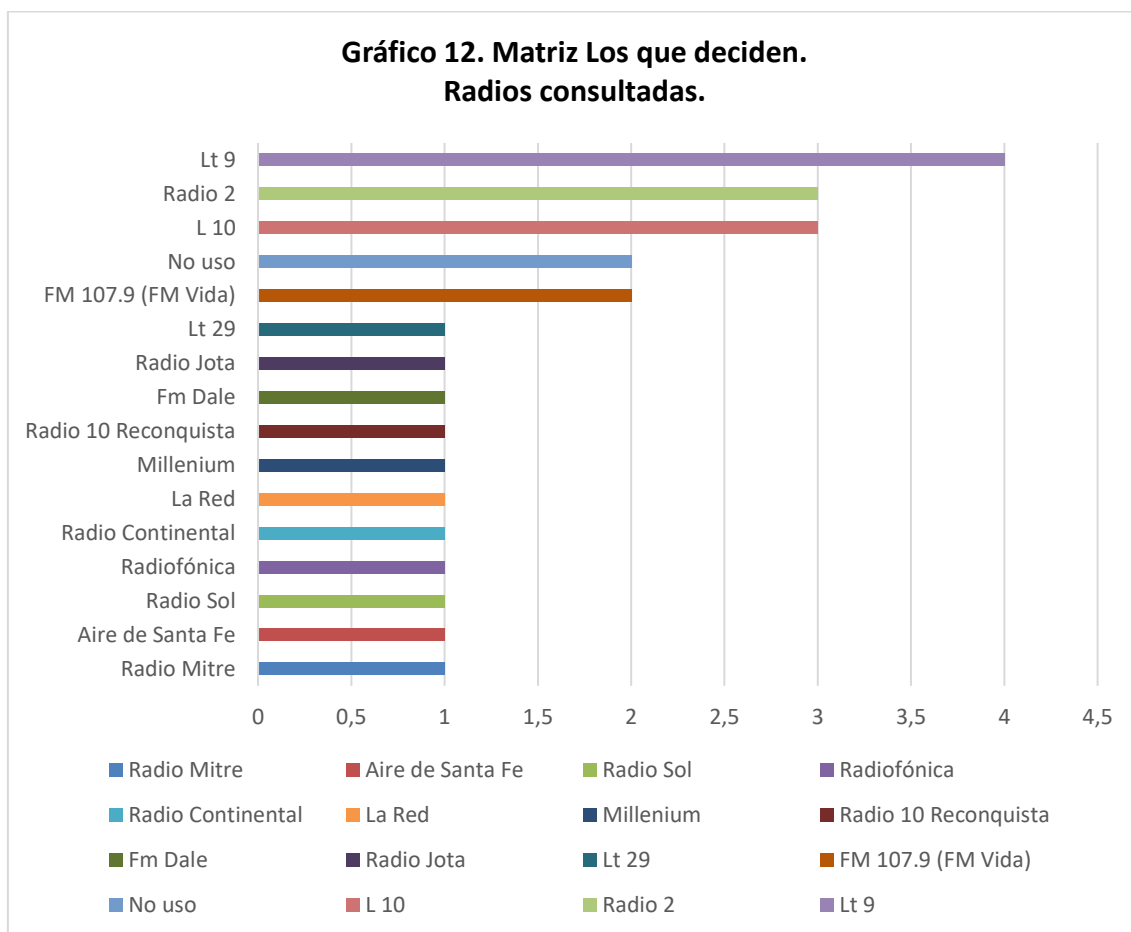
En cuanto a los diarios digitales, cuya opción fue por lejos la más elegida como “muy consultada o usada”, los diarios seleccionados como más leídos fueron **El Litoral** y **La Capital**, en tanto que los diarios nacionales Infobae, Clarín, Página 12 y La Nación, le siguen a continuación.



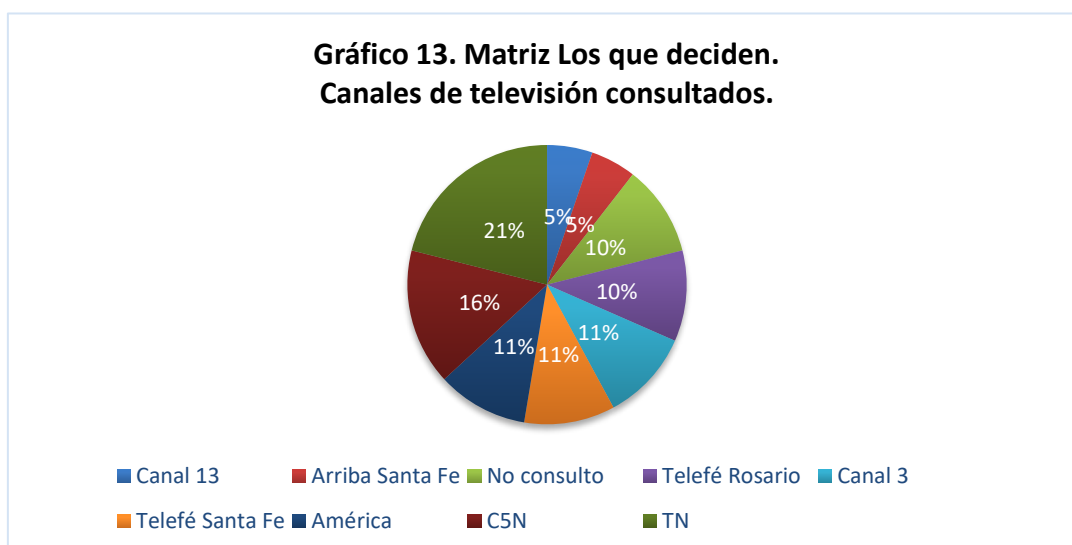
Por otra parte, en cuanto a los diarios impresos, los más consultados fueron **El Litoral** y **La Capital**, aunque, en el mismo nivel también estuvo la respuesta “No consulto”.



En relación con las radios, las más mencionadas fueron Lt9 y Lt 10 (Santa Fe), y Radio 2 (Rosario).



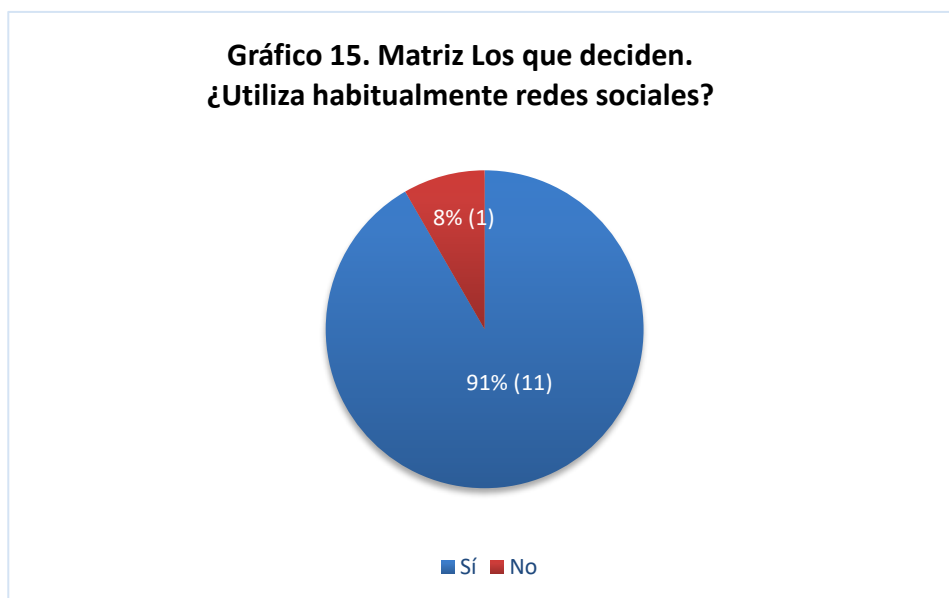
En la televisión, predomina la opción del canal **TN**, y a renglón seguido parece encontrarse casi en un mismo orden un grupo de canales provinciales y nacionales, como se aprecia en el gráfico 6.



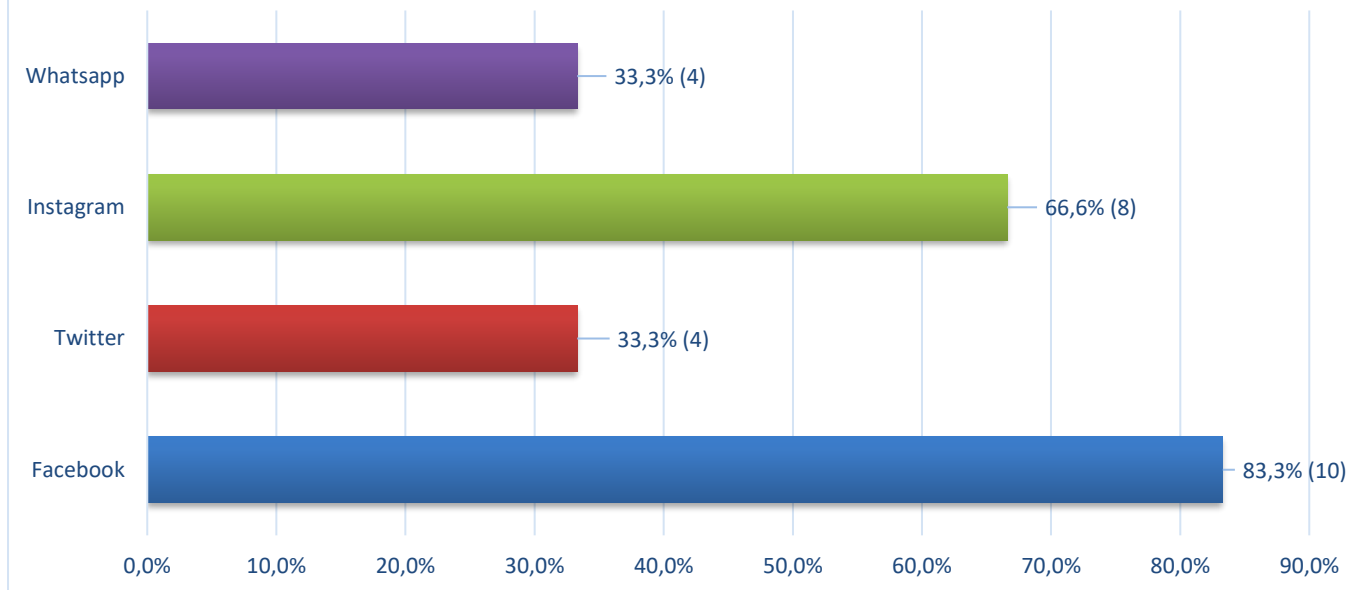
Sin embargo, en la sumatoria, el resultado arroja una ligera predominancia de medios nacionales por sobre los provinciales.



En cuanto a la consulta de si se utilizan redes sociales, existe una abrumadora mayoría que afirma que así lo hace (91%), siendo **Facebook** la plataforma más elegida, seguida por Instagram (gráfico 8).



**Gráfico 16. Matriz Los que deciden.  
Redes sociales utilizadas.**



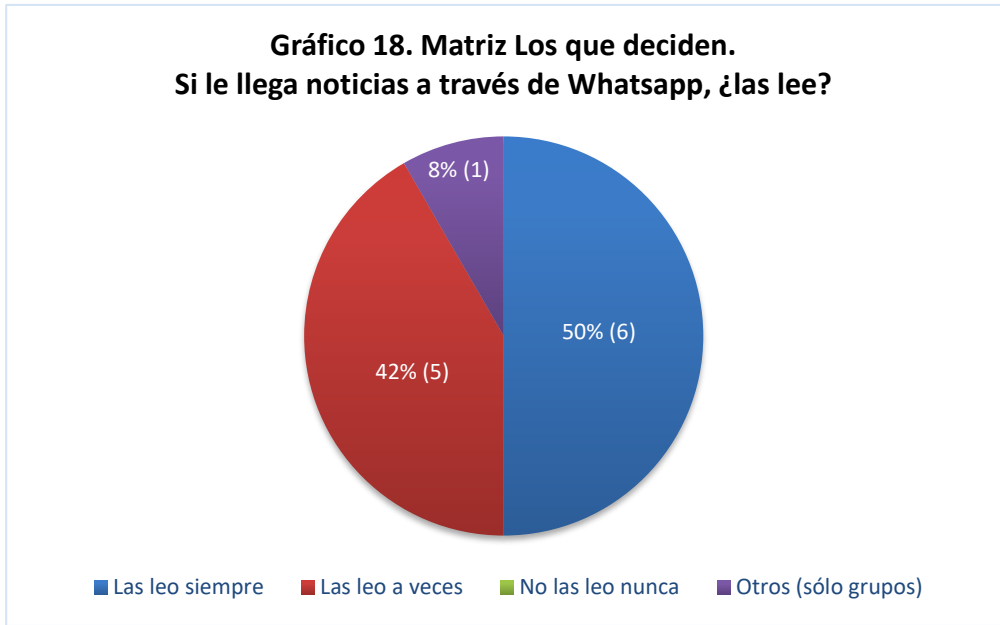
Ante la consulta realizada sobre si utilizan las redes sociales para informarse, un 59% afirmó que las utiliza mucho con este fin.

**Gráfico 17. Matriz Los que deciden.  
¿Usa las redes sociales para informarse?**



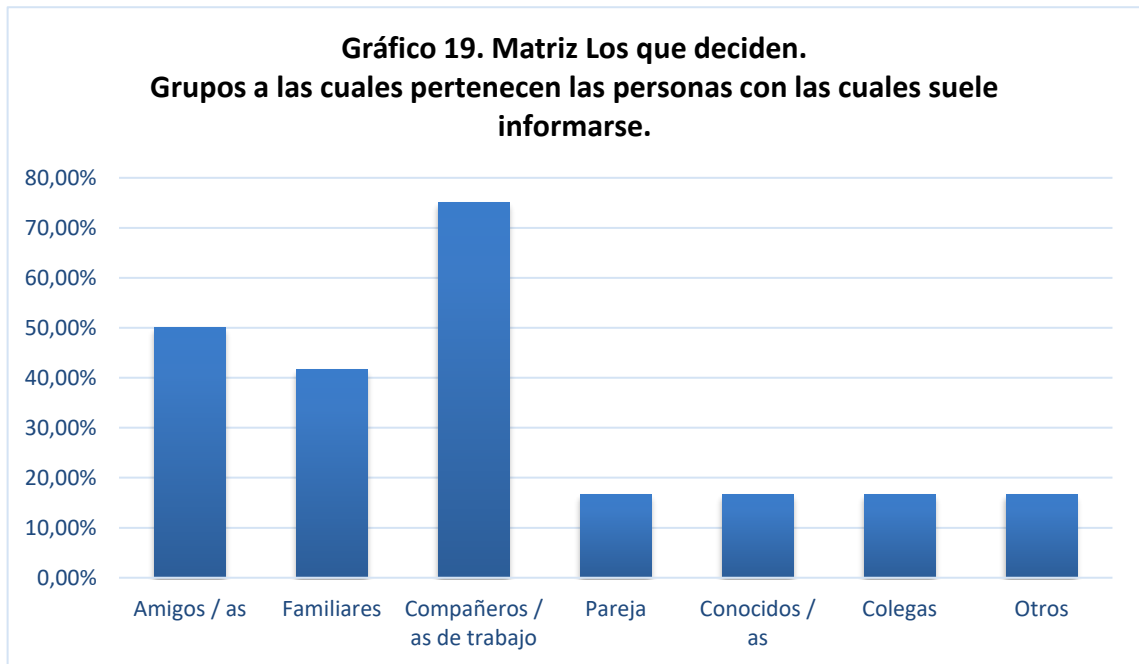
En cuanto a la utilización del servicio de mensajería Whatsapp -aunque a veces suele definirse ya como una red social- para la lectura de noticias, la mitad afirmó que, en caso de recepcionar noticias a través de este medio, las leen siempre; en tanto que el resto sólo a veces.

**Gráfico 18. Matriz Los que deciden.**  
**Si le llega noticias a través de Whatsapp, ¿las lee?**



Por último, en cuanto a las relaciones interpersonales, todos afirmaron que, de alguna manera u otra, se informan a través de sus relaciones personales. En su mayoría, sostuvieron que se trata más de compañeros/as de trabajo, seguido de amigos y familiares.

**Gráfico 19. Matriz Los que deciden.**  
**Grupos a las cuales pertenecen las personas con las cuales suele informarse.**



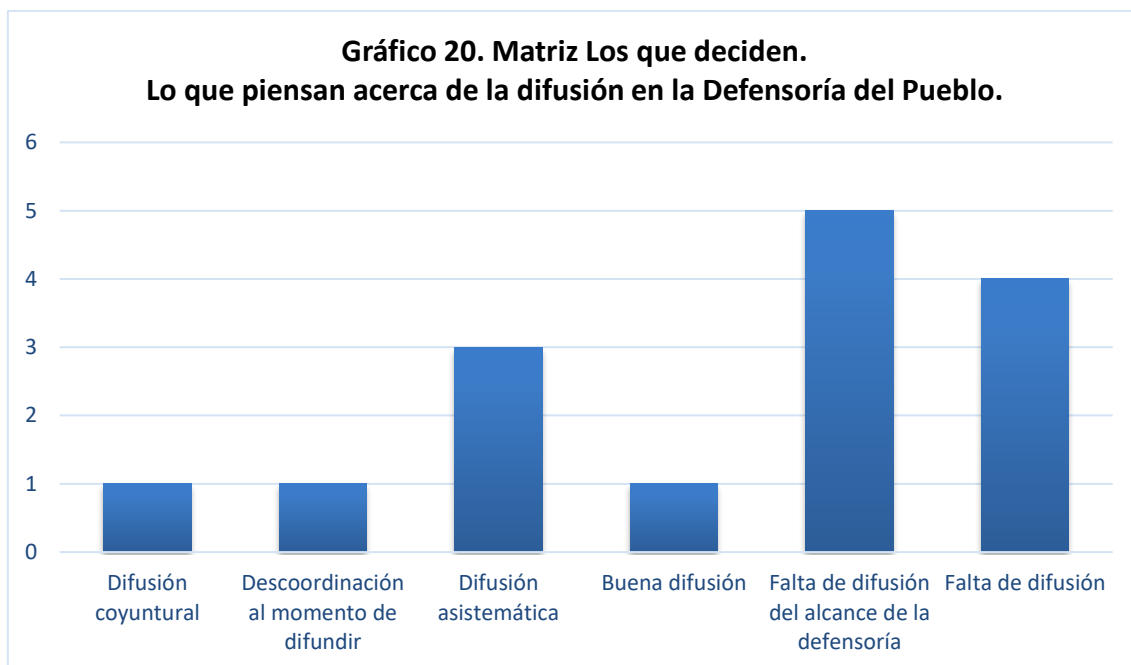
## ➤ Entrevistas Semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas -conforme a su naturaleza que permite obtener respuestas que caen dentro de una serie limitada de posibilidades-, realizadas a los actores de esta matriz arrojaron información que fue codificada en diferentes categorías para su mejor interpretación y lectura. Así, en la pregunta *¿Qué piensa acerca de lo que se difunde en la Defensoría del Pueblo?*, las categorías fueron:

- **Difusión coyuntural.** Difusión espasmódica, vinculada con situaciones particulares, conocidas, actuales.
- **Descoordinación al momento de difundir.** Poca coordinación entre área de prensa de Rosario y Santa Fe para la difusión de acciones.
- **Difusión asistemática.** Nula existencia de un esquema de difusión a largo plazo, para temas no coyunturales.
- **Falta de difusión.** Escasez de difusión tanto preventiva como de resultados, diarias, de áreas como el Centro de Asistencia a la Víctima, mediación y consumidores.
- **Buena difusión.** Abundancia de información de la institución, sea a través de la web, como de los folletos, de la oficina móvil o del mismo personal de la institución.
- **Falta de difusión del alcance de la defensoría.** Falta de especificidad del alcance de la institución, de lo que puede hacer, de su incumbencia.

De esta manera, y como se puede apreciar en el gráfico 12, la mayor cantidad de respuestas cayeron dentro de la categoría **Falta de difusión del**

**alcance de la defensoría**, seguidas de cerca por Falta de difusión en general y por Difusión asistemática.



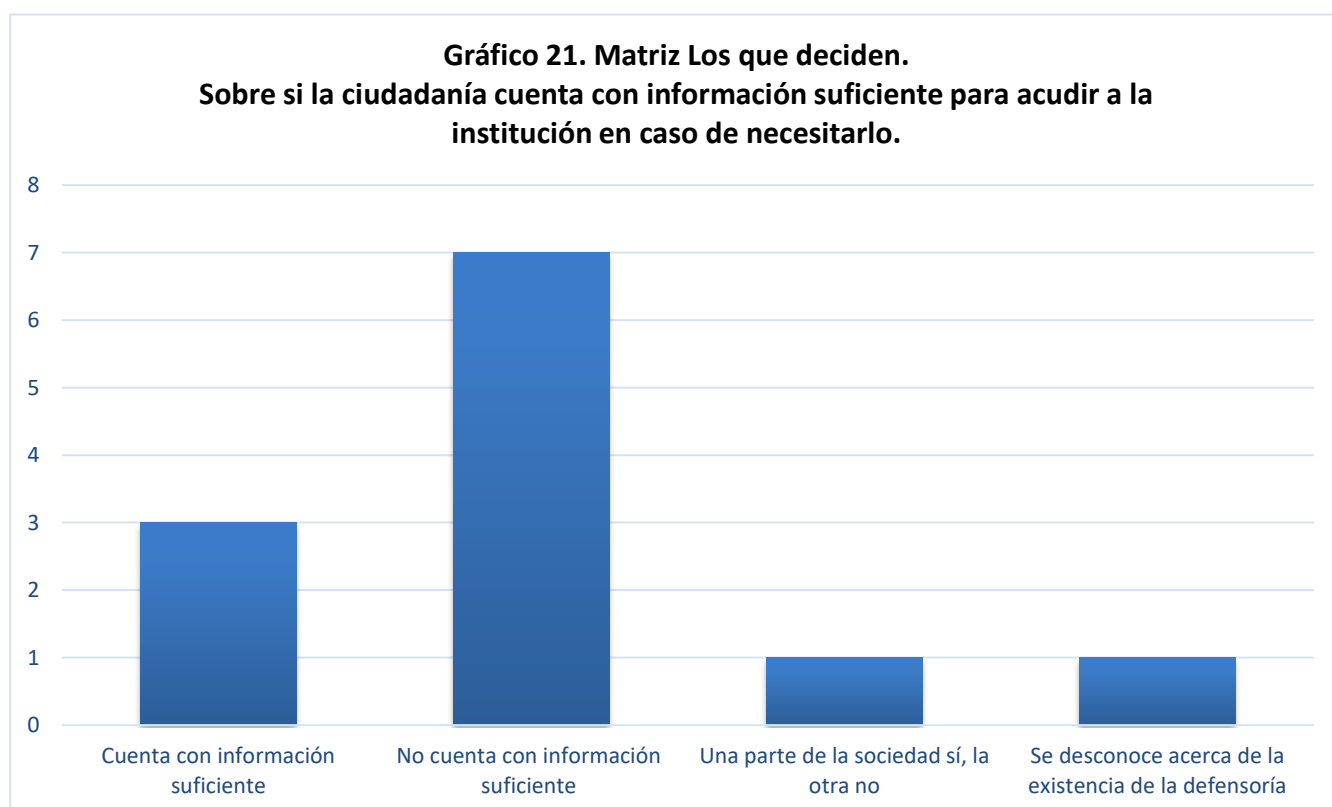
En la pregunta *¿Le parece que la ciudadanía cuenta con información suficiente para acudir a la institución en caso de necesitarlo?*, las categorías sobre las cuales recayeron las respuestas fueron:

- **Cuenta con información suficiente.** Hay difusión, materiales, conocimiento público de lo que se realiza en la institución, aunque no se pueda chequear qué grado de receptividad tiene en la sociedad.
- **No cuenta con información suficiente.** Las personas no saben para qué está la institución, a qué se dedica, y por eso muchas veces llegan al lugar equivocado.
- **Una parte de la sociedad sí, la otra no.** Algunos sectores la conocen, como el área de mediación o asistencia a la víctima, o bien lo que tiene

que ver con multas o tarjetas de crédito, por ejemplo, pero no en cuanto al resto de los temas.

- **Se desconoce de la existencia de la defensoría.** Por fuera de Rosario y Santa Fe, la gente no sabe que está la institución ni a qué se dedica.

Como se puede ver en el gráfico 13, la mayoría de los entrevistados aseguraron que la ciudadanía **no cuenta con información suficiente**.



Por otra parte, en la pregunta *¿Qué opinión le merece la comunicación entre las diferentes áreas y las delegaciones de la defensoría en toda la provincia?*, las categorías fueron:

- **Falta comunicación entre áreas.** La comunicación entre las áreas de la institución es acotada, artesanal, no está institucionalizada la articulación. Es necesario hacer actividades para generar vínculos (seminarios de vinculación, equipos, etc.).

- **Falta comunicación entre áreas y delegaciones.** Se hacen viajes a las delegaciones cada cierto tiempo, pero es la única comunicación que existe. El vínculo no está aceitado.
- **Buena comunicación entre áreas y delegaciones.** La comunicación es buena, aunque sería bueno que las delegaciones puedan oficiar, que sean independiente, porque es mejor así no se espera tanto.

Aquí las preguntas arrojaron resultados interesantes, puesto que, en términos generales, los actores señalaron que existe una buena comunicación entre áreas y delegaciones. Pero, si se toman las otras dos categorías en conjunto (falta de comunicación entre áreas, y falta de comunicación entre áreas y delegaciones), el resultado es diferente y habría que señalar entonces que la mayoría que existe una **falta de comunicación entre áreas, y entre áreas y delegaciones.**

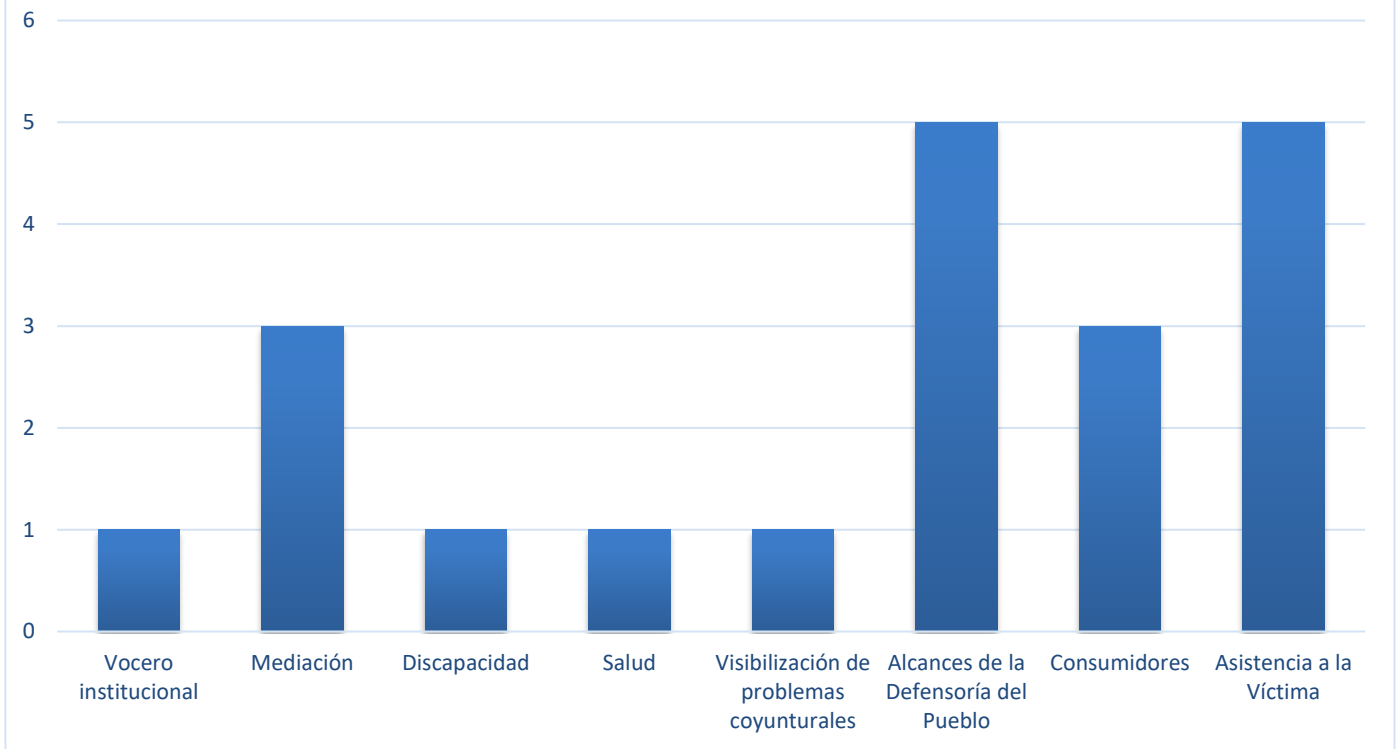


En la pregunta *¿Podría mencionar sobre qué temas debería mejorar su difusión la institución?*, las repuestas se agruparon en los siguientes ejes:

- **Vocero institucional.** Persona encargada de dar noticias de forma permanente en los medios de comunicación.
- **Mediación.** Sobre la tarea que realizan y sobre la presencia de los centros de mediación en la provincia.
- **Asistencia a la Víctima.** Sobre el trabajo que realiza el centro de Asistencia a la Víctima, sobre su presencia en la institución y, puntualmente, acerca de la problemática general de violencia.
- **Consumidores.** Seguridad vial, multas, tarjetas, etc.
- **Alcances de la Defensoría del Pueblo.** Sobre los temas que puede abordar la institución.
- **Visibilizar problemas coyunturales.** Temas vinculados con las épocas del año (verano, invierno, etc.), o problemas suscitados por alguna cuestión puntual (tarjetas de crédito, bancos, etc.)
- **Discapacidad.** Derechos de las personas con discapacidad.
- **Salud.** Prevención y lugares donde acudir por cualquier eventualidad.

En este sentido podemos ver que la opción **Alcances de la defensoría del Pueblo** vuelve a ser un tema para considerar, y, al mismo nivel, se encuentran todos los temas vinculados con el área de **Asistencia a la Víctima**. Más atrás, aunque no menos importante, se encuentran los temas relacionados con consumidores y mediación.

**Gráfico 23. Matriz Los que deciden.**  
**Temas sobre los que debería mejorar su difusión la institución.**



La última de las preguntas para los integrantes de la matriz tuvo que ver con una cuestión subjetiva. Se les preguntó: *Si tuvieras que imaginar a la institución dentro de 15 o 20 años, ¿cómo te gustaría que sea?* El resultado, expresado en forma de nube de palabras, fue el siguiente:

**Figura 1 – Matriz Los que deciden**  
**¿Cómo te imaginás que debería ser la defensoría dentro de 15 o 20 años?**



#### 4.14) Resultados de la matriz *Los que comunican*

##### ➤ Fotoproblema



##### Referencias

Foto 1: Datos no unificados (informe anual)

Foto 2: Datos no unificados (sistema informático)

Foto 3: Datos no unificados (gráficos del informe anual)

Foto 4: Datos no unificados (sistema informático de recepción)

Foto 5: Escasa información institucional (página web de la defensoría)

Foto 6: Escasa información institucional (nota periodística al defensor)

Foto 7: Escasa información institucional (nota a la Oficina Móvil)

Foto 8: Escasa información institucional (noticia de medio sobre la defensoría)

Foto 9: Compartimentos estancos (boxes de trabajo)

Foto 10: Compartimentos estancos (pasillos que conecta oficinas)

Foto 11: Compartimentos estancos (trabajadora de la institución)

Foto 12: Compartimentos estancos (boxes de atención al público en Rosario)

Foto 13: Descoordinación (oficinas de atención en Santa Fe)

Foto 14: Descoordinación (atención a ciudadanos en Rosario)

Foto 15: Descoordinación (atención a ciudadanos en Santa Fe)

Foto 16: Descoordinación (atención a ciudadanos en Santa Fe 2)

##### “Oficina Móvil”

Al igual que en la matriz *Los que deciden*, entre los actores de la matriz *Los que comunican* la imagen más elegida como problema corresponde al grupo de imágenes vinculado con el aspecto *Escasa información institucional*, puntualmente el que tiene que ver con la oficina móvil y, en términos generales,

las funciones de la defensoría del Pueblo y su alcance más allá de las localidades centrales de Rosario y Santa Fe.

La misma se conceptualiza en los mismos términos que la Versión Técnica Comunicacional (VTC) por una gran parte de los que la eligieron, aunque también se plantean otras cuestiones. En cuanto a lo primero, y al igual en la matriz anterior, se menciona que hay que informar más a la gente sobre los alcances de la defensoría, acerca de su rol adentro de la comunidad, sea tanto de la defensoría misma como también de las diferentes acciones que se vienen desarrollando en la institución. Se menciona también la necesidad de difundir más acerca del alcance de la institución, el rol que cumple, los temas que puede abordar y trabajar. Se habla de una “imagen institucional no adecuada”.

Por otra parte, la imagen fue conceptualizada también en términos estrictamente comunicativos. Se planteó la necesidad de mejorar el manejo ante los medios, la postura, el vocabulario y la preparación de los elementos que componen el trabajo de la oficina móvil, como ser el banner o el gazebo.

En cuanto a los **actores**, se mencionan: responsables a cargo del programa, áreas de comunicación y directores.

En cuanto a los **espacios**, se mencionan a la oficina móvil como espacio de atención, áreas de la institución, Estado provincial.

#### *“Inadecuación del edificio”*

La segunda imagen conceptualizada como problema en la matriz *Los que comunican* corresponde al grupo del componente *Compartimentos estancos*, y, concretamente, a la imagen relacionadas con un pasillo que conecta varias

oficinas en la sede Santa Fe.

La misma no es conceptualizada específicamente en los términos en que se plantea la Versión Técnica Comunicacional (VTC) de la Defensoría del Pueblo, sino que se menciona una “inadecuación del edificio” y con “pasillos y puertas de oficinas cerradas” en la sede Santa Fe, que no contribuye a una buena imagen de la institución.

Como **actores**, se especifica a los ciudadanos usuarios del sistema. En cuanto a los **espacios**, se menciona a las oficinas de atención en Santa Fe.

#### *“Compartimentos estancos”*

La tercera imagen correspondiente al componente *Compartimentos estancos*, relacionada con la atención personalizada en una oficina, es conceptualizada en parte en los términos de la VTC pero también es percibida como una contradicción, porque se puede ver que existe una atención personalizada e individual de los ciudadanos, pero, al mismo tiempo, hay cierta distancia entre las áreas.

Como **actores** se menciona al personal de la institución en su generalidad, y como **espacios** a las oficinas como lugares de trabajo y atención al público.

#### *“Calidad de atención”*

La cuarta imagen correspondiente al componente Descoordinación refiere puntualmente a la atención en las renovadas oficinas de la sede Rosario, donde se encuentran boxes de atención a la vista de todas las personas. Esta imagen fue conceptualizada como un problema puesto que son oficinas “sin

confidencialidad ni privacidad”, “sin vallas sonoras” y con “mucho ruido”; pero, al mismo tiempo, también fue percibida como algo a destacar porque “representa mucho el contacto con la gente” y en donde “la gente viene y es atendida”.

Como **actores** se menciona a los instructores y como **espacios** a los lugares de atención de la defensoría.

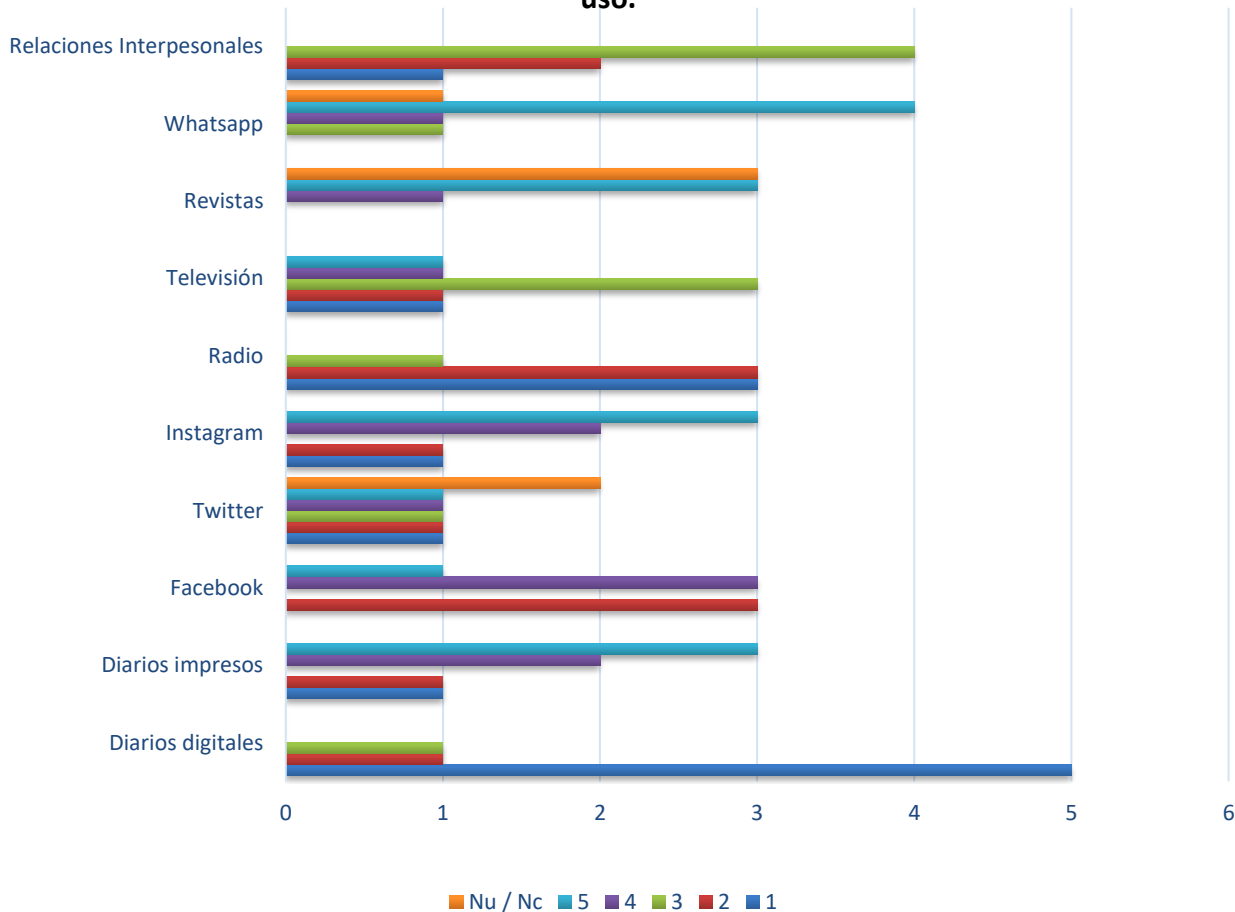
➤ Formas y modos de comunicación

En cuanto a las preferencias de medios de comunicación para información, así como su frecuencia de uso de la matriz *Los que comunican* (gráfico 13) podemos observar que los **diarios digitales** son los medios de comunicación más consultados; seguidos por la radio y Facebook.

Por su parte el medio menos consultado o utilizado para información en esta matriz son las **revistas**, seguido por Twitter y Whatsapp.

Al igual que en la matriz *Los que deciden*, es de destacar que varios han mencionado a las **relaciones interpersonales** como un medio de información consultado o utilizado por la mayoría de los entrevistados; al igual que la **televisión**. Ambas opciones fueron identificadas específicamente como “consultado / usado”.

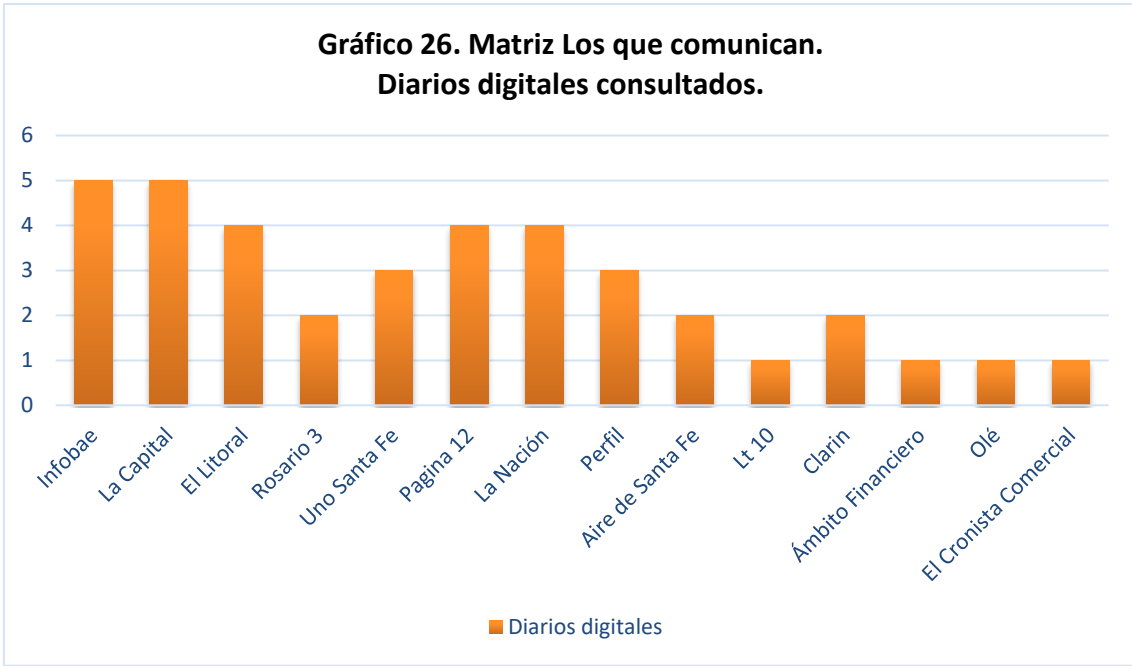
**Gráfico 25. Matriz Los que comunican.**  
**Preferencias de medios de comunicación para información y frecuencia de uso.**



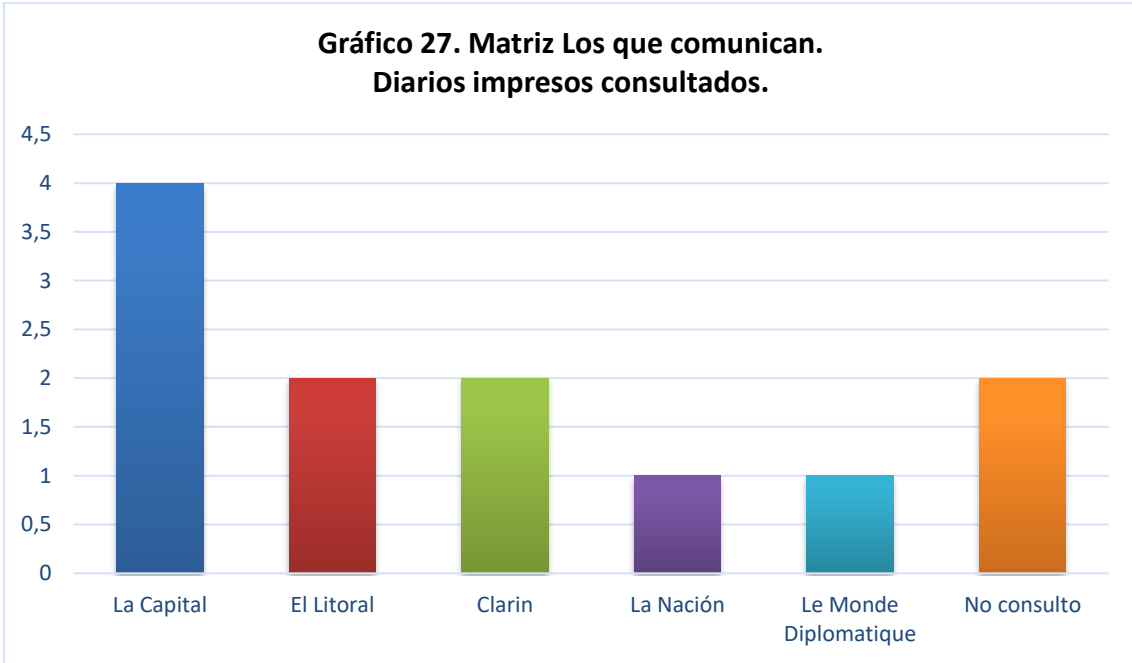
**Referencias**

- 1: Muy consultado / usado.
- 2: Bastante consultado / usado.
- 3: Consultado / usado.
- 4: Poco consultado / usado.
- 5: Muy poco consultado / usado.
- Nu / Nc: No utilizado / no consulto.

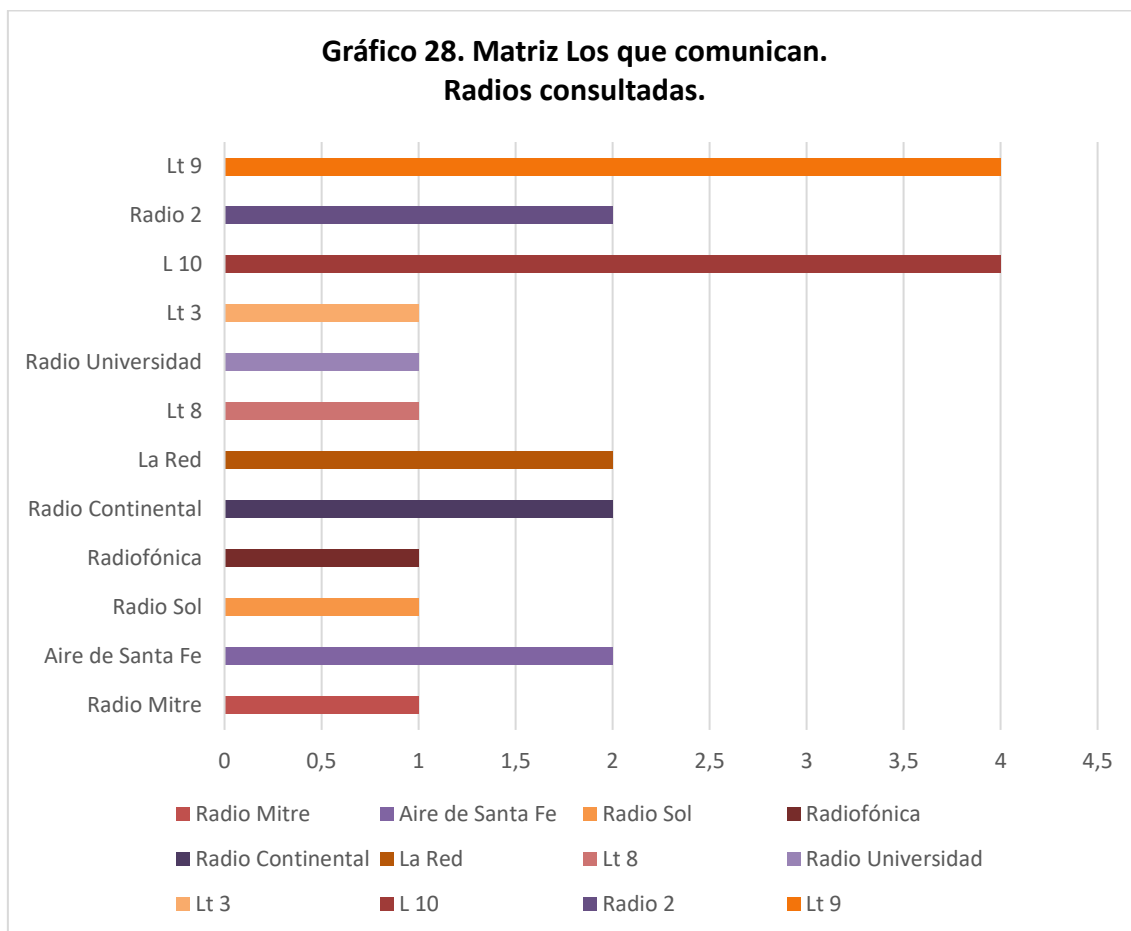
En cuanto a los diarios digitales, cuya opción fue por lejos la más elegida como “muy consultada o usada”, los diarios seleccionados como más leídos fueron **Infobae** y **La Capital**, es decir, un medio nacional y uno provincial, en tanto que en un segundo orden fueron mencionados El Litoral, Página 12 y La Nación.



Por otra parte, en cuanto a los diarios impresos, el más consultado fue **La Capital**, seguido más abajo por El Litoral, Clarín y la opción “No consulto”.

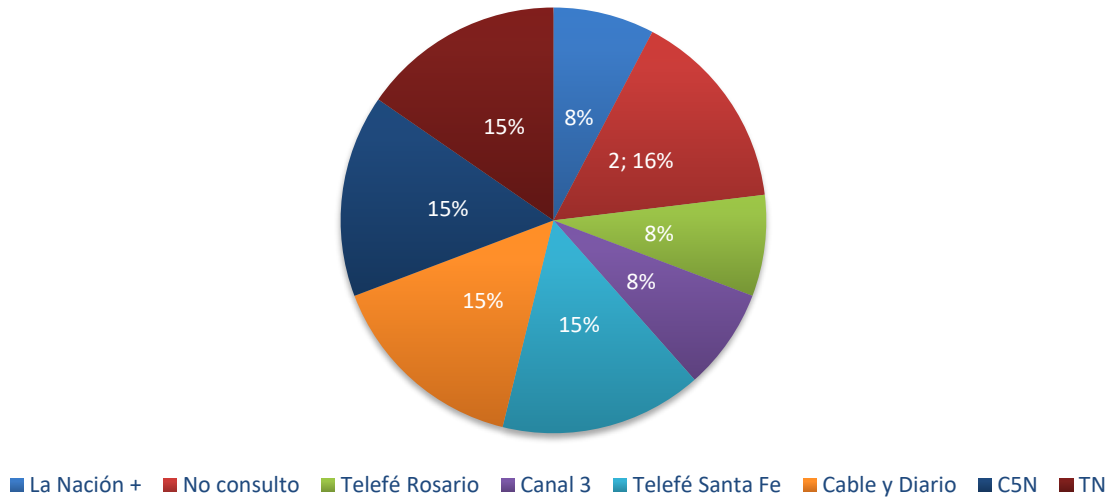


En relación con las radios, las más mencionadas fueron Lt9 y Lt 10 (Santa Fe), seguidas por Radio 2 (Rosario), la Red (Buenos Aires), Aire de Santa Fe (Santa Fe) y Radio Continental.



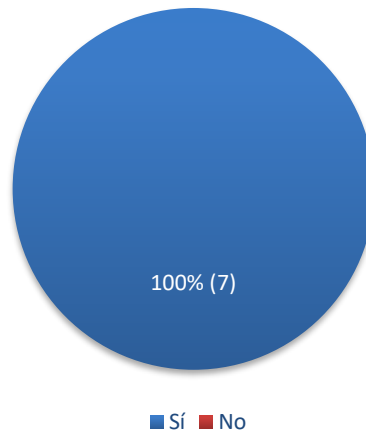
En cuanto a la televisión, se observa una gran dispersión en cuanto a los medios consultados, sin prevalecer ninguno de ellos. En esta matriz, la opción “No consulto / No utilizo” no se encuentra dentro de las más elegidas (gráfico 17).

**Gráfico 29. Matriz Los que comunican.  
Canales de televisión consultados.**

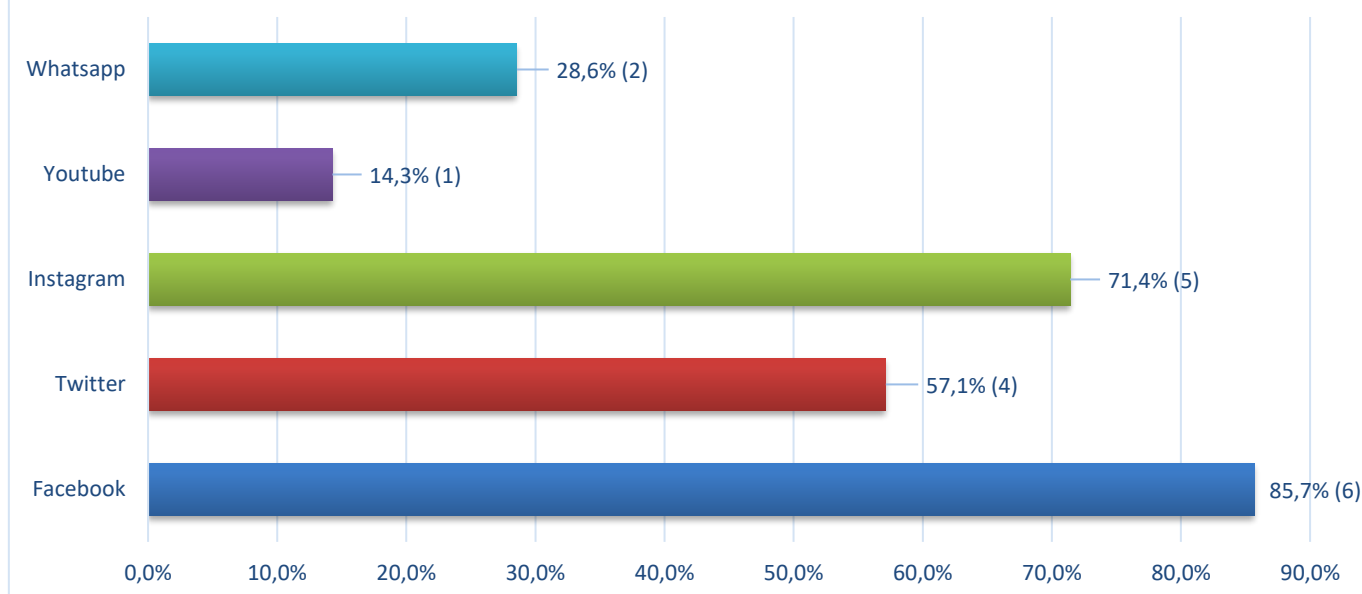


En cuanto a la consulta de si se utilizan redes sociales, existe una mayoría absoluta que afirma que así lo hace (100%), siendo **Facebook** la plataforma más elegida, seguida por Instagram, y Twitter (gráfico 19).

**Gráfico 30. Matriz Los que comunican.  
¿Utiliza habitualmente redes sociales?**



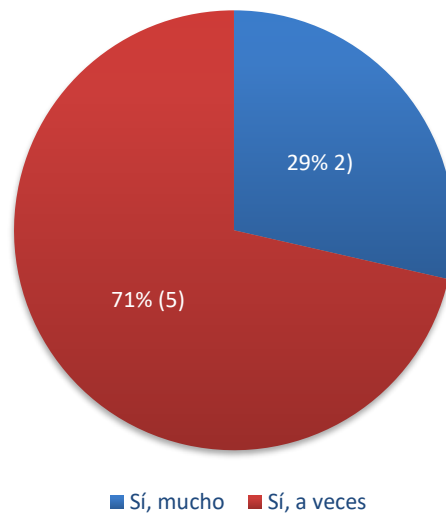
**Gráfico 31. Matriz Los que comunican.  
Redes sociales utilizadas.**



Ante la consulta realizada sobre si utilizan las redes sociales para informarse, un 71% afirmó que las utiliza mucho con este fin.

En cuanto a la utilización del servicio de mensajería Whatsapp para la lectura de noticias, más de la mitad afirmó que, en caso de recepcionar noticias a través de este medio, sólo las **leen a veces**; seguido por la opción “no las leo nunca”, y por último “las leo siempre”.

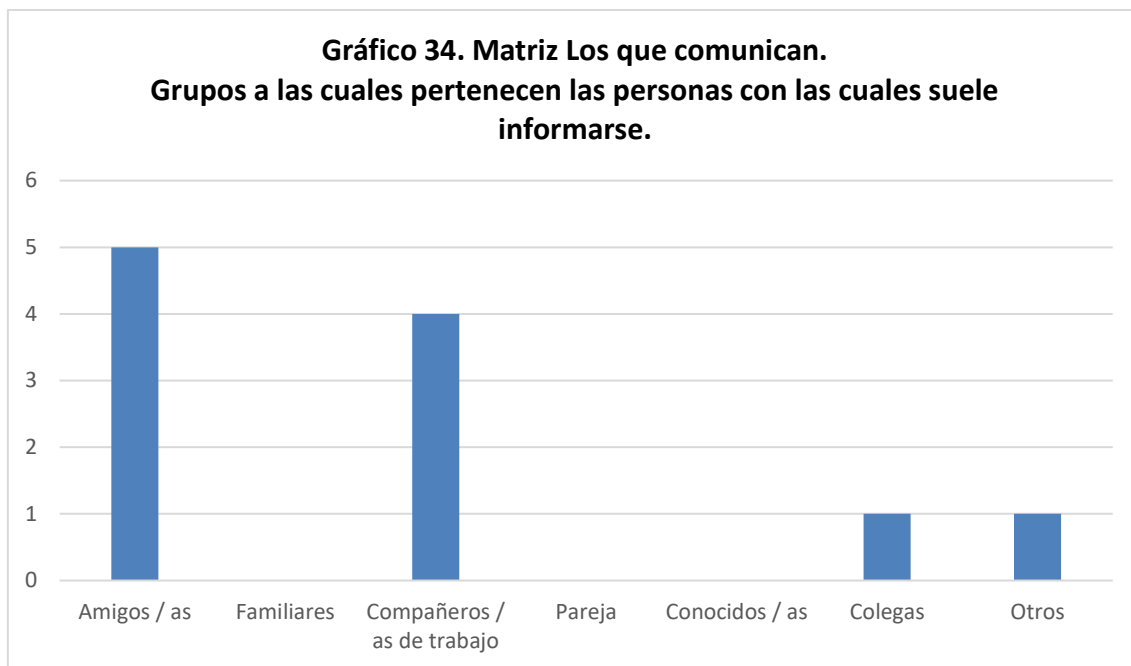
**Gráfico 32. Matriz Los que deciden.**  
**¿Usa las redes sociales para informarse?**



**Gráfico 33. Matriz Los que comunican.**  
**Si le llega noticias a través de Whatsapp, ¿las lee?**



Por último, en cuanto a las relaciones interpersonales, todos afirmaron que, de alguna manera u otra, se informan a través de sus relaciones personales. En su mayoría, sostuvieron que se trata más de amigos/as seguido por compañeros/as de trabajo.



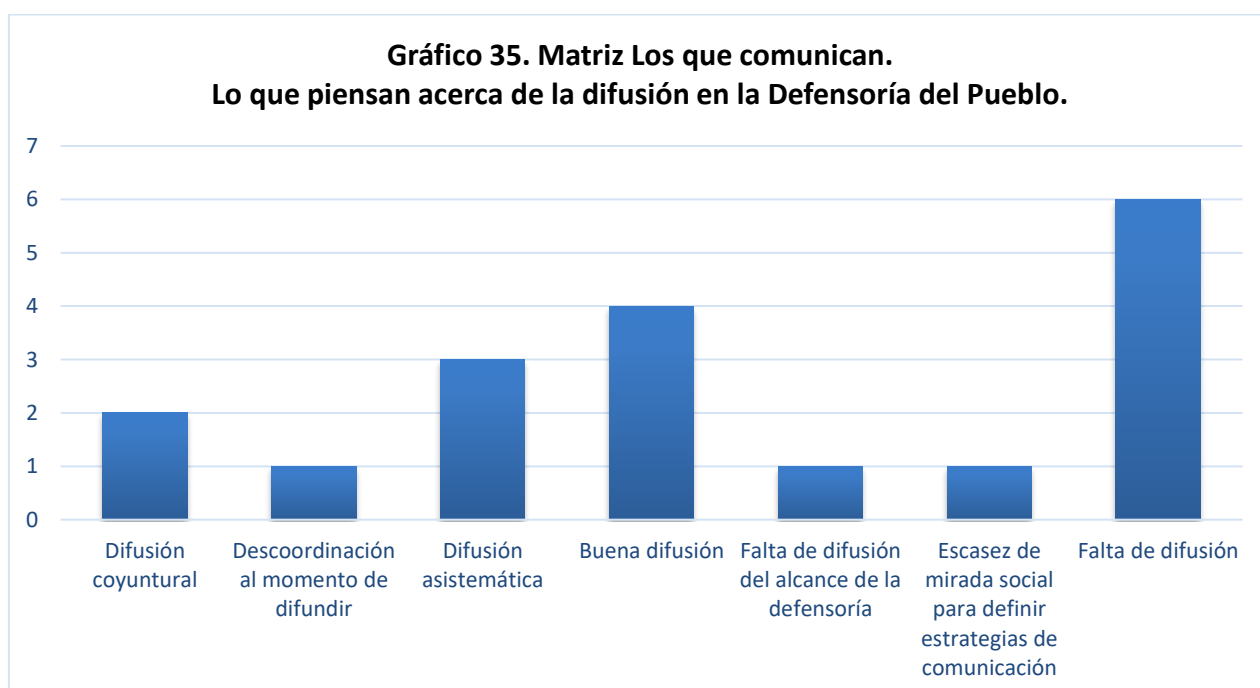
➤ Entrevistas semiestructuradas

En la pregunta acerca de *¿Qué piensa acerca de lo que se difunde en la Defensoría del Pueblo?*, las categorías donde recayeron las respuestas de los actores de esta matriz fueron en las siguientes:

- **Difusión coyuntural.** Difusión espasmódica, vinculada con situaciones particulares, conocidas, actuales.
- **Descoordinación al momento de difundir.** Poca coordinación entre área de prensa de Rosario y Santa Fe para la difusión de acciones.
- **Difusión asistemática.** Nula existencia de un esquema de difusión al largo plazo, para temas no coyunturales.
- **Falta de difusión.** Escasez de difusión tanto preventiva como de resultados, diarias, salud, justicia, de áreas como el Centro de Asistencia a la Víctima, mediación, consumidores y de casos individuales.

- **Buena difusión.** Abundancia de información de la institución, sea a través de la web, como de los folletos, de la oficina móvil o del mismo personal de la institución.
- **Falta de difusión del alcance de la defensoría.** Falta de especificidad del alcance de la institución, de lo que puede hacer, de su incumbencia.
- **Escasez de mirada social para definir estrategia de comunicación.** Falta de ver qué es lo que sucede en la sociedad para ver qué se difunde.

De esta manera, y como se puede apreciar en el gráfico 23, la mayor cantidad de respuestas cayeron dentro de la categoría **Falta de difusión** en general, seguida de cerca por **Buena difusión**.

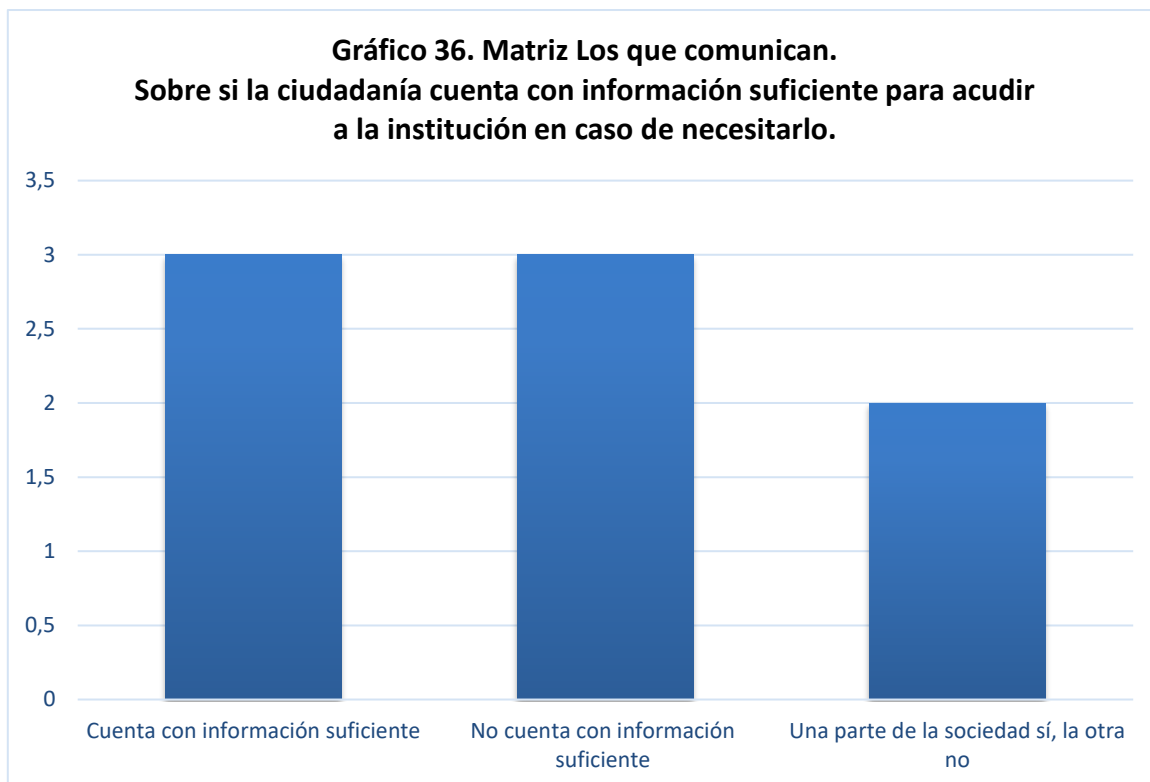


En la pregunta *¿Le parece que la ciudadanía cuenta con información*

*suficiente para acudir a la institución en caso de necesitarlo?*, las categorías fueron:

- **Cuenta con información suficiente.** Hay difusión, materiales, conocimiento público de lo que se realiza en la institución, aunque no se pueda chequear qué grado de receptividad tiene en la sociedad.
- **No cuenta con información suficiente.** Las personas no saben para qué está la institución, a qué se dedica, y por eso muchas veces llegan al lugar equivocado.
- **Una parte de la sociedad sí, la otra no.** Algunos sectores la conocen, como el área de mediación o asistencia a la víctima, o bien lo que tiene que ver con multas o tarjetas de crédito, por ejemplo, pero no en cuanto al resto de los temas.

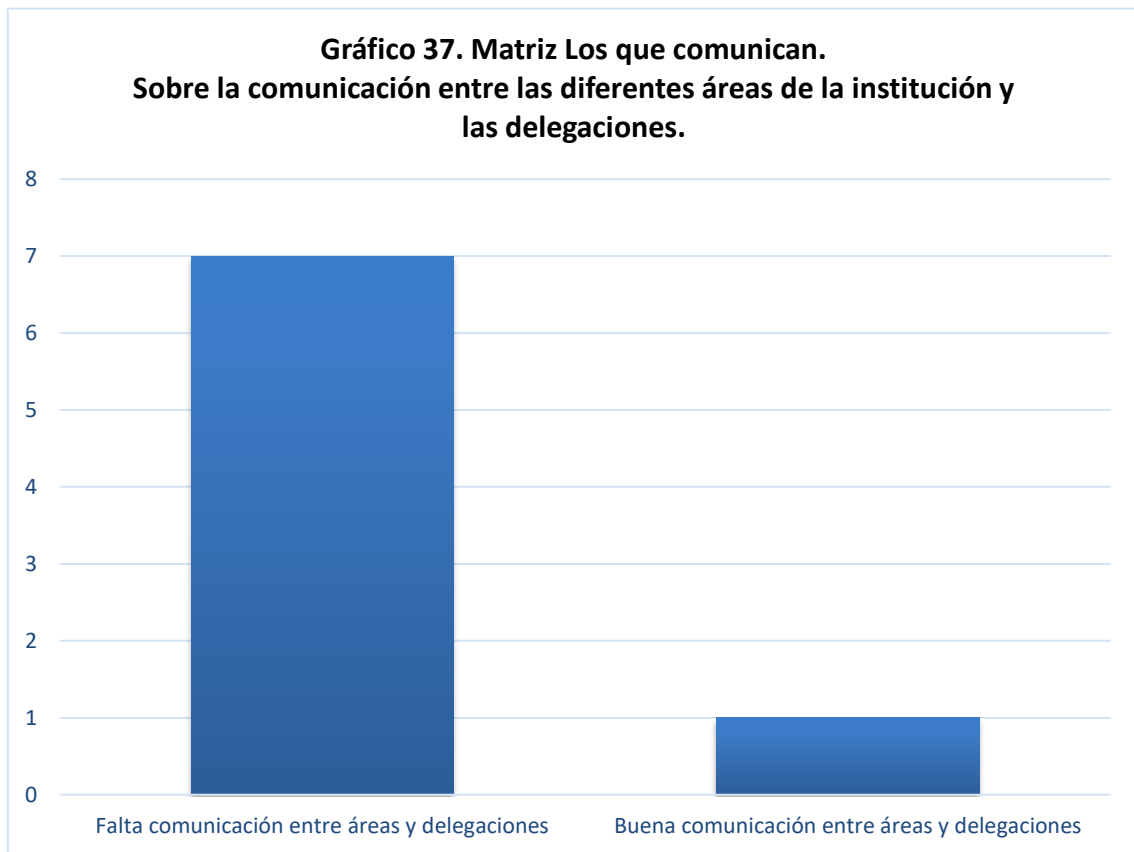
Como puede verse en el gráfico 24, no hay una definición uniforme acerca del tema. La opción “Cuenta con información suficiente” está a la par de “No cuenta con información suficiente”, seguida de cerca por “Una parte de la sociedad sí, la otra no”.



En *¿Qué opinión le merece la comunicación entre las diferentes áreas y las delegaciones de la defensoría en toda la provincia?*, las respuestas se agruparon en:

- **Falta comunicación entre áreas y delegaciones.** Se hacen viajes a las delegaciones cada cierto tiempo, pero es la única comunicación que existe. El vínculo no está aceitado.
- **Buena comunicación entre áreas y delegaciones.** La comunicación es buena, aunque sería bueno que las delegaciones puedan oficiar, que sean independiente, porque es mejor así no se espera tanto.

Como puede observarse, hay una evidente coincidencia de los entrevistados en que falta comunicación entre las áreas y las delegaciones.



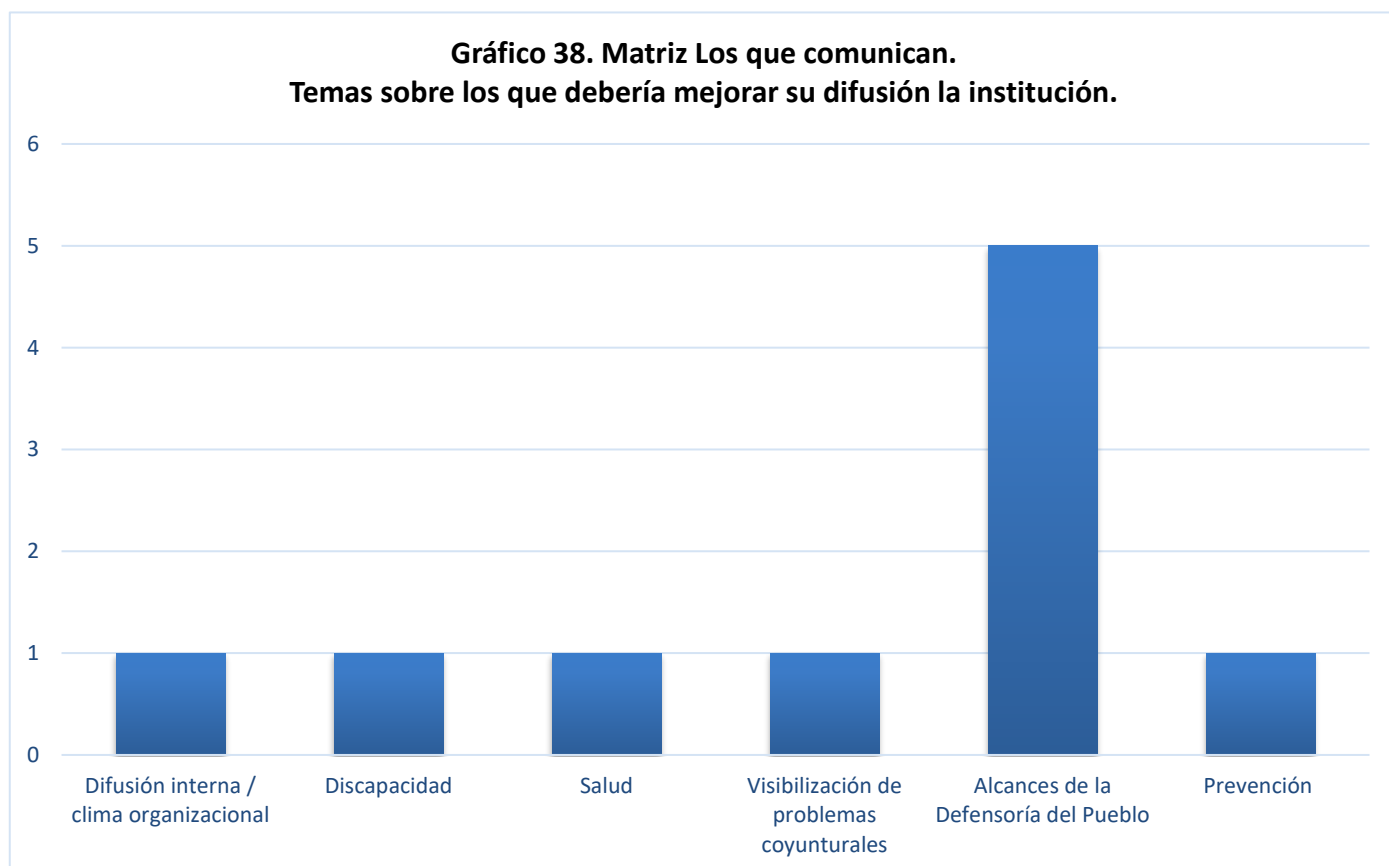
En *¿Podría mencionar sobre qué temas debería mejorar su difusión la institución?* Lo respondido puede ser organizado de la siguiente forma:

- **Difusión interna / clima organizacional.** Promover sentido de pertenencia.
- **Alcances de la Defensoría del Pueblo.** Sobre los temas que puede abordar la institución.
- **Visibilizar problemas coyunturales.** Temas vinculados con las épocas del año (verano, invierno, etc.), o problemas suscitados por alguna cuestión puntual (tarjetas de crédito, bancos, etc.)
- **Prevención.** Difusión sobre diferentes temas para evitar que las personas tengan un problema.

- **Discapacidad.** Derechos de las personas con discapacidad.
- **Salud.** Prevención y lugares donde acudir por cualquier eventualidad.

En este aspecto hay clara coincidencia en que el gran aspecto a mejorar es acerca de los alcances de la Defensoría del Pueblo, de los temas que puede abordar y que forman parte de su competencia.

**Gráfico 38. Matriz Los que comunican.**  
Temas sobre los que debería mejorar su difusión la institución.



En relación con la última de las preguntas, *Si tuvieras que imaginar a la institución dentro de 15 o 20 años, ¿cómo te gustaría que sea?*, el resultado que arrojó fue el siguiente:

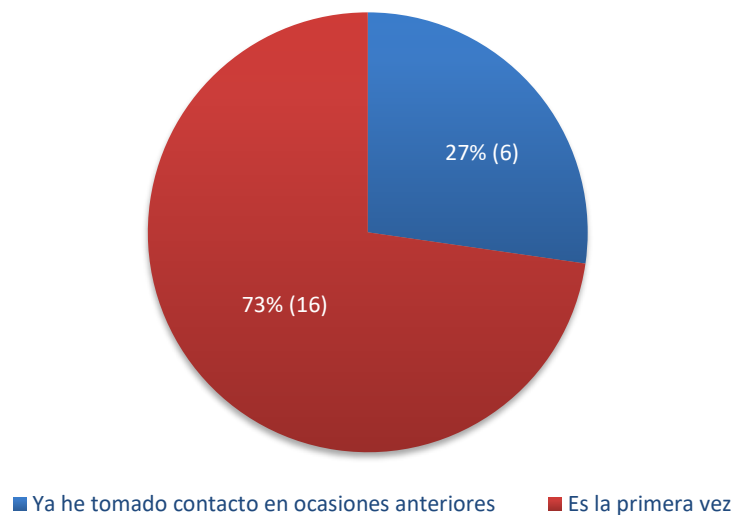
**Figura 2 – Matriz Los que comunican**  
**¿Cómo te imaginás que debería ser la defensoría dentro de 15 o 20 años?**



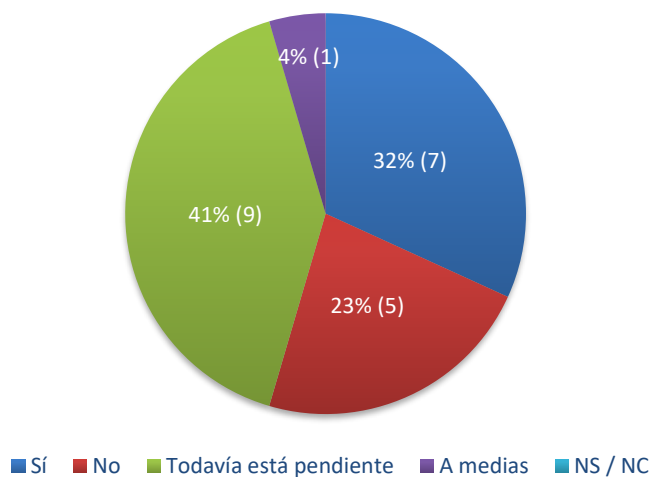
#### 4.15) Resultados de la matriz *Los que se defienden*

➤ Encuesta

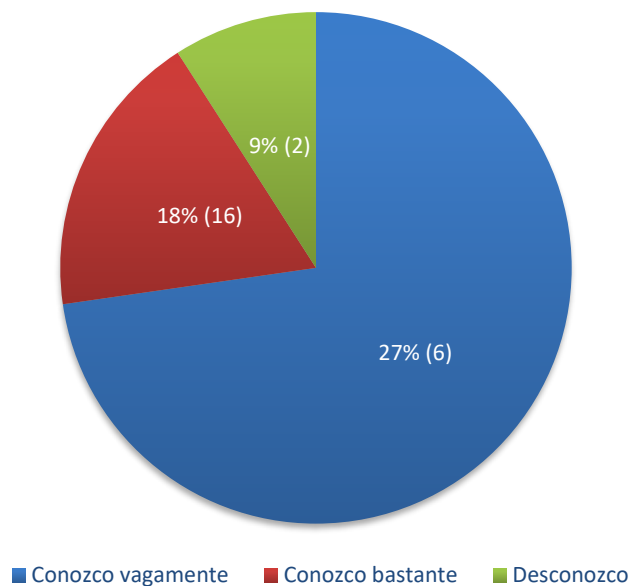
**Gráfico 39. Matriz Los que se defienden.  
¿Es la primera vez que acude a la defensoría?**



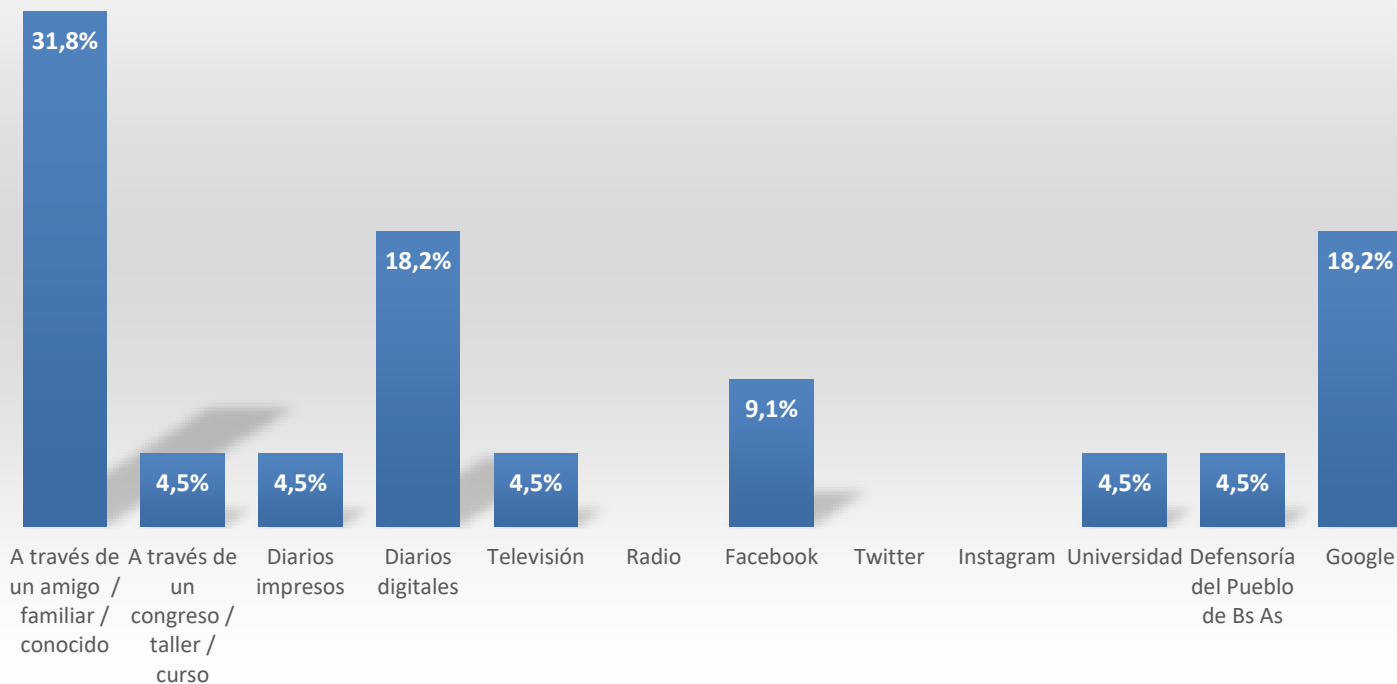
**Gráfico 40. Matriz Los que se defienden.  
¿Ha podido resolver el problema por el cual consultó a la Defensoría del Pueblo?**



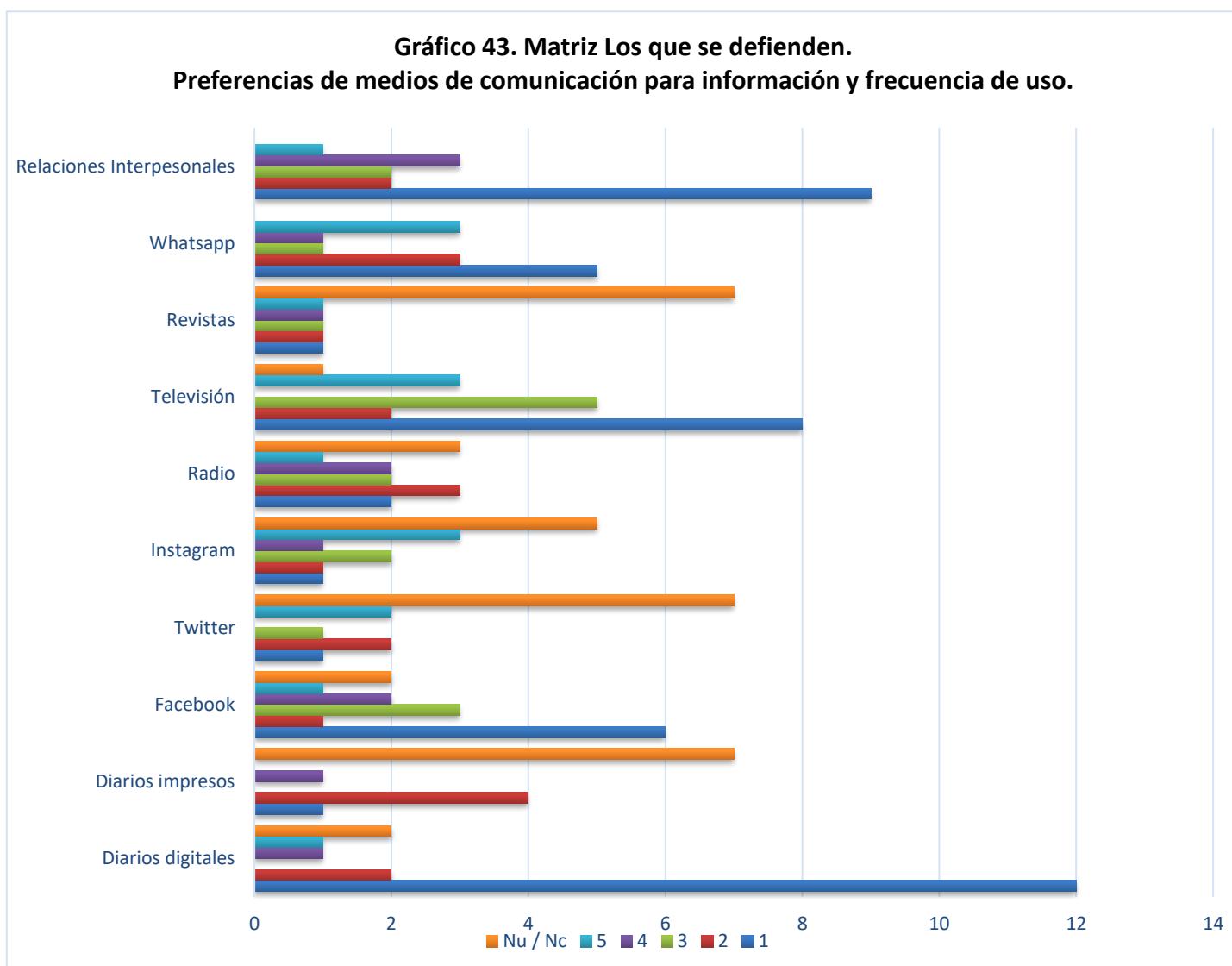
**Gráfico 41. Matriz Los que se defienden.  
¿Conoce algo sobre la función que realiza la Defensoría del Pueblo?**



**Gráfico 42. Matriz Los que se defienden.  
¿Podría indicar a través de que canal, medio o persona, tomó conocimiento acerca de la institución?**



➤ Formas y modos de comunicación



**Referencias**

1: Muy consultado / usado.

2: Bastante consultado / usado.

3: Consultado / usado.

4: Poco consultado / usado.

5: Muy poco consultado / usado.

Nu / Nc: No utilizado / no consulto.

En cuanto a las preferencias de medios de comunicación para información, así como su frecuencia de uso de la matriz *Los que usan* (gráfico 33) podemos observar que los **diarios digitales** son los medios de comunicación más consultados; seguido por las **relaciones interpersonales** y la televisión.

Por su parte el medio menos consultado o utilizado para información en

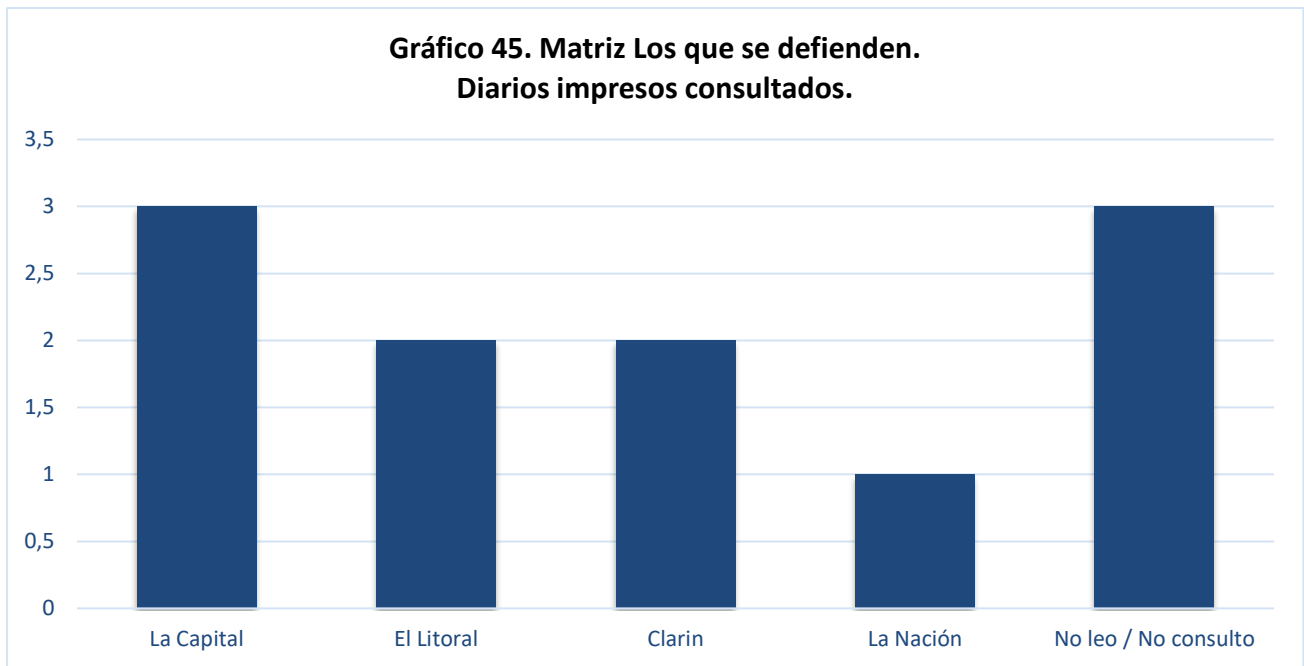
esta matriz son los **diarios impresos**, las **revistas**, y **Twitter**.

Es de destacar especialmente en esta matriz la elección de la opción **Relaciones interpersonales** como medio de información “muy consultado / usado”, que aparece en segundo lugar después de los diarios digitales; y también el de la televisión, al igual que en la matriz *Los que deciden*.

En cuanto a los diarios digitales, el diario más mencionado en las respuestas fue un diario nacional, **Infobae**, seguido por los provinciales El Litoral, La Capital y Rosario 3.

Por otra parte, en cuanto a los diarios impresos, el más mencionado fue **La Capital** y, a la par, la opción “No leo / no consulto”.



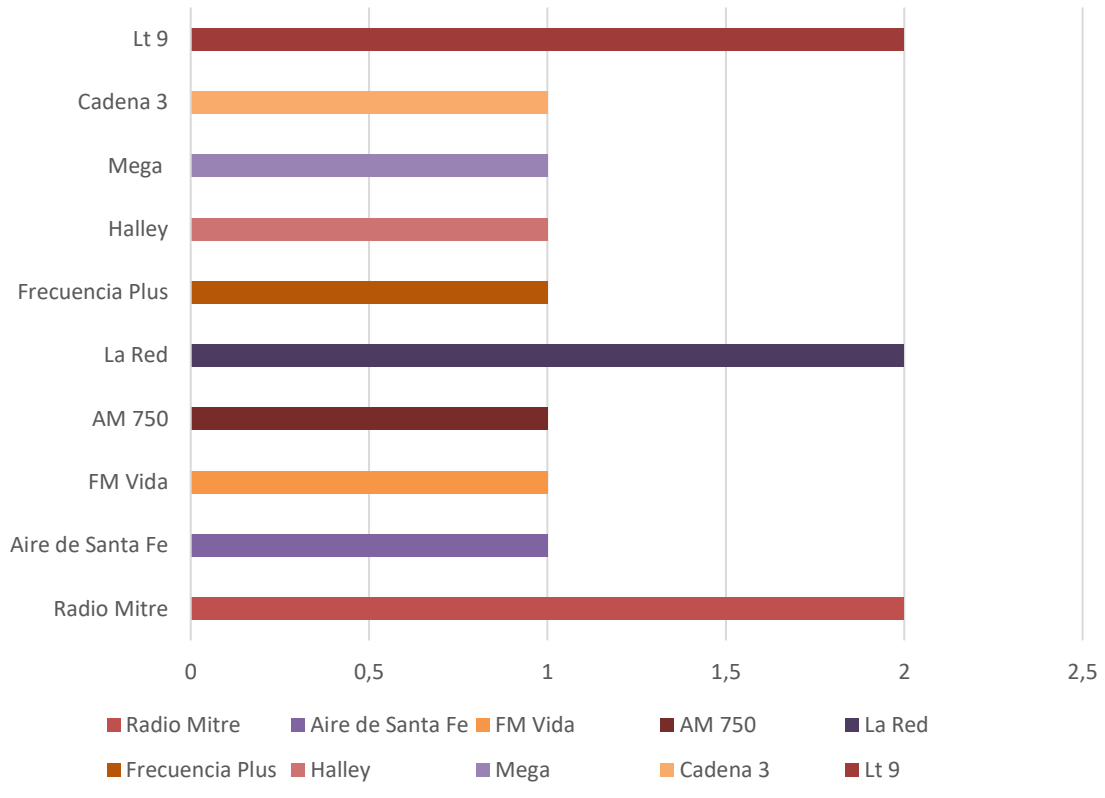


En relación con las radios, las más mencionadas fueron Lt9 (Santa Fe), La Red y Radio Mitre (Buenos Aires)

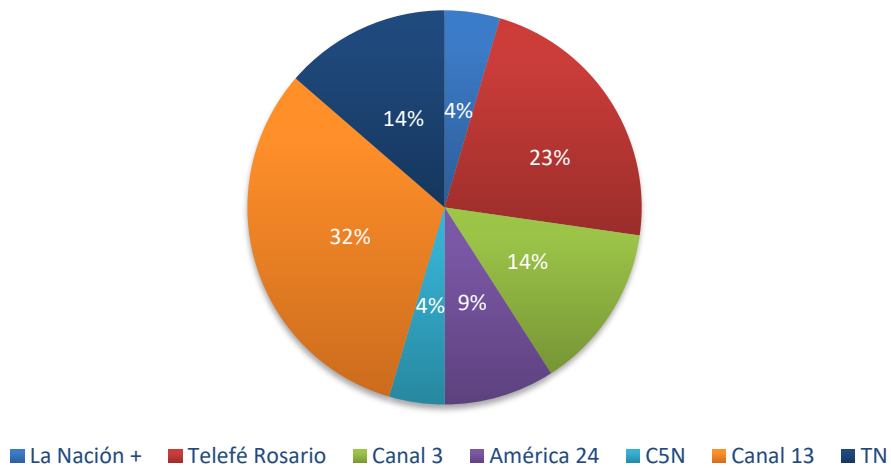
En cuanto a la televisión, se observa una mayor cantidad de menciones para los medios nacionales, como Canal 13 y TN, seguido luego por Canal 3 de Rosario.

En cuanto a la consulta de si se utilizan redes sociales, el 82% afirmó que sí, en tanto que un 18% dijo que no; siendo **Facebook** la plataforma más elegida, seguida por Instagram, y Twitter (gráfico 39).

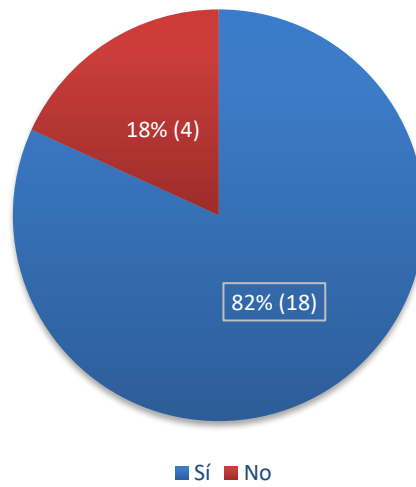
**Gráfico 46. Matriz Los que se defienden.  
Radios consultadas.**



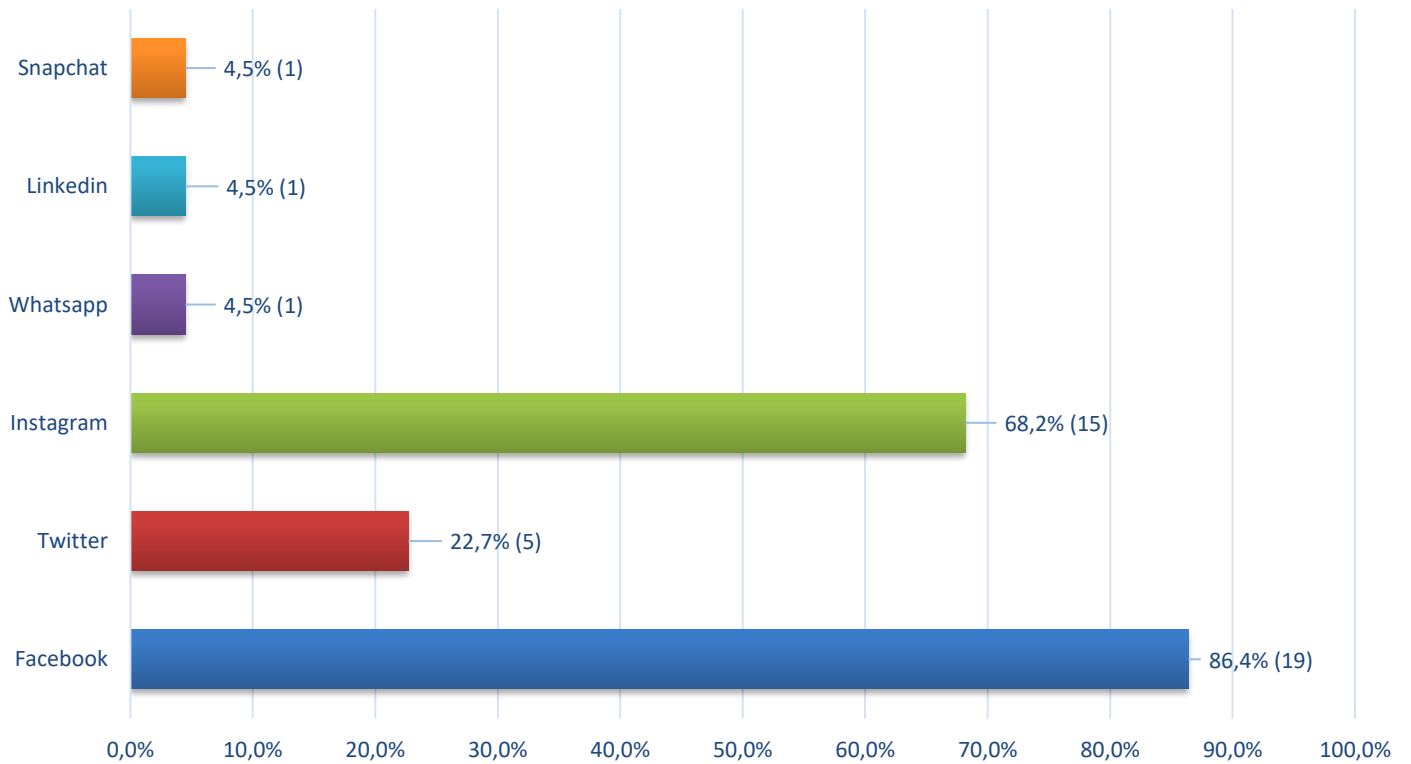
**Gráfico 47. Matriz Los que se defienden.  
Canales de televisión consultados.**



**Gráfico 48. Matriz Los que se defienden.  
¿Utiliza habitualmente redes sociales?**



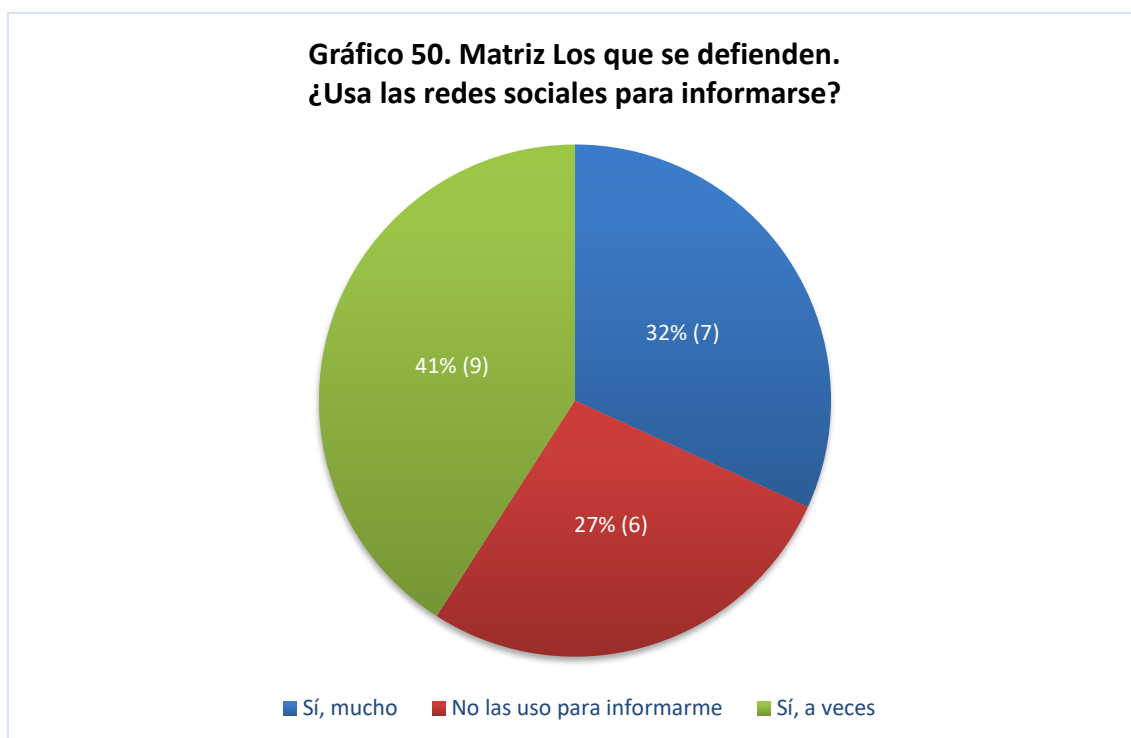
**Gráfico 49. Matriz Los que se defienden.  
Redes sociales utilizadas.**



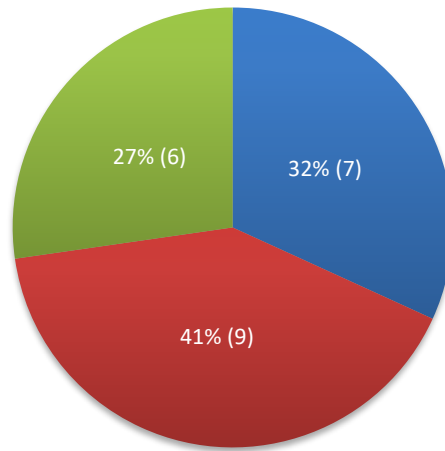
Ante la consulta realizada sobre si utilizan las redes sociales para informarse, las respuestas fueron bastante diversas. El 41% afirmó que las usa “a veces”, un 32%, “sí, mucho”, mientras que el 27% restante no las usa para informarse.

En cuanto a la utilización del servicio de mensajería Whatsapp para la lectura de noticias, también existe diversidad de respuestas, puesto que el 41% afirmó que “las lee a veces”, el 32%, “las lee siempre”, mientras que el 27% no las lee nunca.

Por último, en cuanto a las relaciones interpersonales, el 90,9% afirmó que se informa a través del diálogo con otras personas de su entorno, y ese total, la opción más elegida fueron “familiares”, seguida por “amigos / as”, y “compañeros / as de trabajo”.

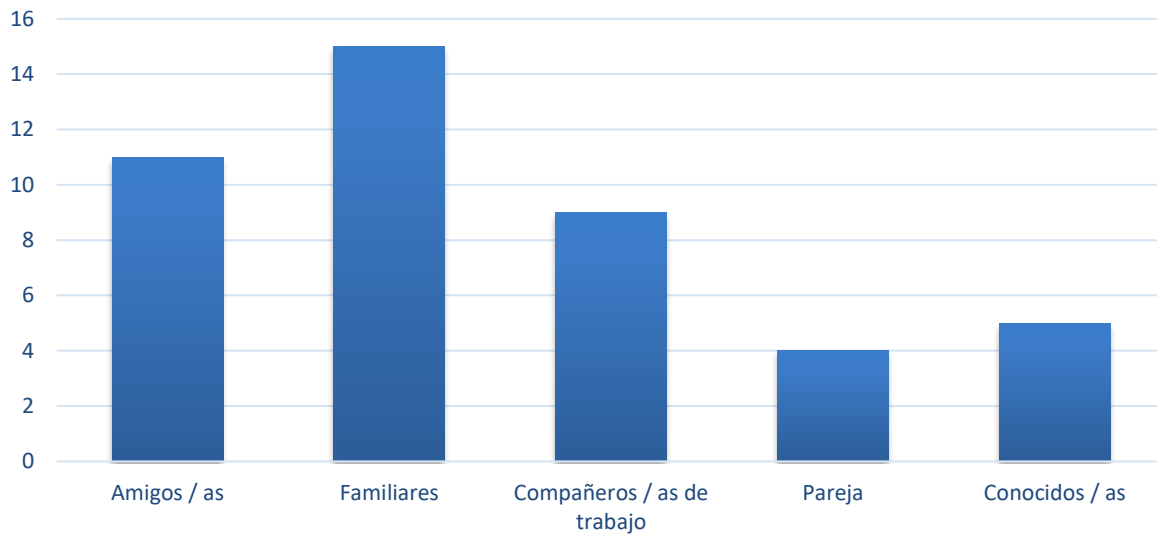


**Gráfico 51. Matriz Los que se defienden.  
Si le llega noticias a través de Whatsapp, ¿las lee?**



■ Las leo siempre ■ Las leo a veces ■ No las leo nunca

**Gráfico 52. Matriz Los que se defienden.  
Grupos a las cuales pertenecen las personas con las cuales suele informarse.**



## **5** Diseño del Plan Operativo de la estrategia comunicacional

A partir de los datos y las informaciones obtenidas en el trabajo de campo, mediante la aplicación de las distintas técnicas, confeccionamos ahora un esquema inicial de acciones a realizarse junto al gabinete para la Defensoría del Pueblo de Santa Fe.

El Plan Operativo de la Estrategia Comunicacional consiste en el despliegue de “acciones, productos y espacios de comunicación que favorezcan los procesos de comunicación priorizados en cada Matriz Sociocultural” (Massoni, 2013, p. 159) buscando poner en marcha una variedad de procesos con los actores.

En él incluiremos los ejes, o acciones prioritarias que se deben aplicar primero, y tonos, o modalidades de trabajo, para poder vincularnos con cada Matriz de la forma más conveniente a sus características y a su relación con el problema (Massoni, 2013, p. 159).

**TABLA Nº 30  
PLAN OPERATIVO INICIAL DEL PROYECTO DE “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”**

**HERRAMIENTA Nº  
1  
JULIO/19**

**Componente del problema: Institucional - Administrativo**

Aspectos	Actores/Matrices	Intereses/Necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar	Ejes y tonos
Abordaje ampliado de temas.	Los que DECIDEN: directores, delegados.	<p>Que no se sobrecarguen de trabajo y funciones.</p> <p>Que tengan capacitaciones permanentes.</p> <p>Mejorar la calidad de atención en general de la defensoría.</p>	<p>Sensibilización</p> <p>Interaccional</p>	<p>-Reuniones de gabinete periódicas entre el defensor del Pueblo y los directores para “bajar línea” y evaluar resultados generales.</p> <p>-Presentación del diagnóstico institucional comunicacional a todas las áreas.</p>	<p>Eje: el trabajo coordinado se aborda sistemáticamente.</p> <p>Tono: la urgencia.</p>
Tratamiento personalizado.	<p>Los que DECIDEN: directores, Defensor, delegados.</p> <p>Los que COMUNICAN: directores, Defensor, delegados, áreas de comunicación</p>	<p>Que no se sobrecarguen de trabajo y funciones.</p> <p>Mejorar la calidad de atención en general de la defensoría.</p>	<p>Sensibilización</p> <p>Interaccional</p>	<p>-Reorganización del sistema de atención presencial en dos niveles de atención, con la idea de la privacidad y el resguardo de datos como cuestión primordial.</p> <p>-Mejoramiento, y posterior puesta en práctica, de los protocolos atención para una mejor atención.</p>	<p>Eje: mejorar la atención en el largo plazo.</p> <p>Tono: la decisión.</p>

				-Habilitación de un área de recepción, tanto para las sedes de Rosario y Santa Fe, que actúe como primer filtro de manera de ahorrarle tiempo a los ciudadanos.	
Áreas de trabajo como compartimentos estancos.	Los que DECIDEN: directores, Defensor, delegados.  Los que COMUNICAN: directores, Defensor, delegados, áreas de comunicación	Mejorar la calidad de atención en general de la defensoría.	Interaccional	-Participación en encuentros de formación sobre gestión del cambio organizacional.  -Organización de encuentros entre las áreas con mayores dificultades para el trabajo coordinado.  -Participación en programas de conducción y liderazgo en la nueva gestión de las organizaciones públicas.  -Participación en talleres de trabajo para la mejora del trabajo.	Eje: un buen clima organizacional para la mejora de la atención.  Tono: el intercambio constructivo.
Sistema informático no unificado, ni integrado, entre todas sedes y delegaciones.	Los que DECIDEN: Defensor.	Que no se sobrecarguen de trabajo y funciones. Mejorar la calidad de atención en general de la defensoría.	Sensibilización	-Proponer al defensor la creación del Centro de Contacto Multicanal para la mejora y ampliación de la atención hacia canales no presenciales (telefónico,	Eje: la herramienta informática al servicio de los trabajadores para una mejor atención de los ciudadanos.  Tono: el consenso en torno a

				<p>correo electrónico y redes sociales).</p> <p>-Generar reuniones con las áreas de informática de Rosario y Santa Fe para avanzar en mejoras de sistema.</p>	la decisión de mejorar.
--	--	--	--	---	-------------------------

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En términos generales, en cuanto al componente institucional – administrativo, se procurará generar acciones consensuadas que mejoren la calidad de atención sin que ello repercuta en una sobrecarga de trabajo en ciertas áreas centrales de la institución. El objetivo es no es sólo propender a una mejora de la comunicación entre las áreas, sino también a una mayor eficiencia centrándonos en los ciudadanos que acuden al organismo.

**TABLA Nº 31  
PLAN OPERATIVO INICIAL DEL PROYECTO DE “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”**

HERRAMIENTA Nº  
1  
JULIO/19

**Componente del problema: Extensión territorial**

Aspectos	Actores/Matrices	Intereses/Necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar	Ejes y tonos
Escasa frecuencia de reuniones de trabajo generales.	<p>Los que DECIDEN: directores, delegados.</p> <p>Los que COMUNICAN: directores, áreas de comunicación.</p>	<p>Que su trabajo sea valorado.</p> <p>Mejorar la calidad de atención.</p> <p>Contar con información clara y datos.</p> <p>Que tengan capacitaciones permanentes.</p> <p>Resolver problemas.</p>	<p>Interaccional</p> <p>Informativo</p>	<p>-Reuniones de trabajo periódicas entre todas las áreas y las delegaciones, en las sedes centrales, con objetivos claros y preestablecidos.</p> <p>-Confeción de un newsletter semanal con información de la defensoría.</p> <p>-Establecimiento de una recorrida mensual de las direcciones de Santa Fe y Rosario por las delegaciones de la provincia.</p> <p>-Elaboración de información de interés, desde las áreas, para cada una de las delegaciones.</p> <p>-Evaluación mensual de los resultados del trabajo de cada área.</p>	<p>Eje: el encuentro <i>face to face</i> como necesidad para abordar temas de la institución.</p> <p>Tono: mediación y predisposición.</p>

<p>Realidades diferenciadas en la provincia.</p>	<p>Los que COMUNICAN: directores, áreas de comunicación.</p>	<p>Mejorar la calidad de atención.  Contar con información clara y datos.</p>	<p>Informativo</p>	<p>-Piezas de comunicación digitales sobre los alcances de la defensoría del Pueblo. -Información diferenciada de acuerdo con lo recopilado desde las delegaciones o regiones de la provincia, y difundirla de manera segmentada a través de redes sociales. -Notas con delegados locales, o notas institucionales para medios digitales, para difundir acerca de la defensoría del Pueblo. -Piezas comunicacionales para de circulación rápida por Whatsapp y Facebook, para abordar las temáticas de actualidad. -Notas con el defensor del Pueblo. -Coordinar con la Oficina Móvil para llegar al territorio con los temas de actualidad de cada zona.</p>	<p>Eje: sensibilidad a los temas de actualidad y difusión de los alcances de la defensoría del Pueblo.  Tono: la claridad.</p>
<p>Pocas actividades de vinculación social para la difusión de las áreas de trabajo.</p>	<p>Los que SE DEFIENDEN: Jubilados y pensionados, personas con discapacidad, madres víctimas de violencia, personas en situación de conflictividad</p>	<p>Mejorar la calidad de atención.</p>	<p>Interaccional  Informativa  Encuentro sociocultural</p>	<p>-Jornadas completas con la Oficina Móvil en las ciudades principales, para la atención y difusión. -Video explicativo cortos acerca de las tres áreas de las áreas de Consumidores, Mediación y Asistencia a la Víctima.</p>	<p>Eje: la defensoría va hacia los ciudadanos.  Tono: la cercanía</p>

	<p>social, ciudadanos en su rol de consumidores, actores del tránsito, docentes, propietarios e inquilinos, actores ambientales.</p> <p>Los que COMUNICAN: directores y áreas de comunicación</p>			<p>-Encuentros en escuelas secundarias con psicólogos / as del Centro de Asistencia a la Víctima.</p> <p>-Encuentros en centros de jubilados y espacios de la tercera edad.</p> <p>-Reuniones con asociaciones civiles, ong, vecinales, agrupaciones, etc. para dar a conocer lo que hace la institución en temas de mediación y asistencia a la víctima.</p> <p>-Charlas en asociaciones de consumidores con profesionales del área de consumidores para difusión acerca de esta área en particular.</p>	
--	---	--	--	---	--

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

En este componente las acciones van por el lado del encuentro en el territorio, sea en los barrios de las grandes ciudades como en localidades del resto de la provincia, y vinculadas mayormente con el alcance de la institución en cuanto a sus funciones. En la matriz Los que se defienden, dada la cantidad de actores que la componen, se enumeran sólo algunas de las múltiples acciones posibles de realizarse en la institución.

**TABLA N° 32  
PLAN OPERATIVO INICIAL DEL PROYECTO DE “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”**

**HERRAMIENTA N°  
1  
Julio/19**

**Componente del problema: Histórico - Sociocultural**

<b>Aspectos</b>	<b>Actores/Matrices</b>	<b>Intereses/Necesidades</b>	<b>Proceso comunicacional</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>	<b>Ejes y tonos</b>
<p>Poca visibilidad de lo que resuelve la institución</p>	<p>Los que COMUNICAN: defensor, directores, áreas de comunicación</p>	<p>Contar con información clara y datos</p> <p>Trabajar con tranquilidad</p>	<p>Informativa</p> <p>Sensibilización</p>	<p>-Difusión de los casos positivos resueltos por la institución en materia de consumidores.</p> <p>-Difusión de casos positivos de varios ciudadanos que han acudido a una mediación.</p> <p>-Video corto de difusión sobre los casos resueltos por el Centro de Asistencia a la Víctima.</p> <p>-Comunicados y notas periodísticas generales, para medios digitales, acerca de los casos resueltos por la defensoría del Pueblo.</p>	<p>Eje: lo que no se dice, no existe.</p> <p>Tono: la ejecución.</p>

<p>Desmotivación de los ciudadanos</p>	<p>Los que SE DEFENDEN: Jubilados y pensionados, personas con discapacidad, madres víctimas de violencia, personas en situación de conflictividad social, ciudadanos en su rol de consumidores, actores del tránsito, docentes, propietarios e inquilinos, actores ambientales.</p>	<p>Resolver sus problemas</p>	<p>Sensibilización Informativa</p>	<p>-Videos de casos reales de personas explicando que la defensoría les ayudó con un problema importante.</p> <p>-Programa “<b>Amigos de los Derechos</b>”, consistente en un grupo de personas seleccionadas, que hayan resuelto alguno de sus problemas en la defensoría, y que brinden charlas en espacios barriales o de asociaciones civiles, ONG, u otro tipo de organización, explicando acerca de la defensoría del Pueblo.</p>	<p>Eje: ciudadano consciente de sus derechos. Tono: apertura.</p>
<p>Poco ejercicio del reclamo en general</p>	<p>Los que SE DEFENDEN: Jubilados y pensionados, personas con discapacidad, madres víctimas de violencia, personas en situación de conflictividad social, ciudadanos en su rol de consumidores, actores del tránsito, docentes, propietarios e</p>	<p>Resolver sus problemas</p>	<p>Sensibilización</p>	<p>-Programa “<b>Ejercé tus Derechos</b>”, consistente en la generación de piezas (flyers, volantes, videos, podcasts, etc.) para que la ciudadanía no se quede con los problemas y pueda reclamar.</p> <p>-Campaña “<b>Deciles que vengan... a la Defensoría del Pueblo de Santa Fe</b>”, consistente en generación de piezas de difusión rápida (a través de Whatsapp y redes</p>	<p>Eje: la necesidad de que las personas ejerzcan el reclamo ciudadano. Tono: la inducción</p>

	inquilinos, actores ambientales			sociales), para enviarse a ciudadanos que ya han resuelto su problema, con el objetivo de que pueden difundir la noticia de la defensoría entre sus contactos.	
--	---------------------------------	--	--	--	--

*Elaboración propia en base a: Massoni, 2013*

En el componente histórico – sociocultural se procurará generar acciones estructurales y de largo aliento que aborden la apatía de cierto grupo de personas que no reclaman ante ciertas cuestiones.

**TABLA N° 33  
PLAN OPERATIVO INICIAL DEL PROYECTO DE “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE SANTA FE”**

**HERRAMIENTA N°  
1  
JULIO/19**

**Componente del problema: Comunicacional**

Aspectos	Actores/Matrices	Intereses/Necesidades	Proceso comunicacional	Acciones a desarrollar	Ejes y tonos
Difusión esporádica de temas que puede abordar la institución	Los que COMUNICAN: directores, áreas de comunicación.	<p>Contar con información clara y datos.</p> <p>Trabajar con tranquilidad</p>	Informativa	<p>-Comunicados semanales atinentes a todas las áreas de la defensoría.</p> <p>-Publicaciones diarias en redes sociales.</p> <p>-Newsletter semanal de difusión masiva para toda la base de correos de la institución (previo pedido de autorización).</p> <p>-Podcasts semanales para subir a <a href="http://www.defensoriasantafe.gob.ar">www.defensoriasantafe.gob.ar</a> acerca de temáticas a definir.</p> <p>-Videos semanales con el resumen de lo sucedido en la semana desde la defensoría del Pueblo.</p> <p>-Noticias de la defensoría a través de Whatsapp, previo pedido de autorización a las personas.</p>	<p>Eje: una institución que se muestra.</p> <p>Tono: la abundancia.</p>

					-Noticias vinculadas con aquellos temas que más buscan las personas a través de la web, por ejemplo: multas.	
Difusión unidireccional de contenidos	Los que SE DEFENDEN: Jubilados y pensionados, personas con discapacidad, madres víctimas de violencia, personas en situación de conflictividad social, ciudadanos en su rol de consumidores, actores del tránsito, docentes, propietarios e inquilinos, actores ambientales	Resolver sus problemas		Informativa	<p>-“Escucha” diaria de las redes sociales (a través de programas específicos) y de medios tradicionales para saber acerca de cuáles son los temas que los usuarios están conversando.</p> <p>-Piezas comunicacionales específicas a partir de la “escucha” realizada en redes sociales y medios tradicionales.</p> <p>-Repaso diario por todas las áreas de la institución para conocer acerca de los temas de consulta de las personas.</p> <p>-Piezas comunicacionales digitales de carácter “preventivo” ante posibles problemas, inconvenientes, estafas, etc; y no sólo de carácter “reactivo”.</p>	<p>Eje: monitoreo.</p> <p>Tono: la escucha permanente.</p>
Percepción de lejanía de la institución	Los que SE DEFENDEN: Jubilados y pensionados, personas con discapacidad,	Resolver sus problemas		Informativa Interaccional	<p>-Cronograma de visitas de escuelas a las sedes y delegaciones de la defensoría.</p> <p>-Pasantías no remuneradas con secundarios y terciarios.</p>	<p>Eje: una institución que va hacia la gente.</p> <p>Tono: salida – apertura.</p>

	madres víctimas de violencia, personas en situación de conflictividad social, ciudadanos en su rol de consumidores, actores del tránsito, docentes, propietarios e inquilinos, actores ambientales			-Actividades de vinculación y difusión con la ciudadanía, a través de la oficina móvil y junto con el defensor del Pueblo, en lugares públicos y eventos masivos.	
Falta de un espacio institucional en medios de comunicación tradicionales	Los que CO-MUNICAN: directores, áreas de comunicación.	Contar con información clara y datos.	Informativa	-Espacio semanal en los principales diarios digitales de la provincia.  -Programa de radio "Derechos y Ciudadanía", un espacio semanal en una radio, de Rosario y Santa Fe, con la presencia del defensor o de los responsables de las áreas, para responder las consultas de los ciudadanos.	Eje: una institución que informa siempre.  Tono: la visibilidad.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013

El componente comunicacional pretende ser el más rico en cuanto a acciones a desarrollar puesto que es, precisamente, por donde más orbita la frase núcleo de la VTC. En virtud de las características propias de cada iniciativa, se expondrá detenidamente los alcances de cada acción y su posible incumbencia en términos económicos puesto que se tratan de espacios y piezas que requieren erogación monetaria.

## 6 Conclusiones

Al concluir el trabajo de Investigación Enactiva en Comunicación, se torna necesario revisar el recorrido realizado desde el principio para visualizar los pasos efectuados. Nos propusimos desde el inicio el objetivo general de desplegar una estrategia de comunicación para la Defensoría del Pueblo de la provincia de Santa Fe; meta a la que hemos arribado tras atravesar cada uno de los momentos de la IEC y que repasaremos a continuación.

Inicialmente asumimos que el problema de la institución, dadas sus características especiales en cuanto a la amplitud de su abordaje, era *falta de difusión acerca de las funciones que realiza la Defensoría del Pueblo*. Esta situación quedó reflejada en la VTC (tabla N° 1) realizada en el gabinete de comunicación —y revalidada por algunos directores y subdirectores de la institución—, donde se consensuó que lo que se encuentra obturando la transformación deseada es una deficiencia en la difusión sobre los alcances y funciones del organismo. A continuación, reconocimos cuatro componentes: el *Administrativo / Institucional* —con aspectos relativos al personal y la atención diaria en la institución—; el componente *Extensión territorial* —con aspectos vinculados al despliegue territorial de la defensoría—; el *Histórico / Sociocultural* —relacionado con el poco ejercicio del reclamo por parte de los ciudadanos—; y el *Comunicacional* —con aspectos atinentes a la difusión que se realiza en la institución (tabla N° 2).

Al desglosar el componente Institucional / Administrativo en sus distintos niveles, encontramos la vinculación entre la ausencia de un sistema informático

de atención, unificado e integrado entre las sedes centrales y las delegaciones del resto de la provincia, y un desconocimiento social sobre lo que realiza la institución a causa de la falta de sistematización de la información (tabla N° 3). En el componente Extensión territorial, advertimos la insuficiencia de reuniones de trabajo y de coordinación entre las sedes centrales de Rosario y Santa Fe y las delegaciones (tabla N° 4). En el Histórico / Sociocultural se vislumbró la apatía y el descreimiento por parte de los ciudadanos hacia ciertos organismos públicos y empresas privadas, y su conexión con el desaprovechamiento de la herramienta que ofrece la Defensoría del Pueblo en tanto es un organismo de defensa de los derechos de los ciudadanos (tabla N° 5). En el componente Comunicacional, además de la insuficiencia de visibilización de casos positivos resueltos en su seno, como también del alcance en cuanto a las funciones de la defensoría, también se evidenció que la forma de comunicación actual está centrada mayormente en las acciones del defensor, y sólo en menor medida en el resto de las áreas (tabla N° 6). De esta forma, la VTC nos permitió desglosar el problema comunicacional en toda su dimensión atendiendo a los componentes detectados y los aspectos en cada uno de ellos.

Otra de las técnicas que nos permitió cumplir con nuestra tarea fueron las Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC), a partir de la cual pudimos establecer que la racionalidad dominante en la Defensoría del Pueblo de Santa Fe es la *informativa*, y, en menor medida, la interaccional (tablas N° 8, 9 y 10). Ambas dimensiones requieren ser profundizadas con nuevas acciones, y así lo hemos reflejado tanto para las piezas revisadas para tal fin, es decir, página web, página de Facebook y folleto informativo (tablas N° 11, 12 y 13), como en las propuestas expuestas en el esquema final de trabajo que se encuentran en Plan

Operativo Inicial (tablas N° 31, 32, 33 y 34).

Con la herramienta de Reconocimiento y Jerarquización de Actores logramos identificar y caracterizar a los actores involucrados en esta IEC, así como también pudimos ampliar nuestra visión sobre cada componente del problema y vincular a éstos con actores que en un principio no formaban parte de la consideración inicial. Con esta técnica observamos cómo son las relaciones de los grupos de actores dentro de la institución, y vislumbramos la importancia del funcionamiento del área de comunicación en tanto es concebido como espacio fundamental para la difusión de los temas que aborda la institución (tablas N° 14 a 17; y diagramas N° 1 a 4).

A continuación, los agrupamos en las tres Matrices Socioculturales que pudimos reconocer y analizamos sus características: *Los que deciden* —aquellas personas que están los puestos de dirección de la institución—; *Los que comunican* —las áreas que tienen a su cargo las actividades de difusión y generación de contenidos—; y *Los que se defienden* —es decir, el gran grupo de ciudadanos que acude a la institución para tratar de resolver sus problemas (tablas N° 18 a 21). Las emociones reconocidas en las distintas matrices con respecto a cada componente, contrariamente a lo que en un principio considerábamos, dan cuenta de una conformidad y cierta alegría, sobre todo en Los que deciden y Los que comunican por estar trabajando en un organismo de defensa de derechos. Como era de esperarse, no es el caso de la matriz Los que se defienden puesto que se trata de ciudadanos que acuden por un problema (tablas N° 22 a 25). Al caracterizar cada Matriz Sociocultural, tuvimos la herramienta necesaria para contrastarlas, detectando sus diferentes intereses, necesidades y emocionalidades con relación al problema.

Posteriormente, con el objetivo específico de enlistar y sistematizar acciones a realizar para lograr el objetivo general, armamos el Árbol de Soluciones donde propusimos una variedad de propuestas a desarrollar, con el propósito de ahondar y ampliar la dimensión informativa e interaccional ya trabajada y de ocuparnos de las otras dimensiones antes no consideradas, como la sensibilización y el encuentro sociocultural (tablas N° 26 a 29).

Luego, a partir del análisis estadístico que realizamos sobre la base de la información vertida en el informe anual de la institución, así como el reporte que se puede obtener de los movimientos generales de su página web, pudimos ver que desde hace unos años hay un ligero descenso en el número totales de consultas y atenciones presenciales efectuadas (gráfico N° 1); y que de ese total de atenciones, el sector de relaciones con la ciudadanía, y más específicamente, el área de derechos ciudadanos, es el de mayor movimiento en comparación con asistencia a la víctima, mediación o salud (gráficos N° 2, 3 y 4). Ahora bien, en la parte digital, lo más consultado tiene que ver con seguridad vial (multas), y lo referente a sedes y delegaciones (gráficos N° 5, 6 y 7). Con estos datos a mano, podemos establecer una relación entre *sedes y delegaciones*, y los temas vinculados con *derechos ciudadanos*, como una cuestión prioritaria a trabajar.

Por otra parte, al aplicar el resto de las herramientas de recolección diagnóstica que establecimos en la Matriz de Datos (tabla N° 31), quedó evidenciado que lo establecido en la frase núcleo de la VTC —falta de difusión del alcance y las funciones de la institución— es ciertamente un obstáculo que impide la transformación deseada. Así, en el Test de la Fotoproblema, aplicada a los actores que componen las Matrices Socioculturales Los que deciden y Los que se defienden, pudimos comprobar que existe, de manera clara, una escasa

información institucional, representada en este caso con la imagen del *programa Oficina Móvil* (Gráficos N° 8 y 24).

El problema de la difusión en general, y también de las funciones y tareas que desempeña el organismo y su alcance en la sociedad, quedó establecido también en el análisis de las entrevistas semiestructuras llevadas adelante a los grupos de actores de las dos Matrices Socioculturales en cuestión (gráficos N° 20 y 35). En cuanto a la problemática de la relación entre las sedes centrales y las delegaciones, el análisis revela que un grupo sostiene que hay buena comunicación (gráfico N° 22) y el otro grupo afirma que hay insuficiencia (gráfico N° 37). Al momento de preguntar por los temas que debería mejorar su difusión la institución, también hubo acuerdo en que debería mejorar la difusión acerca de los alcances de la defensoría (gráficos N° 23 y 38). Por último, y siguiendo en esta línea, en las mismas entrevistas a los dos grupos de actores surgió la percepción de que la ciudadanía no cuenta con información suficiente acerca de lo que puede hacer la institución (gráficos N° 21 y 36). Por otra parte, uno de los resultados obtenidos de la encuesta al grupo de actores que componen la matriz Los que se defienden, dio como resultado que más del 70% sólo conoce vagamente lo que hace la defensoría (gráfico N° 41).

Asimismo, en cuanto a los canales de comunicación utilizados para información y frecuencia de uso, quedó notoriamente evidenciado que los grupos de las tres matrices socioculturales identificadas en este proyecto se informan, en su gran mayoría, a través de los *diarios digitales*, con una ligera preeminencia de medios nacionales por sobre los provinciales (gráficos N° 9, 10, 25, 26, 43 y 44), aunque también es preciso mencionar a las *relaciones interpersonales* como una opción elegida sobre todo entre los ciudadanos consultados (gráfico N° 44).

Los diarios impresos son muy poco consultados, como pueden observarse en los gráficos N° 11, 27 y 45, y, de ese número, algunos se inclinan hacia diarios de tirada nacional y otros de alcance provincial. En cuanto a la radio, el grupo de actores de las matrices Los que deciden y Los que comunican afirmaron escuchar más radios provinciales que nacionales (gráficos N° 12 y 28); a la inversa de lo que mencionó la matriz Los que se defienden, quienes hicieron más menciones a radios nacionales (gráfico N° 46). En el caso de los canales de televisión se da una convivencia de medios nacionales y provinciales en las tres matrices, sin destacarse ninguna preferencia por sobre la otra (gráficos N° 13, 29 y 47).

En cuanto al mundo de las redes sociales, hay una abrumadora respuesta afirmativa en cuanto a su uso (gráficos N° 15, 30 y 48), siendo *Facebook* la más utilizada (gráficos N° 16, 31 y 49), y se observó una gran preponderancia a mantenerse informado a través de estas redes (gráficos N° 17, 32 y 50).

En el caso del uso del servicio de mensajería de *Whatsapp*, en términos generales, más de la mitad de los actores de las tres matrices afirmó que, en caso de recepcionar noticias a través de este medio, las leen siempre (gráficos N° 18, 33 y 51).

A su turno, en el caso de las relaciones interpersonales, los actores mencionaron que los compañeros/as de trabajo, familiares y amigos/as son los grupos a través de los cuales suelen informarse (gráficos N° 19, 34 y 52). Y esta situación se hizo visible en la matriz Los que se defienden, puesto que, al momento de indagar acerca del medio por el cual habían tomado conocimiento con la institución, un gran número, más del 30%, sostuvo que fue a través de las relaciones interpersonales (gráfico N° 42).

En la pregunta acerca de cómo se imaginaba que debía ser la institución dentro de 20 años, las matrices consultadas —Los que deciden y Los que comunican— respondieron que debía ser descentralizada, con más delegaciones, informatiza y contemplando los nuevos derechos ciudadanos (figuras N° 1 y 2).

De esta manera, sobre la base de todos estos resultados, pudimos llevar adelante el objetivo último de diseñar el Plan Operativo Inicial de la estrategia comunicacional, especificando ejes y tonos (tablas N° 31 a 34).

Debemos mencionar que la Investigación Enactiva nos permitió desplegar la comunicación en distintas dimensiones, abordando la complejidad de la institución y de la problemática puntual. Entre los principales logros, podemos destacar, por ejemplo, la visualización del problema que obtura la transformación deseada, un hecho que ya surgió en la VTC pero que se hizo evidente luego de aplicar otras técnicas de recolección diagnóstica —como el Test de la Fotoproblema y las entrevistas semiestructuradas—, donde quedó claro que el problema central de difusión en la institución es una cuestión de difusión de los alcances, funciones y tareas del organismo.

Otro de los logros a resaltar fue la especificación de los actores que componen la Matriz Sociocultural *Los que se defienden*, desmenuzando el concepto genérico de “ciudadanos” para detallar los grupos particulares de personas que suelen acudir a la institución —es decir: jubilados y pensionados, personas con discapacidad, madres víctimas de violencia, personas en situación de conflictividad social, ciudadanos en su rol de consumidores, actores del tránsito, docentes, propietarios e inquilinos, actores ambientales, etc.—; lo que nos permitió poder pensar en propuestas específicas de comunicación para

estos actores en el Plan Operativo Inicial.

Asimismo, y sobre todo a partir de la aplicación de la VTC, el Test de la Fotoproblema y las entrevistas quedó expuesta la necesidad de avanzar cuanto antes con la unificación del sistema informático en toda la provincia para una mejora en la atención a las personas, y, además, para construir información fidedigna para ser utilizada como insumo fundamental a la hora de tomar decisiones de gestión institucional.

El programa Oficina Móvil, de reciente creación, quedó evidenciado como un dispositivo de suma importancia y gran utilidad que necesita ser profundizado y mejorado, tanto en la articulación entre éste y las demás áreas de la defensoría para mejorar los niveles de respuesta, como también en lo que tiene que ver con un mejor aprovechamiento del programa en tanto se constituye como una poderosa herramienta comunicacional institucional.

Por otra parte, una de las cuestiones que se lograron a partir de esta IEC está relacionada con el tema de la atención, tanto a nivel presencial como a la distancia, en las sedes de Rosario y Santa Fe. Una atención que, dicho sea de paso, fue reconocida como muy buena siempre y cuando se mantenga la *privacidad* del ciudadano que acude a la misma y el resguardo de su información personal. Aquí es preciso hacer mención que, cuando emergió el tema de la unificación del sistema informático y la posibilidad de avanzar hacia una atención online de las personas —y al mismo tiempo la puesta en marcha de un Centro de Contacto Multicanal—, quedó visibilizada la advertencia de no caer en una deshumanización de la atención, algo que, como organismo de defensa de Derechos Humanos, se debe tener siempre como guía.

En otro orden, debemos señalar también que fue un logro el

reconocimiento, por parte de los actores entrevistados, el aporte de la Comunicación Estratégica al trabajo del Área de Comunicación, en tanto significa una superación de la modalidad tradicional de la labor del comunicador, y especialmente en una institución con una extensión territorial tan amplia como es la Defensoría del Pueblo.

Por último, y como cuestiones posibles a considerar a futuro para la próxima IEC que se lleve adelante en la institución, se podría mencionar dos cuestiones principales. Por un lado, la necesidad de trabajar de manera customizada con los diferentes subgrupos de actores nucleados en el genérico “ciudadanos” que suelen acudir a la institución; y por otra parte, considerar la inclusión de actores que forman parte de otras defensorías del Pueblo del país nucleadas en la Asociación de Defensores del Pueblo de la República Argentina (ADPRA), en tanto es un organismo que se instituye como guía para los nuevos derechos ciudadanos, como también de otros organismos públicos u organizaciones sociales con las cuales se vincula la Defensoría del Pueblo, sea formal o informalmente, y que también tienen injerencia y relevancia en el trabajo cotidiano de la institución (Ministerio Público de la Acusación; Defensoría de Niñas, Niños y Adolescentes; Servicio Público Provincial de la Defensa Penal; y organizaciones sociales nucleadas en la Feria de Organizaciones Sociales) en las MS. Las MS en una IEC se integran a partir de la concatenación de los resultados de las operaciones de reconocimiento que hacen los propios actores de la institución demandante de la investigación. La VTC se articula con los actores reconocidos actualmente en el territorio. Por eso es quizás ¿en la MS Los que se defienden?

## 7 Referencias bibliográficas

Amado, A. y Amadeo, B. (2012). *Cristina al gobierno. Las relaciones públicas al poder*. XI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigación en Comunicación, Asociación Latinoamericana de Investigación en Comunicación, Montevideo, Uruguay.

Canel, M. J. y Sanders, K. (2010). *Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión*. Comunicación y sociedad, vol. XXIII, núm.1, Universidad de Navarra, España.

Constenla, Carlos (2010). *Teoría y práctica del Defensor del Pueblo*. Editoriales Zavalía (Argentina), Ubijus (México), Temis (Colombia), Reus (España); Buenos Aires, México D. F., Bogotá, Madrid.

Constenla, Carlos (2006). *Noveno Congreso Argentino de Derecho del Consumidor*. Publicación de la Defensoría del Pueblo de Santa Fe, Argentina.

Corbetta, P. (2010). *Metodologías y Técnicas de Investigación Social*. McGraw-Hill, Barcelona.

Deleuze, Gilles (2010). *Michel Foucault, filósofo*. “¿Qué es un dispositivo?”, Gedisa, Barcelona.

Elizalde, L. y otros (2006). *La construcción del consenso. Gestión de la comunicación Gubernamental*. La Crujía, Buenos Aires.

Garnett, J. L. (2009). *Comunicándose con la ciudadanía*, en Izurieta, R.; Perina R., Arterton, C. (eds). *Estrategias de Comunicación para Gobiernos*. La Crujía, Buenos Aires.

Garrone, J.A. (1988). *Diccionario jurídico Abeledo-Perrot*. Abeledo Perrot, Buenos Aires.

Ley N° 10.396. Defensoría del Pueblo: creación en la órbita del Poder Legislativo, Santa Fe, Argentina, 23 de noviembre de 1989.

Losada Díaz, J. C. (coord.) (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Cap. 2 “La imagen corporativa”, Paul Capriotti. Ariel, Barcelona.

Massoni, S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario, Homo Sapiens Ediciones.

Massoni, S. (2015). *Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional*. Publicado en Memorias del XII Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, FISEC, Bogotá. Disponible en <https://sites.google.com/site/massoniestrategia/articulos/nueva-teora>

Massoni, S. (2016) *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*. Ediciones CIESPAL, Quito, Ecuador.

Massoni, S. (2018) *Aportes de la comunicación estratégica a las políticas públicas en sociedades políticamente democráticas, pero socialmente fascistas*, en *Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica*. Nueva Editorial Universitaria, Universidad Nacional de San Luis, San Luis.

Massoni, S. (2018) *Investigación enactiva en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos*, en *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, Año XV, N° 28, ALAIC, enero - junio 2018.

Maturana, H. y Varela, F. (2003). *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Lumen, Buenos Aires.

Morin, E. (2007). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa, Barcelona.

Noguera, F. (2005). *La campaña permanente*. En: Izurieta, R.; Arterton, C. & Perina, R. *Estrategias de comunicación para gobiernos*, 3a. ed. (p. 77-101), La Crujía Ediciones, Buenos Aires.

Najmanovich, D. (2001). *Del "Cuerpo-Máquina" al "Cuerpo-Entramado"*, publicado en *Campo Grupal* N° 30, Buenos Aires.

O'Donnell, G. (1984). *Apuntes para una teoría del Estado*, en Oszlak, Oscar

(comp.), Teoría de una burocracia estatal, Piados, Buenos Aires.

Oszlak, O. (2007). Formación histórica del Estado en América Latina: elementos teóricos – metodológicos para su estudio, en Acuña, Carlos, H. (comp.). Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual, Proyecto de Modernización del Estado, Estudios CEDES, Vol. 1, N° 3, Buenos Aires.

Prigogyne, Ilya. (1997) *¿Tan sólo una ilusión? Una exploración del caos al orden* (trad. de Francisco Martín). Tusquets, Barcelona.

Programa Carta por el Compromiso Ciudadano. Subsecretaría de la Gestión Pública, Buenos Aires, Argentina, enero de 2006.

Riorda, M. (2008). *Gobierno bien pero comunico mal: análisis de las Rutinas de la Comunicación Gubernamental*, Revista del CLAD Reforma y Democracia.

Riorda, M. y Elizalde, L. (eds) (2013). *Comunicación Gubernamental 360*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires.

Romero de Campero, Ana María (2002). Relaciones del Ombudsman con los Medios de Comunicación en El Trabajo y la Práctica de los Defensores del Pueblo y las Instituciones Nacional de Derechos Humanos. Centro Danés de Derechos Humanos, Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca, BJ Grafick Produktion Aps., Copenhage.

Solís Delgado, J. J. (2010). *Comunicación gubernamental...¿eficaz? Razón y palabra*. Disponible en:

[http://www.razonypalabra.org.mx/Intersticios/intersticio\\_2010/intersticio\\_3.html](http://www.razonypalabra.org.mx/Intersticios/intersticio_2010/intersticio_3.html) (consultado en marzo 2019)

Spiegel, M. R. (1991). *Estadística*. McGraw-Hill, México.

Stuhlman, L. (2001). Marketing y comunicación de gobierno, en De Masi, O. A. (comp.). *Comunicación gubernamental*. Paidós, Buenos Aires.

Sutelman, R. (2006). *Comunicación con el ciudadano*, en Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Subsecretaría de la Gestión Pública, Buenos Aires, Argentina, enero de 2006.

Universidad de Cuenca. (Julio 2015). *Herramientas para la participación social*. Revista Acordes. (7). Disponible en: <http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/11/GUIA-HERRAMIENTAS-PARA-LA-PARTICIPACION-SOCIAL.pdf> (consultado en junio 2019)

Uranga, W. (2016). *Conocer, transformar, comunicar*. Editora Patria Grande, Buenos Aires.

Varela, F. (1996). *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Gedisa, Barcelona.

Winocur, R. (2000). *Comunicación política*. En: Baca Olamendi, L. et al. (comps.).

Léxico de la política. México: Fondo de Cultura Económica.

## **8 Bibliografía consultada**

Uranga, W. y Thompson, H. (coord.) (2008). *La incidencia como camino para la construcción de ciudadanía*. Patria Grande, Buenos Aires.

Varela, F; Thompson, E. y Rosch E. (1992). *De cuerpo presente*. Gedisa, Barcelona.

## 9 Listados de tablas, diagramas, gráficos y figuras

### 9.1 Tablas

Tabla 1. VTC. Frase núcleo del problema	43
Tabla 2. VTC. Componentes del problema	45
Tabla 3. VTC. Niveles del problema por componente de la VTC. Componente Institucional / Administrativo	48
Tabla 4. VTC. Niveles del problema por componente de la VTC. Componente Extensión territorial	50
Tabla 5. VTC. Niveles del problema por componente de la VTC. Componente Histórico / Sociocultural	52
Tabla 6. VTC. Niveles del problema por componente de la VTC. Componente Comunicacional	53
Tabla 7. VTC sintética	55
Tabla 8. Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC). Pieza comunicacional: página web	57
Tabla 9. Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC). Pieza comunicacional: Facebook	58
Tabla 10. Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC). Pieza comunicacional: folleto sobre seguridad vial	59
Tabla 11. Diseño mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC). Pieza comunicacional: página web	61
Tabla 12. Diseño mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC). Pieza comunicacional: página de Facebook	62
Tabla 13. Diseño mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC). Pieza comunicacional: folleto sobre seguridad vial	63
Tabla 14. VTC. Reconocimiento de actores por componente del problema. Componente Institucional – Administrativo	64
Tabla 15. VTC. Reconocimiento de actores por componente del problema. Componente Extensión territorial	65
Tabla 16. VTC. Reconocimiento de actores por componente del problema. Componente Histórico - Sociocultural	66

Tabla 17. VTC. Reconocimiento de actores por componente del problema. Componente Comunicacional_____	67
Tabla 18. Reconocimiento de Matrices Socioculturales_____	72
Tabla 19. Caracterización de Matrices Culturales. Matriz Sociocultural: Los que deciden_____	73
Tabla 20. Caracterización de Matrices Culturales. Matriz Sociocultural: Los que comunican_____	74
Tabla 21. Caracterización de Matrices Culturales. Matriz Sociocultural: Los que se defienden_____	75
Tabla 22. Emociones por componente / aspecto de la VTC. Componente Institucional - Administrativo_____	77
Tabla 23. Emociones por componente / aspecto de la VTC. Componente Extensión territorial_____	78
Tabla 24. Emociones por componente / aspecto de la VTC del Proyecto. Componente Histórico - Sociocultural_____	79
Tabla 25. Emociones por componente / aspecto de la VTC. Componente Comunicacional_____	80
Tabla 26. Árbol de Soluciones. Componente Institucional / Administrativo____	81
Tabla 27. Árbol de Soluciones. Componente Extensión territorial_____	82
Tabla 28. Árbol de Soluciones. Componente Histórico - Sociocultural_____	84
Tabla 29. Árbol de Soluciones. Componente Comunicacional_____	86
Tabla 30. Plan Operativo Inicial. Componente Institucional - Administrativo__	154
Tabla 31. Plan Operativo Inicial. Componente Extensión territorial_____	157
Tabla 32. Plan Operativo Inicial. Componente Histórico - Sociocultural_____	160
Tabla 33. Plan Operativo Inicial. Componente Comunicacional_____	163

## 9.2 Diagramas

Diagrama 1. Actores por componente del problema comunicacional. Componente Institucional / Administrativo	68
Diagrama 2. Actores por componente del problema comunicacional. Componente Extensión territorial	69
Diagrama 3. Actores por componente del problema comunicacional. Componente Histórico / Sociocultural	70
Diagrama 4. Actores por componente del problema comunicacional. Componente Comunicacional	71

## 9.3 Gráficos

Gráfico 1. Casos atendidos en la Defensoría del Pueblo de Santa Fe	90
Gráfico 2. Total provincial de casos atendidos en la Defensoría del Pueblo de Santa Fe	91
Gráfico 3. Atención a la ciudadanía. Sede Santa Fe	91
Gráfico 4. Atención a la ciudadanía. Sede Rosario	92
Gráfico 5. Subpáginas consultadas en <a href="http://www.defensoriasantafe.gob.ar">www.defensoriasantafe.gob.ar</a>	93
Gráfico 6. Ingresos en <a href="http://www.defensoriasantafe.gob.ar">www.defensoriasantafe.gob.ar</a>	93
Gráfico 7. Edad de los usuarios que ingresan a <a href="http://www.defensoriasantafe.gob.ar">www.defensoriasantafe.gob.ar</a>	94
Gráfico 8. Matriz Los que deciden. Fotoproblema	109
Gráfico 9. Matriz Los que deciden. Preferencias de medios de comunicación para información y frecuencia de uso	114
Gráfico 10. Matriz Los que deciden. Diarios digitales consultados	115
Gráfico 11. Matriz Los que deciden. Diarios impresos consultados	115
Gráfico 12. Matriz Los que deciden. Radios consultadas	116
Gráfico 13. Matriz Los que deciden. Canales de televisión consultados	116
Gráfico 14. Matriz Los que deciden. Resumen de televisión consultada	117
Gráfico 15. Matriz Los que deciden. ¿Utiliza habitualmente redes sociales?	117

Gráfico 16. Matriz Los que deciden. Redes sociales utilizadas _____	118
Gráfico 17. Matriz Los que deciden. ¿Usa las redes sociales para informarse? _____	118
Gráfico 18. Matriz Los que deciden. Si le llega noticias a través de Whatsapp, ¿las lee? _____	119
Gráfico 19. Matriz Los que deciden. Grupos a los cuales pertenecen las personas con las cuales suele informarse _____	119
Gráfico 20. Matriz Los que deciden. Lo que piensan acerca de la difusión en la Defensoría del Pueblo _____	121
Gráfico 21. Matriz Los que deciden. Sobre si la ciudadanía cuenta con información suficiente para acudir a la institución en caso de necesitarlo _____	122
Gráfico 22. Matriz Los que deciden. Sobre la comunicación entre las diferentes áreas de la institución y las delegaciones _____	123
Gráfico 23. Matriz Los que deciden. Temas sobre los que debería mejorar su difusión la institución _____	125
Gráfico 24. Matriz Los que comunican. Fotoproblema _____	127
Gráfico 25. Matriz Los que comunican. Preferencias de medios de comunicación para información y frecuencia de uso _____	131
Gráfico 26. Matriz Los que comunican. Diarios digitales consultados _____	132
Gráfico 27. Matriz Los que comunican. Diarios impresos consultados _____	132
Gráfico 28. Matriz Los que comunican. Radios consultadas _____	133
Gráfico 29. Matriz Los que comunican. Canales de televisión consultados _____	134
Gráfico 30. Matriz Los que comunican. ¿Utiliza habitualmente redes sociales? _____	134
Gráfico 31. Matriz Los que comunican. Redes sociales utilizadas _____	135
Gráfico 32. Matriz Los que comunican. ¿Usa las redes sociales para informarse? _____	136
Gráfico 33. Matriz Los que comunican. Si le llega noticias a través de Whatsapp, ¿las lee? _____	136
Gráfico 34. Matriz Los que comunican. Grupos a los cuales pertenecen las personas con las cuales suele informarse _____	137

Gráfico 35. Matriz Los que comunican. Lo que piensan acerca de la difusión en la Defensoría del Pueblo_____	138
Gráfico 36. Matriz Los que comunican. Sobre si la ciudadanía cuenta con información suficiente para acudir a la institución en caso de necesitarlo____	140
Gráfico 37. Matriz Los que comunican. Sobre la comunicación entre las diferentes áreas de la institución y las delegaciones_____	141
Gráfico 38. Matriz Los que comunican. Temas sobre los que debería mejorar su difusión la institución_____	142
Gráfico 39. Matriz Los que se defienden. ¿Es la primera vez que acude a la defensoría?_____	144
Gráfico 40. Matriz Los que se defienden. ¿Ha podido resolver el problema por el cual consultó a la Defensoría del Pueblo?_____	144
Gráfico 41. Matriz Los que se defienden. ¿Conoce algo sobre la función que realiza la Defensoría del Pueblo?_____	145
Gráfico 42. Matriz Los que se defienden. ¿Podría indicar a través de qué canal, medio o persona, tomó conocimiento acerca de la institución?_____	145
Gráfico 43. Matriz Los que se defiende. Preferencias de medios de comunicación para información y frecuencia de uso_____	146
Gráfico 44. Matriz Los que se defienden. Diarios digitales consultados_____	147
Gráfico 45. Matriz Los que se defienden. Diarios impresos consultados_____	148
Gráfico 46. Matriz Los que se defienden. Radios consultadas_____	149
Gráfico 47. Matriz Los que se defienden. Canales de televisión consultados_____	149
Gráfico 48. Matriz Los que se defienden. ¿Utiliza habitualmente redes sociales?_____	150
Gráfico 49. Matriz Los que se defienden. Redes sociales utilizadas_____	150
Gráfico 50. Matriz Los que se defienden. ¿Usa las redes sociales para informarse?_____	151
Gráfico 51. Matriz Los que se defienden. Si le llega noticias a través de Whatsapp, ¿las lee?_____	152

Gráfico 52. Matriz Los que se defienden. Grupos a los cuales pertenecen las personas con las cuales suele informarse\_\_\_\_\_ 152

#### **9.4 Figuras**

Figura 1. Matriz Los que deciden. ¿Cómo te imaginás que debería ser la defensoría dentro de 15 o 20 años?\_\_\_\_\_ 126

Figura 2. Matriz Los que comunican. ¿Cómo te imaginás que debería ser la defensoría dentro de 15 o 20 años?\_\_\_\_\_ 143