

Análisis de la interfaz de las oficinas virtuales de empresas de servicio. El caso de Litoral Gas

Correo Electrónico

Contraseña



Ingresar



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

Escuela de Comunicación Social



Tesina de grado

Licenciatura en Comunicación Social

Análisis de la interfaz de las oficinas virtuales de empresas de servicio.

El caso de Litoral Gas.

Mariana Brondello

marianabrondello@gmail.com

Director: Dr. Sebastián Castro Rojas

Rosario, 2026

AGRADECIMIENTOS

A la familia que banca, a las amistades que suman, a los compañeros que apoyan, a los docentes que empujan. A los que están desde donde estén.

A la Universidad, pública siempre.

Resumen / Abstract

En el contexto de creciente digitalización de los servicios públicos, las oficinas virtuales se consolidan como espacios centrales de interacción entre las organizaciones y sus usuarios. Este trabajo tiene como objetivo analizar la interfaz de la oficina virtual de Litoral Gas como dispositivo de comunicación digital en la relación entre la empresa y sus públicos. A partir de un enfoque cualitativo, la investigación examina qué tipo de experiencia de usuario propone la plataforma, qué lógicas de interacción habilita y qué lugar ocupa el usuario dentro de esta estructura de vínculo digital. El estudio combina el análisis de la interfaz con la indagación a usuarios y desarrolladores, con el propósito de comprender cómo las decisiones de diseño influyen en la comprensión de los procesos, la realización de gestiones y la apropiación del servicio por parte de los usuarios. Los resultados permiten reflexionar sobre el papel de las interfaces digitales en la transformación de los servicios públicos y sobre su relevancia como espacios de mediación en la comunicación institucional contemporánea.

Palabras clave

Interfaces digitales, oficinas virtuales, comunicación institucional, servicios públicos, experiencia de usuario, transformación digital.

Índice

Índice	5
Introducción	7
Parte 1: Contexto y referencias conceptuales	13
1.1 Digitalización de la vida cotidiana	14
La convergencia. Entre lo digital y lo presencial	16
Comunicación y mediación tecnológica en servicios públicos	17
Transformaciones, tensiones y desigualdades en el acceso a lo digital.....	20
Demandas comunicacionales en entornos de autoservicio digital	21
Las oficinas virtuales como dispositivos sociotécnicos	23
1.2 Cultura y ciudadanía digital	25
Interacción digital: usuarios y plataformas	26
Experiencia del usuario y usabilidad	27
Cultura digital y comunicación	30
Parte 2: Metodología y análisis	33
2.1 Emergencia del espacio virtual de atención	37
Historia y condiciones de surgimiento de la oficina virtual	37
Evolución de la atención al cliente en la empresa	38
Impacto de la pandemia en la digitalización del servicio	39
2.2 La oficina virtual como interfaz de interacción	41
Accesos y umbral de entrada	41
Organización visual y jerarquía de contenidos	42
La interfaz como traducción del vínculo empresa–cliente	43
2.3 La oficina virtual como experiencia de uso. Análisis etnográfico digital	46
Recorridos de navegación y secuencias de uso	46
Ritmos de navegación y gestión del tiempo	52
Recorridos de uso y lógicas de circulación	56

2.4 Dimensión organizacional y de gestión de la oficina virtual -----	59
Percepciones de los usuarios -----	59
Entrevistas a responsables de la gestión y desarrollo de la oficina virtual -----	64
Innovación -----	64
Accesibilidad -----	65
Objetivos, desafíos y soluciones -----	67
Feedback o retroalimentación -----	68
Parte 3: Reflexiones y recomendaciones -----	70
3.1. Reflexiones finales y proyección conceptual -----	73
Líneas para futuras investigaciones -----	74
3.2 Recomendaciones -----	76
Referencias bibliográficas -----	79
Referencias web -----	80
Anexos -----	81

Introducción

Internet es el corazón de un nuevo paradigma sociotécnico que constituye en realidad la base material de nuestras vidas y de nuestras formas de relación, de trabajo y de comunicación. Lo que hace Internet es procesar la virtualidad y transformarla en nuestra realidad, constituyendo la sociedad red, que es la sociedad en que vivimos. (Castells, 2000)

El siglo XXI trajo consigo la revolución digital. Las sociedades se digitalizaron y las vías de comunicación pasaron de ser limitadas a ser múltiples y democratizadas en la actualidad, con diversos canales de conexión e interacción. Esta revolución atraviesa a las organizaciones, donde la convergencia de la tecnología y la comunicación convirtió radicalmente la forma en que interactúan con sus públicos, siendo la interfaz digital un elemento clave en esta dinámica.

La complejidad de las interfaces digitales al ser abordadas desde la perspectiva comunicacional implica entenderlas, como señala Carlos Scolari (2018), como una metáfora. Este recurso permite comprender una idea o un dominio conceptual en términos de otro. De este modo, la interfaz como un lugar o espacio de interacción, como una pequeña red de actores humanos tecnológicos que interactúan, podría convertirse en una palabra clave y necesaria para comprender las transformaciones de la sociedad -y las organizaciones-, en este siglo.

Con el acceso masificado a los teléfonos celulares inteligentes la tendencia al nomadismo de las personas se amplifica, debido a que proporcionan una cierta optimización de su vida social. Si bien Roberto Igarza (2012) plantea que las personas se han puesto en movimiento y que ese comportamiento social no tiene que ver con tecnologías de la información, sino que son técnicas sociales vinculadas con las formas de producir y las formas de comunicarse con los demás, las personas se apropian de los dispositivos móviles

naturalmente. En la cultura contemporánea, la cultura digital, los flujos y los intercambios, demandan mucho movimiento.

La vida y la actividad laboral en las grandes ciudades conviven casi a la perfección con las nuevas formas de comunicación en la movilidad. Los consumidores están en movimiento, yendo de sus trabajos a sus ocupaciones extralaborales y a sus actividades de ocio. En esta lógica, el tiempo y el espacio cambian las formas de relacionarse con otros, personas u objetos debido a que los entornos creados por los medios digitales suponen experiencias inmersivas propias de la virtualidad, la telepresencia y la artificialidad. La gestión del espacio-tiempo que se habilita de esta manera permite a las personas organizar sus variadas actividades en simultáneo, donde, “el sistema se vuelve operador de una verdadera subcultura de estilo de vida en tiempo real” (Igarza, 2012, p. 149).

En este entramado digital, donde la movilidad y la conectividad moldean nuevas formas de relacionarse e interactuar, el análisis de las oficinas virtuales en empresas de servicios públicos adquiere especial relevancia. A diferencia de otros sectores donde los consumidores pueden elegir entre múltiples opciones, en el caso de los servicios públicos concesionados -como el suministro de gas natural- el vínculo entre el usuario y la empresa está mediado por una relación casi ineludible y sostenida en el tiempo. Entendemos que esta particularidad convierte a la experiencia del usuario en un aspecto clave que excede lo técnico o lo funcional: se vuelve una dimensión comunicacional central para garantizar accesibilidad, comprensión y eficacia en la interacción digital. En este sentido, el entorno digital canaliza operaciones y fundamentalmente construye sentidos sobre cómo la empresa se posiciona frente a sus usuarios, qué lugar les asigna y cómo interpreta sus necesidades en un entorno de comunicación digital que debe ser, ante todo, claro, inclusivo y orientado al servicio.

Acelerados por las restricciones consecuencia de la pandemia por coronavirus (2020), los cambios a nivel tecnológico que venían sucediéndose en las empresas de servicios cobraron real protagonismo. La imposibilidad de la atención presencial empujó la necesidad de realizar trámites impostergables a distancia, lo que aceleró el desarrollo y

puesta en funcionamiento de oficinas virtuales. Estos espacios de interacción terminaron convirtiéndose así en un punto de contacto crucial donde la eficiencia, accesibilidad y usabilidad de la interfaz tienen un impacto directo en la calidad del servicio y la experiencia del usuario.

Como reconoce Luis Núñez (2013), en la actualidad hay empresas que siguen haciendo diferencias entre la comunicación digital y la offline, cuando vivimos en un mundo omnicanal. Es decir que, en el ecosistema digital actual, la clave no es solo estar en todas partes, sino integrar cada canal bajo una estrategia unificada donde cada plataforma explote sus fortalezas específicas para potenciar el mensaje.

Esta investigación se propone indagar en las formas que asume la comunicación digital en el universo de las empresas de servicios públicos, a partir del análisis de la interfaz de la oficina virtual de Litoral Gas, entendida como un dispositivo transaccional que organiza la interacción entre la empresa y sus usuarios para cierto tipo de trámites. El objeto de estudio se delimita, entonces, a la interfaz digital de esta plataforma, en tanto espacio donde se configuran sentidos, recorridos de navegación, lógicas de uso y vínculos entre actores.

La investigación intenta responderse una serie de interrogantes que guían el abordaje teórico y metodológico: ¿cómo está diseñada la interfaz de la oficina virtual de Litoral Gas? ¿qué tipo de experiencia de usuario propone? ¿qué lógicas de la cultura convergente se manifiestan (o no) en ella? ¿qué tipo de prácticas de consumo digital habilita o restringe la interfaz estudiada? Y, finalmente, ¿qué lugar ocupa el usuario en esta estructura de comunicación digital, considerando el contexto más amplio de la sociedad red?

El aporte al conocimiento que se espera de este trabajo final sobre cómo las tecnologías de la información y comunicación (TIC) modifican las maneras de utilizar, procesar y consumir la información en la sociedad actual se centra en la evaluación del impacto en la experiencia del usuario y la eficiencia del servicio.

Un trabajo elaborado bajo la modalidad de investigación tiene como objetivo, según plantean Iglesia y Vázquez (2013), el tratamiento de datos “a los efectos de dar alguna

respuesta a un interrogante que surja de un problema de la realidad, todo ello en el marco de un desarrollo conceptual explícito y siguiendo la lógica de la validación científica” (p. 59).

En este contexto, el análisis de la interfaz digital de la oficina virtual de Litoral Gas permitirá no solo describir y evaluar sus características técnicas y comunicacionales, sino también comprender qué lugar ocupan los usuarios dentro de un ecosistema digital en transformación. Esta investigación busca aportar a una reflexión más profunda sobre cómo las empresas de servicios públicos diseñan sus canales de atención digital en una sociedad cada vez más interconectada, intentando contribuir a pensar estrategias comunicacionales más inclusivas, eficaces y centradas en la experiencia de las personas.

La elección de este objeto de estudio se vincula con la necesidad de conocer en profundidad una plataforma que en estos tiempos tiene un papel esencial en la vinculación cliente-empresa, ya que posibilita la interacción de manera directa, sin intermediarios, sin esperas, sin distancias. Esta investigación analizará la interfaz digital de la oficina virtual de Litoral Gas, tal como entiende Scolari (2018) a la interfaz, como un lugar de interacción, un ecosistema en constante cambio, donde los usuarios y los diseñadores coevolucionan.

En la presente investigación se pretende analizar las dinámicas de interacción sociotécnica que se configuran en la oficina virtual de Litoral Gas; identificar el papel que asumen los actores humanos y tecnológicos en este entorno; examinar las implicancias de estas interacciones en la experiencia de los usuarios; indagar en sus efectos sobre los procesos de la empresa; y comprender cómo se construyen socialmente los vínculos que se establecen en este espacio digital.

La manera de abordar el objeto de estudio planteado es mediante un método vinculado a los aspectos que se pretenden conocer: la construcción social de significados, las perspectivas de los actores sociales, las condiciones de la vida cotidiana. En este caso la perspectiva cualitativa, orientada a la comprensión de los sentidos que emergen en el diseño y uso de la interfaz digital de la oficina virtual de Litoral Gas, es la más apropiada. Se optó por un enfoque exploratorio y descriptivo, con el objetivo de analizar cómo está

configurada la interfaz, qué tipo de experiencia de usuario propone y qué lógicas comunicacionales y culturales la atraviesan.

Al momento de realizar este trabajo la oficina virtual llevaba una década en línea. En ese lapso, la herramienta transitó desde su implementación temprana hasta alcanzar una fase de consolidación plena, adaptándose a las crecientes demandas del entorno digital. Dicha evolución temporal garantiza que el objeto de estudio posee el recorrido suficiente para evaluar su impacto y eficiencia.

El abordaje metodológico se estructura en dos niveles complementarios. El primero, el análisis de la interfaz digital, que se nutre de herramientas provenientes de los estudios sobre interfaces, cultura digital y diseño de experiencia de usuario.

En segundo lugar, entrevistas a usuarios y a las personas que gestionan la oficina virtual, que permiten acceder a una dimensión subjetiva y situada del vínculo con la interfaz, y con el fin de comprender los criterios detrás del diseño y funcionamiento de la plataforma.

Si bien no pretendemos con el presente trabajo una generalización estadística, sí consideramos necesario identificar patrones y reflexionar sobre los desafíos actuales de la digitalización en empresas de servicios públicos. Haremos uso de las técnicas cuantitativas, ya que analizaremos las métricas e indicadores que la misma plataforma brinda para luego realizar un análisis general y un contraste con los casos abordados con técnicas como la entrevista y observación virtual.

Este trabajo se organiza en cuatro partes. Una vez que se introduce el tema, se presenta el problema de investigación, la justificación del estudio, los objetivos y las preguntas que orientan el trabajo, se desarrollan las referencias conceptuales que sustentan el análisis (como las interfaces digitales, experiencia del usuario y convergencia entre lo digital y lo presencial) y se contextualiza el caso de estudio, describiendo el proceso de digitalización de la atención al cliente en Litoral Gas y la incorporación de su oficina virtual.

En la segunda parte se describe la estrategia metodológica adoptada y se focaliza en el análisis del caso. Se examina la interfaz de la oficina virtual de Litoral Gas y se presentan

los resultados obtenidos a partir de su estudio, así como de la indagación realizada con usuarios y desarrolladores.

En la tercera parte se recuperan los objetivos e interrogantes de la investigación para presentar las reflexiones del trabajo. A partir de ellas se proponen recomendaciones orientadas al desarrollo de oficinas virtuales en empresas prestadoras de servicios públicos.

Parte 1:

Contexto y referencias conceptuales

Este capítulo se propone construir el andamiaje contextual y teórico desde el cual se analizará nuestro objeto de estudio. A lo largo del apartado se desarrolla un recorrido contextual que permite situar el surgimiento y la evolución de la oficina virtual en relación con los procesos culturales de digitalización de los servicios y las transformaciones en las prácticas de los usuarios. Asimismo, se recuperan conceptos y enfoques que permiten pensar las plataformas digitales no solo como herramientas técnicas, sino como espacios de interacción, producción de sentido y vínculo entre instituciones y usuarios. Este marco contextual y conceptual funcionará como base para el análisis posterior.

1.1. Digitalización de la vida cotidiana

Desde comienzos del siglo XXI, las tecnologías digitales han reconfigurado de manera profunda las formas de organización social, comunicacional y cultural. Como propone Scolari, “todas las tecnologías de la comunicación son sociales por los valores que imprimen a sus productos, por los procesos de consumo que desatan, por las concatenaciones que establecen con otras tecnologías” (2008, p. 14). En las últimas décadas, los procesos de digitalización transformaron de manera profunda las formas en que las personas se vinculan con los servicios que organizan la vida cotidiana. Se modificaron no solo los canales de acceso y comunicación, sino también los tiempos, los espacios y las expectativas que estructuran la relación entre usuarios e instituciones.

Vivimos en una sociedad cada vez más interconectada. La incorporación progresiva de tecnologías digitales en distintos ámbitos de la vida cotidiana ha modificado de manera sustancial las formas en que las personas acceden, gestionan y experimentan los servicios que organizan su día a día. Trámites, consultas, pagos y solicitudes que históricamente requerían la presencia física en oficinas o dependencias institucionales se trasladan, cada vez con mayor frecuencia, a entornos virtuales que prometen mayor agilidad, disponibilidad permanente y autonomía para los usuarios.

En la lección inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento de la Universitat Oberta de Catalunya, Castells (2000) afirma que Internet es la sociedad, que allí están expresados “los procesos sociales, los intereses sociales, los valores sociales, las instituciones sociales” (p 13). Entonces, lejos de constituir un espacio ajeno a la vida social, podemos decir que Internet articula la virtualidad con la experiencia cotidiana, integrándola a la realidad social efectiva.

En este escenario, la digitalización de los servicios no puede pensarse sin considerar el rol central que adquieren las plataformas como espacios desde los cuales los usuarios realizan sus intercambios y conforman parte de su experiencia cotidiana. Desde la perspectiva de la sociedad red que define Castells (2013), los sujetos participan en circuitos de información y comunicación que se estructuran a partir de lógicas digitales, en “una sociedad construida en torno a redes personales y corporativas operadas por redes digitales que se comunican a través de internet” (p.12).

Esta nueva forma de socialización en red es propia de este momento histórico y contempla como aspecto clave el proceso de individualización, o sea, el “declive de la comunidad entendida en términos de espacio, trabajo, familia y adscripción en general” (2013, p.13). A pesar de este proceso egocéntrico -como también denomina a la individualización-, el autor no avizora el fin de la comunidad, sino que entiende que hay una reinterpretación de las relaciones:

La sociabilidad se reconstruye en forma de individualismo y comunidad en red a través de la búsqueda de personas afines, en un proceso que combina interacción virtual (online) con interacción real (offline), ciberespacio con espacio físico y local. La individualización es el proceso fundamental para constituir sujetos (individuales o colectivos), la conexión en red es la forma de organización que construyen estos sujetos. (2013, p.13)

Ahora bien, como plantea Fernández (2021), esa participación se realiza siempre a través de plataformas específicas, que funcionan como soportes de interacción y actúan

como verdaderos contextos sociales en los que se desarrolla buena parte de la vida comunicacional actual.

Plataformas mediáticas: son las interfaces de las redes sociales, páginas, sitios webs y aplicaciones que actúan como espacios soporte de diversos sistemas de intercambios mediatizados. Un aspecto clave a tener en cuenta es que los usuarios viven en red, pero solo interactúan a través de sus plataformas; a partir de allí, presuponen los resultados de su acción o inacción en la red. Las plataformas se presentan como verdaderos contextos sociales de la época, compitiendo o conviviendo, con instituciones de gobierno, partidos políticos, organizaciones sociales, espacios de performances artísticas diversas, o de encuentros cara a cara, con conocidos o desconocidos. (Fernandez, 2021, pág. 62)

La convergencia. Entre lo digital y lo presencial

La noción de convergencia, ampliamente desarrollada por Henry Jenkins (2006), alude al proceso mediante el cual los medios tradicionales y digitales se entrelazan, generando nuevas formas de circulación de contenido y de experiencia del usuario. En el caso de las oficinas virtuales, la convergencia se manifiesta en la coexistencia de canales digitales y presenciales, que no compiten entre sí, sino que se integran en una lógica de complementariedad.

Esta convergencia no es solo tecnológica, sino también cultural: implica una transformación en las prácticas de los usuarios, que oscilan entre lo físico y lo digital dependiendo del tipo de gestión, la urgencia o su familiaridad con la tecnología. Como plantea Scolari (2008), los usuarios de hoy son prosumidores, activos en la configuración de su experiencia, pero requieren de entornos que articulen de manera fluida ambas dimensiones.

En definitiva, el proceso de digitalización debe comprenderse como un cambio tecnológico, pero fundamentalmente como una transformación más amplia que reconfigura prácticas sociales, modos de interacción y expectativas en torno al funcionamiento de los servicios. En este sentido, la vida cotidiana se ve atravesada por nuevas lógicas temporales y espaciales —marcadas por la inmediatez, la conectividad y la gestión a distancia— que inciden en la relación entre las personas y las organizaciones proveedoras de servicios, abriendo interrogantes sobre los modos en que estas mediaciones digitales se integran, se naturalizan o generan tensiones en la experiencia social.

Comunicación y mediación tecnológica en servicios públicos

En el marco de los procesos de digitalización de los servicios, la interfaz de la oficina virtual puede ser pensada como un nuevo espacio de contacto entre los usuarios y las organizaciones. Si bien no se trata de un espacio físico, cumple una función equivalente en términos comunicacionales, en tanto concentra los intercambios, organiza las interacciones y establece las condiciones bajo las cuales se desarrolla el vínculo. A través de la interfaz, la organización se presenta, regula y orienta las acciones de los usuarios, convirtiendo a este entorno digital en un ámbito central de mediación institucional.

En definitiva, la interfaz no es solo un soporte técnico: es el espacio donde se juega la relación contemporánea entre usuarios y organizaciones. Define qué puede hacer el usuario, qué comprende, qué interpreta, cuánto confía, cuánto esfuerzo invierte y cómo se siente atendido o desatendido. La interfaz también puede ser vista como que habilita o restringe acciones y produce sentidos sobre el servicio y la empresa.

Desde una perspectiva semiótica, Scolari (2004) sostiene que las interfaces no solo presentan información, sino que proponen modos de relación con esa información: son artefactos comunicativos que estructuran la experiencia del usuario y generan un modelo

implícito de uso. En este sentido, la interfaz digital puede ser entendida como el espacio de interacción entre el usuario y un sistema digital.

Es el propio Scolari (2018) quien, retomando las palabras de Gilbert Simondon (1989), sostiene que:

La técnica es la interfaz objetiva (física) entre el entorno humano y el entorno natural, mientras que la cultura es la interfaz subjetiva (simbólica) entre el medio humano y el entorno técnico. Las consecuencias de la técnica sobre los seres humanos son dobles, y tanto el medio físico como el simbólico funcionan como mediadores. Utilizamos la tecnología y la hablamos pero, al mismo tiempo, la tecnología también nos usa y nos habla. (2018, p.16)

En este contexto el concepto de interfaz podría convertirse en una de las palabras clave necesarias “para comprender las transformaciones de la sociedad contemporánea” (2018, p. 16), en el siglo XXI.

Es a través de ella que el usuario accede, navega, interpreta y acciona dentro de un entorno digital. La interfaz actúa como un dispositivo de traducción entre el lenguaje de las máquinas y el lenguaje humano, siendo central en la organización de los vínculos entre personas y sistemas digitales. Por lo tanto, podríamos afirmar que la interfaz condensa aspectos técnicos, comunicacionales y simbólicos que moldean la manera en que se produce la interacción.

“¿Qué es una interfaz?”, se pregunta Scolari (2018, p. 20) y propone un recorrido del uso del término, empezando por el más instalado en los tiempos recientes: el término interfaz, para él se convirtió en un comodín:

En las últimas décadas el término /interfaz/ se ha convertido en un comodín polisémico, un concepto-paraguas susceptible de ser interpretado y utilizado en diferentes contextos. Como sucede con /digital/, /hipertexto/, /multimedia/ o /interactivo/, al introducir la palabra /interfaz/ en un discurso se genera un efecto de

sentido impregnado de moderna «tecnologicidad». A principios del siglo XXI hablar de interfaces es *wired*. (2018, p.22)

También se pregunta, en este análisis, cuál es la mejor interfaz. Y concluye en lo que será el faro de análisis en nuestro presente trabajo, y eje para una propuesta a modo de reflexión: la mejor interfaz es la que no necesita instrucciones (2018, p.23)

En Vidas mediáticas, Fernández (2021) propone pensar las interfaces en distintos niveles. En un plano más amplio, el autor plantea una noción macro, que refiere a los dispositivos o mecanismos generales que median entre un sistema y otro y permiten la comunicación entre ellos. Luego distingue un nivel meso, vinculado con las opciones y funciones que las propias plataformas despliegan en sus pantallas y que organizan la experiencia del usuario. Finalmente, identifica un nivel micro o de interfaz de usuario, que remite a los elementos que posibilitan la interacción individual y el intercambio con otros dentro de cada plataforma.

En este trabajo es pertinente tener en cuenta esta diferenciación porque permite abordar las oficinas virtuales no solo como un conjunto de funciones visibles en pantalla, sino como parte de un entramado sociotécnico más amplio. De ese modo, la noción de interfaz resulta útil para examinar tanto las decisiones de diseño que estructuran la experiencia de uso, como las formas concretas de interacción que habilitan los usuarios en el entorno digital.

La digitalización incorpora a la vida cotidiana una creciente delegación de tareas, trámites e intercambios en entornos digitales. En este proceso, las interfaces se vuelven el punto de contacto entre los usuarios y los servicios, definiendo qué acciones son posibles, cómo se accede a la información y qué forma adquiere la relación con la organización. Así, las oficinas virtuales de las empresas de servicios no solo reemplazan procedimientos presenciales, sino que reconfiguran modos de comunicación, percepción y resolución de necesidades en la experiencia diaria de los usuarios.

Veremos luego cómo las restricciones y posibilidades tecnológicas de la interfaz moldean el intercambio entre el usuario y la organización.

Para Fernández (2021), la materialidad no es solo el soporte, sino la "filigrana" (marcas físicas y técnicas) que define la experiencia del usuario.

Transformaciones, tensiones y desigualdades en el acceso a lo digital

El avance de la digitalización no solo amplía la disponibilidad de servicios en línea, sino que también profundiza transformaciones sociales más amplias. Desde la perspectiva de la sociedad red, Castells (2013) entiende que los procesos de digitalización reorganizan las formas de comunicación, producción y acceso a la información, generando nuevas oportunidades pero también reproduciendo desigualdades preexistentes.

El acceso diferencial a la conectividad, las competencias digitales o los dispositivos adecuados no constituye solo una brecha técnica, sino una desigualdad social estructural que condiciona la participación de los sujetos en la vida cotidiana digitalizada. De este modo, la digitalización de los servicios puede habilitar mayores niveles de autonomía para ciertos sectores, mientras que para otros introduce obstáculos, limitaciones o nuevas formas de exclusión. En palabras de Castells:

Esto es especialmente evidente en la persistencia de la brecha digital entre distintos países y dentro de los países, que depende del poder adquisitivo de los consumidores y del desarrollo de las infraestructuras de comunicación. Incluso con un acceso creciente a Internet y a las comunicaciones inalámbricas, existe una diferencia abismal en el acceso a la banda ancha, y las brechas educativas en cuanto a la capacidad para manejar una cultura digital tienden a reproducir y a ampliar las estructuras de dominación social por clase, etnia, raza, edad y sexo entre países y dentro de cada país. (2009, p 90-91)

En consecuencia, pensar la digitalización de servicios requiere considerar no solo los avances en términos de eficiencia o comodidad, sino también las tensiones que emergen cuando la provisión de servicios públicos se desplaza hacia entornos digitales, en contextos donde las condiciones de acceso y uso están distribuidas de manera desigual.

Esta articulación permite observar que el acceso desigual a lo digital no solo remite a infraestructura tecnológica o competencias individuales, sino también a la posibilidad de participar efectivamente en estos espacios de intercambio mediados por plataformas. En otras palabras, la brecha digital implica formas diferenciadas de presencia y de acción dentro de entornos que operan como mediadores obligados para la gestión de servicios, trámites y vínculos con organizaciones. Como reconoce Igarza: “toda forma de organizar la información representa una mirada ideológica acerca de cómo será accedida y bajo qué condiciones” (p. 153).

De allí que el análisis de las plataformas y sus interfaces resulte clave para comprender cómo la digitalización de los servicios puede habilitar nuevas formas de inclusión, pero también reproducir o profundizar desigualdades existentes.

Demandas comunicacionales en entornos de autoservicio digital

Hay en los entornos virtuales “algo más que tecnología y usos” (Fernández, 2021, p. 74). En su definición de mediatizaciones como “todo sistema de intercambio discursivo o de servicios con soporte tecnológico” (2021, p. 61), Fernández plantea que toda mediatización está constituida por “al menos, tres series de fenómenos de vida relativamente independiente, convergentes en la mediatización de que se trate” (p. 61), las cuales distingue del siguiente modo:

Dispositivos técnicos: del instrumental tecnológico que interviene, sólo importan los efectos de sentido producidos (...). Es esta una serie clave que, como se la

considere, depende de que se pueda enfrentar con mayor o menor precisión la materialidad mediática.

Géneros/Estilos: provenientes del acervo cultural de la región cultural que se estudie, y que suelen tener reconocimiento, aunque diferenciado entre sí, tanto en la producción de intercambios como en el reconocimiento del mismo, aunque no se intervenga directamente (...).

Usos sociales: cada mediatización se sostiene como tal porque es utilizada por la sociedad para ciertos usos más o menos generales reconocidos por los nativos de la sociedad en que se produce (2021, pp. 61-62).

Señala más adelante que, aun cuando persisten ciertas inercias en la organización del campo mediático, las transformaciones tecnológicas tienden a diluir las fronteras que lo estructuraron históricamente. En ese marco, se vuelve cada vez más difícil delimitar con precisión prácticas como mirar, escuchar, jugar o leer, ya que estas se desarrollan a través de múltiples dispositivos, plataformas y soportes que tensionan las clasificaciones tradicionales. Este enfoque permite extender la discusión hacia otros entornos digitales de interacción, como las oficinas virtuales, que también configuran experiencias de uso y prácticas mediatizadas.

Así como Fernández concluye que el principal aporte de Raymond Williams para el análisis de la televisión reside en considerar su “complejidad tecnológica, discursiva y de usos” (2021, p. 79), resulta pertinente trasladar este enfoque al estudio de los espacios virtuales destinados a la realización de trámites. En este sentido, dichos entornos pueden ser abordados a partir de la diferenciación entre la dimensión tecnológica de la plataforma y los modos en que es efectivamente utilizada; entre el carácter institucional de los formatos discursivos que organizan la interacción y las lógicas de funcionamiento que estructuran su organización y circulación; también los efectos producidos y los usos alternativos que los usuarios desarrollan en relación con estos dispositivos.

Las oficinas virtuales como dispositivos sociotécnicos

En la medida en que las oficinas virtuales constituyen espacios de mediación donde se articulan dimensiones técnicas, institucionales y discursivas, pueden ser abordadas como dispositivos sociotécnicos. Retomando los desarrollos de la sociosemiótica de Verón, tal como propone Cingolani (2019), estos entornos no se reducen a soportes funcionales para la realización de trámites, sino que operan como dispositivos que organizan la circulación discursiva y configuran condiciones de reconocimiento a través de la interfaz.

La producción y reconocimiento no son instancias separadas, sino procesos profundamente imbricados. “Otros textos forman parte de las condiciones de producción de un texto”, reconoce el autor (2019, p.54), remarcando que ningún texto se produce desde cero ni en aislamiento. Por eso, producir un texto implica, al mismo tiempo, reconocer esos discursos anteriores y dialogar con ellos.

“Todos (medios, instituciones y actores) son tanto productores como intérpretes de otros discursos”, afirma Cingolani (2019, p.54) y trae, en ese contexto, una expresión de Verón: “Quiero decir, el *sapiens* es un productor de signos, pero no toda producción de signos es mediática, algunas sí, otras no. Podría decirse así: felizmente el *sapiens* sigue practicando alguna semiosis no mediatizada”. (Verón, 2012, como se citó en Cingolani, 2019, p.54)

En el marco de las sociedades mediatizadas, Cingolani (2019) señala que los medios y las instituciones cumplen un rol central en la conformación de colectivos identitarios, en tanto interpelan a un conjunto plural e indeterminado de individuos a través de estrategias de enunciación que se inscriben en los discursos. Estas interpelaciones proponen determinadas formas de colectivación que no se realizan automáticamente, sino que se ponen en juego en la instancia de reconocimiento. En el caso de la oficina virtual, la interfaz funciona como un espacio transaccional en el que la organización convoca a los usuarios a reconocerse como parte de un colectivo activado o sugerido —por ejemplo, el de “usuarios digitales” del servicio—, estableciendo recorridos, roles y expectativas de acción. Cuando el

autor expresa que “las gramáticas de reconocimiento pueden ser reveladoras de éxito o de fracaso en relación con las colectivaciones propuestas en producción” (2019, p.55), es apropiado para entender que la dificultad o el desvío en el uso de la oficina virtual pueden leerse entonces como indicios de tensiones en la transacción comunicacional propuestas en la instancia de producción.

Castells (2001) en su teoría sobre la sociedad red, plantea que las organizaciones modernas tienden a operar en entornos de información distribuidos, donde los flujos digitales reemplazan en gran medida las interacciones cara a cara. Así, las oficinas virtuales representan una manifestación concreta de esta lógica, integrando funcionalidades que permiten resolver de manera autónoma las necesidades del usuario.

1.2 Cultura y ciudadanía digital

“Internet es un componente indisociable de la vida cotidiana de millones de personas”, dice Igarza (2012, p.147) y justifica su afirmación con datos de una encuesta realizada en 26 países que arroja como resultado que para la amplia mayoría (cuatro de cinco personas encuestadas) “Internet debería ser un ‘derecho fundamental’” (2012, p.147). De hecho, casi la mitad de los usuarios no podrían vivir sin Internet y una amplia mayoría de ellos opina que Internet ha tenido un impacto positivo en su vida.

Asimismo, entiende que “Internet se ha transformado en una parte esencial de las actividades cotidianas de muchísimas personas”, (2012, p.147). Los procesos de digitalización de los servicios se inscriben en un entramado cultural más amplio que excede las dimensiones técnicas y organizativas y que remite a transformaciones en las formas de participación social y en el ejercicio de la ciudadanía en entornos mediatizados.

En este sentido, Igarza (2012) sostiene que la incorporación de tecnologías digitales en la vida cotidiana da lugar a nuevas prácticas culturales y modos de uso que se construyen socialmente, y que inciden en la manera en que los sujetos se apropian de los dispositivos y servicios digitales. Por su parte, Scolari (2018), enfatiza en la importancia de las competencias, saberes y alfabetizaciones necesarias para interactuar con entornos digitales complejos, señalando que dichas capacidades condicionan las experiencias de uso y los modos de participación en plataformas y sistemas en línea.

Desde esta perspectiva, la noción de ciudadanía digital permite ampliar la mirada sobre el acceso a los servicios en línea, entendiendo que no se trata únicamente de una cuestión de disponibilidad técnica o conectividad. Si buscamos la definición que el Estado Nacional propone para el concepto de ciudadanía digital, encontramos la siguiente:

La ciudadanía digital refiere al conjunto de derechos y responsabilidades que las personas tenemos en el entorno digital, entendiendo a Internet como un espacio público, donde nos encontramos con oportunidades para el ejercicio pleno de

derechos, pero también con riesgos de posibles vulneraciones. (Gobierno de Argentina, s.f., párr. 1)

Ser un ciudadano digital implica el aprovechamiento de las oportunidades del mundo informático para el ejercicio tanto público como privado. Castells (2009) plantea que, en el marco de la sociedad red, las posibilidades de participación social y ejercicio de derechos se encuentran profundamente atravesadas por desigualdades estructurales, capacidades diferenciales de acceso y competencias de uso de las tecnologías de la información y la comunicación. En este sentido, la interacción con plataformas digitales que median derechos y obligaciones —como las oficinas virtuales— pone en juego condiciones sociales y culturales que pueden habilitar o restringir la participación efectiva de los sujetos en estos entornos.

Interacción digital: usuarios y plataformas

Así como dijimos que la interfaz digital puede ser entendida como el espacio de interacción entre el usuario y un sistema digital, la interacción digital podría entenderse como el conjunto de intercambios entre el usuario y una interfaz tecnológica. Norman (1988), en su teoría del diseño centrado en el usuario, señala que una buena interacción depende de la capacidad del sistema para ser intuitivo, comprensible y coherente con las expectativas del usuario. Así, la interacción no se limita al momento del clic, sino que involucra procesos cognitivos, afectivos y simbólicos.

Para Scolari (2018), interpretar una interfaz “implica para el usuario activar un conjunto de competencias cognitivas, recuperar experiencias previas de interacción y formular hipótesis sobre su funcionamiento”. (2018, p. 36) Desde esta perspectiva, la interacción digital no puede reducirse a una secuencia de acciones instrumentales orientadas a cumplir un objetivo funcional. Cada interacción supone un proceso de interpretación en el que el usuario debe reconocer signos, anticipar resultados y construir sentido a partir de las propuestas de la interfaz. En este marco, la plataforma no solo habilita

u obstaculiza determinadas operaciones, sino que también configura un modo particular de relación con la institución que la ofrece, estableciendo reglas implícitas sobre qué es posible hacer, cómo hacerlo y en qué términos se espera que el usuario participe del intercambio.

Ese modo particular de relación, muchas veces, frustra el deseo de los diseñadores, ya que como reconoce Scolari “los usuarios sobreinterpretan la interfaz y la usan a su manera, llegando incluso a rediseñarla en función de sus intereses” (2018, p. 39).

En este sentido, la interacción digital puede entenderse como una práctica atravesada por condiciones técnicas, institucionales y culturales. No todos los usuarios interactúan del mismo modo con una plataforma, ya que sus recorridos están modulados por experiencias previas, competencias digitales y marcos de interpretación construidos socialmente. La interfaz, lejos de ser un medio neutro, organiza estas interacciones al proponer determinados caminos posibles y al limitar otros, produciendo una experiencia de uso que combina procedimientos técnicos con sentidos sociales. De este modo, analizar la interacción digital implica atender tanto a las operaciones que el sistema permite realizar como a las formas en que estas operaciones son comprendidas, aceptadas o resistidas, ya que “a menudo los usuarios no hacen con la interfaz lo que los diseñadores esperan que hagan” (Scolari, 2018, p. 39).

A partir de estas consideraciones, resulta necesario profundizar en cómo estas interacciones se traducen en una experiencia concreta para los usuarios, atendiendo tanto a las condiciones de uso de la plataforma como a los criterios de usabilidad que organizan su diseño y funcionamiento.

Experiencia del usuario y usabilidad

La experiencia del usuario (UX) refiere al conjunto de percepciones y reacciones que una persona tiene al interactuar con un sistema. Jakob Nielsen (2017) reconoce que el término fue acuñado por Norman en 1993 pero que el campo precede al término:

Bell Labs fue uno de los pioneros en esta transición, comenzando con el primer psicólogo contratado para diseñar sistemas telefónicos en 1945: John E. Karlin. Para los años 50, Bell Labs definitivamente hacía trabajo de UX, en particular en el diseño del teclado de tonos. El hecho de que sigamos usando su diseño hoy en día es prueba de lo importante que es conseguir la experiencia de usuario correctamente desde el principio (Nielsen, 2017, párr. 4).

El autor define la usabilidad como “un atributo de calidad que evalúa lo fácil que es usar las interfaces de usuario” (2012, párr. 2) además de realizar tareas de manera eficiente y sentirse satisfechos con el proceso. Una buena experiencia del usuario combina accesibilidad, claridad, estética funcional y retroalimentación. En contextos de servicios públicos, donde el público es diverso y muchas veces con bajo nivel de alfabetización digital, estos principios se vuelven centrales. En oficinas virtuales, esto se traduce en plataformas que deben ofrecer caminos claros, respuestas rápidas y una arquitectura de la información que acompañe al usuario desde el ingreso hasta la resolución de su necesidad.

El mayor aporte en la materia es el establecimiento de las 10 heurísticas de usabilidad (1994), un conjunto de principios que ayudan a evaluar y mejorar interfaces:

1. Visibilidad del estado del sistema

El diseño debe mantener siempre informados a los usuarios sobre lo que ocurre, mediante retroalimentación adecuada en un plazo razonable.

2. Coincidencia entre el sistema y el mundo real

El diseño debe hablar el idioma de los usuarios. Utiliza palabras, frases y conceptos familiares para el usuario, en lugar de jerga interna. Sigue las convenciones del mundo real, haciendo que la información aparezca en un orden natural y lógico.

3. Control del usuario y libertad

Los usuarios a menudo realizan acciones por error. Necesitan una "salida de emergencia" claramente marcada para salir de la acción no deseada sin tener que pasar por un proceso prolongado.

4. Consistencia y estándares

Los usuarios no deberían preguntarse si diferentes palabras, situaciones o acciones significan lo mismo. Sigue las convenciones de la plataforma y del sector.

5. Prevención de errores

Los buenos mensajes de error son importantes, pero los mejores diseños evitan cuidadosamente que ocurran problemas desde el principio. O bien elimina las condiciones propensas a errores, o las comprueba y presenta a los usuarios una opción de confirmación antes de que se comprometan con la acción.

6. Reconocimiento en lugar de recordar

Minimiza la carga de memoria del usuario haciendo visibles los elementos, acciones y opciones. El usuario no debería tener que recordar información de una parte de la interfaz a otra. La información necesaria para usar el diseño (por ejemplo, etiquetas de campos o elementos del menú) debe ser visible o fácilmente recuperable cuando sea necesario.

7. Flexibilidad y eficiencia de uso

Los atajos — ocultos a los usuarios novatos — pueden acelerar la interacción para el usuario experto, de modo que el diseño se adapte tanto a usuarios inexpertos como experimentados. Permite a los usuarios personalizar acciones frecuentes.

8. Diseño estético y minimalista

Las interfaces no deben contener información que sea irrelevante o rara vez necesaria. Cada unidad extra de información en una interfaz compite con las unidades relevantes y disminuye su visibilidad relativa.

9. Ayudar a los usuarios a reconocer, diagnosticar y recuperar errores

Los mensajes de error deben expresarse en lenguaje claro (sin códigos de error), indicar con precisión el problema y sugerir constructivamente una solución.

10. Ayuda y documentación

Es mejor que el sistema no necesite explicaciones adicionales. Sin embargo, puede ser necesario proporcionar documentación para ayudar a los usuarios a entender cómo completar sus tareas. (Nielsen, 1994)

Como se mencionó anteriormente, la experiencia de uso y las condiciones de usabilidad de la oficina virtual no dependen únicamente de su diseño técnico, sino también de los saberes, prácticas y expectativas que los usuarios construyen en su relación cotidiana con los entornos digitales. En este sentido, el análisis de la interacción remite necesariamente a una dimensión cultural, que permite comprender cómo la comunicación digital se inscribe en marcos más amplios de cultura digital y modos socialmente aprendidos de vincularse con los dispositivos.

Cultura digital y comunicación

Desde los aportes de Pierre Lévy, la emergencia de los entornos digitales puede comprenderse en el marco de la cibercultura, entendida como “el conjunto de las técnicas (materiales e intelectuales), de las prácticas, de las actitudes, de los modos de pensamiento y de los valores que se desarrollan conjuntamente en el crecimiento del ciberespacio”. (1997, p.1)

Este autor destaca que dichas transformaciones se caracterizan por la interactividad, la conectividad y la posibilidad de construir saberes de manera distribuida mediante procesos de inteligencia colectiva (1999). En sus palabras:

“Nosotros, los seres humanos, nunca pensamos solos ni sin la ayuda de herramientas. Las instituciones, las lenguas, los sistemas de signos, las técnicas de comunicación, de representación y de grabación informan en profundidad a nuestras actividades cognitivas: toda una sociedad cosmopolita piensa en nosotros. Por este motivo, a pesar de la permanencia de las estructuras neuronales de base, el pensamiento es extremadamente histórico, fechado y localizado, no solamente en su propósito, sino también en sus procedimientos y modos de funcionamiento”. (Lévy, 1999, p. 75).

En esta misma línea, Roberto Igarza aborda la cultura digital como un ecosistema de prácticas comunicacionales atravesadas por la convergencia tecnológica, la movilidad y la reorganización de los tiempos y espacios de consumo simbólico. Así la define en su artículo “En la Ruta Digital”:

“Cultura Digital representa mejor un escenario que un contenido, un recorrido que un estadio, un movimiento que un estado de situación. Cultura Digital involucra las múltiples formas en que se expresan y entremezclan las culturas colectivas a través de distintos modos de producción, distribución y fruición en los que la mediatización es de naturaleza digital. Es, simultáneamente, la cultura atravesada por el paradigma digital y las tecnologías digitales intervenidas por las estéticas y las narrativas de la cultura mediática tradicional. De este entrecruzamiento emerge un conjunto de nuevas estéticas, narrativas y tecnologías que caracterizan la cultura contemporánea”. (Igarza, 2012, p. 152)

Implica una transformación de las formas de acceso, circulación y apropiación de los contenidos, así como de las expectativas de los usuarios frente a los dispositivos

comunicacionales. En este marco, la comunicación también se transforma: ya no se basa en modelos unidireccionales, sino en entornos donde el usuario igualmente produce contenido, elige recorridos y exige respuestas inmediatas.

Desde la perspectiva de Martín-Barbero (1991), las tecnologías no pueden analizarse de manera aislada, sino en relación con las prácticas sociales y culturales en las que se inscriben. En este sentido, los procesos de digitalización implican transformaciones en las formas de comunicación y en los modos de habitar los entornos mediáticos. Como sostiene el autor:

“En América Latina la irrupción de esas tecnologías plantea sin embargo una multitud de interrogantes, esta vez no disueltos por el viejo dilema: el sí o el no a las tecnologías es el sí o el no al desarrollo. Pues los interrogantes desplazan la cuestión de las tecnologías en sí mismas al modelo de producción que implican, y a sus modos de acceso, de adquisición y de uso; desplazamiento de su incidencia en abstracto a los procesos de imposición, deformación y dependencia que acarrearán, de dominación en una palabra pero también de resistencia, de refuncionalización y rediseño. En América Latina la irrupción de esas tecnologías se inscribe en todo caso en un viejo proceso de esquizofrenia entre modernización y posibilidades reales de apropiación social y cultural de aquello que nos moderniza”. (Martín-Barbero, 1991, p. 198).

Hablar de cultura digital es hablar también de nuevas formas de habitar el espacio comunicacional. Las oficinas virtuales forman parte de esta cultura digital, y como tales, deben dialogar con los códigos, lenguajes y expectativas propias de este ecosistema.

La interfaz, entonces, es una zona de encuentro entre la lógica institucional y la lógica del usuario digital: un espacio donde se define no solo la eficiencia de un servicio, sino también la calidad del vínculo comunicacional.

Parte 2:

Metodología y análisis

La investigación empírica que se desarrolla en este capítulo se organiza en cuatro dimensiones analíticas que permiten abordar la oficina virtual de Litoral Gas como un fenómeno sociotécnico complejo. En primer lugar, se reconstruye la emergencia del espacio virtual de atención, atendiendo a sus condiciones de surgimiento y a los procesos de digitalización que enmarcan su desarrollo. En segundo lugar, se analiza la oficina virtual como interfaz de interacción, considerando su estructura, organización y su papel como instancia de mediación en el vínculo entre la empresa y sus usuarios. En tercer lugar, se examina la plataforma como experiencia de uso, a partir de un enfoque de etnografía digital que permite indagar en los recorridos, temporalidades y lógicas de navegación que configuran la interacción. Finalmente, se aborda la dimensión organizacional de la oficina virtual, incorporando la perspectiva de los usuarios y de los actores involucrados en su gestión y desarrollo, con el fin de comprender las dinámicas institucionales que intervienen en su configuración y evolución.

El interés por comprender la forma en que la oficina virtual es concebida, experimentada y producida por los distintos actores conduce a la adopción de un enfoque metodológico que combina herramientas cualitativas y cuantitativas. Lejos de constituir un mero soporte técnico para la gestión de trámites, la oficina virtual se configura como un entorno de interacción social que requiere ser analizado atendiendo a los sentidos que los usuarios construyen en su experiencia digital. En este marco, la investigación cualitativa resulta central en tanto, “busca descubrir lo nuevo y desarrollar teorías fundamentadas empíricamente” (Vasilachis de Gialdino, 2006, p.29).

Utilizar el método de etnografía virtual nos permite centrarnos, como sostiene Christine Hine (2004), en las conexiones y no en la locación. Hine da cuenta de que la perspectiva etnográfica tradicional, en la que un investigador se sumerge en el mundo que estudia y “toma en cuenta las relaciones, actividades y significaciones que se forjan entre quienes participan en los procesos sociales de ese mundo” (2004, p.12) con el fin de explicar las maneras en que las personas construyen sentido, puede adaptarse al estudio

sobre cómo se constituye Internet a través de su uso. Es decir, la etnografía virtual como un método de investigación que se adapta a la era digital.

El análisis se organiza en las cuatro dimensiones mencionadas, que estructuran el desarrollo del capítulo. Para abordarlas, el diseño metodológico se apoya en dos niveles complementarios que atraviesan el análisis: por un lado, el estudio de la interfaz digital en tanto sistema de interacción; y por otro, la incorporación de datos empíricos provenientes de usuarios y actores institucionales, que permiten comprender las experiencias de uso y los criterios que orientan su diseño y gestión.

El primero de estos niveles se centra en el análisis de la interfaz digital de la oficina virtual de Litoral Gas, a partir de un relevamiento de variables como la arquitectura de la información, los recursos visuales y textuales, los modos de navegación, los recorridos propuestos al usuario, los niveles de interactividad y accesibilidad, y su articulación con otros canales digitales de atención. Este análisis se nutre de herramientas provenientes de los estudios sobre interfaces, cultura digital y diseño de experiencia de usuario.

En segundo lugar, se incorporan técnicas de producción y análisis de datos empíricos a partir de entrevistas y encuestas a usuarios y actores institucionales. Por un lado, se trabajó con una encuesta realizada por la Consultora MEC durante los meses de noviembre y diciembre de 2025, en la que usuarios de la oficina virtual aportaron información sobre sus percepciones, experiencias de uso, dificultades, valoraciones y expectativas. Por otro lado, se realizaron entrevistas tanto a usuarios como a personal de la empresa involucrado en la gestión y desarrollo de la plataforma, con el objetivo de acceder a perspectivas situadas que permitan comprender la experiencia de uso y los criterios institucionales que orientan el diseño y funcionamiento de la plataforma.

Asimismo, se incorporan técnicas cuantitativas mediante el análisis de métricas e indicadores provistos por la propia plataforma, lo que permite complementar la mirada cualitativa y establecer contrastes entre los datos de uso y las experiencias relevadas. Si bien el presente estudio no persigue una generalización estadística, sí busca identificar

patrones significativos y reflexionar sobre los desafíos que plantea la digitalización en el ámbito de las empresas de servicios públicos.

2.1 Emergencia del espacio virtual de atención

Historia y condiciones de surgimiento de la oficina virtual

El concepto de autogestión en los servicios públicos argentinos reconoce un antecedente global fundamental en el primer cajero automático, instalado en Reino Unido en 1967, que introdujo la posibilidad de operar financieramente sin intermediarios humanos. En Argentina, este modelo de autoservicio comenzó a gestarse localmente con los primeros cajeros a finales de los 70 y se consolidó en los 80, sentando las bases culturales para que el usuario aceptara interactuar con máquinas para gestionar sus recursos. Con la privatización de los servicios públicos en la década de los 90, empresas de energía eléctrica y gas por redes adoptaron sistemas de respuesta telefónica automatizada, que a finales de esa década evolucionaron hacia portales web informativos. Finalmente, estas plataformas se transformaron en las actuales oficinas virtuales, impulsadas por la necesidad de ofrecer soluciones transaccionales 24/7. Este formato busca ofrecer, además, mayores niveles de seguridad, transparencia, legalidad e inclusión en los procesos administrativos.

Las oficinas virtuales son entornos digitales desarrollados por las empresas para permitir la realización de trámites, consultas y gestiones sin necesidad de recurrir a una oficina física. En el contexto del análisis de empresas de servicios públicos, estas plataformas se vuelven esenciales para garantizar la accesibilidad, la eficiencia y la continuidad del servicio. Estos espacios digitales no solo cumplen una función transaccional, sino también simbólica: refuerzan la identidad y la imagen de la empresa, mostrando su capacidad de adaptarse a los tiempos y de ofrecer soluciones centradas en el cliente.

Litoral Gas es una compañía dedicada a la distribución de gas natural por redes constituida en Argentina en 1992, tras la privatización de la empresa estatal Gas del Estado. Desarrolla su actividad en el marco de un servicio público regulado, lo que configura una relación institucional específica y sostenida en el tiempo con los distintos tipos de usuarios que habitan su área de concesión. Esta relación no se limita a la provisión del suministro,

sino que se articula a través de una serie de instancias comunicacionales y administrativas destinadas a gestionar trámites, consultas y reclamos.

Evolución de la atención al cliente en la empresa

Litoral Gas puso en línea su oficina virtual en 2015. Justamente fue en el inicio de ese año que Argentina pasó de ver internet como un servicio de lujo a considerarlo un derecho estratégico. En diciembre de 2014 se sancionó la Ley N° 27.078 (Argentina Digital) que declaró de "interés público" el desarrollo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Fue fundamental porque garantizó que los proveedores no pudieran discriminar el tráfico de datos (por ejemplo, cobrar más por usar una plataforma de ocio que por navegar en diarios).

Por entonces, un 65 % de la población argentina tenía acceso a internet, según datos del INDEC. En Rosario y Santa Fe, para 2015, la penetración de internet era superior al promedio nacional, con el 75 % de los hogares con conectividad.

Buenos Aires y Santa Fe fueron las provincias más beneficiadas por la traza de la Red Federal de Fibra Óptica, que para finales de 2015 ya conectaba nodos clave en el interior provincial para bajar los costos de los proveedores locales (PyMEs y cooperativas).

Según información difundida por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, (CACE), 2014 fue el año del "quiebre": por primera vez, la venta de smartphones o teléfonos inteligentes superó a la de teléfonos básicos, impulsada por el inicio del despliegue del 4G.

Hasta entonces y por mucho tiempo más, las oficinas comerciales presenciales de Litoral Gas eran el principal dispositivo de atención, funcionando como espacios materializados de contacto entre la empresa y la ciudadanía, y organizando de manera centralizada la interacción en torno al servicio.

No obstante, esta modalidad se despliega de manera territorialmente acotada: la empresa cuenta con oficinas comerciales presenciales en 13 localidades, mientras que el servicio de distribución de gas natural alcanza a 131. Esta asimetría espacial introduce

límites concretos a la atención presencial y contribuye a jerarquizar la relevancia de los canales digitales.

La incorporación de estos canales se inscribe en un proceso de reconfiguración de los dispositivos tradicionales de contacto con los usuarios. Mientras que la atención presencial se organiza en torno a espacios físicos y tiempos acotados —asociados no solo a la localización de las oficinas comerciales, también a horarios específicos de atención—, la oficina virtual introduce una modalidad de gestión que desancla la interacción de esas coordenadas, habilitando el acceso a los trámites desde distintos lugares y en diversos momentos. De este modo, la oficina virtual se configura como un nuevo espacio institucional de atención cuya organización y funcionamiento resulta pertinente analizar.

Impacto de la pandemia en la digitalización del servicio

La irrupción de la pandemia por COVID-19 en 2020 constituyó un punto de inflexión en los procesos de digitalización de los servicios públicos y, en particular, en las modalidades de atención al cliente. Las restricciones a la circulación y a la atención presencial en oficinas comerciales obligaron a reorganizar los canales de contacto entre las empresas y los usuarios, otorgando a las plataformas digitales un lugar central en la gestión de trámites y consultas.

En este contexto, la oficina virtual adquirió una relevancia estratégica como principal vía de interacción institucional, al concentrar funciones que anteriormente se resolvían de manera presencial. La digitalización dejó de operar únicamente como un complemento de los dispositivos tradicionales para convertirse en una condición necesaria para garantizar la continuidad del servicio y la relación con los usuarios.

En este escenario, fue necesario implementar desarrollos específicos de manera urgente para sostener la atención de trámites que hasta ese momento se resolvían exclusivamente de forma presencial. Entre estas soluciones, se incorporó un circuito de gestión a través de la plataforma JIRA para canalizar solicitudes de los usuarios que no podían ser autogestionadas en la oficina virtual.

Si bien se trató de un desarrollo concebido como respuesta de emergencia, dicho sistema fue integrado operativamente a la oficina virtual, aun cuando se basa en una plataforma externa e independiente. Esta articulación permitió ampliar el alcance de la atención digital sin modificar de manera estructural los procesos internos, y se mantiene vigente hasta la actualidad. De este modo, una solución transitoria se consolidó como parte estable del dispositivo de atención, evidenciando cómo la pandemia no solo aceleró la digitalización, sino que también introdujo configuraciones híbridas entre plataformas técnicas y canales institucionales de atención.

Este proceso implicó no solo un incremento en el volumen de gestiones realizadas por medios digitales, sino también una reconfiguración del vínculo entre la empresa y sus públicos. La interfaz de la oficina virtual pasó a mediar de manera predominante la experiencia de los usuarios con el servicio, desplazando el encuentro cara a cara hacia un entorno técnico que organiza, traduce y condiciona las formas de acceso a la información y a los trámites.

De este modo, la pandemia aceleró tendencias preexistentes vinculadas a la virtualización de la atención y consolidó a la oficina virtual como un espacio institucional de referencia. Esta transformación permite analizar la plataforma no solo como una herramienta operativa, sino como un dispositivo comunicacional que estructura nuevas modalidades de interacción entre la empresa y la ciudadanía.

En este escenario, la oficina virtual se consolida como una interfaz clave de mediación entre la organización y los usuarios, concentrando funciones informativas, operativas y relacionales que anteriormente se distribuían en distintos dispositivos de atención.

2.2 La oficina virtual como interfaz de interacción

El análisis se orienta a examinar la manera en que este espacio institucional se presenta y organiza a través de su interfaz, atendiendo a los recursos disponibles, la disposición visual y la jerarquía de contenidos.

Accesos y umbral de entrada

Para acceder a la oficina virtual pueden optarse por 2 caminos: el primero es ingresando a la página web institucional, donde se muestra un “botón” de acceso llamado Oficina virtual. Al elegirlo, se abre una nueva pestaña de navegación donde accedemos al primer contacto: la pantalla de registro. Otra forma de acceder es ingresando directamente en el navegador web la dirección www.litoralgas.com.ar/ov. Se accede a la misma pantalla de registro:

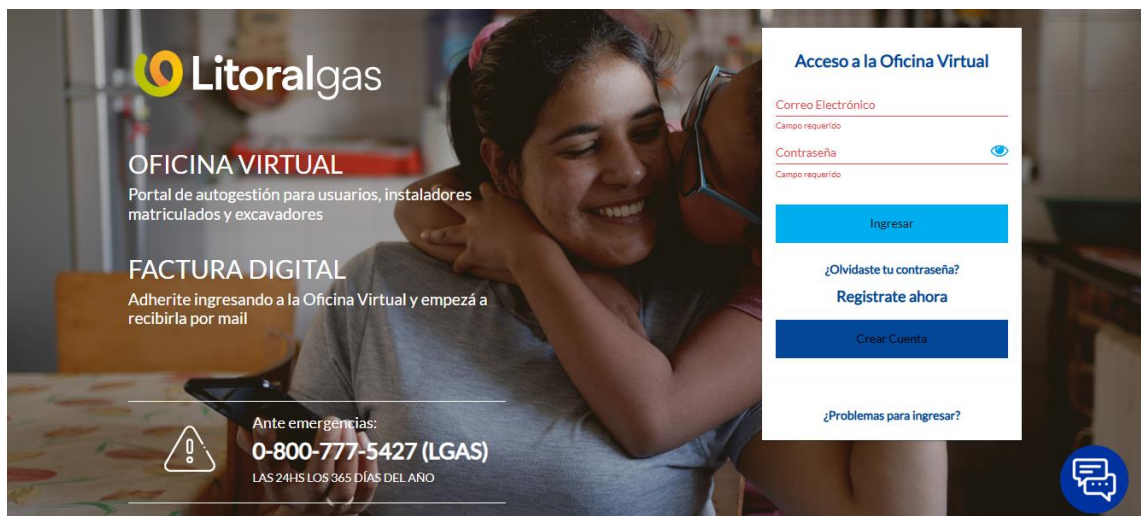


Fig. 1 - Pantalla de registro en oficina virtual

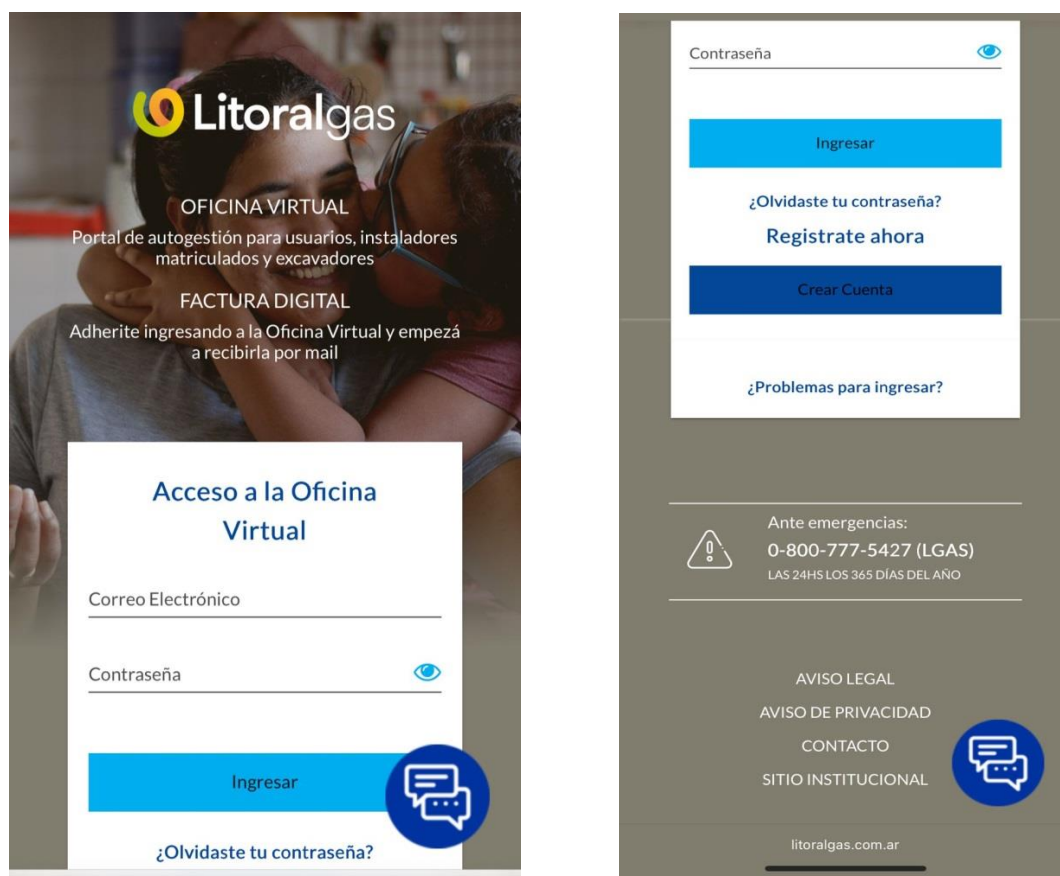


Fig. 2 - Pantalla de registro en oficina virtual, versión mobile

En esta instancia, la plataforma solicita la creación de un usuario mediante la carga de datos personales y de identificación del servicio, estableciendo un primer umbral de acceso al sistema. Esta pantalla introduce una lógica de acceso basada en la identificación previa del usuario, que condiciona desde el inicio el tipo de vínculo que se establece con el entorno digital.

Organización visual y jerarquía de contenidos

La siguiente pantalla que vamos a analizar es la Pantalla de inicio, con la que el usuario se encuentra una vez que atravesó por el registro. Nos proponemos mostrar cómo la empresa organiza su experiencia a través del análisis de la disposición de los elementos y la jerarquía otorgada.

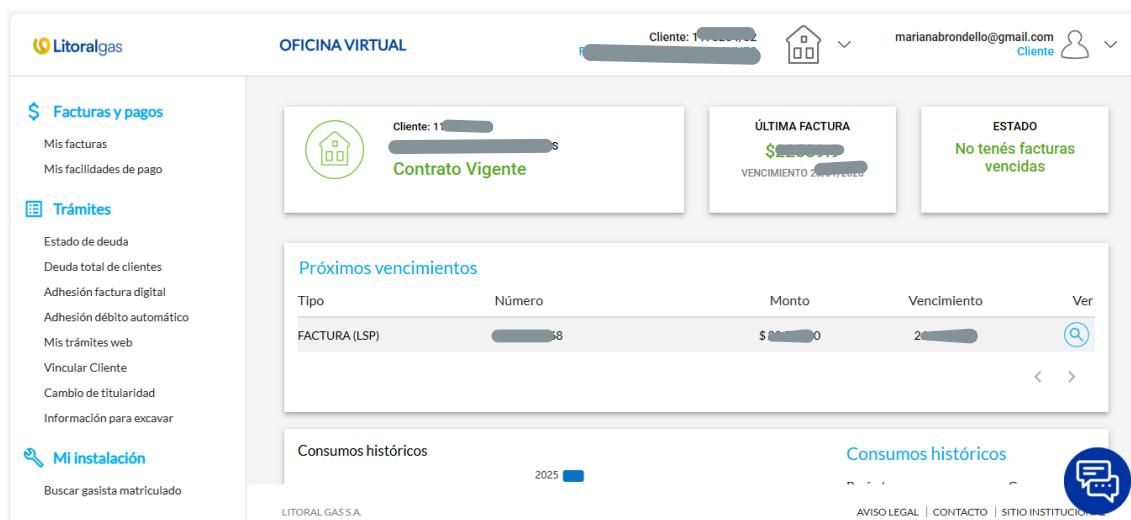


Fig. 3 - Pantalla de inicio

Al analizar la organización visual y la jerarquía, observamos que lo económico aparece con mayor protagonismo: en primer lugar, muestra el estado de la situación contractual, la deuda a pagar y el monto de la última factura.

Podemos inferir, entonces, que la oficina virtual se organiza en torno a la relación contractual y de pago.

La interfaz como traducción del vínculo empresa–cliente

La interfaz de la oficina virtual puede ser analizada como un espacio de mediación donde se traduce el vínculo institucional entre la empresa y sus usuarios, tanto en el plano discursivo como en el organizativo.

El plano discursivo, lo analizaremos a través de la voz y el tono que adopta la plataforma en sus enunciados. Los textos presentes en la interfaz —nombres de secciones, mensajes informativos, indicaciones de acción— construyen una modalidad de comunicación predominantemente formal y técnica, en consonancia con el carácter regulado

del servicio público. La forma de dirigirse al usuario refuerza su condición de cliente identificado por su número de cuenta o suministro, más que como sujeto situado en una experiencia concreta de uso.

En este sentido, la interfaz no solo organiza visualmente la información, sino que produce un tipo específico de interpelación al usuario, definiendo implícitamente quién es, qué se espera que haga y cómo debe relacionarse con el sistema. La voz institucional que se despliega en la oficina virtual contribuye así a consolidar una relación mediada por categorías administrativas y contractuales, inscribiendo en el lenguaje de la plataforma la lógica organizacional de la empresa.

Desde la perspectiva de Scolari (2018), la interfaz no constituye un mero canal neutro de acceso a la información, sino un espacio de mediación en el que se articulan dimensiones técnicas, culturales y comunicacionales. La interfaz organiza la experiencia del usuario al tiempo que inscribe una determinada forma de relación entre los sujetos y el sistema. En este sentido, la oficina virtual puede ser comprendida como un dispositivo que traduce el vínculo institucional entre la empresa y los usuarios en un conjunto de operaciones visibles y practicables.

La centralidad otorgada a los datos vinculados a la facturación, al estado de cuenta y a la deuda configura una representación específica del usuario, principalmente en su condición de cliente en tanto sujeto contractual. Esta organización no solo responde a criterios funcionales, sino que expresa una concepción del vínculo empresa–usuario centrada en la administración del servicio y en la regulación de las obligaciones económicas. La interfaz actúa así como una mediación que reconfigura procesos organizacionales complejos en una serie de acciones simplificadas y secuenciadas para su ejecución por parte del usuario.

Siguiendo a Scolari, la interfaz no se limita a “mostrar” información, sino que propone un determinado régimen de interacción: orienta las acciones posibles, establece recorridos privilegiados y define qué operaciones resultan más visibles o accesibles. De este modo, el diseño de la oficina virtual no solo estructura técnicamente el acceso a los trámites, sino que

comunica una forma institucional de entender la relación con sus públicos, traduciendo procedimientos internos en opciones de menú, botones y pantallas.

2.3 La oficina virtual como experiencia de uso. Análisis etnográfico digital

Mientras que en el apartado anterior el análisis se centró en la configuración del espacio virtual como propuesta institucional —atendiendo a su organización visual, funcional y discursiva—, en esta segunda parte el foco se desplaza hacia los modos de uso y las dinámicas de interacción que se despliegan y activan en la experiencia concreta de navegación.

El análisis etnográfico digital se construye a partir de una observación situada de la interfaz, entendida como un entorno de uso que propone recorridos, ritmos y formas de interacción, pero que se actualiza en las prácticas concretas de navegación. La observación se realizó mediante el acceso a la oficina virtual, el registro de pantallas y la reconstrucción de recorridos posibles, atendiendo a las regularidades que emergen en la experiencia de uso.

Se organiza este análisis en torno a tres ejes: los recorridos de navegación que estructuran la experiencia del usuario; las temporalidades y ritmos que regulan la interacción con la plataforma; y las prácticas de uso que se consolidan como regularidades en la apropiación cotidiana de la oficina virtual.

Recorridos de navegación y secuencias de uso

El análisis de los recorridos de navegación se orienta a observar cómo se despliega la interacción del usuario una vez que accede a la oficina virtual y qué secuencias de acciones se habilitan en ese primer contacto con la plataforma.

Luego de atravesar la pantalla de registración, podríamos decir que la pantalla de inicio funciona como un punto de partida que concentra accesos a distintas secciones del servicio, organizadas en torno a información del suministro, la facturación y las gestiones disponibles.

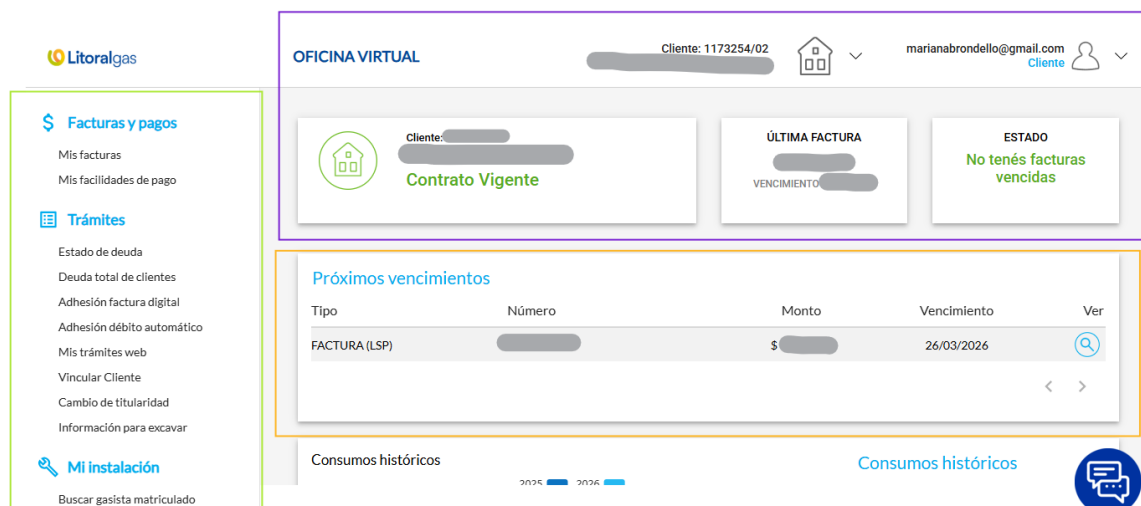


Fig. 4 - Pantalla de inicio con información señalizada según referencias

Referencias:

- información del suministro
- información de facturación
- gestiones disponibles

Desde esta pantalla, la experiencia de navegación ofrece múltiples puntos de entrada a los contenidos y funciones. El usuario puede dirigirse indistintamente a revisar consumos, consultar facturas, hacer trámites (listados en un orden que, puede inferirse, es el de los más solicitados a los menos solicitados -ver figura 4-), acceder a datos del servicio o explorar otras opciones del menú, configurando trayectorias de uso que dependen de intereses puntuales más que de una secuencia obligatoria de pasos.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Page path and screen class	Views	Active users	Obvs			
2	/ov/login	5.649.821	1.104.226	Pagina de login			
3	/ov/site/home	5.108.218	835.617	Pagina principal			
4	/ov/site/overduebills	3.298.187	646.322	Comprobante con deuda			
5	/ov/site/histbills	1.506.058	420.856	Consulta de comprobates			
6	/ov/site/reprint	1.319.822	318.877	Reimpresion de comprobantes			
7	/ov/site/contracts	1.047.395	154.419	Pantalla de contratos vinculados a la cuenta de OV			

Fig. 5 – Trámites más solicitados

La navegación se caracteriza así por un desplazamiento modular entre secciones, en el que cada acceso habilita una acción específica sin requerir necesariamente la continuidad del recorrido. Esta lógica favorece interacciones breves y focalizadas, en las que el usuario puede ingresar, consultar información puntual y abandonar la plataforma sin completar otras acciones disponibles. La oficina virtual se presenta, en este sentido, como un entorno que admite usos parciales y no exhaustivos.

Asimismo, se observa que ciertos elementos informativos adquieren un lugar central en la experiencia inicial de uso, en particular aquellos vinculados al estado del contrato, la facturación y la existencia de deuda:

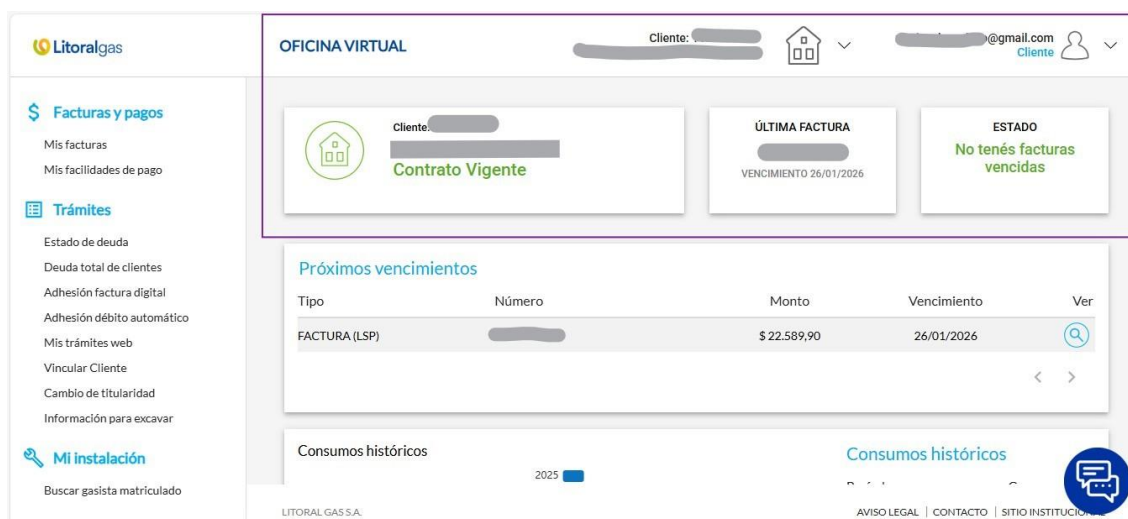


Fig. 6 – Pantalla de inicio. Destacado: elementos informativos adquieren un lugar central

Estos bloques, ubicados en la parte superior de la pantalla de inicio, no funcionan como accesos navegables ni habilitan acciones directas, pero cumplen un rol clave en la orientación del usuario, al situarlo rápidamente frente a su condición contractual y al estado del servicio.

En cambio, las funcionalidades navegables aparecen como opciones disponibles que se activan de manera selectiva según las necesidades situadas de cada sesión de uso:

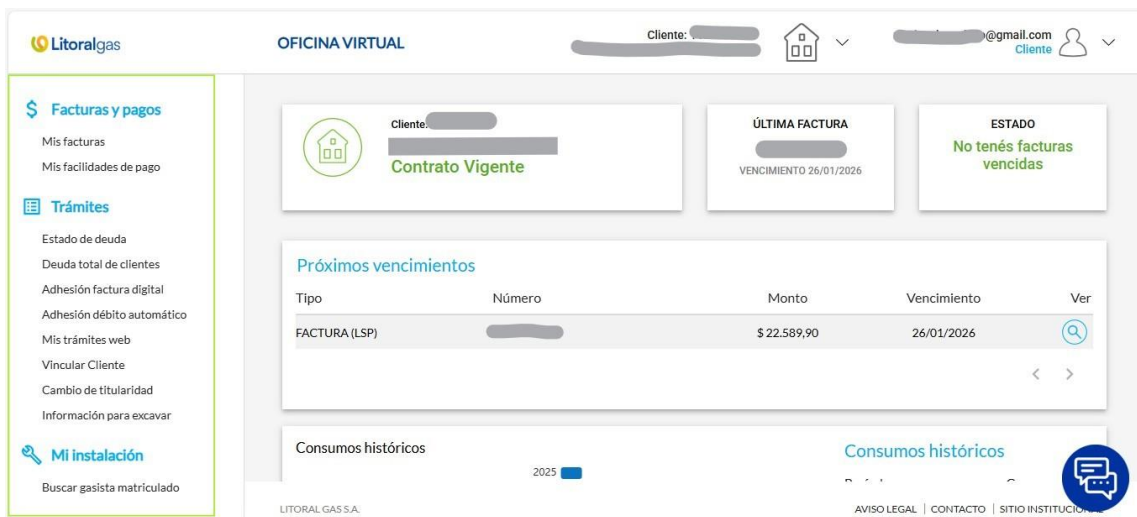


Fig. 7. Pantalla de inicio. Destacado: funcionalidades navegables

Por lo tanto, la experiencia no comienza con la navegación, sino con una instancia previa de reconocimiento de la situación contractual. La navegación se activa en un segundo nivel.

En cuanto a los recorridos posibles, o sea, qué sugiere que haga y qué deja hacer, observamos que se introduce una tensión relevante en la organización del dispositivo. Si bien jerarquiza lo económico como eje central del vínculo —al situar la facturación y el estado de pago en el centro de la pantalla—, la acción de pagar no se presenta de manera directa ni inmediata. Veamos qué trayecto propone la interfaz para pagar una factura:

El usuario es conducido primero a la visualización de la factura:

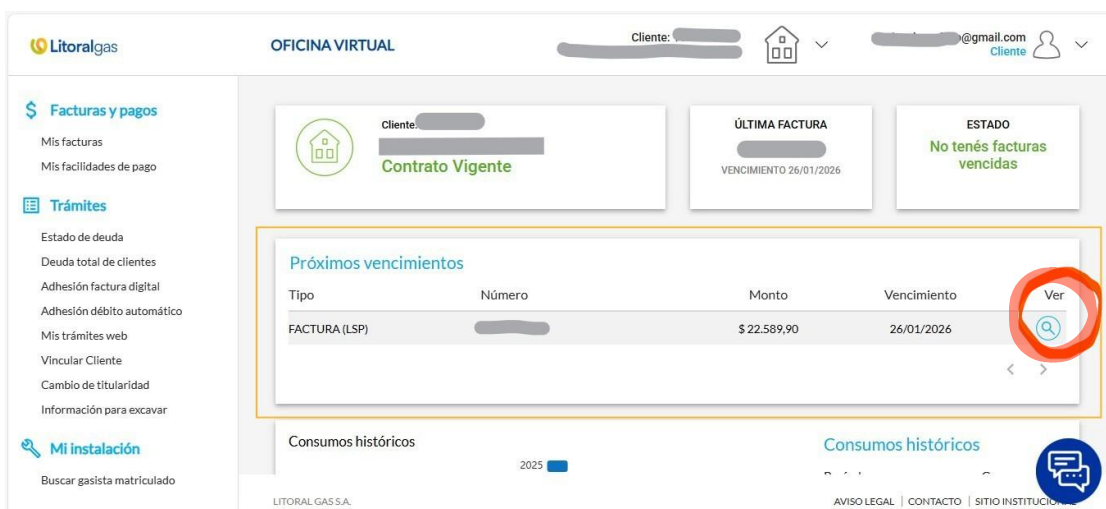


Fig. 8. Destacado: ver la factura

En un segundo momento-pantalla a la posibilidad elegir pagar (tildar la opción) y ver opciones de pago (clic al “botón”):

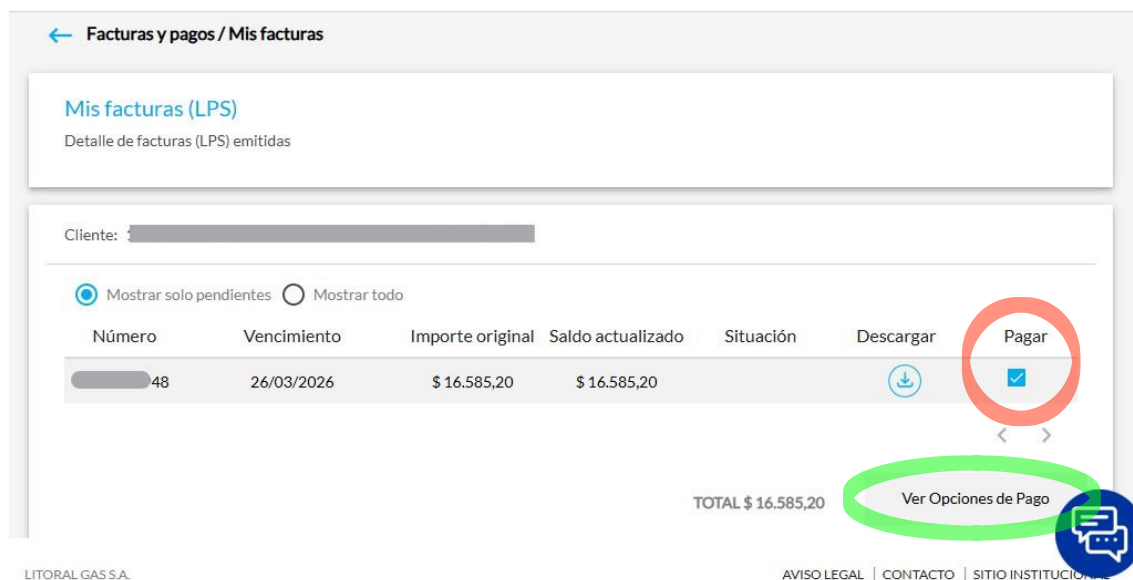


Fig. 9. Pasos para pagar la factura.

Y recién en un tercer momento-pantalla a la posibilidad real de efectuar el pago:

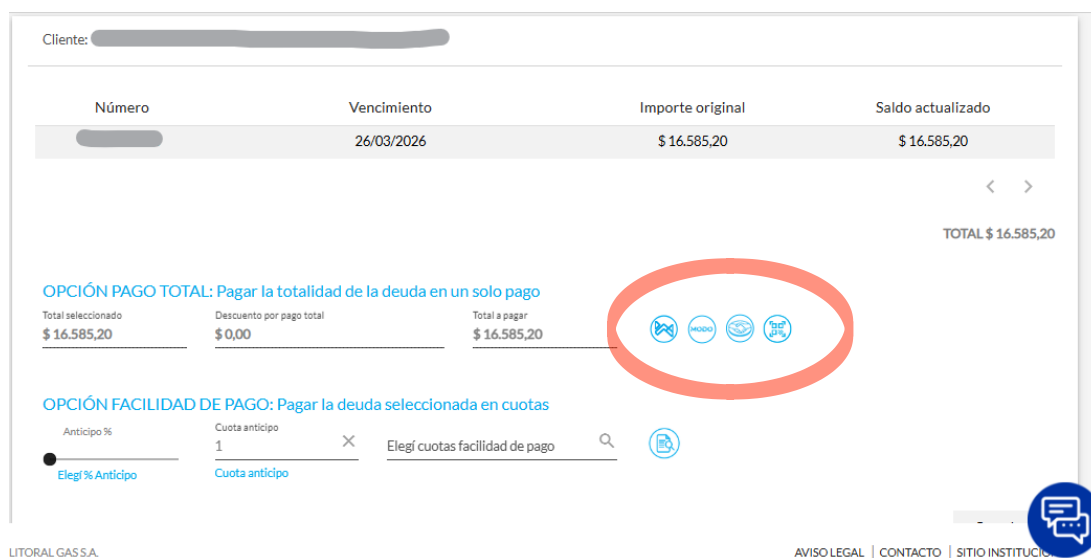


Fig. 10. Pantalla: ver modos de pago.

De este modo, el dispositivo no promueve una acción automática, sino un recorrido mediado, que prioriza la consulta y la confirmación por sobre la resolución inmediata. Esta mediación produce un desfase entre la centralidad simbólica que adquiere lo económico en la interfaz y la forma en que la acción de pago es efectivamente presentada. El pago estructura el espacio, pero no se explicita como acción directa, quedando integrado a un recorrido mediado que posterga su visibilidad operativa.

Otra observación sobre lo que la interfaz posibilita es la visualización de contratos vinculados a la cuenta de la oficina virtual. Analizaremos esta pantalla ya que es, dentro de las 5 acciones más frecuentes (ver Fig. 5. Pag 47), la primera que no está asociada a la factura, el pago o la deuda:

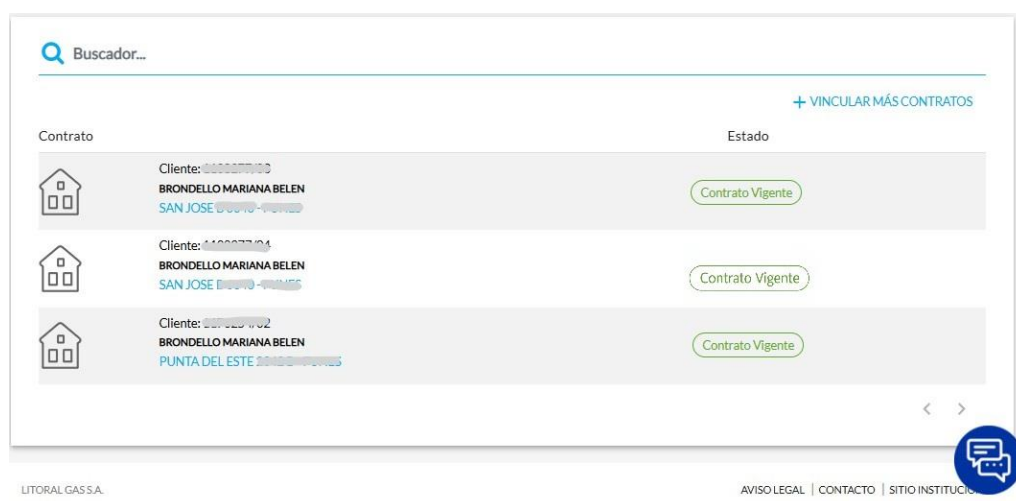


Fig. 11. Pantalla contratos vinculados.

La información se organiza en forma de listado, donde cada fila presenta los datos mínimos necesarios para identificar un contrato: titular y domicilio del servicio. Esta disposición favorece la comparación y el reconocimiento rápido de las distintas unidades de servicio asociadas a un mismo usuario. Asimismo, el diseño responde a un perfil de uso específico, como el de inmobiliarias o administradores de propiedades, que acceden con un único usuario para consultar el estado de varias cuentas, lo que permite inferir un modelo de usuario implícito orientado a la administración simultánea de múltiples contratos.

El estado del contrato (“Contrato vigente” o “Contrato no vigente”) cumple una doble función: informativa y operativa. Por un lado, comunica la situación contractual del servicio; por otro, actúa como elemento interactivo que habilita el acceso al contrato seleccionado. De este modo, un mismo componente integra señalización y acción, estructurando un recorrido que va desde la identificación del contrato hasta su gestión particular. La pantalla no solo presenta un conjunto de cuentas asociadas, sino que establece un punto de transición entre la cuenta del usuario y las operaciones específicas vinculadas a cada contrato.

Aquí vemos entonces lo que Scolari llama relación de inclusión. Como explica el autor: “al abrir una interfaz encontramos una red de actores, los cuales a su vez contienen otra red de actores” (2019, p. 7). La pantalla “contratos vinculados” contiene y organiza otras interfaces a las que el usuario accede mediante la selección de cada contrato. La cuenta funciona así como una unidad envolvente que agrupa múltiples contratos, y cada uno de ellos habilita, a su vez, un nuevo nivel de interacción con información y operaciones específicas. En este sentido, la pantalla no se limita a listar datos, sino que estructura un sistema de accesos encadenados, donde una interfaz incluye a otras. Al “abrir” un contrato, el usuario no sale del sistema, sino que ingresa en otra capa.

En conjunto, el análisis de los recorridos de navegación permite comprender la interacción con la oficina virtual como una práctica situada, en la que los usuarios no recorren la totalidad de las posibilidades del sistema, sino que activan secuencias específicas según sus necesidades concretas. Los recorridos efectivos no responden a un uso lineal ni exhaustivo de la interfaz, sino a trayectorias parciales que emergen de la relación entre lo que la plataforma invita a hacer y las decisiones del usuario. De este modo, la plataforma se configura más como un entorno de acceso selectivo a funciones de consulta y gestión puntual que como un circuito cerrado de trámites predefinidos.

Ritmos de navegación y gestión del tiempo

Desde una perspectiva temporal, la interfaz de la oficina virtual no construye una experiencia orientada a la inmediatez, sino a la administración progresiva de las acciones.

La interacción se organiza a partir de un tiempo regulado por el propio dispositivo, que privilegia la consulta y la verificación de la información por sobre la ejecución directa de los trámites. Este encuadre temporal sitúa al usuario en una lógica de gestión más próxima a los procedimientos administrativos que a los entornos digitales de resolución instantánea.

La plataforma dispone los datos relevantes —estado de cuenta, período facturado, situación contractual— como información accesible de forma permanente, pero sin incorporar marcas visuales o discursivas que activen una sensación de urgencia. En este sentido, el ritmo de uso no se define por una presión temporal explícita, sino por una secuencia de etapas que descompone la acción en momentos diferenciados de lectura, selección y confirmación. La experiencia se estructura así en un tiempo organizado por la interfaz, en el que el avance queda parcialmente bajo control del usuario, aunque siempre dentro de un recorrido prefigurado por el sistema.

En relación con la temporalidad de los trámites, pueden distinguirse dos modalidades de resolución: por un lado, aquellos procedimientos autogestivos que se completan de manera inmediata dentro de la propia plataforma; por otro, los trámites que requieren un procesamiento diferido, al involucrar instancias de análisis y tratamiento por parte del *back office* de la empresa.

Esta derivación hacia sistemas externos introduce una discontinuidad en la experiencia de uso: mientras que los trámites autogestivos se resuelven en un tiempo administrado por la interfaz, los que requieren intervención organizacional quedan sometidos a un tiempo institucional que no se encuentra representado ni gestionado desde la oficina virtual. De este modo, la plataforma delimita su alcance operativo al separar lo resoluble en línea de aquello que debe ser tramitado fuera de ella.

La siguiente captura corresponde a un trámite que se resuelve íntegramente dentro de la oficina virtual, lo que permite observar una modalidad de interacción basada en la resolución inmediata y en un circuito cerrado de acciones propuesto por la propia interfaz:

← Trámites / Adhesión factura digital

Factura digital

Formulario de adhesión

A través del siguiente formulario podés consultar el estado de adhesión, adherirte y solicitar la baja del servicio de envío de factura por correo electrónico.

Recordá que sólo podés adherir contratos que se encuentren vigentes a la fecha. Podés incluir un número de celular de contacto.

Estado de adhesión del contrato seleccionado

Cliente XXXXXXXXXX - VIGENTE

Adherido a factura digital ☒ Sí ☐ No

Correo electrónico XXXXXXXXXX@gmail.com

Teléfono celular 341 XXXXXX

[Siguiente](#)

LITORAL GAS S.A. AVISO LEGAL | CONTACTO | SITIO INSTITUCIONAL

Fig. 12. Pantalla adhesión a factura digital.

En contraste, la captura que se presenta a continuación muestra un trámite cuya gestión no se completa dentro de la plataforma, sino que requiere su derivación a instancias administrativas externas, evidenciando la separación entre los procesos resolubles en línea y aquellos sujetos a un tiempo organizacional diferido:

Atención a clientes

Aquí podés generar una solicitud de atención comercial.

Importante: En caso de emergencias, olor a gas o inconvenientes en el suministro, debés comunicarte al 0800 777 5427 que atiende las 24 hs los 365 días del año

[Hacé click aquí para ir a la Oficina Virtual](#)

¿Con qué podemos ayudarte?



Cambiar la titularidad

Poné la factura del servicio de gas a tu nombre.

Los campos obligatorios están marcados con un asterisco *

Correo electrónico de confirmación para *

¿A nombre de quién va a estar el servicio? *

Tipo de documento del nuevo titular *

Número de documento del nuevo titular *

CUIL o CUIT *

Ingresá el CUIL o CUIT del nuevo titular ([Obtener CUIL](#))

Número de Cliente *

Buscalo en la factura. Si no tenés facturas anteriores, ingresá 0

Servicio cortado *

☐ Si
☐ No

Domicilio *

Ingresá el nombre de la calle, la altura, el piso y departamento para el cual solicitás el cambio

Localidad *

Teléfono *

No olvides incluir la característica

Nuevo uso o destino del gas *

☐ Vivienda (uso doméstico)
☐ Comercio, Industria, Institución, etc.

¿Quién es el propietario del inmueble? *

Tipo documento propietario *

Documento propietario *

Número de documento del propietario

Comentarios

Normal text ▾ | **B** *I* ... | A ▾ | := ¶= | ⓘ 99 + ▾

Escribí aquí una breve descripción de tu consulta o solicitud

Adjunto *

Arrastra y suelta archivos, pega capturas de pantalla o busca

Buscar

Adjuntá toda la documentación requerida según tu caso.

Datos personales *

☐ Acepto

Al enviar este formulario presto mi conformidad para que los datos personales aquí suministrados, así como aquellos contenidos en archivos adjuntos, sean incorporados a la base de datos de Litoral Gas S.A. y tratados exclusivamente para los fines solicitados. Declaro haber leído y aceptar el [Aviso de Privacidad](#), en el cual se detallan mis derechos y las condiciones del tratamiento. Tanto los datos ingresados en el Mostrar más...

Fig. 13. Pantalla externa: trámite derivado.

En conjunto, estas modalidades de resolución evidencian que la temporalidad de la interacción no depende únicamente de la acción del usuario, sino de la forma en que la

propia interfaz organiza el acceso a los distintos tipos de trámite. La oficina virtual configura así un régimen temporal híbrido, en el que conviven instancias de autogestión en línea con procesos que exceden los límites de la interfaz y se inscriben en los tiempos organizacionales de la empresa.

Recorridos de uso y lógicas de circulación

Desde una perspectiva etnográfica digital, resulta relevante observar no solo qué contenidos y funciones están disponibles en la interfaz, sino también qué recorridos de uso se vuelven más probables o habituales a partir de la organización del entorno. La oficina virtual no impone un único camino de navegación, pero sí configura ciertas lógicas de circulación que orientan la experiencia del usuario y favorecen determinados modos de interacción por sobre otros.

En este sentido, el análisis se centra en identificar qué trayectorias de uso emergen con mayor frecuencia y cómo estas prácticas concretas actualizan solo una parte de las posibilidades que el dispositivo ofrece.

En la pantalla de inicio, la información vinculada al contrato —estado del servicio, monto de la última factura, existencia o no de deuda— se presenta como un punto de partida. Si bien estos elementos no habilitan acciones directas, funcionan como un momento de verificación que antecede a cualquier decisión posterior: pagar, descargar una factura, consultar consumos o revisar datos asociados al servicio. En este sentido, el recorrido de uso se estructura menos como una secuencia orientada a la acción inmediata y más como una dinámica de consulta previa y evaluación.

A partir de allí, las acciones se despliegan en un segundo nivel, generalmente mediadas por menús o pantallas intermedias. Esto configura recorridos fragmentados, donde la acción se construye por acumulación de pasos y no por accesos directos desde el inicio. Mostramos y señalamos a modo de ejemplo la fragmentación de las acciones a partir del ingreso por el menú:

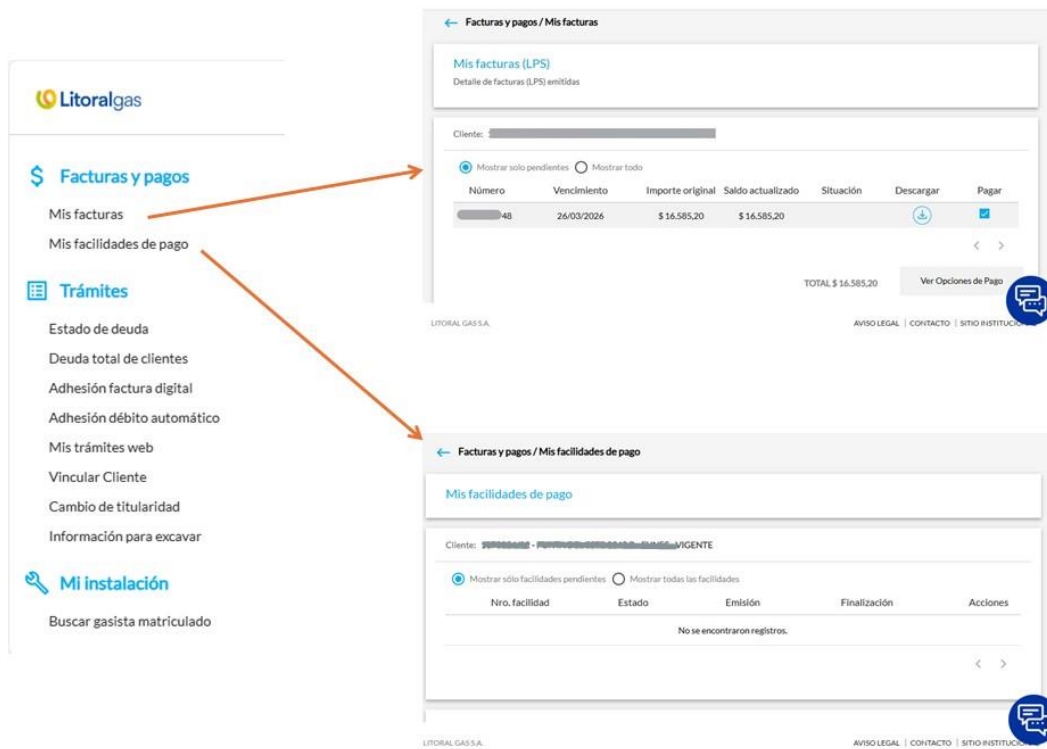


Fig. 14. Recorridos fragmentados en ingreso por "Menú" 1

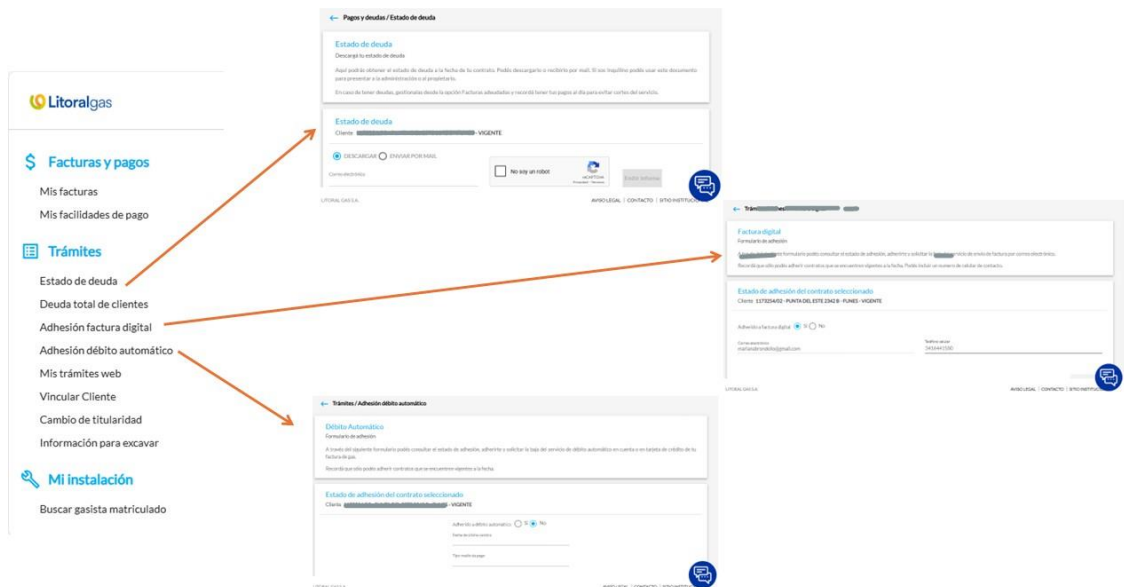


Fig. 15. Recorridos fragmentados en ingreso por "Menú" 2

La experiencia de uso se asemeja así a un tránsito por capas de información, en el que el usuario debe avanzar progresivamente para concretar una operación específica.

Asimismo, se observa que estos recorridos tienden a organizarse en torno a micro-objetivos funcionales —ver una factura, chequear un estado, actualizar un dato— más que en torno a trayectorias extensas dentro de una misma sesión. La oficina virtual parece pensada para usos puntuales, breves y reiterados en el tiempo, antes que para una exploración profunda o continua del entorno.

En conjunto, estos recorridos de uso permiten identificar una lógica de circulación que privilegia la consulta, la confirmación y la navegación guiada, delimitando la experiencia del usuario dentro de un marco de acciones previsibles y acotadas, coherente con el carácter administrativo y contractual del servicio.

2.4 Dimensión organizacional y de gestión de la oficina virtual

Con el objetivo de comprender no solo el funcionamiento de la oficina virtual, sino también sus usos y procesos de gestión, este apartado incorpora dos tipos de fuentes empíricas. Por un lado, se analizan los resultados de una encuesta¹ realizada a clientes de la empresa, que permite conocer la experiencia de uso y las formas de interacción con los distintos canales de atención. Por otro lado, se presentan entrevistas realizadas a responsables de la gestión y desarrollo de la plataforma, a partir de las cuales es posible reconstruir criterios de diseño, objetivos institucionales y desafíos vinculados a su implementación y evolución.

Percepciones de los usuarios

En primer lugar, se analizan los resultados de una encuesta a clientes a la que se tuvo acceso en el marco del trabajo profesional dentro de la empresa. La encuesta fue realizada con el objetivo de medir el nivel de satisfacción con el servicio, indagar qué medios de contacto utilizan los usuarios para interactuar con la empresa y relevar la experiencia de uso de la Oficina Virtual. Dado su carácter confidencial, en este trabajo solo se presentarán aquellos datos que resultan pertinentes para los objetivos de la investigación. A continuación, se describen las características generales de los respondientes.

¹ Realizada por la Consultora MEC, entre noviembre y diciembre de 2025. Se llevó adelante de manera telefónica y por mail a un universo de clientes de las 12 regionales distribuidas en Santa Fe y norte de Buenos Aires. Se obtuvieron 1151 respuestas efectivas.

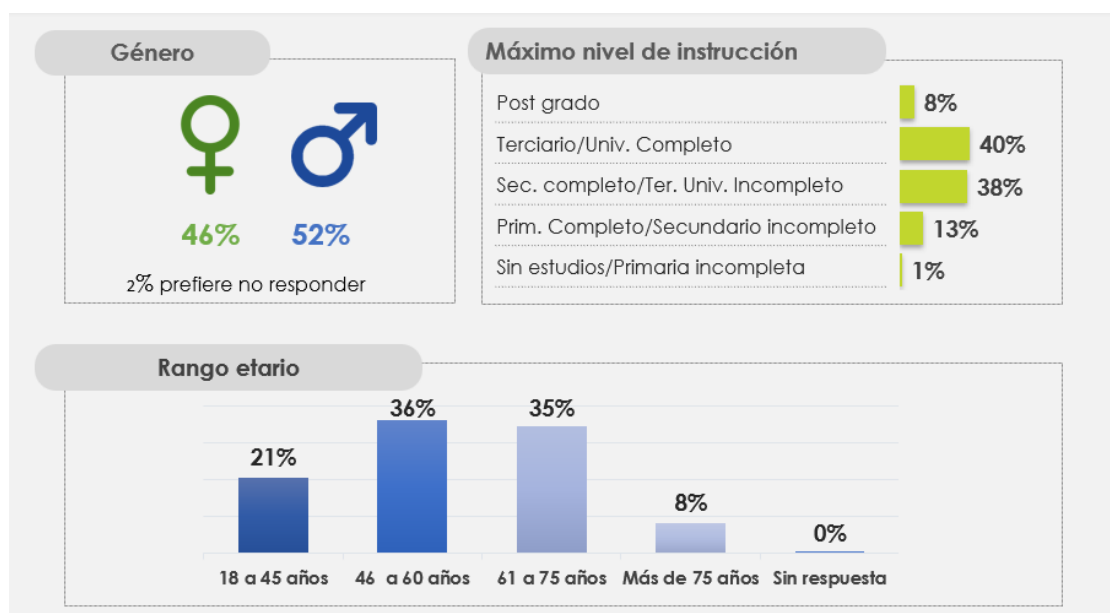


Fig. 16 Encuesta. Datos de clasificación 1

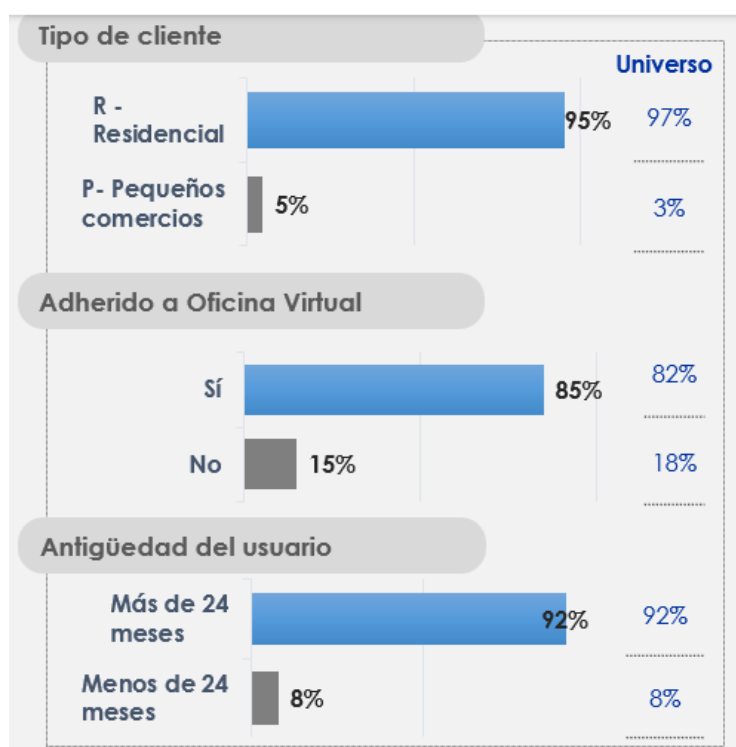


Fig. 17. Encuesta. Datos de clasificación 2

A partir de estos primeros datos de la muestra puede observarse que, en términos etarios, hay una fuerte presencia de usuarios de mediana y mayor edad: el 36 % se ubica en el rango de 46 a 60 años y el 35 % entre 61 y 75 años. En conjunto, estos segmentos representan más del 70 % de los respondientes, lo que indica que la mayoría de los

usuarios encuestados pertenece a grupos etarios que no suelen asociarse con los llamados nativos digitales.

En cuanto al nivel educativo, se observa un alto grado de formación: el 78 % cuenta con estudios secundarios completos o superiores, incluyendo un 40 % con formación terciaria o universitaria finalizada. Este perfil educativo puede incidir en las condiciones de apropiación y uso de herramientas digitales como la oficina virtual.

Respecto al tipo de cliente, la muestra se compone mayoritariamente de usuarios residenciales (95 %), mientras que los pequeños comercios representan una proporción minoritaria (5 %).

Por último, se observa que la gran mayoría de los encuestados (92 %) utiliza la oficina virtual desde hace más de 24 meses, lo que sugiere un grado significativo de familiaridad con la plataforma y permite interpretar las respuestas desde la perspectiva de usuarios con experiencia previa en su uso.

En conjunto, estos datos permiten caracterizar a la muestra como un grupo mayoritariamente compuesto por clientes residenciales, de mediana y mayor edad, con niveles educativos relativamente altos y con una trayectoria prolongada de uso de la oficina virtual.

En relación con la valoración de la oficina virtual, los resultados de la encuesta indican una percepción mayormente positiva entre los clientes que utilizan la plataforma:

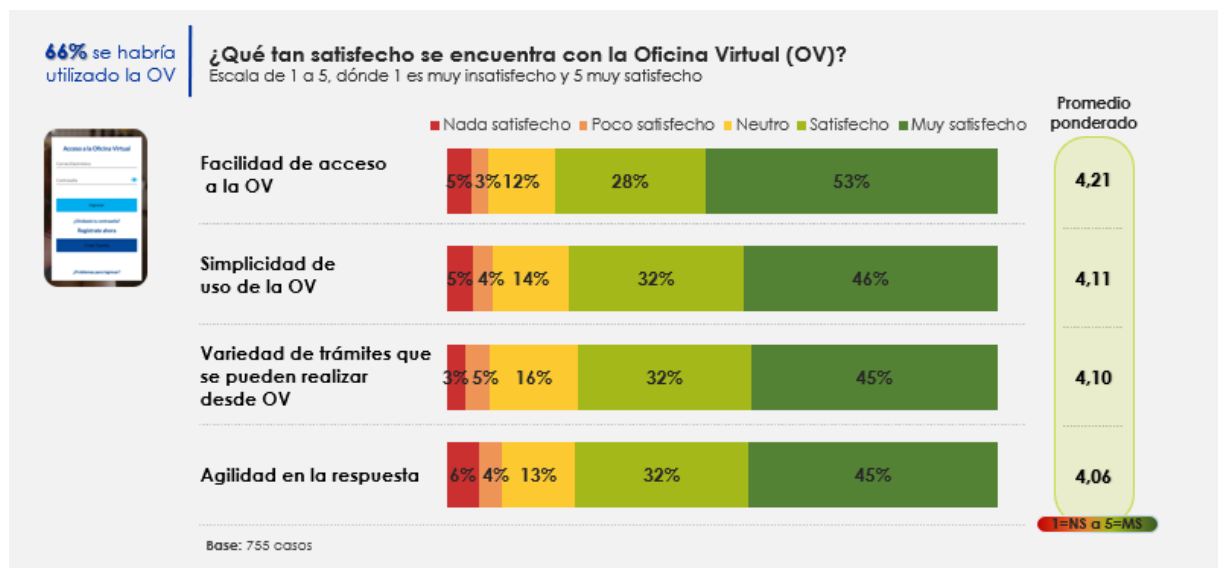


Fig. 18. Encuesta. Valoración de la oficina virtual

Tanto la facilidad de acceso como la simplicidad de uso presentan los niveles más altos de satisfacción, con una proporción significativa de usuarios que se declaran satisfechos o muy satisfechos.

De manera similar, la variedad de trámites disponibles y la agilidad en la respuesta también obtienen evaluaciones favorables, aunque con valores levemente inferiores en comparación con las dimensiones vinculadas a la accesibilidad y usabilidad de la plataforma. En términos generales, los promedios ponderados de cada indicador se sitúan por encima de 4 puntos en una escala de 1 a 5, lo que refuerza la percepción positiva del servicio entre los usuarios encuestados.

Estos resultados sugieren que la oficina virtual es percibida por los usuarios como una herramienta funcional para la gestión de trámites y consultas, lo que contribuye a explicar su nivel de adopción entre los clientes de la empresa.

Más allá de los resultados cuantitativos, las respuestas cualitativas de la encuesta permiten identificar algunas incomodidades vinculadas principalmente con la forma en que los usuarios interactúan con la interfaz. Al ser consultados sobre qué funciones agregarían o mejorarían en la plataforma, los comentarios dejan entrever distintos niveles de familiaridad

con entornos digitales, probablemente asociados a la experiencia previa de los usuarios con otras plataformas de trámites y gestión.

En el marco de esta misma investigación se realizaron además *focus groups* con clientes, con el objetivo de comprender en mayor profundidad la experiencia de uso de la oficina virtual, identificar motivos de uso y barreras de interacción, así como comparar la plataforma con otros servicios digitales utilizados cotidianamente. Como síntesis de esos intercambios, el informe señala:

“La comparación espontánea que hacen no es casual ni superficial: hoy la experiencia digital está estandarizada por los servicios que más usan a diario: bancos, *fintechs*, aplicaciones de salud, sistemas educativos y turnos médicos. Es ese ecosistema cotidiano el que fija la vara con la que evalúan cualquier plataforma. La percepción compartida es clara: la vida digital diaria redefine qué se considera ‘normal’, y cuando una plataforma no acompaña ese estándar, la sensación inmediata es de desactualización, incluso aunque ‘funcione bien’.”

Este señalamiento resulta relevante porque muestra que la evaluación de la oficina virtual se produce en relación con las expectativas que los usuarios construyen a partir de otras experiencias digitales cotidianas.

La conclusión de la consultora sobre la evaluación que realizan los usuarios de la oficina virtual es clara: la plataforma cumple con su función, pero no logra generar una experiencia particularmente valorada. Según señalaron en la devolución del estudio, “aporta utilidades reales, pero no entrega las señales de confianza, claridad y acompañamiento que los usuarios esperan para trámites sensibles. La mayoría de los entrevistados siente que la plataforma no acompaña su forma real de buscar, entender o resolver tareas”.

En este sentido, los resultados sugieren que los usuarios no están dispuestos a adaptarse a las lógicas de funcionamiento de la plataforma, sino que esperan que sea el propio sistema el que se adecúe a sus formas habituales de interacción digital.

Con el fin de complementar esta perspectiva centrada en la experiencia de los usuarios, a continuación se analizan entrevistas realizadas a responsables de la gestión y

desarrollo de la oficina virtual. Si los resultados de la encuesta permiten comprender cómo los usuarios perciben y utilizan la plataforma, las entrevistas permiten reconstruir la lógica institucional que orienta su diseño, sus objetivos y las decisiones que intervienen en su evolución.

Entrevistas a responsables de la gestión y desarrollo de la oficina virtual

Las entrevistas a informantes estratégicos constituyen una de las principales fuentes empíricas de esta investigación, en tanto permiten reconstruir las perspectivas de los actores involucrados en el desarrollo y la gestión de la oficina virtual. Estas entrevistas fueron realizadas específicamente en el marco de este trabajo, con el objetivo de aportar evidencia empírica para responder a las preguntas de investigación. A partir de sus relatos, se indagan los criterios que orientaron su diseño, los objetivos perseguidos, los desafíos identificados y los mecanismos de retroalimentación implementados.

Las personas entrevistadas fueron Juan Pablo Popelka, Coordinador de Proyectos e Innovación Tecnológica de la Gerencia de Tecnología de la Información, responsable de la implementación inicial de la oficina virtual, y Fabián Alegre, Gerente de Servicios al Cliente, a cargo de la gestión del vínculo digital con los usuarios desde 2023.

Con fines analíticos, las respuestas fueron organizadas en torno a los siguientes ejes temáticos: innovación, accesibilidad, objetivos, desafíos y soluciones, y *feedback* o retroalimentación.

Innovación

En relación con el eje de la innovación, las entrevistas permiten reconstruir las condiciones y motivaciones que dieron origen a la oficina virtual, así como los criterios que orientaron sus primeras etapas de desarrollo. A partir del testimonio de los responsables técnicos, se observa que la iniciativa surge vinculada a demandas concretas de los usuarios y a necesidades operativas de la organización, más que como resultado de un proyecto estratégico integral de digitalización.

En este contexto, el dato que brindó Juan Pablo cobra más sentido: fue la demanda de los clientes la que aceleró el desarrollo de la oficina virtual de Litoral Gas:

“La oficina virtual nace en un contexto adverso en materia tarifaria. El primer servicio digital brindado no fue a través de una oficina virtual propiamente dicha, sino a través de un servicio publicado en el sitio web que permitía descargar facturas de consumo. A raíz del aumento de la demanda de este servicio y la necesidad del negocio de agregar alguna información adicional sobre consumos y fechas de facturación, se decide realizar un pequeño desarrollo *in-house* dando lugar a la primera versión de la oficina virtual”.

Desde la perspectiva de la gestión del servicio al cliente, Fabián Alegre complementa esta mirada señalando que, con el paso del tiempo, la oficina virtual dejó de ser únicamente una herramienta operativa para convertirse en un componente central del modelo de atención. Según explica, “la oficina virtual no es solo un canal más, sino un habilitador clave del modelo de atención de Litoral Gas: permite autogestión, disponibilidad 24/7 y reducción de fricción para el cliente”, integrándose con el resto de los canales de contacto de la empresa.

Accesibilidad

El análisis de las entrevistas permite indagar cómo se concibe al usuario de la oficina virtual y qué criterios orientan la incorporación de trámites y funcionalidades. En este sentido, las respuestas evidencian que no se trabaja con un perfil de usuario completamente estandarizado, y que las decisiones de desarrollo se apoyan tanto en criterios funcionales como en la experiencia acumulada por los equipos que interactúan cotidianamente con los clientes.

Ante la consulta sobre qué tipo de usuario se tiene en cuenta al pensar la oficina virtual, Juan Pablo reveló que no se trabaja con un perfil de usuario definido. No definirlo sugiere un desarrollo centrado más en la funcionalidad del sistema (que el trámite "corra") que en la usabilidad del cliente.

Desde la perspectiva del área de atención al cliente, Fabián Alegre introduce una caracterización complementaria al señalar que el diseño de la plataforma se orienta principalmente hacia un usuario que busca resolver gestiones de manera autónoma. En sus palabras, se trata de un usuario “orientado a la autogestión”, que procura realizar consultas, pagos o solicitudes en el momento que le resulte conveniente y sin necesidad de intermediación directa. Como señala el propio Alegre: “El foco principal suele estar puesto en un usuario que busca resolver trámites de manera autónoma, en el momento que le resulte conveniente y sin necesidad de intermediación directa”.

No obstante, también reconoce que este usuario suele combinar distintos canales según la complejidad del trámite, lo que da lugar a una experiencia de atención cada vez más multicanal.

En cuanto a los criterios que orientan las decisiones sobre qué trámites y acciones se incorporan o priorizan en la oficina virtual, Juan Pablo explica que estos responden principalmente a consideraciones operativas y comerciales. Se analizan las frecuencias de las solicitudes presenciales y aquellas de mayor volumen son trasladadas al entorno digital. Según señala:

“La prioridad está puesta sobre la reducción de costos de operación y sobre cobro de deuda (planes de pago, facilidades, libre deuda, etc.). Por fuera de la oficina virtual se ha avanzado hacia trámites que eran presenciales convirtiéndolos en virtuales, pero sin autogestión (trámites gestionados por agentes humanos en horario comercial mediante JIRA, una herramienta de gestión de proyectos y seguimiento de incidencias)”.

En este sentido, Alegre también reconoce la existencia de tensiones entre las prioridades institucionales y las expectativas de los usuarios. Según explica:

“La organización tiende a priorizar funcionalidades que reduzcan contactos y mejoren la eficiencia interna (menos llamadas, menos atención presencial, menos reprocesos). Los usuarios valoran la autonomía, pero demandan simplicidad extrema, claridad del lenguaje y baja fricción. En los focus groups se observa que, ante cualquier

complejidad, ambigüedad o temor al error, incluso usuarios digitalmente familiarizados prefieren volver al contacto humano”.

Objetivos, desafíos y soluciones

Desde la perspectiva de los actores entrevistados, la oficina virtual se enfrenta a una serie de desafíos vinculados tanto a los procesos internos de la organización como a las condiciones regulatorias del servicio. En sus respuestas se destaca que las dificultades no se asocian exclusivamente a la plataforma tecnológica, sino a la complejidad de los procedimientos comerciales y administrativos que esta reproduce. De este modo, los problemas de uso aparecen estrechamente relacionados con lógicas institucionales preexistentes. Juan Pablo nos decía:

“El principal desafío son los procesos y procedimientos que emplea la compañía en áreas comerciales y de atención a clientes, que son complejos (y ya requieren de una reingeniería), y que se ven reflejados en su complejidad de cara al cliente. Adicionalmente, temas regulatorios hacen más difícil la operatoria de la oficina virtual por parte de los usuarios”.

Desde el área de servicio al cliente, Fabián Alegre agrega que uno de los principales desafíos consiste en diseñar una plataforma capaz de ser utilizada por usuarios con niveles muy distintos de alfabetización digital. En sus palabras:

“La oficina virtual debe servir a usuarios con niveles muy distintos de alfabetización digital, desde perfiles altamente autónomos hasta usuarios cautelosos o poco frecuentes. El desafío permanente es no diseñar solo para el ‘usuario ideal’, sino sostener una experiencia comprensible y confiable para todos, sin sobrecargar la plataforma”.

Asimismo, reconoce que persiste una tensión entre la lógica institucional orientada a la eficiencia operativa y la experiencia concreta de los usuarios. En sus palabras, se trata de una tensión entre “la lógica de eficiencia institucional y la lógica de uso cotidiano del cliente”, que condiciona las decisiones de diseño y evolución de la plataforma.

En conjunto, ambas entrevistas ponen en evidencia una tensión estructural entre la lógica de eficiencia operativa que guía muchas de las decisiones institucionales y las expectativas de simplicidad, claridad y acompañamiento que los usuarios trasladan desde otras experiencias digitales cotidianas.

Feedback o retroalimentación

Las entrevistas permiten identificar los mecanismos mediante los cuales los equipos responsables recogen información sobre el uso de la oficina virtual y las dificultades que enfrentan los usuarios. Estos mecanismos se apoyan principalmente en registros técnicos y métricas de navegación, así como en herramientas internas de gestión de consultas y reclamos.

Entre los indicadores considerados se incluyen la identificación de los trámites más realizados, las instancias de abandono y los errores frecuentes detectados durante la navegación. Asimismo, se encuentra habilitada una opción dentro del formulario de JIRA destinada a canalizar dudas y comentarios de los usuarios.

Este registro de consultas y reclamos es utilizado con fines de mejora de la plataforma. No obstante, Juan Pablo Popelka, uno de los responsables del sistema, señala que estos procesos de revisión no se desarrollan de manera sistemática ni continua. En sus palabras:

“Si bien no se realiza de manera periódica, en cada iteración de la oficina virtual se ha revisado el uso y algunas métricas junto con errores comunes o reclamos repetitivos, de cara al rediseño de una nueva versión. No se realizan generalmente revisiones continuas, sino que son discretas.”

Desde la perspectiva de la gestión del servicio al cliente, Alegre agrega que las necesidades de los usuarios también se detectan a partir del contacto cotidiano con los equipos de atención —oficinas comerciales, *call center* y *back office*— que identifican consultas recurrentes, puntos de fricción y dificultades de uso. A esto se suman instancias de intercambio interno entre áreas y estudios cualitativos específicos, como los *focus groups*

con usuarios de la oficina virtual, que permiten comprender con mayor profundidad las motivaciones, barreras y expectativas que aparecen durante la interacción con la plataforma.

De este modo, se evidencia un modelo de retroalimentación que combina datos de uso, registros técnicos y experiencias recogidas en el contacto directo con los clientes, con instancias de revisión asociadas principalmente a momentos puntuales de rediseño de la plataforma.

Las entrevistas permiten observar dos perspectivas complementarias sobre la oficina virtual. Mientras que desde el área tecnológica se enfatizan los condicionamientos operativos, regulatorios y de procesos internos que influyen en el desarrollo de la plataforma, desde el área de servicio al cliente se destaca la necesidad de orientar su evolución hacia una experiencia de uso más simple, intuitiva y alineada con las expectativas digitales de los usuarios.

En conjunto, el análisis de la encuesta a clientes, los aportes cualitativos del estudio realizado con usuarios y las entrevistas a responsables de la gestión y desarrollo de la plataforma permiten comprender la oficina virtual como un dispositivo sociotécnico atravesado por múltiples lógicas. Mientras que desde la organización se la concibe principalmente como una herramienta de eficiencia operativa y modernización del servicio, los usuarios la evalúan a partir de estándares de experiencia digital contruidos en otros entornos cotidianos. En esa tensión entre racionalidad institucional y expectativas de uso se inscriben buena parte de los desafíos actuales de la plataforma.

Parte 3:

Reflexiones y recomendaciones

Luego de haber transitado por distintos aportes teóricos y conceptuales para poner en tensión nuestro objeto de estudio, de haber desmenuzado analíticamente la interfaz de la oficina virtual e indagado a usuarios y desarrolladores, el trabajo llega a la instancia de recuperar los objetivos planteados al inicio de la investigación. Recordemos que nos propusimos analizar la interfaz de la oficina virtual de Litoral Gas como dispositivo de comunicación digital, con el propósito de comprender qué tipo de experiencia de usuario propone, qué lógicas de interacción habilita y qué lugar ocupa el usuario en esta estructura de relación digital entre la empresa y sus públicos.

En primer lugar, el análisis realizado permite afirmar que la oficina virtual se configura como un dispositivo central en la relación entre las empresas de servicio y sus usuarios. Lejos de ser únicamente una herramienta operativa para la realización de trámites, su interfaz constituye un espacio de interacción donde se ponen en juego decisiones comunicacionales que influyen en la forma en que los usuarios comprenden el servicio, ejercen sus derechos y resuelven sus gestiones.

En este sentido, los resultados del análisis permiten observar que la interfaz no es neutral. Tal como plantean los enfoques que conciben a la tecnología como una construcción sociotécnica, cada decisión de diseño —la organización de la información, los recorridos posibles dentro de la plataforma, los nombres de los trámites o las formas de contacto disponibles— orienta determinados modos de uso y condiciona la experiencia de los usuarios.

Asimismo, el estudio evidencia que las oficinas virtuales de empresas de servicios se sitúan en un territorio híbrido entre la lógica administrativa y la lógica comunicacional. Mientras que desde el punto de vista interno suelen pensarse principalmente como sistemas de gestión de trámites, desde la perspectiva de los usuarios funcionan como un canal de comunicación institucional que debe facilitar la comprensión, la confianza y la resolución de necesidades concretas.

El análisis permite advertir que la claridad en la organización de la información, la previsibilidad de los recorridos y la disponibilidad de explicaciones accesibles resultan

factores decisivos para la apropiación de la plataforma por parte de los usuarios. Cuando estos elementos no están suficientemente desarrollados, la interfaz tiende a reproducir barreras similares a las que históricamente caracterizaron a las gestiones presenciales, trasladando al entorno digital dificultades vinculadas con la comprensión de procesos o la identificación de los pasos a seguir.

En este sentido, tal como advierte Jakob Nielsen (2012), la usabilidad constituye una condición clave para la permanencia de los usuarios en los entornos digitales. Asimismo, Roberto Igarza (2012) señala que la incorporación de soluciones tecnológicas a problemas de origen cultural o social puede generar nuevas complejidades si no se consideran las prácticas y significados que intervienen en su uso.

Por otra parte, la indagación realizada con desarrolladores y responsables de la plataforma permite identificar que el diseño de estas interfaces suele estar atravesado por tensiones entre diferentes racionalidades organizacionales. Por un lado, la necesidad de responder a requerimientos técnicos, regulatorios y operativos; por otro, la demanda de construir experiencias de uso simples y comprensibles para públicos amplios y heterogéneos.

Finalmente, el análisis del caso de Litoral Gas permite observar que las oficinas virtuales de empresas prestadoras de servicios públicos constituyen hoy espacios estratégicos de comunicación institucional, en tanto concentran un volumen creciente de interacciones entre la organización y sus usuarios. En este contexto, la interfaz deja de ser únicamente un soporte tecnológico para convertirse en un componente clave de la experiencia del servicio.

3.1 Reflexiones finales y proyección conceptual

La posición de quien investiga desde dentro de la organización permitió observar no solo la interfaz visible para los usuarios, sino también los procesos institucionales que condicionan su diseño y construcción. Esta doble perspectiva —externa en tanto análisis comunicacional e interna en tanto conocimiento del funcionamiento organizacional— posibilitó comprender la oficina virtual no únicamente como un producto tecnológico terminado, sino como el resultado de procesos institucionales, técnicos y regulatorios que modelan su configuración.

En línea con los aportes de Scolari, la interfaz puede comprenderse como el espacio donde se materializan las interacciones entre actores humanos y sistemas técnicos. En ella se condensan procedimientos administrativos, normativas del sector, criterios tecnológicos y decisiones comunicacionales que deben volverse operables y comprensibles para los usuarios. De este modo, la oficina virtual se inserta en una ecología de interfaces más amplia que articula distintos dispositivos, canales y modalidades de interacción entre la empresa y sus públicos. En consecuencia, el diseño de la oficina virtual implica necesariamente un trabajo de mediación que excede lo tecnológico y se inscribe de lleno en el campo de la comunicación institucional.

En el marco de una sociedad crecientemente interconectada, donde las interacciones entre instituciones y ciudadanos se canalizan cada vez más a través de plataformas digitales, las interfaces de servicio se consolidan como espacios clave de mediación entre las organizaciones y sus públicos.

A la luz del recorrido realizado, es posible retomar los interrogantes que guiaron esta investigación y reconocer algunas respuestas. El análisis permitió comprender cómo está diseñada la interfaz de la oficina virtual de Litoral Gas y qué tipo de experiencia de usuario propone, evidenciando que su estructura organiza recorridos de navegación, jerarquiza información y orienta determinados modos de interacción con la empresa. Asimismo, el estudio permitió identificar qué prácticas de gestión digital habilita o restringe la plataforma, mostrando cómo ciertas decisiones de diseño pueden facilitar o dificultar la apropiación del

servicio por parte de los usuarios. Finalmente, el abordaje permitió reflexionar sobre el lugar que ocupa el usuario en esta estructura de comunicación digital, evidenciando que la interfaz no solo canaliza operaciones, sino que también expresa una determinada concepción del vínculo entre la empresa prestadora del servicio y sus públicos en el contexto de una sociedad cada vez más interconectada.

Nos encontramos en condiciones de afirmar que las oficinas virtuales de empresas prestadoras de servicios públicos constituyen hoy interfaces estratégicas de relación con los usuarios, en las que convergen dimensiones tecnológicas, organizacionales y comunicacionales. Comprender esta complejidad resulta fundamental para pensar su diseño, evolución y potencial como herramientas de vinculación con la ciudadanía.

Líneas para futuras investigaciones

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se abren también una serie de interrogantes que podrían orientar futuras líneas de estudio en torno a las interfaces digitales de los servicios públicos.

En primer lugar, resultaría pertinente avanzar en estudios comparativos entre oficinas virtuales de distintas empresas prestadoras de servicios -incluso con distribuidoras de otras zonas geográficas del país, que prestan el mismo servicio y tienen la misma regulación estatal-, con el objetivo de identificar similitudes y diferencias en los modelos de interacción que proponen a sus usuarios. Este tipo de abordajes permitiría ampliar la comprensión sobre las lógicas de diseño predominantes en el sector y sobre los distintos modos en que las organizaciones configuran su vínculo digital con los públicos.

Asimismo, considerando el avance de nuevas tecnologías vinculadas con la automatización, la inteligencia artificial y los sistemas de atención digital, futuras investigaciones podrían explorar cómo estas herramientas se integran a las interfaces de servicio y qué implicancias tienen para la experiencia de los usuarios y para las formas de interacción entre organizaciones y ciudadanía.

Por último, también se abre un campo de indagación vinculado con los desafíos éticos, de seguridad y de privacidad asociados al creciente uso de plataformas digitales para la gestión de servicios públicos. En este sentido, futuras investigaciones podrían profundizar en las políticas de gestión y protección de datos implementadas por las organizaciones, así como en las estrategias destinadas a fortalecer la confianza de los usuarios en el uso de estos entornos digitales. Analizar cómo se equilibran la innovación tecnológica, la protección de la información personal y la transparencia institucional constituye un aspecto clave para comprender el futuro de las interfaces de servicio en contextos de creciente digitalización.

3.2 Recomendaciones

Como sostiene Scolari (2019), “no basta con comprender las interfaces: hay que trabajar para mejorarlas”. Tras haber concluido que la interfaz no es neutral, que las decisiones de diseño son también decisiones comunicacionales, que la experiencia de usuario condiciona la apropiación del servicio y que el desarrollo de estas plataformas se encuentra atravesado por tensiones entre lógicas técnicas, administrativas y comunicacionales, nos proponemos brindar una serie de recomendaciones realistas para una empresa de servicios públicos:

- a) Incorporar instancias sistemáticas de evaluación de la experiencia de usuario en el proceso de diseño y actualización. Considerando que la interfaz de la oficina virtual se configura como un espacio central de interacción entre la empresa y sus usuarios, resulta fundamental que su desarrollo no se base únicamente en criterios técnicos o administrativos, sino también en la comprensión de las prácticas, necesidades y dificultades de quienes utilizan la plataforma. En este sentido, la implementación de mecanismos periódicos de evaluación de la experiencia de usuario —como pruebas de usabilidad, análisis de recorridos de navegación o instancias de consulta a usuarios— permitiría identificar barreras de comprensión, optimizar los procesos digitales y fortalecer la accesibilidad del servicio. De este modo, la oficina virtual podría evolucionar no solo como herramienta operativa, sino también como un canal de comunicación institucional más claro, inclusivo y centrado en las personas.
- b) Fortalecer la claridad comunicacional de los contenidos. Dado que la interfaz funciona también como un canal de comunicación institucional, resulta recomendable revisar y optimizar los contenidos informativos presentes en la plataforma, priorizando el uso de lenguaje claro, explicaciones accesibles y orientaciones paso a paso para la realización de trámites, en línea con la idea de que “la mejor interfaz es la que no necesita instrucciones” (Scolari, 2018, p.

- 23). En el contexto de los servicios públicos, donde los usuarios presentan niveles heterogéneos de alfabetización digital, la claridad en la presentación de la información se vuelve un elemento clave para garantizar la comprensión de los procesos y facilitar la resolución de gestiones en el entorno digital.
- c) Incorporar criterios de accesibilidad y diversidad de usuarios en el diseño de la oficina virtual. Considerando que los usuarios de los servicios públicos presentan niveles heterogéneos de alfabetización digital, acceso a tecnología y experiencia en la realización de trámites en línea, resulta recomendable incorporar de manera sistemática criterios de accesibilidad y diversidad de usuarios en el diseño y evolución de la oficina virtual. Esto implica contemplar no solo aspectos técnicos vinculados con la accesibilidad digital, sino también la simplificación de los procesos, el uso de lenguaje claro y la disponibilidad de orientaciones que faciliten la comprensión de los trámites. En este sentido, diseñar la plataforma teniendo en cuenta distintos perfiles de usuarios — personas con baja experiencia digital, adultos mayores o usuarios que realizan gestiones esporádicas— puede contribuir a reducir barreras de uso y favorecer una apropiación más amplia del servicio. De este modo, la oficina virtual podría consolidarse como un canal verdaderamente inclusivo de acceso a los servicios de la empresa.
- d) Institucionalizar un equipo interdisciplinario responsable de la evolución de la oficina virtual. El análisis realizado permitió identificar que el desarrollo de la oficina virtual se encuentra atravesado por tensiones entre distintas racionalidades organizacionales. Tal como se señaló en las conclusiones, la plataforma suele ser concebida internamente principalmente como un sistema de gestión de trámites, sujeto a requerimientos técnicos, regulatorios y operativos, mientras que desde la perspectiva de los usuarios funciona como un canal de comunicación institucional que debe facilitar la comprensión de los procesos y la resolución de gestiones. En este contexto, se recomienda

avanzar hacia la institucionalización de un equipo interdisciplinario responsable de la evolución y mejora continua de la plataforma. Este espacio podría encargarse de revisar periódicamente los flujos de navegación, los contenidos informativos y la arquitectura general de la interfaz, articulando las perspectivas técnicas, comunicacionales y de experiencia de usuario que intervienen en su diseño. La existencia de una instancia organizacional dedicada permitiría abordar la oficina virtual no solo como un sistema tecnológico o un canal de trámites, sino como un componente estratégico de la experiencia de los usuarios y del vínculo institucional entre la empresa y sus públicos.

En conjunto, estas recomendaciones buscan aportar lineamientos que permitan pensar la oficina virtual no únicamente como una herramienta tecnológica destinada a digitalizar trámites, sino como un espacio estratégico de interacción entre la empresa y sus usuarios. En el contexto actual de creciente digitalización de los servicios públicos, el diseño de interfaces accesibles, comprensibles y centradas en las personas se vuelve un componente fundamental para garantizar el acceso efectivo a los servicios y fortalecer el vínculo entre las organizaciones prestadoras y la ciudadanía. En este sentido, abordar la oficina virtual desde una perspectiva comunicacional, organizacional y de experiencia de usuario permite ampliar la mirada sobre su potencial como dispositivo clave de la relación entre instituciones y públicos en entornos digitales.

Referencias bibliográficas

Castells, M. (2000). *Internet y la sociedad red [Lección inaugural]*. Programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento, Universitat Oberta de Catalunya (UOC), Barcelona, España.

<https://www.uoc.edu/web/cat/articles/castells/print.html>

Castells, M. (2001). *Internet y la Sociedad Red*, Recuperado de http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1141/1141_u5_act1.pdf

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder* (M. Hernández Díaz, Trad.). Alianza Editorial.

Castells, M. (2013) *El impacto de internet en la sociedad: una perspectiva global*. BBVA Openmind.

Cingolani, G. (2019). *La Semiosis Social en reconocimiento Mediatización e individuos en la última etapa de la obra de Eliseo Verón*. La Trama De La Comunicación, 23(2), 49–61.

<https://doi.org/10.35305/lt.v23i2.700>

Fernandez, J.L. (2021). *Vidas mediáticas*, Editorial La Crujía, Argentina.

Hine, C. (2004) *Etnografía virtual*, Colección Nuevas tecnologías y sociedad, Editorial UOC. Barcelona.

Igarza, R. (2012). *En la Ruta Digital: cultura, convergencia tecnológica y acceso*. Buenos Aires: Secretaría de Cultura de la Nación.

<https://www.desarrollosweb.com.ar/tecno2a/descargastecno2a/libros/Libro-EnlaRutaDigital.pdf>

Iglesias, G., y Vázquez, N. (2013). La investigación científica. En Iglesias, G. y Resala G. (Comps.), *Elaboración de tesis, tesinas y trabajos finales* (pp. 59–79). Noveduc.

Jenkins, H. (2006). *Cultura de la Convergencia. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Título original: *Convergence Culture* Originalmente publicado en inglés por New York University Press, Nueva York. Editorial Paidós.

Lévy, P. (1997). *Cibercultura: informe al Consejo de Europa*. España: Anthropos. En: <https://antroporecursos.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/03/levy-p-1997-cibercultura.pdf>

Lévy, P. (1999). *¿Qué es lo virtual?* Editorial Paidós Ibérica, Barcelona. (edición en español).

Martín-Barbero, J. (1991). *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía* (2da ed.). Editorial Gustavo Gili, S.A., Barcelona.

Núñez, Luis (2013). *La cultura de la convergencia: el cambio de los «media» al «transmedia»*. <https://www.maclucan.com/blog/cultura-de-la-convergencia/>

Scolari, C. (2004). *Hacer clic. Hacia una sociosemiótica de las integraciones digitales*. Editorial Gedisa, Barcelona, España.

Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones, Elementos para una teoría de la Comunicación Digital Interactiva*, Editorial Gedisa, Barcelona.

Scolari, C. (2018). *Las leyes de la interfaz: diseño, ecología, evolución, tecnología*. Editorial Gedisa, Barcelona, España.

Scolari, C. (2019). *Documento de trabajo ¿Cómo analizar una interfaz?* Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.

Referencias web

Gobierno de Argentina <https://www.argentina.gob.ar/capital-humano/familia/ninez-y-adolescencia/grooming/que-es-la-ciudadania-digital>

Nielsen, J. (24 de abril de 1994). *10 Usability Heuristics for User Interface Design*. Nielsen Norman Group. www.nngroup.com <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>

Nielsen, J. (3 de enero de 2012). *Usability 101: Introduction to Usability*. Nielsen Norman Group. www.nngroup.com <https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>

Nielsen, J. (24 de diciembre de 2017). *A 100-year view of user experience (UX)*. Nielsen Norman Group. www.nngroup.com <https://www.nngroup.com/articles/100-years-ux/>

Anexos

Estas entrevistas forman parte del trabajo de investigación que analiza la oficina virtual como interfaz de relación entre la empresa y sus usuarios. El objetivo es conocer la mirada de las áreas involucradas en su desarrollo y gestión, así como los criterios que orientan sus funcionalidades y su evolución.

Entrevistado 1: Juan Pablo Popelka. Coordinador de proyectos e innovación tecnológica dentro de la gerencia de Tecnología de la Información y Digitalización de Litoralgas.

1. ¿En qué contexto surge la decisión de desarrollar la oficina virtual y qué necesidades buscaba atender en ese momento?

La oficina virtual nace en un contexto adverso en materia tarifaria. El primer servicio digital brindado no fue a través de una oficina virtual propiamente dicho, sino a través de un servicio público en el sitio web que permitía descargar facturas de consumo. A raíz del aumento de la demanda de este servicio y la necesidad del negocio de agregar alguna información adicional sobre consumos y fechas de facturación, se decide realizar un pequeño desarrollo *in-house* dando lugar a la primera versión de la oficina virtual.

2. ¿Cómo se definió, en sus inicios, el rol de la oficina virtual dentro del esquema general de atención al cliente?

No hubo o no tuve conocimiento de un plan general de atención a clientes. No se realizó siquiera un lanzamiento oficial o publicación de la oficina virtual a clientes o en medios.

3. ¿Qué expectativas había en 2015 respecto del uso que harían los clientes de la oficina virtual?

Las expectativas que había eran realmente muy bajas, se desconocía cual iba a ser el uso o adopción que iba a tener. De hecho, aun sin difusión ni capacitación, sorprendió la gran adopción que tuvo entre clientes y el rápido crecimiento que tuvo en su uso.

4. ¿Qué tipo de usuario se tiene en cuenta al pensar la oficina virtual? Seleccioná la opción que consideres predominante.

☐ Usuario experto en entornos digitales.

☐ Usuario medio, con conocimientos básicos de herramientas digitales.

☐ Usuario con baja alfabetización digital.

☐ Usuario orientado a la autogestión.

☐ Usuario multicanal.

☒ No se trabaja con un perfil de usuario definido.

☐ Otro: _____

5. ¿Qué instancias o mecanismos de retroalimentación del usuario existen actualmente dentro de la oficina virtual?

☐ No existen espacios específicos de *feedback* dentro de la oficina virtual.

☐ Formularios o campos de contacto integrados a la plataforma.

☐ Encuestas de satisfacción o experiencia de uso.

☒ Registro de reclamos o consultas que se analizan con fines de mejora.

☒ Análisis de métricas de uso (trámites más realizados, abandonos, errores, etc.).

☐ Pruebas con usuarios (tests, pilotos, validaciones).

☒ Otro: Formulario en JIRA para canalizar dudas y comentarios.

Ampliá sobre la opción elegida:

Si bien no se realiza de manera periódica, en cada iteración de la oficina virtual se ha revisado el uso y algunas métricas junto con errores comunes o reclamos repetitivos, de cara al rediseño de una nueva versión. No se realizan generalmente revisiones continuas, sino que son discretas.

6. ¿Qué criterios orientan las decisiones sobre qué trámites y acciones se incorporan o priorizan en la oficina virtual?

Los criterios que orientan las decisiones sobre las modificaciones vinculadas a los trámites son principalmente comerciales o de gestión de deuda de clientes. La prioridad está puesta en la eficiencia operativa (por ejemplo, factura digital) y en la gestión de cobro (planes de pago, facilidades, libre deuda, etc.). Por fuera de la oficina virtual se ha avanzado hacia tramites que eran presenciales convirtiéndolos en virtuales, pero sin un nivel pleno de autogestión (trámites gestionados por agentes humanos en horario comercial mediante JIRA).

7. ¿Cuáles considera que han sido los principales desafíos en el desarrollo y sostenimiento de la oficina virtual?

El principal desafío son los procesos y procedimientos que emplea la compañía en áreas comerciales y de atención a clientes, que son complejos (y ya requieren de una reingeniería), y que se ven reflejados en su complejidad de cara al cliente. Adicionalmente, temas regulatorios hacen más difícil la operatoria de la oficina virtual por parte de los usuarios.

8. ¿Qué beneficios identifica en la implementación de la oficina virtual, tanto para la empresa como para los clientes?

Los beneficios que destaco son: la posibilidad de realizar trámites 24*7 de manera virtual, la rapidez en la realización de trámites, la solución eficiente de la operación y mantenimiento, la capacidad de absorber gran cantidad de trámites y usuarios, permitiendo escalar la atención prácticamente sin límites.

9. ¿Qué aspectos considera prioritarios para el desarrollo futuro de la oficina virtual?

Es prioritario el desarrollo de una nueva oficina virtual, colocando la experiencia de usuario y calidad de servicio como objetivos del proyecto. Reingeniería de procesos que afectan a la oficina virtual.

10. ¿Cómo imagina la evolución del vínculo entre atención presencial y atención digital?

Atención autogestionada de manera virtual, 24/7. Incorporación de Inteligencia Artificial para la realización de trámites.

11. ¿Qué aprendizajes dejó la experiencia de la oficina virtual para el diseño de otros dispositivos digitales de atención?

Desde el punto de vista del diseño, especialmente el tema de una interfaz liviana para favorecer la velocidad de carga con dispositivos y navegadores antiguos y conexiones débiles.

Entrevistado 2: Fabián Alegre. Gerente de servicio al cliente dentro de la Gerencia Operativa de Litoralgas.

1. ¿Cómo definirías el rol de la oficina virtual dentro del esquema general de atención al cliente? (Marcá la opción que mejor lo represente)

☒ Canal central de atención.

☐ Canal alternativo o de apoyo a los canales tradicionales.

☐ Espacio de información y comunicación con el usuario.

☐ Herramienta estratégica de modernización del servicio.

☐ Otro: _____

La oficina virtual no es solo un canal más, sino un habilitador clave del modelo de atención de Litoralgas: permite autogestión, disponibilidad 24/7, reducción de fricción para el cliente. Desde la mirada de gestión de servicio al cliente, su sentido principal es transformar la experiencia y acompañar la evolución digital de la empresa, integrándose con los demás canales (presenciales, telefónicos y digitales).

2. ¿Qué tipo de usuario se tiene en cuenta al pensar la oficina virtual? Seleccioná la opción que consideres predominante.

☐ Usuario experto en entornos digitales.

☐ Usuario medio, con conocimientos básicos de herramientas digitales.

☐ Usuario con baja alfabetización digital.

☒ Usuario orientado a la autogestión.

☐ Usuario multicanal.

☐ No se trabaja con un perfil de usuario definido.

☐ Otro: _____

Al pensar la oficina virtual, el foco principal suele estar puesto en un usuario que busca resolver trámites de manera autónoma, en el momento que le resulte conveniente y sin necesidad de intermediación directa. La lógica de diseño prioriza la realización de gestiones habituales (consultas, pagos, solicitudes, seguimiento de trámites), lo que responde claramente a una concepción de autogestión.

De manera complementaria también puede entenderse que ese usuario es multicanal, ya que combina la oficina virtual con otros canales según la complejidad de su necesidad.

3. ¿Cómo se identifican y traducen hoy las necesidades de los clientes en funcionalidades concretas de la plataforma?

Las necesidades de los clientes emergen principalmente de: - Contacto directo con usuarios a través de los equipos de Atención al Cliente (oficinas comerciales, *call center*, 0810 y back office), que detectan dificultades recurrentes, consultas frecuentes y puntos de fricción.

Feedback estructurado y no estructurado, proveniente de reuniones internas de trabajo y validación con equipos operativos, intercambios cotidianos entre áreas, comentarios y observaciones recogidos durante el uso real de la plataforma.

Estudios cualitativos específicos, como *focus groups* con usuarios de la oficina virtual, que permiten comprender motivaciones, barreras, hábitos digitales y expectativas, diferenciando perfiles de usuarios frecuentes y no frecuentes

En menor medida del análisis de uso de la plataforma, donde se observan patrones de comportamiento, funcionalidades más utilizadas y aquellas que generan más consultas o reclamos. Este enfoque permite detectar necesidades tanto explícitas (lo que el cliente pide) como implícitas (lo que el cliente necesita para usar mejor la herramienta).

4. ¿Qué tensiones aparecen entre lo que la organización considera prioritario y lo que los usuarios demandan?

La organización tiende a priorizar funcionalidades que reduzcan contactos y mejoren la eficiencia (menos llamadas, menos atención presencial, menos reprocesos).

Los usuarios valoran la autonomía, pero demandan simplicidad extrema, claridad del lenguaje y baja fricción. En los *focus groups* se observa que, ante cualquier complejidad, ambigüedad o temor al error, incluso usuarios digitalmente familiarizados prefieren volver al contacto humano.

5. ¿De qué manera el contacto cotidiano con los clientes incide en la redefinición de la oficina virtual?

Hoy, las necesidades de los clientes se identifican y se traducen en funcionalidades concretas de la oficina virtual a través de un proceso progresivo, iterativo y multifuente, más que por un único mecanismo formal.

6. ¿Qué criterios orientan las decisiones sobre qué trámites y acciones se incorporan o priorizan en la oficina virtual?

La lógica que guía el proceso responde a un criterio de mejora continua, más que a un diseño cerrado. Escucha activa, tanto del cliente externo como de los equipos internos que actúan como “voz del cliente” y evolución basada en necesidades reales contemplando criterios tecnológicos.

7. ¿Cuáles consideras que han sido los principales desafíos en el desarrollo y sostenimiento de la oficina virtual?

La oficina virtual debe servir a usuarios con niveles muy distintos de alfabetización digital, desde perfiles altamente autónomos hasta usuarios cautelosos o poco frecuentes. El desafío permanente es no diseñar solo para el “usuario ideal”, sino sostener una experiencia comprensible y confiable para todos, sin sobrecargar la plataforma.

8. ¿Existen tensiones entre la lógica institucional y la experiencia real de los usuarios?

Como lo mencioné anteriormente la tensión está dada en que la organización busca priorizar eficiencia interna antes que experiencia de usuario en la oficina virtual. Lógica de eficiencia institucional vs. lógica de uso cotidiano del cliente.

9. ¿Qué beneficios identificas en la implementación de la oficina virtual, tanto para la empresa como para los clientes?

Para la empresa: mayor eficiencia operativa. La oficina virtual permite descomprimir los canales tradicionales (sucursales y atención telefónica), derivando a la autogestión trámites repetitivos y de baja complejidad. Esto reduce contactos innecesarios y libera capacidad de los equipos para atender gestiones de mayor valor o complejidad, alineándose con el objetivo institucional de un modelo de atención más ágil.

Estandarización y control de procesos: la digitalización de trámites permite ofrecer recorridos y mensajes homogéneos, disminuyendo errores, reprocesos y diferencias de criterio entre canales. Esto mejora la calidad del servicio y facilita el soporte interno y el mantenimiento de la operación.

Escalabilidad del servicio: una vez desarrollada, la oficina virtual permite atender a miles de clientes en simultáneo, sin incrementar proporcionalmente los recursos humanos. Esto es especialmente relevante en contextos de alta demanda o picos estacionales, y se refuerza con la incorporación progresiva de nuevas funcionalidades.

Imagen de modernización y cercanía: la oficina virtual funciona como una señal concreta de modernización del servicio, reforzando una imagen institucional alineada con la innovación, la digitalización y la vocación de servicio, tanto hacia clientes como hacia la comunidad en general.

Para los clientes: autonomía y disponibilidad. La principal ventaja para los usuarios es la posibilidad de gestionar trámites de forma autónoma, sin depender de horarios ni traslados. La disponibilidad 24/7 se adapta a las rutinas cotidianas y a distintos contextos personales y laborales.

Ahorro de tiempo y simplificación de gestiones: la oficina virtual permite realizar en pocos pasos trámites que antes requerían presencia física o múltiples contactos. Los usuarios frecuentes valoran especialmente la rapidez y eficiencia, integrando la oficina virtual como canal principal de gestión.

Centralización de la información: los clientes pueden acceder desde un único espacio a facturas, consumos, pagos documentación y trámites, lo que mejora la organización personal y reduce la incertidumbre asociada a la búsqueda de información dispersa.

10. ¿Consideras que la oficina virtual ha modificado la relación entre la empresa y sus usuarios? ¿De qué manera?

Sí, la oficina virtual ha transformado la relación entre la empresa y sus usuarios al trasladar el eje del vínculo desde la atención presencial hacia una interacción mediada por la tecnología. Esta transformación amplió la autonomía, el control y la disponibilidad para los clientes, aunque también implicó una mayor estandarización de los procesos y mayores demandas en términos de uso. En consecuencia, la relación se volvió más digital, con un contacto humano más puntual, y fuertemente condicionada por la claridad, la confiabilidad y la usabilidad de la plataforma.

11. ¿Qué aspectos consideras prioritarios para el desarrollo futuro de la oficina virtual?

Uno de los ejes más críticos es avanzar hacia una plataforma más intuitiva, clara y guiada. Los estudios internos señalan que los clientes valoran la autogestión, pero perciben la oficina virtual como compleja, poco intuitiva y con falta de orientación, especialmente en comparación con otras *utilities* y con experiencias digitales cotidianas como banca online o *apps* de servicios.

Prioridad: reducir pasos, simplificar textos, mejorar la organización visual y guiar mejor al usuario durante los trámites.

12. ¿Cómo imaginás la evolución del vínculo entre atención presencial y atención digital?

La atención digital deja de ser un “canal alternativo” y pasa a ser el primer punto de contacto. La atención digital avanzando en la cobertura total de para las interacciones más frecuentes.

La presencial evoluciona hacia un rol más especializado y de mayor valor agregado y se orienta crecientemente a casos de mayor complejidad, gestiones de menor frecuencia y situaciones que requieran validación, contención o acompañamiento personalizado.

13. ¿Qué aprendizajes brinda la experiencia de la oficina virtual para el diseño de otros dispositivos digitales de atención?

La experiencia acumulada con la oficina virtual nos deja varios aprendizajes pueden ser aplicables al diseño de otros dispositivos digitales de atención (*chatbots*, *apps*, portales, puntos digitales en oficinas).

Los dispositivos digitales de atención deben diseñarse con foco en la simplicidad, la experiencia de usuario y la complementariedad con el contacto humano. La autogestión efectiva requiere recorridos claros, acompañamiento, diseño intuitivo para distintos perfiles y una mejora continua basada en el *feedback* del uso real. Adicionalmente, la percepción de modernidad y confiabilidad resulta clave para la adopción y el sostenimiento del canal digital.