

Trabajo Final de Grado



Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

**Comunicación Estratégica Para El Posicionamiento Digital Del Sanatorio Morra Y La Promoción
De La Salud Mental**

Alumno: Daniel Kaleth Roldán

DNI: 34779645

Legajo: VRPI02963

Materia: Seminario Final De Relaciones Públicas E Institucionales

Tutora: Paulina Hunicken

Fecha: 21/06/2025

Resumen

Este Trabajo Final de Grado abordó las problemáticas comunicacionales del Sanatorio “Prof. León S. Morra”, institución privada especializada en salud mental, con trayectoria en la ciudad de Córdoba. A partir de un diagnóstico institucional, se identificó una baja visibilidad digital, escasa articulación entre la comunicación interna y externa, y dificultades para transmitir su identidad como promotor de la salud mental y actor social. En función de ello, se diseñó un plan estratégico de comunicación externa con el objetivo de mejorar su posicionamiento digital. La propuesta contempló acciones como el rediseño del sitio web, la producción de contenidos segmentados, campañas en redes sociales, eventos abiertos a la comunidad y encuestas de percepción institucional. El plan integró recursos humanos, técnicos y financieros, un cronograma de ejecución con responsables asignados, y un sistema de evaluación con indicadores y momentos de medición. La planificación se realizó desde una perspectiva profesional, ética y participativa, considerando el rol estratégico de la comunicación institucional en organizaciones de salud. El trabajo permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera y evidenciar la importancia de las Relaciones Públicas como herramienta de transformación y fortalecimiento institucional.

Abstract

This Final Degree Project addressed the communication problems of “Prof. León S. Morra” Sanatorium, a private mental health institution with a long-standing presence in Córdoba, Argentina. Based on an institutional diagnosis, low digital visibility was identified, along with poor articulation between internal and external communication and difficulties in expressing its identity as a mental health promoter and social actor. In response, a strategic external communication plan was developed to improve the institution’s digital positioning. The proposal included actions such as website redesign, segmented content production, social media campaigns, community events, and perception surveys. The plan integrated human, technical, and financial resources, an execution timeline with assigned responsibilities, and an evaluation system with indicators and measurement phases. The planning process was carried out from a professional, ethical, and participatory perspective, considering the strategic role of institutional communication in health organizations. This work made it possible to apply the knowledge acquired throughout

the degree and demonstrated the relevance of Public Relations as a tool for institutional strengthening and transformation.

Palabras clave

Comunicación institucional – Salud mental – Posicionamiento digital – Relaciones públicas – Identidad

Keywords

Institutional communication – Mental health – Digital positioning – Public relations – Identity

Índice

Introducción.....	Pág. 6
Marco de referencia institucional.....	Pág. 6
Descripción de la problemática.....	Pág. 6
Resumen de antecedentes.....	Pág. 8
Relevancia del caso.....	Pág. 11
Análisis de la situación.....	Pág. 12
Descripción de la situación.....	Pág. 12
Análisis de contexto (PESTEL).....	Pág. 13
Diagnóstico organizacional (FODA).....	Pág. 14
Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera.....	Pág. 15
Marco teórico.....	Pág. 24
Diagnóstico y Discusión.....	Pág. 29
Declaración del problema.....	Pág. 29
Justificación del problema.....	Pág. 30
Conclusión diagnóstica.....	Pág. 31
Plan de implementación.....	Pág. 33
Objetivos.....	Pág. 33
Alcance.....	Pág. 34
Recursos necesarios.....	Pág. 34
Actividades y acciones concretas.....	Pág. 37
Marco de tiempo.....	Pág. 40
Presupuesto.....	Pág. 41
Evaluación y medición de las acciones.....	Pág. 42
Conclusiones y recomendaciones.....	Pág. 46
Referencias bibliográficas.....	Pág. 48
Fuentes documentales y enlaces complementarios.....	Pág. 49

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado aborda la necesidad de fortalecer la comunicación externa del Sanatorio “Prof. León S. Morra” (<https://www.sanatoriomorra.com/>), institución con trayectoria en salud mental en la provincia de Córdoba.

La elección del caso se fundamenta en el aumento sostenido de los trastornos mentales, como la ansiedad y la depresión, tanto en Argentina como en el resto del mundo. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), los trastornos mentales representan una de las principales causas de carga de enfermedad en el mundo, y se estima que una de cada ocho personas convive con algún trastorno mental. En América Latina, la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2023) ha advertido sobre el incremento de los casos de ansiedad, depresión y consumo problemático, especialmente en jóvenes y población trabajadora tras la pandemia de COVID-19.

En Argentina, diversos reportes académicos y sanitarios sostienen que el sistema de atención en salud mental enfrenta desafíos relacionados con la falta de presupuesto, escasa visibilidad institucional y estigmatización social (Petracci & Rodríguez Zoya, 2018; González Gartland, 2019).

En este escenario, resulta fundamental que las instituciones especializadas puedan comunicar eficazmente sus servicios y compromiso con la comunidad. Por ello, el objetivo de este trabajo es analizar la situación actual de la comunicación institucional del sanatorio, identificar en detalle fortalezas y debilidades, y proponer un plan estratégico que mejore su visibilidad, confianza y posicionamiento ante públicos diversos.

Marco De Referencia Institucional

El Sanatorio “Prof. León S. Morra” es una institución privada de salud mental fundada en el año 1927 en la ciudad de Córdoba, Argentina. A lo largo de casi un siglo de trayectoria, se ha consolidado como uno de los principales referentes en atención psiquiátrica en el país, brindando un abordaje integral y personalizado para el tratamiento de pacientes con diversas problemáticas en salud mental (Sanatorio Morra, s.f.).

La Misión del Sanatorio, tal como se detalla en su página web oficial, es “proyecta(rse) como líder en salud mental y neurorrehabilitación, destacando en la excelencia y calidad de

servicio. Buscamos convertirnos en referente nacional e internacional, impulsando la innovación y la investigación en el ámbito médico.” (Sanatorio Morra, s.f.).

La institución cuenta con sedes en Córdoba y Río Ceballos. Su sede central, de 6.000 m², dispone de internación, hospital de día, áreas recreativas que favorecen el abordaje terapéutico y un área especializada en cuidados intensivos (Clinica-Web, s.f.; Cámara Argentina de Turismo Médico, s.f.).

Entre los principales servicios que ofrece el Sanatorio se destacan:

- Internación en salud mental, incluyendo modalidades generales y atención personalizada tipo VIP.
- Programa integral para trastornos por consumo de sustancias, con opciones ambulatorias, internación completa y comunidad terapéutica.
- Dispositivos intermedios como hospital de día, casas de medio camino, residencia asistida e internación domiciliaria.
- Unidad de Neurorrehabilitación, con atención especializada en recuperación funcional y terapias multidisciplinarias.
- Consultorios externos y atención de urgencias psiquiátricas disponibles las 24 horas.
- Capacitación y formación profesional, a través de residencias médicas, cursos y actividades académicas abiertas a la comunidad profesional (Sanatorio Morra, s.f.).

Se basa en un modelo interdisciplinario que promueve la atención integral del paciente. Sus equipos, conformados por psiquiatras, psicólogos, trabajadores sociales, terapeutas ocupacionales, nutricionistas y enfermeros trabajan de manera coordinada para garantizar intervenciones eficaces, sostenidas en la dignidad, los derechos y la inclusión social de las personas atendidas.

A través de su compromiso con la innovación clínica y la formación continua, el Sanatorio “Prof. León S. Morra” se posiciona como una institución de referencia para la atención, prevención y rehabilitación en salud mental en la región centro del país.

Descripción De La Problemática

La salud mental es reconocida como un componente esencial de la salud general y del bienestar de las personas. Según la OMS (Organización Mundial de la Salud), los trastornos

mentales afectan a una de cada ocho personas en el mundo (Organización Mundial de la Salud, 2022) y estos tienen un impacto mayor en las personas con menos recursos, que se encuentran más expuestas a sufrir este tipo de trastornos, tal lo observado por el Observatorio de Psicología Social Aplicada de la Universidad de Buenos Aires (ElDiarioAr, 2025).

En Argentina, el escenario se ve agravado por un contexto de crisis económica y social, que ha derivado en un incremento sostenido de los cuadros de estrés, ansiedad, depresión y otros trastornos emocionales, reflejado en los medios de comunicación nacionales durante los últimos años, mientras que a su vez, se observa un retroceso en políticas públicas y programas estatales destinados al fortalecimiento de la salud mental, producto del desfinanciamiento y la falta de continuidad institucional, como lo repudiara la AASM (Asociación Argentina de Salud Mental).

La problemática abordada en este trabajo se centra en la necesidad del Sanatorio “Prof. León S. Morra” de revisar su comunicación externa dentro de este nuevo escenario: concientizar a la comunidad sobre la importancia de la salud mental, derribar estigmas asociados a los trastornos psicológicos, visibilizar su oferta de servicios y aumentar su presencia en el ecosistema de medios actuales, donde la influencia de los medios masivos de comunicación y, especialmente, de las redes sociales, juega un rol decisivo en la percepción pública de las instituciones de salud (Cebrián, 2011).

Resumen De Antecedentes

La preocupación por la salud mental es un objeto de estudio y acción a nivel global cada vez mayor y su abordaje desde una perspectiva institucional y comunicacional ha cobrado relevancia en los últimos años, impulsado por el aumento sostenido de trastornos psicológicos a nivel mundial, nacional y local. Factores como la pandemia, la incertidumbre económica, la precariedad laboral, el aislamiento social y los cambios acelerados en las dinámicas relacionales han contribuido a complejizar los cuadros clínicos asociados a la ansiedad, la depresión, el estrés y otras afecciones del bienestar psicoemocional.

En el plano internacional, según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), una de cada ocho personas en el mundo convive con algún trastorno mental. La depresión y los trastornos de ansiedad figuran entre las afecciones más comunes, y el suicidio representa la cuarta causa de muerte entre los jóvenes de 15 a 29 años. La Organización Panamericana de la

Salud (OPS, 2023) ha señalado además un incremento alarmante de los casos en América Latina, subrayando la necesidad de fortalecer los sistemas de salud y las estrategias de concientización institucional en torno al tema.

En este contexto, la comunicación institucional cumple un rol fundamental para informar, sensibilizar, orientar a los públicos y posicionar a las organizaciones de salud mental como actores relevantes en la construcción de redes de contención y bienestar comunitario.

En Argentina, la salud mental se encuentra atravesada por un escenario crítico. El Observatorio de la Deuda Social Argentina (ODSA) de la Universidad Católica Argentina (UCA) informó en 2023 que el 26,7% de la población manifestó síntomas de malestar psicológico, el valor más alto registrado desde el inicio de sus mediciones. Se destacan como causas principales la sobrecarga económica, la inestabilidad emocional, el estrés laboral y la falta de acceso oportuno a servicios de contención (ODSA-UCA, 2023).

El Observatorio de Psicología Social Aplicada (OPSA) de la Universidad de Buenos Aires (UBA), por su parte, reveló que el 51% de los argentinos considera estar atravesando algún tipo de crisis (Ya sea vital, familiar o económica) y el 8,7% presenta riesgo de padecer un trastorno mental (OPSA-UBA, 2023). Estos informes reafirman que las problemáticas de salud mental exceden el ámbito clínico y se insertan en una trama social, económica y cultural que requiere respuestas institucionales integrales, entre ellas, estrategias de comunicación bien orientadas, que deberían ser gestionadas desde.

En el plano local, donde se inserta el Sanatorio “Prof. León S. Morra”, diversas investigaciones desarrolladas en el ámbito de la Universidad Siglo 21 han evidenciado la importancia estratégica de la comunicación institucional en el sector salud, particularmente en el campo de la salud mental. Estas producciones académicas coinciden en señalar que una gestión comunicacional adecuada no solo fortalece los vínculos internos y la eficacia organizacional, sino que también mejora la percepción social de la institución, su visibilidad pública y su posicionamiento.

En este sentido, el Trabajo Final de Grado de Yésica Mariel Frank (2021), propone un plan orientado a mejorar los canales internos de comunicación, fomentar la participación del personal y promover una cultura organizacional colaborativa. Su contribución radica en demostrar cómo una cultura comunicacional clara y participativa puede impactar positivamente en la calidad del servicio ofrecido.

Complementariamente, Agostina Sofia Zamudio Correa (2021), en su TFG destaca la relevancia de capacitar a los mandos medios en liderazgo comunicacional. Su propuesta se centra en alinear al equipo con los objetivos institucionales mediante una comunicación horizontal, fortaleciendo así la cohesión interna y la confianza organizacional.

Ambos trabajos constituyen aportes clave para el presente TFG, ya que sitúan a la comunicación institucional (tanto interna como externa) como un eje vertebral para consolidar la cultura organizacional, mejorar la reputación y fortalecer el vínculo con los distintos públicos. Este trabajo retoma y amplía esa línea, focalizándose en la comunicación externa como herramienta para visibilizar, informar y concientizar sobre la salud mental, articulando el análisis institucional con el contexto social actual y remarcando el rol crucial de la comunicación para promover derechos, acompañar procesos de inclusión y generar transformaciones culturales sostenidas, en un marco que también exige un Estado presente.

En el plano específico de la comunicación externa en salud mental, otros trabajos, como el de Manuela Araujo (2022), también centrado en el Sanatorio “Prof. León S. Morra”, refuerza esta perspectiva. Su investigación evidenció la necesidad urgente de profesionalizar la comunicación externa de las organizaciones de salud, en especial para abordar problemáticas sensibles como las adicciones en jóvenes. Araujo sostiene que una estrategia comunicacional coherente, empática y libre de estigmas es indispensable para preservar la imagen institucional y fortalecer la confianza del público objetivo.

Por su parte, el proyecto de Susana Agrelo (2022), aporta una mirada centrada en la planificación estratégica de la comunicación externa, haciendo énfasis en la prevención, la humanización del discurso institucional y la inclusión social. Su propuesta incorpora herramientas digitales como redes sociales, plataformas multimedia y entornos interactivos para construir una narrativa institucional cercana, accesible y eficaz en la relación con los públicos externos.

Finalmente, múltiples investigaciones en comunicación institucional, como las de Capriotti (1992) y Di Génova (2016), coinciden en que el fortalecimiento de la imagen corporativa en las organizaciones de salud mental impacta en su sostenibilidad organizacional y se constituye en una herramienta de transformación social, al contribuir a la construcción de una sociedad más inclusiva y consciente respecto de la salud mental.

Relevancia Del Caso

Desde el enfoque académico, el análisis permitirá aplicar teorías de comunicación institucional y Relaciones Públicas en un contexto actual de alta sensibilidad social, validando la importancia estratégica de la comunicación en organizaciones de salud mental. También podría sumar evidencia empírica para pensar nuevas prácticas de comunicación externa adaptadas a las realidades digitales actuales (Di Génova, 2016; Capriotti, 1992).

Desde el punto de vista social, la relevancia radica en la promoción de la concientización sobre salud mental, reducir estigmas e incentivar la búsqueda temprana de atención médica, contribuyendo así a una mejor calidad de vida para la población.

En el contexto argentino actual, caracterizado por el debilitamiento de programas de salud mental y el aumento de síntomas de angustia, ansiedad y depresión en la población general, la intervención comunicacional de instituciones como el Sanatorio “Prof. León S. Morra” se vuelve más importante, ya que mejorar su presencia pública y su contacto con distintos públicos puede marcar una diferencia positiva para el acceso a tratamientos y en el fortalecimiento de redes de apoyo comunitario.

Este trabajo no solo busca fortalecer la comunicación institucional del Sanatorio Morra, sino también sentar bases replicables para futuras estrategias en otras organizaciones ya sean de salud mental o que ofrezcan otros tipos de servicios a la comunidad.

Análisis De La Situación

Descripción De La Situación

El Sanatorio “Prof. León S. Morra” es una institución privada dedicada a la atención integral de la salud mental, fundada en 1927 en la ciudad de Córdoba, Argentina. Con casi un siglo de trayectoria, se consolidó como referente regional en el tratamiento de patologías psiquiátricas, neurológicas y de adicciones. Su sede principal se ubica en barrio Urca, y cuenta además con dispositivos intermedios como casas de medio camino, hospital de día y residencias asistidas, parte de su compromiso con los modelos de atención centrados en la autonomía y la inclusión comunitaria (Sanatorio “Prof. León S. Morra”, 2025).

La institución ofrece una amplia gama de servicios que incluyen internación general en salud mental y adicciones, abordaje de neurorrehabilitación, programas de atención ambulatoria, consultorios externos, psicoterapia individual y grupal, programas de reinserción social y atención psiquiátrica interdisciplinaria. Además, la implementación de estrategias de telemedicina permitió ampliar el acceso a sus servicios a pacientes de toda la provincia de Córdoba.

Pese a su prestigio y la calidad de sus prestaciones, la institución enfrenta actualmente desafíos en materia de comunicación externa, ya que su presencia en plataformas digitales como su sitio web y redes sociales es limitada, con escasa frecuencia de actualización, una página poco intuitiva y amigable para el usuario y un nivel de interacción reducido con sus públicos. A ello se suma la falta de un plan estratégico de comunicación que articule de forma sistemática los valores institucionales, los servicios ofrecidos y las necesidades informativas de la comunidad.

En un contexto donde la demanda social por servicios de salud mental crece sostenidamente y donde los medios de comunicación y las redes sociales tienen un rol fundamental en la construcción de imaginarios colectivos sobre la salud y la enfermedad (Cebrián, 2011), el Sanatorio “Prof. León S. Morra” enfrenta la necesidad de fortalecer su posicionamiento institucional. Ello implica mejorar su visibilidad, construir mensajes claros y empáticos y establecer canales de comunicación accesibles y actualizados, orientados tanto a públicos tradicionales como a nuevas generaciones de usuarios digitales. La falta de estrategias comunicacionales claras y accesibles puede actuar como una barrera para quienes necesitan orientación, información o contención inicial.

Análisis De Contexto (PESTEL)

El entorno en el que se encuentra el Sanatorio “Prof. León S. Morra” está atravesado por múltiples factores que influyen directa o indirectamente en su actividad y los mismos se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 1

Análisis de contexto PESTEL del Sanatorio “Prof. León S. Morra”

Factor	Descripción	Impacto
Político	Retroceso de políticas públicas de salud mental en Argentina; desfinanciamiento de programas estatales.	Aumenta la presión sobre las instituciones privadas como actores centrales del sistema de salud.
Económico	Recesión económica, pérdida del poder adquisitivo, dificultades de acceso al sistema privado de salud.	Obliga a reforzar la comunicación sobre accesibilidad, calidad y diferencial institucional.
Sociocultural	Creciente sensibilidad social hacia la salud mental, pero persistencia de estigmas y barreras culturales.	Oportunidad para liderar campañas de visibilización, educación y desestigmatización.
Tecnológico	Uso extendido de redes sociales y plataformas digitales como fuentes de información y validación social.	Necesidad urgente de una estrategia digital sólida y actualizada.
Ecológico	Tendencia a promover entornos terapéuticos saludables y sostenibles.	Posibilidad de posicionarse desde una perspectiva humanista y ambientalmente responsable.
Legal	Existencia de marcos normativos como la Ley Nacional de Salud Mental N.º 26.657.	Refuerza el deber institucional de comunicar con enfoque de derechos y accesibilidad.

Nota: Elaboración propia con base en OMS (2022), OPS (2023), Petracci & Rodríguez Zoya (2018), González Gartland (2019), Cebrián (2011).

Diagnóstico Organizacional (FODA)

El análisis FODA es una herramienta muy conocida y fácil de aplicar para hacer un diagnóstico general, permitiendo ordenar ideas y tener un panorama general de la situación de la organización. Pero también puede ser básico si no se complementa con otras herramientas más específicas y los resultados pueden depender de la mirada del equipo que lo construye. Por eso, en este trabajo se usa como punto de partida, pero se acompaña con métodos más profundos propios de las Relaciones Públicas e Institucionales.

A partir del análisis interno y externo de la información disponible, se llega al siguiente diagnóstico FODA:

Tabla 2

Diagnóstico FODA del Sanatorio “Prof. León S. Morra”

Fortalezas	Debilidades
Reconocimiento histórico en salud mental en Córdoba.	Ausencia de un plan estratégico de comunicación externa.
Amplia gama de servicios interdisciplinarios y comunitarios.	Sitio web poco dinámico y con escasa actualización.
Enfoque terapéutico centrado en derechos, inclusión y dignidad.	Débil presencia institucional en redes sociales y medios.
Trayectoria y legitimidad institucional en el ámbito sanitario regional.	Falta de campañas proactivas de concientización y educación en salud mental.
Oportunidades	Amenazas
Mayor conciencia social sobre salud mental post pandemia.	Saturación de mensajes en el ecosistema digital que dificulta el posicionamiento diferenciado.
Espacio para liderar campañas de prevención, visibilización y educación.	Persistencia del estigma social hacia los trastornos mentales.
Posibilidad de articular alianzas con actores públicos y privados para campañas conjuntas.	Competencia creciente de nuevas clínicas con comunicación digital más activa y profesionalizada.

Nota: Elaboración propia a partir del análisis institucional y de los aportes de Capriotti (1992), Di Génova (2016), González Gartland (2019), y Petracci & Rodríguez Zoya (2018).

Análisis Específicos Según El Perfil Profesional

Desde el enfoque de las Relaciones Públicas e Institucionales, el análisis de la situación comunicacional del Sanatorio “Prof. León S. Morra” fue abordado mediante una combinación de herramientas de diagnóstico, metodologías de relevamiento y criterios de evaluación propios del perfil profesional. Este abordaje permite detectar no sólo problemas puntuales de comunicación, sino también comprender cómo las prácticas comunicativas impactan en la cultura organizacional, la legitimidad social y la reputación institucional.

Desde la evaluación de la imagen institucional y la coherencia entre identidad e imagen proyectada, uno de los aspectos clave del análisis consiste en relevar la coherencia entre la identidad institucional (quién es el Sanatorio, qué valores representa, cómo trabaja) y la imagen proyectada (qué se percibe socialmente, cómo es visto por sus públicos). Aplicando el modelo de Capriotti (1992), se identificó una distancia entre la identidad sólida del Sanatorio y la débil imagen percibida. Esta disociación afecta su posicionamiento y debilita los vínculos con los públicos. Esta distancia afecta la confianza del público general y debilita la recordación institucional. La imagen proyectada es tenue o inexistente, lo cual en el campo de la salud mental (atravesado por estigmas, miedos y desinformación) representa una desventaja tanto simbólica como operativa. La organización, por tanto, debe trabajar para alinear su imagen intencional, imagen funcional e imagen percibida con sus principios fundacionales.

La aplicación del modelo de Capriotti (1992) se realizó mediante un análisis cualitativo simple de la coherencia entre los elementos de la identidad institucional del Sanatorio “Prof. León S. Morra” (tales como su historia, misión, valores institucionales) y la imagen que actualmente proyecta hacia sus públicos externos a través de sus canales de comunicación digitales.

El estudio se aplicó identificando primero los elementos que componen la identidad institucional del Sanatorio (como su historia, misión, valores y trayectoria). Luego, se analizaron los canales mediante los cuales la institución comunica esa identidad, principalmente su sitio web y redes sociales. Finalmente, se contrastó esa comunicación con la percepción pública a partir de la presencia digital, reseñas y cobertura en medios.

Considerando la presencia en agenda pública, relaciones informativas y visibilidad, desde el paradigma del agenda-building (Aruguete, 2017; Wolf, 1987), se analizó la escasa presencia del Sanatorio en medios de comunicación y en redes sociales desde una perspectiva estratégica. Se

realizó la búsqueda de las menciones al Sanatorio Morra en los buscadores de los sitios web de los periódicos Hoy día Córdoba (0), La Nueva Mañana (0), La Voz del Interior (0), Perfil (3) y se hizo extensiva a uno nacional, Infobae (8).

Tabla 3

Relevamiento de menciones del Sanatorio Morra en diarios digitales

Medio	Título	Descripción	Fecha
Hoy Día Córdoba	No se encontró	-	-
La Nueva Mañana	No se encontró	-	-
La Voz del Interior	No se encontró	-	-
Perfil	A 8 años de Cromañón, familiares harán un homenaje	Sólo se menciona al Sanatorio como el sitio donde permanecía internado Patricio Fontanet, quien, al enterarse de la decisión del Tribunal Oral, padeció un brote psicótico	29/12/2012
Perfil	Pato Santos Fontanet 'padece una crisis psicótica con riesgo suicida'	Sólo se menciona al Sanatorio como el sitio donde permanecía internado Patricio Fontanet	19/01/2013
Perfil	Innovación de servicios: centro integral de adicciones	Presentan un programa único en el país que involucra Diagnóstico exhaustivo e integral del paciente considerando su historia médica general y psiquiátrica, familiar y social, evaluación toxicológica, junto a una evaluación integral a nivel neurobiológico, neurocardiológico y neuropsicológico, incluyendo la solicitud correspondiente de estudios complementarios según el caso.	03/03/2020
Infobae	Internaron en un psiquiátrico al ex cantante de Callejeros, Patricio Fontanet (2 noticias iguales el mismo día)	Sólo se menciona al Sanatorio como el sitio donde permanecía internado Patricio Fontanet	12/07/2012

Infobae	Patricio Fontanet padece un "trastorno por abuso de sustancias"	Sólo se menciona al Sanatorio como el sitio donde debería continuar su asistencia, en base a la opinión del abogado y un informe del Sanatorio	27/12/2012
Infobae	Fontanet está atado, deprimido y en silencio	Sólo se menciona al Sanatorio como el sitio donde permanecía internado Patricio Fontanet	02/01/2013
Infobae	Patricio Fontanet padece de una "crisis depresiva psicótica con riesgo suicida"	Se sugirió postergar su traslado por su estado vulnerable, en base a informes del Servicio Penitenciario Federal (SPF), de la psiquiatra forense del Poder Judicial de Córdoba y del equipo que lo trataba en el Sanatorio. Especialistas del Morra aseguraron que "el paciente no se encuentra en condiciones de ser trasladado por la magnitud de la crisis depresiva psicótica (...)".	19/01/2013
Infobae	La novia de Pato Fontanet cuestionó el traslado del cantante al penal de Ezeiza	Mencionan que las condiciones de tratamiento e internación de Patricio en el Sanatorio Morra, han sido adecuadas por primera vez en estos ocho años y medio de transcurrida la tragedia	07/06/2013
Infobae	"No me mato por mi hijo", afirmó Fontanet	Sólo se menciona al Sanatorio como el sitio donde permanecía internado Patricio Fontanet	09/06/2013
Infobae	Por primera vez en Catamarca, juzgarán a un sacerdote por abuso sexual	Sólo se menciona al Sanatorio como el sitio donde permanecía internada la víctima	14/04/2021
Infobae	Catamarca: solicitaron pericias psiquiátricas a un sacerdote denunciado e imputado por abuso sexual de un menor	Sólo se menciona al Sanatorio como el sitio donde permanecía internada la víctima	29/03/2023

Elaboración propia. Fuentes: <https://hoydia.com.ar/>, <https://lmdiarario.com.ar/>,

<https://www.lavoz.com.ar/>, <https://www.perfil.com/>, <https://www.infobae.com/>

Se encontraron sólo menciones tangenciales del Sanatorio, sin considerar su trabajo, relevancia o participación en la comunidad, sobre sus servicios y los efectos en los pacientes; en

una sola de las noticias se hace una muy mención a “tratamientos adecuados”, sin mayor profundización.

También se hizo un relevamiento cuantitativo en las redes sociales (Instagram y Facebook, el Sanatorio no cuenta con un perfil en Twitter/X), y se revisó en cada una de las publicaciones la cantidad de reacciones y comentarios, durante el período 2023-2025.

Tabla 4

Relevamiento de interacciones en publicaciones en redes sociales (2023 - 2025)

Red social	Cantidad de publicaciones	Reacciones promedio	Comentarios promedio
Instagram	28	68.03	2.6
Facebook	14	18.85	1.5

Elaboración propia. Fuentes: <https://www.instagram.com/sanatoriomorra/>, <https://www.facebook.com/sanatoriomorra.sa>

A pesar de su especialización, el Sanatorio no aparece como fuente autorizada ni protagonista en el debate público sobre salud mental, consumo problemático, depresión o prevención del suicidio. No se detectaron apariciones en prensa en fechas clave ni relación activa con periodistas o líderes de opinión. Tampoco hay una estrategia de relaciones informativas planificada. Esta situación representa una pérdida de oportunidad institucional para incidir en el entorno, instalar su voz, promover el conocimiento y el acceso a sus servicios y generar confianza.

Intentando realizar un diagnóstico de la cultura y comunicación organizacional, aplicando herramientas de análisis de cultura organizacional y comunicación interna (Wilcox, Cameron y Reber, 2012; Di Génova, 2016), a partir de la información disponible en el Campus y en la página web del Sanatorio, se identificó la ausencia de una cultura comunicacional transversal. No hay evidencias de una política formal que articule los flujos internos de comunicación, promueva la horizontalidad en el intercambio de información o genere un entorno de participación activa.

Tampoco se encuentra definida una figura que cumpla el rol de DirCom (Director de Comunicación), encargado de planificar, supervisar y evaluar la estrategia institucional desde una perspectiva integral, articulando lo interno y lo externo. Esta ausencia produce efectos como discontinuidad narrativa entre lo que se comunica hacia afuera y lo que ocurre dentro de la

organización, y dificultades para gestionar situaciones de crisis, dada la inexistencia de vocería autorizada o protocolo ante medios.

Esta debilidad fue reforzada por los antecedentes académicos revisados, que refieren escasa circulación de información estratégica y poca claridad en los canales de comunicación entre diversas áreas.

Para realizar el análisis de públicos estratégicos, utilizando el modelo de públicos concéntricos (Capriotti, 2009), se identificaron y segmentaron los principales públicos del Sanatorio según su grado de proximidad e influencia:

- Internos: personal médico, terapéutico, administrativo, técnico y de servicios generales.
- Mixtos: pacientes actuales, familiares, estudiantes y proveedores.
- Externos: comunidad general, medios de comunicación, ministerios de salud, organizaciones sociales, aseguradoras, universidades.

Este mapeo permitió priorizar públicos estratégicos para una intervención comunicacional orientada a objetivos concretos: confianza, acceso, desestigmatización, visibilidad y legitimidad institucional. A su vez, se reconoció la falta de segmentación actual en la producción de contenidos: la comunicación vigente no distingue entre audiencias ni adapta sus mensajes o canales.

Siguiendo el mismo análisis, si los públicos se jerarquizan para el diseño de una comunicación externa efectiva, se pueden visualizar las prioridades de comunicación y diseñar mensajes específicos adecuados para cada audiencia, respetando sus características y necesidades:

Tabla 5

Mapa de públicos del Sanatorio “Prof. León S. Morra”

Nivel	Público	Características principales
Primario	Pacientes actuales y sus familias	Públicos principales que reciben atención directa; su percepción impacta en la reputación institucional.
Primario	Comunidad médica y profesionales de salud mental	Colaboradores que refieren pacientes y colaboran en programas de tratamiento.
Secundario	Público general afectado por problemáticas de salud mental	Potenciales nuevos pacientes, aliados en campañas de concientización.

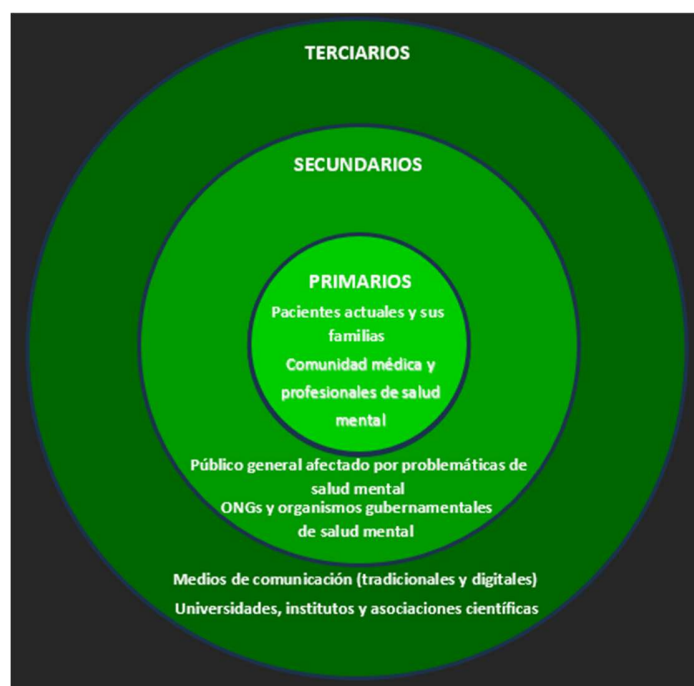
Secundario	Organismos gubernamentales y ONGs de salud mental	Interlocutores clave para alianzas institucionales y validación social.
Terciario	Medios de comunicación tradicionales y digitales	Agentes amplificadores de la imagen pública, necesarios para visibilizar acciones y campañas.
Terciario	Universidades, institutos de formación profesional y asociaciones científicas	Espacios para la cooperación académica, formación continua y posicionamiento experto.

Nota: Elaboración propia a partir del análisis institucional.

Como se observa en la Figura 1, los públicos también se organizan en tres niveles (primario, secundario y terciario), en función de su cercanía con la institución:

Figura 1.

Mapa de públicos segmentado del Sanatorio “Prof. León S. Morra”.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis institucional.

Esta metodología facilita la visualización de relaciones estratégicas, aunque puede resultar estática en entornos dinámicos. En instituciones como el Sanatorio, donde los públicos pueden

rotar o variar su nivel de involucramiento (ej. pacientes ambulatorios, derivaciones externas), esta segmentación debe actualizarse para no perder vigencia.

En referencia al relevamiento y análisis de los soportes institucionales de comunicación utilizados por el Sanatorio “Prof. León S. Morra”, tanto internos como externos y dada la limitación en la información disponible al respecto, se intenta entender la situación integral de la comunicación organizacional para un diagnóstico completo, asumiendo en cierta forma herramientas comunes a este tipo de instituciones; se realizó un relevamiento de los canales institucionales activos (sitio web, redes sociales, folletos, prensa, etc.), evaluando su uso desde variables como la frecuencia, el diseño, la accesibilidad y el engagement.

Entre los principales hallazgos se destacan:

- Página web institucional con contenido desactualizado, sin accesibilidad ni estrategia de navegación centrada en el usuario.
- Redes sociales activas pero sin regularidad, sin identidad visual propia, ni planificación editorial.
- Ausencia de campañas temáticas asociadas a fechas clave del calendario de salud mental.
- Sin pautas institucionales de comunicación visual, lo que genera incoherencias gráficas y discursivas.
- Cartelería institucional funcional pero desaprovechada como soporte simbólico (teniendo en cuenta la información referida a este tema en los TFG antes referidos de Araujo y Agrelo, en los que mencionan la existencia de folletos físicos).

Este relevamiento se apoyó en el enfoque de “identidad visual institucional” trabajado por Di Génova (2012).

No se identifica un plan estratégico que oriente la forma en que se comunica con la sociedad. La página web no refleja la diversidad ni profundidad de los servicios que ofrece; no cuenta con estructura accesible, información actualizada ni lenguaje orientado al usuario (Martínez-Vallvey, Mellado-Segado, & Hernández-Tristán, 2017). Las redes sociales institucionales presentan actividad discontinua, sin una narrativa sostenida ni una línea editorial definida. La falta de actualización del sitio web y de estrategias de engagement en redes sociales contribuyen a una imagen difusa y limita su llegada a los públicos externos.

Tabla 6

Soportes de comunicación externos del Sanatorio “Prof. León S. Morra”

Soporte externo	Análisis
Sitio web institucional	El sitio web oficial (https://www.sanatoriomorra.com/) presenta información básica sobre la institución, sus servicios y modalidades de atención. Su diseño resulta estático, con actualización limitada y escasa profundidad en contenidos orientados al público general. Carece de secciones de noticias, campañas educativas o testimonios que permitan humanizar la propuesta institucional y suele haber problemas de carga al intentar acceder a la página.
Redes sociales	Tiene perfiles en Facebook e Instagram, pero en ambos la frecuencia de publicaciones es baja, la interacción con la comunidad es escasa y los contenidos son mayoritariamente informativos internos (por ejemplo, horarios, servicios disponibles). No se observa una estrategia clara de contenido orientada a concientizar, educar o construir comunidad.
Material institucional físico (folletos, cartelería)	En el análisis de trabajos anteriores, se identificó la existencia de folletos y material gráfico en el propio sanatorio, orientado principalmente a información sobre servicios y normas internas, que presentan un diseño tradicional, sin aprovechar recursos de storytelling, diseño moderno, etc.
Relaciones Públicas tradicionales (contacto con medios)	No se detectaron campañas recientes de prensa, comunicados institucionales ni presencia planificada en medios tradicionales que puedan reforzar su posicionamiento.
Eventos institucionales	No se pudieron hallar eventos públicos orientados a la comunidad general (jornadas abiertas, campañas de prevención, etc.), que podrían fortalecer la vinculación institucional y posicionar al sanatorio como referente en la promoción de la salud mental.

Nota: Elaboración propia a partir del análisis institucional.

De los TFG consultados, se puede inferir que no hay un foco en desarrollar comunicaciones internas estratégicas, sino enfocadas en la atención clínica.

Se identifican fallas en la articulación entre la comunicación interna y externa. La falta de lineamientos compartidos puede generar mensajes contradictorios, fragmentación del discurso institucional y dificultades para responder de forma coordinada en situaciones de crisis (Di Génova, 2016). Desde un enfoque profesional, esta situación representa una falla crítica. Rey

Lennon y Bartoli Piñero (2020) advierten que las organizaciones que no anticipan posibles escenarios de conflicto están expuestas a crisis.

Tabla 7

Soportes de comunicación internos del Sanatorio “Prof. León S. Morra”

Soporte interno	Análisis
Comunicación interna entre áreas	Se entiende la existencia de canales internos formales (mails corporativos, reuniones médicas, informes de gestión), pero no se evidencia una estrategia integral de comunicación interna que potencie el sentido de pertenencia y una cultura organizacional identitaria.
Intranet o sistemas internos de información	No se identificó ni pudo inferirse la existencia de una intranet o plataforma digital para la comunicación y coordinación interna de equipos o incluso entre sedes.
Capacitación interna y difusión de valores institucionales	Aunque el sanatorio impulsa la formación continua de su equipo médico, la comunicación institucional de valores, como la misión o visión, no se destaca en los soportes internos ni externos.

Nota: Elaboración propia a partir del análisis institucional y de los TFG citados de Zamudio Correa, A. S. (2021), Frank, Y. M. (2021) y Araujo, M. (2023).

Aunque la auditoría comunicacional es una herramienta útil para relevar canales y evaluar su efectividad, su aplicación también enfrenta obstáculos: requiere acceso a métricas, conocimientos técnicos y participación de múltiples áreas. En entornos institucionales con recursos limitados, o, como en este caso, en el que no son utilizados o no se encuentran desarrollados, estas condiciones no siempre están garantizadas, lo que puede afectar la profundidad del análisis.

La aplicación de metodologías como el análisis de imagen institucional, el mapeo de públicos o la evaluación de la cultura comunicacional no es sólo una descripción técnica, sino una muestra concreta de cómo este perfil profesional puede abordar problemáticas institucionales complejas desde una lógica integradora, ética y propositiva.

Marco Teórico

El presente marco teórico aborda los conceptos clave que permiten comprender y contextualizar la problemática de la comunicación institucional en el ámbito de la salud mental, en el caso del Sanatorio “Prof. León S. Morra”. Se desarrollan enfoques desde las Relaciones Públicas e Institucionales, la imagen y la reputación, la comunicación en organizaciones de salud, el rol de los medios y las redes sociales en la construcción de agenda y finalmente el vínculo entre comunicación, salud mental y digitalización.

Las Relaciones Públicas (RRPP) como herramienta estratégica, constituyen un conjunto de estrategias orientadas a establecer y mantener relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus públicos (Wilcox, Cameron, & Reber, 2012). En contextos institucionales, las RRPP no solo operan como una herramienta comunicacional, sino como un enfoque integrador, capaz de articular objetivos institucionales, necesidades sociales y vínculos interpersonales.

Di Génova (2016) destaca que las RRPP institucionales deben insertarse en la planificación estratégica general y no ser tratadas como un recurso aislado o exclusivamente reactivo. Esto se vuelve especialmente relevante en instituciones de salud, donde la confianza, la transparencia y la empatía son atributos imprescindibles para sostener una imagen pública coherente y legitimada. La comunicación institucional no debe limitarse a difundir información, sino entenderse como una función estratégica que influye en la construcción simbólica de la identidad, reputación y vínculos con los públicos. En este sentido, la fortaleza de la identidad institucional del Sanatorio, construida a lo largo de casi 100 años de trayectoria, constituye un insumo central para desarrollar una imagen proyectada coherente (Capriotti, 1992), que permita traducir sus valores organizacionales en una reputación percibida positiva.

Siguiendo la perspectiva sobre las RRPP de Rey Lennon y Bartoli Piñero (2020), éstas son un campo de conocimiento y una disciplina que gestiona de manera estratégica relación entre la organización y sus públicos. Esto refuerza el rol del profesional como articulador entre lo organizacional y lo social, especialmente en entornos complejos como el de la salud mental.

La planificación estratégica de la comunicación es el eje sobre el cual se estructura una intervención profesional sustentable. Para Wilcox, Cameron y Reber (2012), planificar no solo ordena la acción, sino que permite prever escenarios, definir metas alcanzables y evaluar

resultados. Este enfoque se complementa con la mirada de Avilia Lammertyn (2020), quien sostiene que una comunicación institucional efectiva requiere integrar lo digital con lo relacional, lo narrativo con lo organizacional. En este marco, el profesional en Relaciones Públicas debe asumir el rol de articulador entre la identidad de la organización, sus públicos y el contexto sociocultural, diseñando mensajes que no solo informen, sino que construyan sentido.

La planificación de la comunicación externa debe integrarse a una estrategia institucional coherente que articule los objetivos organizacionales con sus públicos prioritarios. Según Theaker (2012), las RRPP, al formar parte de la comunicación corporativa, deben actuar como herramienta estratégica que proyecte la identidad de la organización de manera consistente. Esta mirada resulta clave en instituciones de salud, donde la reputación se construye tanto desde lo clínico como desde lo comunicacional.

En referencia a la imagen institucional, identidad y reputación, en la construcción del posicionamiento de una institución como el Sanatorio Morra, la distinción entre identidad, imagen y reputación resulta central. Capriotti (1992) explica que la identidad institucional hace referencia a los atributos internos, valores y cultura de la organización, mientras que la imagen es la percepción que los públicos construyen a partir de sus interacciones y experiencias. La reputación, en cambio, se consolida a largo plazo como el resultado del cumplimiento sostenido de las promesas institucionales. El modelo de Capriotti (1992) es muy útil para analizar cómo una organización construye su imagen y cómo esa imagen es percibida por distintos públicos. Sin embargo, una de sus limitaciones es que no ofrece una forma muy precisa de medir esos conceptos. En muchos casos, su aplicación depende más de la interpretación del profesional que de datos concretos, lo que puede dificultar su uso si se busca comparar resultados o hacer un seguimiento en el tiempo.

Martínez-Vallvey, Mellado-Segado, & Hernández-Tristán (2017) agregan que, en organizaciones vinculadas a la salud y el bienestar, la imagen y reputación institucional están particularmente asociadas a la coherencia entre discurso y acción, al trato personalizado y a la capacidad de comunicar desde una lógica de derechos humanos. En un ecosistema donde los públicos se informan en múltiples plataformas, la ausencia de una estrategia activa de medios (tradicionales y digitales) limita el posicionamiento institucional. Theaker (2012) señala que las relaciones con los medios deben ser gestionadas como parte de un proceso estratégico de

construcción de presencia pública, especialmente en contextos donde los temas tratados, como la salud mental, requieren legitimidad y claridad en los mensajes.

Según González Gartland (2019), la comunicación en las organizaciones de salud debe ser comprendida como un proceso continuo y bidireccional, donde lo institucional, lo clínico y lo social se interrelacionan. En este sentido, Petracci y Rodríguez Zoya (2018) advierten sobre la necesidad de que las instituciones de salud mental trabajen una comunicación accesible, clara, no estigmatizante y situada, que permita ampliar el acceso a los servicios y posicionarse como agentes activos en la promoción de la salud mental comunitaria.

El Sanatorio posee una ventaja única: en Córdoba no hay otra institución con su trayectoria ni especialización exclusiva en salud mental, lo que lo posiciona en un lugar estratégico que podría ser potenciado si se comunica de forma adecuada. Mientras otras clínicas ofrecen servicios psiquiátricos dentro de propuestas generales, el Sanatorio se presenta como un espacio íntegramente pensado para el cuidado de la salud mental, con un enfoque interdisciplinario y comprometido con los derechos humanos (Capriotti, 1992). Desde una mirada basada en la construcción estratégica de imagen (Capriotti, 1992), este contexto brinda al Sanatorio la posibilidad de ocupar un posicionamiento distintivo en el imaginario social, si logra alinear su identidad, cultura y comunicación institucional.

La salud mental como campo comunicacional tiene particularidades que exceden el marketing de servicios. Implica un enfoque ético, sensible y responsable. González Gartland (2019) señala que los mensajes deben estar orientados a desestigmatizar, a fomentar el acceso temprano y a promover una visión positiva del cuidado emocional.

La OMS (2023) y la OPS (2023) advierten que uno de los principales obstáculos para el tratamiento oportuno de los trastornos mentales es la falta de información clara, así como los prejuicios culturales y la ausencia de campañas institucionales. Al respecto, las organizaciones deben asumir un rol proactivo para generar confianza, construir vínculos empáticos y contribuir a una cultura del cuidado.

En este sentido, resulta clave integrar el enfoque de derechos, tal como lo establece la Ley Nacional de Salud Mental N.º 26.657, que promueve el trato digno, el acceso a la información y la integración comunitaria como pilares fundamentales de la atención. Desde el rol profesional de

las Relaciones Públicas, comunicar con perspectiva de derechos implica no sólo visibilizar los servicios de la institución, sino también contribuir activamente a la inclusión y la desestigmatización social (Petracci & Rodríguez Zoya, 2018).

Medios, Redes Sociales Y Construcción De Agenda

En referencia a los medios, redes sociales y construcción de agenda, en contextos digitales, la visibilidad institucional no se limita a la aparición en medios tradicionales. Cervantes Baraba (2001) y Wolf (1987) sostienen que la información circula dentro de esquemas de agenda-setting, donde los temas socialmente relevantes dependen tanto de los emisores tradicionales como de los actores institucionales y de los propios públicos.

Aruguete (2017) propone el concepto de agenda building, donde la construcción de sentido se produce de manera conjunta entre medios, audiencias, organizaciones y actores sociales. En este marco, una institución como el Sanatorio Morra debe generar contenidos que respondan a sus públicos y posicionen a la salud mental en la agenda pública, especialmente en efemérides clave o situaciones críticas. El Sanatorio podría posicionarse activamente en fechas clave como el Día Mundial de la Salud Mental o el Día de la Lucha contra la Depresión, y de este modo incidir en la percepción pública y ganar legitimidad social. Una estrategia comunicacional activa en redes sociales y medios digitales permitiría informar, sensibilizar y atraer a personas que buscan ayuda, pero desconocen dónde acudir. Sin embargo, autores como McCombs y Valenzuela (2014) advierten que este proceso se ve condicionado por estructuras de poder mediático y capital comunicacional desigual. En ese sentido, instituciones pequeñas (como el Sanatorio) enfrentan mayores barreras para posicionarse como fuente informativa legítima.

En línea con esto, Cebrián (2011) reflexiona sobre la transformación del espacio público en una “red de relaciones”, donde los mensajes institucionales deben ser adaptables, segmentados y capaces de movilizar emocionalmente. Las RRPP digitales han transformado profundamente la manera en que las organizaciones interactúan con sus públicos. Lejos de ser una simple adaptación tecnológica, este proceso supone un cambio estructural en la lógica comunicacional. Desde la perspectiva de Theaker (2012), lo digital debe entenderse como un nuevo entorno relacional, donde se gestionan vínculos, se construye reputación y se fortalece el posicionamiento institucional a través de la conversación y la participación.

Si tenemos en cuenta a la innovación digital y la inteligencia artificial en las Relaciones Públicas, el enfoque tradicional se complementa hoy con las transformaciones que trae la digitalización. Theaker (2012) advierte que las RR.PP. deben adaptarse a entornos multicanal, mientras que Luttrell & Wallace (2025) enfatizan el rol de la inteligencia artificial para analizar audiencias y gestionar la reputación institucional. Señalan que, en instituciones de salud, el uso de sistemas de automatización, análisis predictivo y gestión digital de la reputación permite fortalecer el posicionamiento institucional, optimizar la interacción con los públicos y prevenir crisis. Esto representa un desafío y una oportunidad para organizaciones como el Sanatorio Morra, que requieren actualizar sus estrategias comunicacionales con herramientas digitales, sin perder de vista el componente humano y la ética del cuidado.

La digitalización de los entornos institucionales, acelerada por la pandemia, transformó profundamente las formas en que las personas se vinculan con la información en salud. Según Luttrell & Wallace (2025), las organizaciones deben construir una narrativa digital creíble, sostenida y accesible para sostener su reputación. En el caso de las instituciones de salud mental, esto cobra una dimensión ética aún mayor: una presencia digital empática y clara puede ser el primer contacto de una persona con la posibilidad de pedir ayuda. El silencio institucional, en cambio, se traduce en barreras simbólicas de acceso.

Conclusión Del Marco Teórico

A partir de los conceptos revisados, se puede concluir que el abordaje comunicacional de una institución dedicada a la salud mental debe ser integral, estratégico y situado. Las Relaciones Públicas, la imagen institucional, la comunicación en salud, los procesos de agenda y la innovación tecnológica constituyen pilares fundamentales para posicionar al Sanatorio Morra como un referente comprometido con la salud mental de la comunidad.

La articulación crítica de estos conceptos permite sustentar el diagnóstico realizado y fundamentar la necesidad de implementar un plan de comunicación externa que fortalezca la identidad institucional, promueva el acceso a los servicios y consolide el vínculo con sus públicos prioritarios.

Diagnóstico Y Discusión

Declaración Del Problema

La situación actual del Sanatorio “Prof. León S. Morra” se enmarca en un contexto nacional y global atravesado por un crecimiento sostenido de las problemáticas de salud mental. Diversos organismos como la OMS (2023) y la OPS (2023) han alertado sobre el incremento de casos de ansiedad, depresión, estrés y trastornos emocionales en las últimas décadas. En Argentina, esta situación se agrava debido a los recortes en políticas públicas, la desarticulación de programas de salud mental y la falta de acceso a información clara, actualizada y confiable.

En este escenario, las instituciones especializadas tienen la responsabilidad no solo de brindar atención clínica, sino también de comunicar con eficacia lo que hacen, para llegar a más personas, combatir estigmas y convertirse en actores activos en la promoción de salud.

A pesar de su valor institucional, el Sanatorio presenta importantes debilidades en el plano comunicacional, especialmente en su comunicación externa. No se identifica un plan estratégico que oriente la forma en que se comunica con la sociedad. La página web no refleja la diversidad ni profundidad de los servicios que ofrece, y no cuenta con una estructura accesible, información actualizada ni lenguaje orientado al usuario (Martínez-Vallvey, Mellado-Segado, & Hernández-Tristán, 2017). La falta de alineación entre la identidad institucional y la imagen percibida, descripta en el diagnóstico, coincide con lo señalado por Capriotti (1992) respecto a que una imagen proyectada débil genera ruido simbólico en los vínculos institucionales.

El problema de comunicación identificado es la débil presencia online del Sanatorio “Prof. León S. Morra” y su escasa participación en la agenda pública y digital, lo cual dificulta la construcción de una imagen institucional sólida y coherente con su identidad. Esta desconexión entre lo que la institución es y lo que comunica se refleja en una baja visibilidad en redes sociales y medios de comunicación, una limitada interacción con sus públicos estratégicos y una falta de posicionamiento como referente en salud mental. Se trata de una problemática multicausal que requiere un abordaje estratégico desde la comunicación externa institucional.

En resumen, el problema de comunicación detectado radica en una escasa presencia digital institucional, una débil imagen percibida por sus públicos externos, y una falta de estrategia

sostenida para visibilizar y posicionar sus servicios desde una perspectiva relacional y estratégica en salud mental.

Justificación Del Problema

La intervención propuesta busca dar respuesta a este diagnóstico con una estrategia concreta: mejorar la comunicación externa para que más personas conozcan al Sanatorio, accedan a sus servicios y se sientan acompañadas en procesos de cuidado de la salud mental. La intervención no se limita a lo estético o a una campaña aislada. Propone implementar un plan integral que proyecte coherentemente la identidad del Sanatorio y fortalezca el vínculo con la comunidad (González Gartland, 2019).

En un contexto donde las decisiones sobre salud muchas veces se basan en la información disponible en medios y redes, no comunicar es, en los hechos, no existir (Wolf, 1987). Más aún, en un país donde los problemas de salud mental aumentan y los recursos disponibles son escasos o mal distribuidos, una institución como el Sanatorio tiene un rol clave no solo desde lo asistencial, sino también desde lo comunicacional. Teniendo en cuenta que, en muchos casos, la primera interacción de una persona con la salud mental es a través de la web o redes sociales, la falta de contenidos accesibles y empáticos puede significar una oportunidad perdida para brindar ayuda. Comunicar con claridad, accesibilidad y empatía es una forma concreta de garantizar derechos, derribar barreras simbólicas y ampliar el acceso a la atención (Petracci & Rodríguez Zoya, 2018; OMS, 2023).

Desde la perspectiva de Relaciones Públicas integradoras (Avilía Lammertyn, 2020), esta carencia comunicacional no responde únicamente a una cuestión técnica, sino que se relaciona directamente con la falta de planificación estratégica, entendida como la capacidad de alinear identidad, comunicación y cultura organizacional.

Al mismo tiempo, contar con una estrategia de comunicación externa permite anticipar riesgos reputacionales, evitar improvisaciones en situaciones críticas y proyectar un mensaje institucional consistente en el tiempo (Martínez-Vallvey, Mellado-Segado, & Hernández-Tristán, 2017; Wilcox, Cameron, & Reber, 2012). Esto solo será posible si la comunicación externa se articula con una comunicación interna clara, donde todos los sectores de la organización compartan una visión común sobre qué se comunica, cómo y para quiénes.

Conclusión Diagnóstica

El Sanatorio “Prof. León S. Morra” cuenta con una identidad institucional sólida, coherente y comprometida con la salud mental. Sin embargo, esa identidad no se ve reflejada de manera clara, consistente ni estratégica en su comunicación externa. Existe una desconexión entre lo que el Sanatorio hace y lo que la comunidad percibe o conoce, lo que impide su posicionamiento como referente en salud mental y acompañar los procesos de desestigmatización impulsados desde las normativas vigentes. Esta falta de planificación, articulación y presencia constituye una debilidad estructural que limita el posicionamiento, reduce el alcance de sus servicios y dificulta que nuevas personas accedan a ellos (Wilcox, Cameron, & Reber, 2012; Di Génova, 2016).

Como sostiene Theaker (2012), en el actual ecosistema de medios digitales las organizaciones no pueden permitirse la invisibilidad: una narrativa ausente se convierte, en sí misma, en una debilidad reputacional.

El problema no es técnico, sino estratégico: la falta de una narrativa pública coherente y sostenida en el tiempo impide al Sanatorio reflejar su compromiso institucional y cumplir plenamente su rol social.

Este diagnóstico profesional demuestra que mejorar la comunicación no es solo una cuestión técnica, sino también política, simbólica y cultural. La visibilidad institucional y el posicionamiento en el ecosistema comunicacional actual no ocurren espontáneamente: requieren planificación, sistematicidad y herramientas teóricas y metodológicas como las que propone este campo profesional.

En resumen, mejorar la comunicación externa es un paso indispensable para que la institución cumpla su misión de cuidado, atención y compromiso social con la salud mental. El objetivo no es solo visibilizar al Sanatorio, sino acercarlo a quienes hoy lo necesitan y no lo conocen. En este contexto, el presente plan se posiciona no solo como una herramienta técnica, sino como una intervención ética y estratégica que permitirá al Sanatorio cumplir con su misión institucional, al mismo tiempo que fortalece su vínculo con una comunidad cada vez más demandante de comunicación clara, digital, profesional y con enfoque humano.

Esta situación justifica la necesidad de intervenir profesionalmente en el plano de la comunicación externa, mediante un plan detallado, ético y alineado con las nuevas formas de comunicación digital con los públicos.

Plan De Implementación

Objetivo General

Diseñar e implementar un plan estratégico de comunicación externa para el Sanatorio “Prof. León S. Morra” que fortalezca su posicionamiento institucional digital, para que así mejore su vínculo con la comunidad y permita que un mayor número de personas conozca y acceda a sus servicios de salud mental.

Objetivos Específicos

- 1- Rediseñar el sitio web institucional, para mejorar el posicionamiento digital del Sanatorio.
- 2- Fortalecer la presencia en redes sociales mediante contenido planificado y accesible, para facilitar el acceso de nuevos públicos a sus servicios.
- 3- Construir una identidad comunicacional sólida, coherente con los valores institucionales del Sanatorio, que permita unificar la forma en que se comunica hacia el exterior, fortaleciendo la percepción pública de profesionalismo, cercanía y compromiso social.
- 4- Promover la participación activa de la comunidad, a través de la organización de eventos institucionales.
- 5- Desarrollar campañas de sensibilización y promoción de la salud mental para reducir el estigma, concientizar sobre el cuidado emocional y posicionar al Sanatorio como un referente accesible y confiable.
- 6- Establecer mecanismos de articulación entre la comunicación interna y externa que garanticen coherencia institucional, fluidez en los flujos de información y participación del equipo en la estrategia comunicacional.
- 7- Incrementar al menos un 30% el volumen de consultas recibidas a través de canales digitales, mejorando los puntos de contacto e incentivando la acción mediante contenido útil, claro y emocionalmente significativo.
- 8- Implementar un sistema de evaluación y monitoreo que permita conocer la percepción institucional, medir resultados y ajustar la estrategia comunicacional de forma informada.

Alcance

El alcance del plan abarca tanto la comunidad cercana del Sanatorio (pacientes actuales, familias, vecinos del barrio y la ciudad de Córdoba), como públicos más amplios con los que aún no existe vínculo directo, pero que pueden necesitar sus servicios o actuar como replicadores de sus mensajes (medios de comunicación, profesionales de la salud, organizaciones sociales, universidades).

El plan de implementación tendrá un alcance geográfico limitado a la provincia de Córdoba, incluyendo las dos sedes del Sanatorio (Córdoba Capital y Río Ceballos). Se propone intervenir en la presencia institucional en redes sociales, medios digitales y en el vínculo comunicacional con la comunidad cordobesa. Temporalmente, el periodo de ejecución será de seis meses consecutivos, iniciando en el mes de julio de 2025 (Fecha estimada sujeta a la aprobación y coordinación con el Sanatorio). Las acciones estarán distribuidas en fases mensuales para permitir su evaluación continua. Las estrategias contemplan públicos internos para articulación de mensajes, pero el foco se encuentra exclusivamente en la comunicación externa institucional.

La propuesta no incluye intervenciones clínicas, terapéuticas ni administrativas, pero contempla instancias de validación institucional y coordinación con referentes internos para asegurar coherencia discursiva y operativa.

Recursos necesarios

La implementación del presente plan de comunicación requiere de un enfoque integral que articule recursos humanos, técnicos y financieros, guiados por un marco normativo, ético e institucional que acompañe cada instancia del proceso. En consonancia con los valores del Sanatorio “Prof. León S. Morra” (como la calidad asistencial, el compromiso con la salud mental, la inclusión y la responsabilidad social), este plan se apoya en una visión interdisciplinaria que promueva una comunicación estratégica, ética y profesional.

Para garantizar la coherencia entre la identidad institucional y la imagen proyectada, se considera fundamental la conformación de un equipo de trabajo que integre no sólo a profesionales de la comunicación y del diseño, sino también a referentes internos del Sanatorio. Su participación permitirá preservar la misión institucional, centrada en el cuidado integral de la salud mental con

calidad humana y técnica, y asegurar que la comunicación externa refleje genuinamente el propósito, los valores y la cultura organizacional.

Recursos humanos

El desarrollo del plan requiere un equipo interdisciplinario, compuesto por profesionales especializados en comunicación institucional, diseño gráfico y gestión de redes sociales. Cada perfil se selecciona no sólo por su capacidad técnica, sino también por la de actuar en coherencia con los valores institucionales de respeto, compromiso y escucha activa que promueve el Sanatorio.

Este equipo humano debe comprender y aplicar enfoques que articulen la salud mental con la comunicación estratégica, guiándose por modelos como el Identidad e Imagen Institucional de Capriotti (1992).

Entre los roles principales se encuentran:

Responsable general del plan: profesional en Comunicación o Relaciones Públicas que lidere la planificación, coordinación y supervisión integral del desarrollo del plan.

Diseñador/a gráfico/a (freelance): encargado/a de aplicar la identidad visual en todas las piezas de comunicación.

Community manager (freelance o contratado): responsable de gestionar redes sociales, implementar el calendario editorial, monitorear interacciones y analizar métricas.

Responsables de área (referentes internos): personal del Sanatorio designado por sector (clínico, administrativo, directivo) que funcionan como referentes institucionales que validan y acompañan los mensajes a comunicar, asegurando coherencia discursiva.

Modelo técnico-profesional asociado: Se toma como punto de partida el modelo de gestión de comunicación institucional propuesto por Capriotti (1992), que distingue entre identidad, imagen y reputación institucional. Esta distinción guía la organización de tareas comunicacionales y la articulación con los distintos públicos. También se retoman los principios de comunicación estratégica de Wilcox, Cameron y Reber (2012), que promueven la planificación, la evaluación y la construcción de vínculos bidireccionales.

Valores y creencias integrados: respeto, inclusión, empatía, calidad profesional, horizontalidad y enfoque en derechos. Estos principios se sostienen en la misión del Sanatorio y

en las normativas nacionales (Ley 26.657) de Salud Mental, que exigen acciones centradas en la dignidad de las personas y su autonomía.

Recursos técnicos

La implementación del plan requiere ciertos recursos técnicos que permitirán llevar adelante las acciones previstas con profesionalismo, continuidad y capacidad de evaluación. Si bien algunos están asociados a herramientas específicas, se parte del supuesto de que, en caso de contratación de profesionales freelance (como diseñadores gráficos o community managers), estos ya contarán con las licencias y experiencia necesarias para utilizar las plataformas correspondientes. Igualmente, se enumeran las herramientas como referencia, dado que son indispensables para el cumplimiento técnico del plan:

Sitio web institucional: dominio activo y servidor. Puede mantenerse el dominio actual si cumple condiciones técnicas. Se requiere acceso al panel para rediseño y actualización de estructura, contenidos y formularios. Se podría utilizar una plataforma autoadministrable (por ejemplo, WordPress), que permita actualizaciones periódicas sin depender exclusivamente de soporte técnico externo.

Herramientas de diseño gráfico: Adobe Illustrator, Photoshop, Canva Pro u otras plataformas de diseño vectorial y edición visual. En caso de contratar servicios externos, se asume que el profesional dispondrá de estas herramientas y las utilizará respetando la identidad visual institucional.

Herramientas de gestión y análisis de redes sociales: Meta Business Suite (gratuito), Metricool, Buffer, Hootsuite o herramientas equivalentes para programación de publicaciones, monitoreo de interacciones, análisis de métricas y gestión de campañas publicitarias. De la misma forma que con las herramientas de diseño, se asume que el CM contratado contará con las herramientas y experiencia.

Plataformas para medición y evaluación: Google Analytics y Google Search Console para el análisis del rendimiento web, así como Google Forms o Typeform para encuestas digitales orientadas a medir percepción institucional.

Herramientas de trabajo colaborativo: Google Drive o plataforma equivalente de almacenamiento en la nube para facilitar la coordinación entre áreas, la organización de contenidos y el control de versiones.

Este componente técnico está alineado con las mejores prácticas en comunicación institucional digital, permitiendo construir una narrativa cohesionada, medible y centrada en el usuario, tal como proponen autores como Martínez-Vallvey, Mellado-Segado, & Hernández-Tristán (2017), Wilcox, Cameron y Reber (2012) y Luttrell & Wallace (2025).

Recursos financieros

La ejecución del plan implica una inversión económica estratégica, orientada a fortalecer la visibilidad institucional, optimizar la relación con los públicos clave y consolidar una imagen coherente con los valores de la institución.

El detalle del presupuesto se desarrolla en el apartado correspondiente.

La estimación de costos fue realizada contemplando valores actuales de mercado para servicios profesionales y herramientas necesarias. En caso de contratar servicios freelance o por proyecto, los montos incluyen tanto honorarios como el uso de herramientas necesarias, dado que se parte del supuesto de que los/as profesionales cuentan con dichos recursos. Asimismo, se estiman costos en pesos argentinos (ARS), considerando una ejecución a seis meses, acorde al cronograma general del plan.

Actividades y acciones concretas

- 1- Sobre el objetivo de rediseñar el sitio web institucional, se proponen las siguientes acciones:
 - a. Rediseñar y publicar una nueva versión del sitio web en un plazo de 2 meses, con enfoque accesible, navegación intuitiva y lenguaje orientado al usuario.
 - b. Incorporar criterios de posicionamiento orgánico (SEO)
 - c. Definir un protocolo de mantenimiento periódico del sitio.
- 2- Sobre el objetivo de fortalecer la presencia en redes sociales, se propone:

- a. Activar un calendario editorial con al menos 3 publicaciones semanales en Instagram y Facebook, con piezas multiformato (videos breves, gráficos, posteos, artículos) sostenido durante seis meses.
 - b. Lograr un crecimiento del 30% en la cantidad de seguidores y un 20% en la interacción mensual promedio en redes sociales.
- 3- Sobre el objetivo de construir una identidad comunicacional sólida, se propone:
- a. Elaborar un manual de identidad institucional que defina tono, estilo visual, mensajes clave y criterios de accesibilidad en el primer mes.
 - b. Aplicar de forma coherente dicha identidad en todos los canales digitales (web, redes, piezas gráficas) a partir del segundo mes.
 - c. Capacitar al personal administrativo y clínico sobre buenas prácticas de comunicación externa, lenguaje accesible y empatía institucional.
 - d. Desarrollar una campaña institucional con testimonios y legado histórico bajo el lema “Comunidad Morra” o similar.
 - e. Coordinar con medios locales (radiales o gráficos) para ampliar el alcance del mensaje.
- 4- Sobre el objetivo de promover la participación de la comunidad a través de eventos, se propone:
- a. Organizar jornadas abiertas a la comunidad.
 - b. Realizar eventos profesionales, informativos o educativos invitando a instituciones del sector, escuelas y universidades (Formato presencial, online, híbridos, con temáticas a definir).
 - c. Difundir previamente los eventos mediante redes y medios locales, y registrar audiovisual y gráficamente cada encuentro para su posterior publicación.
- 5- Sobre el objetivo de Desarrollar campañas de sensibilización y promoción de la salud mental, se propone:
- a. Ejecutar campañas temáticas digitales en torno a tres efemérides clave: Día Mundial de la Lucha contra la Depresión (13 de enero), Día Mundial para la Prevención del Suicidio (10 de septiembre) y Día Mundial de la Salud Mental (10 de octubre). Cada campaña incluirá contenido informativo, testimonios, acciones con la comunidad y alianzas estratégicas.

- b. Generar articulaciones con organizaciones sociales o instituciones educativas y medios de comunicación locales para ampliar el alcance de las campañas.
- 6- Sobre el objetivo de Establecer mecanismos de articulación entre la comunicación interna y externa, se propone:
- a. Designar un referente de comunicación por área para validar y canalizar contenidos institucionales antes del segundo mes.
 - b. Institucionalizar una rutina mensual de encuentro entre áreas clínicas, administrativas y comunicacionales para revisar agenda comunicacional.
 - c. Desarrollar una política interna de aprobación de contenidos para asegurar consistencia narrativa y ética comunicacional.
- 7- Sobre el objetivo de Incrementar el volumen de consultas recibidas a través de canales digitales, se propone:
- a. Habilitar y visibilizar canales de contacto directo (WhatsApp, formularios, correo) desde el sitio web y las redes sociales.
 - b. Incorporar llamados a la acción y mensajes orientados a la consulta en al menos el 50% de las publicaciones de contenido.
 - c. Medir de forma mensual el ingreso de consultas y alcanzar un crecimiento acumulado del 30% al finalizar el semestre.
- 8- Sobre el objetivo de Implementar un sistema de evaluación de la percepción institucional, se propone:
- a. Definir y consensuar indicadores cuantitativos (alcance, interacciones, clics, consultas) y cualitativos (percepción, confianza) antes del segundo mes.
 - b. Aplicar una encuesta digital de percepción institucional en dos momentos: Línea de base: durante el segundo mes. Evaluación final: en el sexto mes.
 - c. Elaborar un informe final con los resultados del monitoreo, análisis de impacto y recomendaciones para la continuidad del plan.

Marco de tiempo

A fin de organizar las acciones a lo largo de los seis meses previstos de ejecución del plan, se desarrolló un diagrama de Gantt que permite visualizar las principales actividades mes a mes. Este instrumento facilita la planificación estratégica, permite distribuir responsabilidades y anticipar tiempos de evaluación. Las acciones se ordenan cronológicamente desde la etapa diagnóstica inicial hasta la instancia final de evaluación del impacto institucional.

Tabla 9

Marco de tiempo del plan para el posicionamiento digital del Sanatorio Morra

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Responsable
Diseño y planificación del nuevo sitio web	X	X					RRPP + DW
Estrategia de contenidos para públicos clave	X	X					RRPP + CM
Aplicación de encuestas de percepción	X					X	RRPP + Equipo Institucional
Definición e implementación de identidad institucional	X	X					RRPP + DW
Producción de piezas gráficas y audiovisuales		X	X	X			DG
Desarrollo técnico y carga de contenidos del sitio		X	X				DW
Planificación y ejecución de campañas digitales		X	X	X	X		CM
Monitoreo de métricas (sitio, redes, campañas)		X	X	X	X	X	CM
Difusión en medios y alianzas institucionales		X	X	X			RRPP
Organización de eventos abiertos a la comunidad			X	X	X		RRPP + Equipo Institucional
Análisis de impacto y ajustes finales					X	X	RRPP

Nota: Se utilizaron abreviaturas para Diseñador/a gráfico (DG), Diseñador/a web (DW),

Community manager (CM).

Presupuesto

Los montos son estimativos, orientativos y deben adaptarse al presupuesto disponible, considerando también que pueden variar según las condiciones del mercado y por acuerdos específicos con los proveedores.

Tabla 8

Presupuesto para la implementación del plan del Sanatorio Morra

Recurso	Costo mensual/ unitario estimado	Costo total estimado
Rediseño del sitio web	-	\$ 950,000
Publicidad en redes (Meta y Google Ads)	\$ 300,000	\$ 1,800,000
Diseño material gráfico para eventos	\$ 350,000	\$ 1,050,000
Impresión material gráfico para eventos	\$ 120,000	\$ 360,000
Diseño gráfico freelance (Diseño Gráfico Redes Sociales, Diseño de Infografía Compleja)	-	\$ 950,000
Gestión de redes sociales (CM externo; Gestión Integral Redes Sociales, Gestión Reputación Online y Social Listening, Estrategia de Contenido para TikTok/Reels)	-	\$ 6,390,000
Diseño y ejecución de encuestas de evaluación	\$50,000	\$ 150,000
Honorarios profesional Comunicación/RRPP	\$ 900,000	\$ 5,400,000
TOTAL ESTIMADO	-	\$ 17,295,537

Nota: Montos estimados expresados en pesos argentinos (ARS). Las fuentes son enumeradas en la sección correspondiente.

Criterios presupuestarios y normativa aplicable: El presupuesto fue estructurado bajo principios de transparencia, eficiencia y racionalidad. Se propone llevar un seguimiento contable de cada ítem de gasto y promover contrataciones acordes a las buenas prácticas administrativas, evitando sobredimensionamientos y priorizando la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Evaluación y medición de las acciones

La evaluación es un componente esencial del plan estratégico de comunicación externa, ya que permite conocer si los objetivos propuestos se están alcanzando, identificar oportunidades de mejora y garantizar la retroalimentación necesaria para una toma de decisiones fundamentada. En este caso, la evaluación se diseña desde una lógica profesional que articula herramientas cuantitativas y cualitativas, alineadas con el perfil profesional y adaptadas al contexto operativo del Sanatorio “Prof. León S. Morra”.

Este proceso de evaluación busca principalmente:

- Verificar el impacto de las acciones sobre la percepción institucional y el posicionamiento del Sanatorio.
- Medir el nivel de alcance, participación e interacción generados por los contenidos y actividades.
- Evaluar la adecuación de los soportes y canales implementados.
- Obtener información útil para mejorar futuros planes y políticas comunicacionales.

El modelo de evaluación propuesto se desarrolla considerando al Modelo de Marco Lógico, donde cada objetivo específico se vincula con indicadores de proceso, resultado e impacto, permitiendo un seguimiento sistemático y medible de las acciones planificadas.

Cada objetivo específico del plan se acompaña de indicadores diseñados para dar cuenta de su cumplimiento. Estos indicadores fueron pensados para ser claros, medibles, pertinentes y vinculados a acciones reales dentro del plan.

Como instrumentos de evaluación, se utilizarán herramientas accesibles, confiables y adaptables al entorno institucional; se proponen opciones generales dado que sólo podrían hacerse en forma detallada en coordinación y acuerdo con los representantes del Sanatorio.

El indicador “percepción institucional” será evaluado mediante una encuesta estructurada con preguntas cerradas y escalas Likert. Se indagarán aspectos como: confianza en la institución, identificación con sus valores, claridad de sus mensajes, conocimiento sobre los servicios ofrecidos y calidad de la información percibida, como así también la posición como promotor de la salud mental, reconocimiento como miembro de la comunidad y la accesibilidad percibida. Ésta

se aplicará a públicos internos y externos (familias, comunidad educativa, comunidad general) al inicio y al cierre del plan.

Tabla 10

Indicadores e instrumentos de evaluación del plan de implementación

Objetivo Específico	Indicadores	Instrumentos de Evaluación
Rediseñar el sitio web institucional	Publicación del nuevo sitio, visitas únicas, formularios enviados, satisfacción del usuario (A través de encuestas simples en web)	Google Analytics, encuesta online, análisis de navegación
Fortalecer la presencia en redes sociales	Cantidad de publicaciones, interacción, nuevos seguidores, alcance mensual	Meta Business Suite, Metricool, análisis comparativo mensual
Construir una identidad comunicacional sólida	Manual de identidad, coherencia de piezas, capacitación realizada	Revisión de piezas, encuestas de satisfacción, checklist de diseño
Promover participación de la comunidad en eventos	Cantidad de eventos, asistencia, satisfacción de participantes, registro audiovisual	Registro de eventos, encuestas breves, observación directa
Campañas de sensibilización y eventos	Campañas realizadas, alcance, comentarios o mensajes temáticos, cobertura en medios	Monitoreo de redes y medios, análisis de contenido, métricas online
Articulación entre comunicación interna y externa	Reuniones mensuales realizadas, voceros designados, coherencia discursiva	Actas de reunión, análisis de mensajes publicados
Incrementar las consultas recibidas por canales digitales	Volumen de consultas por WhatsApp, mail o formularios, tasa de conversión de visita a consulta	Relevamiento interno, panel de control de sitio web
Medir el impacto del plan y percepción institucional	Encuesta de percepción comparativa (mes 2 y 6), informe final de evaluación	Google Forms, entrevistas breves, informe analítico

Cronograma de evaluación

La evaluación del plan de comunicación externa constituye una etapa clave para garantizar su efectividad, retroalimentar su desarrollo y legitimar los resultados alcanzados.

El proceso evaluativo se organizará en tres momentos principales: evaluación inicial (línea de base), evaluaciones formativas (durante la ejecución, con instancias de ajuste estratégico) y evaluación final (medición de impacto). Esta estructura permitirá observar avances, detectar desvíos a tiempo y realizar los ajustes necesarios para optimizar los resultados. El seguimiento del plan no se limitará a métricas de rendimiento digital, sino que incorporará percepciones y niveles de participación del equipo, y coherencia discursiva, articulando instrumentos como encuestas, análisis de métricas web y redes sociales, observación directa y sistematización de experiencias institucionales:

Tabla 11

Cronograma de evaluación de actividades

Momento	Mes	Actividades de evaluación	Objetivos evaluados	Instrumentos	Responsable
Evaluación inicial	1	Encuesta de percepción institucional (línea de base) Revisión de canales digitales	1, 2, 5	Google Forms, revisión web/redes	RRPP
Evaluación intermedia 1	3	Relevamiento parcial de métricas digitales Registro de eventos iniciales	2, 3, 4	Meta Business Suite, actas de eventos	CM + RRPP
Ajuste estratégico	4	Reunión de análisis intermedio del plan Adaptación de campañas y contenidos	Todos	Actas, métricas comparativas, encuestas breves	RRPP
Evaluación intermedia 2	5	Monitoreo de interacción y alcance Evaluación de campañas específicas	2, 3, 5	Métricas, comentarios, Google Forms	CM
Evaluación final	6	Reaplicación de encuesta de percepción Informe de impacto y aprendizajes	Todos	Google Forms, informes analíticos, entrevistas	RRPP + Equipo

Factores críticos de éxito y riesgos

La implementación del plan de comunicación externa está sujeta a condiciones contextuales que pueden facilitar o dificultar su ejecución. En la siguiente tabla se encuentran resumidos los factores concernientes al éxito del plan de comunicación externa propuesto, los riesgos identificados relacionados a los mismos, que pueden comprometer el cumplimiento de los objetivos propuestos, y acciones enfocadas a la corrección o mitigación de esos desvíos.

Tabla 12

Factores de éxito y riesgos al plan de Comunicación Externa del Sanatorio Morra.

Factores críticos de éxito	Riesgos asociados	Estrategias de mitigación
Compromiso activo del equipo institucional con el plan	Falta de participación o resistencia al cambio	Generar espacios de sensibilización y validación interna
Disponibilidad de recursos económicos y humanos según lo planificado	Retrasos presupuestarios o ausencia de perfiles clave	Ajuste flexible del cronograma y contratación freelance especializada
Coherencia entre la comunicación interna y externa	Mensajes disonantes o contradictorios entre áreas	Instancias de revisión y validación de contenidos institucionales
Acceso continuo a herramientas digitales y plataformas de análisis	Problemas técnicos o interrupciones en las plataformas utilizadas	Plan de respaldo técnico e identificación de herramientas alternativas

Conclusiones Y Recomendaciones

Conclusiones

Este Trabajo Final de Grado analiza las principales debilidades comunicacionales del Sanatorio “Prof. León S. Morra”. El diagnóstico reveló una escasa articulación entre la comunicación interna y externa, una baja presencia en los entornos digitales y dificultades para posicionarse como promotor de la salud mental y como miembro activo de la comunidad.

La propuesta de intervención desarrollada se sostuvo en una planificación estratégica de la comunicación institucional, entendida como herramienta para mejorar el vínculo con sus públicos, fortalecer la identidad organizacional y su posicionamiento. En este sentido, el plan de implementación contempló objetivos específicos, recursos realistas y un sistema de evaluación que permite ajustar las acciones según los resultados obtenidos.

Las acciones diseñadas (como el rediseño del sitio web, la generación de contenidos segmentados, el desarrollo de campañas institucionales, la organización de eventos abiertos y la medición de percepción) no sólo responden a la problemática detectada, sino que promueven una cultura de comunicación más participativa, empática y alineada con los valores del Sanatorio.

El análisis realizado confirma que, en instituciones de salud, la comunicación no puede ser entendida únicamente como difusión de servicios, sino como una necesidad para la construcción de confianza y legitimidad. La articulación de estrategias de comunicación con los objetivos organizacionales permite reforzar el reconocimiento social del Sanatorio como una institución legítima, confiable y comprometida con el bienestar colectivo, y consolidar su vínculo con la comunidad.

En definitiva, se concluye que la solución planteada es coherente con el diagnóstico y el marco teórico adoptado, y que su implementación contribuye a reposicionar al Sanatorio como un actor institucional relevante en la promoción de la salud mental, desde una perspectiva de diálogo, inclusión y servicio.

Recomendaciones

Durante el proceso de análisis y diseño del plan, se detectaron aspectos complementarios que no fueron desarrollados en profundidad dentro del reporte, pero cuya consideración futura podría enriquecer la estrategia comunicacional del Sanatorio. Entre ellos, se destacan:

- Profundizar la articulación entre comunicación interna y gestión del cambio organizacional, especialmente en relación con los equipos de salud, administrativos y referentes institucionales. Una cultura organizacional alineada con los mensajes externos potencia la coherencia y la credibilidad institucional.
- Formalizar un área o comité interno de comunicación que funcione como referente transversal dentro del Sanatorio. Su creación permitiría dar continuidad, monitoreo y legitimidad interna al plan de comunicación, así como facilitar la toma de decisiones colaborativas.
- Explorar acciones específicas para públicos vulnerables o con barreras de acceso digital, como adultos mayores o personas con discapacidad. Esto contribuiría a consolidar la función social del Sanatorio como institución inclusiva.
- Ampliar la estrategia hacia la comunicación de crisis, generando protocolos internos y capacitación básica del personal para contextos de alta sensibilidad (por ejemplo, situaciones de violencia, entre otras).
- Designar formalmente un/a Director/a de Comunicación (DirCom) que asuma la conducción estratégica del área y articule los distintos niveles de la comunicación institucional. Esta figura permitiría jerarquizar la función comunicacional dentro del organigrama del Sanatorio, garantizar la transversalidad de las acciones planificadas, y asegurar la integración de la comunicación externa con la comunicación interna y la identidad organizacional. Su rol sería clave tanto en la implementación del plan como en su sostenibilidad a largo plazo.
- Finalmente, se recomienda institucionalizar la evaluación de la comunicación como práctica habitual, incorporando espacios periódicos de revisión de métricas, percepción y resultados, más allá del ciclo puntual de este plan.

Referencias Bibliográficas

Capriotti, Paul: *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*, El Ateneo, Barcelona, 1992, [versión online, 2006, en <http://www.bidireccional.net>].

Cebrián, J. L. (2011). *La Red. Cómo cambiarán nuestras vidas los nuevos medios de comunicación*. Taurus.

Cervantes Baraba, C., (2001). *La Sociología de las Noticias y el Enfoque Agenda-Setting*. Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, 8(24).

Di Génova, A. E. (2016). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales: Estrategias y tácticas relacionales y de comunicación* (2a ed.). Ugerman Editor.

González Gartland, G. (2019). *Comunicación en salud: conceptos y herramientas*. Ediciones UNGS.

Luttrell, R., & Wallace, A. A. (2025). *Public Relations and the Rise of AI*. Routledge.

Petracci, M., & Rodríguez Zoya, P. (2018). *Comunicación y Salud: la investigación en el proceso de las políticas públicas*. Editorial Teseo.

Rey Lennon, F., & Bartoli Piñero, J. (2020). *Manual de comunicación en las organizaciones*. Rey Lennon Ediciones.

Theaker, A. (2012). *The Public Relations Handbook* (4th ed.). Routledge.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Reber, B. H. (2012). *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas* (10a ed.). Pearson.

Wolf, M. (1987). *La investigación de la comunicación de masas*. Ediciones Paidós.

Fuentes documentales y enlaces complementarios

Agrelo, S. (2023). *Proyecto de comunicación estratégica en salud mental: concientización, humanización, inclusión y prevención: Creer es crear* [Trabajo Final de Grado, Universidad Siglo 21]. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/29164>

Araujo, M. (2023). *Plan de posicionamiento institucional del Sanatorio “Prof. León S. Morra” como institución privada de salud mental, abocada al tratamiento integral de jóvenes con problemas de consumo y adicciones post pandemia* [Trabajo Final de Grado, Universidad Siglo 21]. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/27281>

Aruguete, N. (2017). *Agenda building. Revisión de la literatura sobre el proceso de construcción de la agenda mediática* [Archivo PDF]. CONICET. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/50545>

Cámara Argentina de Turismo Médico. (s.f.). Sanatorio Morra. <https://www.caturismomedico.org/institucion/sanatorio-morra/>

Centro de prensa OMS. (8 de junio de 2022). Trastornos mentales. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>

Cerraron las residencias en salud mental del Hospital Laura Bonaparte. (8 de abril de 2025). Página 12. <https://www.pagina12.com.ar/816604-cerraron-las-residencias-en-salud-mental-del-hospital-laura->

Clínica Web. (s.f.). Sanatorio Morra – Opiniones e información de contacto. <https://clinica-web.com.ar/listing/sanatorio-morra/>

Comunidad de Madrid. (2022). *Plan Estratégico de Salud Mental y Adicciones 2022–2024.* <https://www.comunidad.madrid/transparencia/informacion-institucional/planes-programas/plan-estrategico-salud-mental-y-adicciones-2022-2024>

Comunicado de prensa de la AASM. (25 de enero de 2025). *La salud pública en riesgo.* https://www.aasm.org.ar/es/st/es.noticias.25-01-16_comunicado-de-prensa

Etchevers, M. J., Garay, C. J., López, P., Putrino, N., & Grasso, J. (2024). *Relevamiento del estado psicológico de la población argentina.* Observatorio de Psicología Social Aplicada, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. <http://www.psi.uba.ar/opsa/#informes>

Frank, Y. M. (2021). *La importancia de la comunicación interna en instituciones de salud: Sanatorio Morra* [Trabajo Final de Grado, Universidad Siglo 21]. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/28798>

Gibson, C. (25 de abril de 2025). *Incluso algunos adolescentes dicen que las redes sociales están afectando su salud mental*. Infobae. <https://www.infobae.com/wapo/2025/04/25/incluso-algunos-adolescentes-dicen-que-las-redes-sociales-estan-afectando-su-salud-mental/>

Himitian, E. (1 de agosto de 2024). *Percepción del bienestar: midieron el índice de felicidad de los argentinos y los resultados son preocupantes*. La Nación. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/percepcion-del-bienestar-midieron-el-indice-de-felicidad-de-los-argentinos-y-los-resultados-son-nid01082024/>

Ley N.º 26.657 de 2010. Ley Nacional de Salud Mental. 2 de diciembre de 2010. Boletín Oficial de la República Argentina, N.º 32.041.

Martínez-Vallvey, F., Mellado-Segado, A., & Hernández-Tristán, M. J. (2017). *Comunicación institucional y relaciones informativas: El caso de la administración cultural en Andalucía*. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 7(13), 23–40. <https://doi.org/10.5783/RIRP-13-2017-03-23-40>

Moreni, M. (23 de enero de 2025). *Las personas con menos recursos están más expuestas a sufrir ansiedad, depresión y riesgo suicida*. El Diario AR. https://www.eldiarioar.com/sociedad/personas-recursos-expuestas-sufrir-ansiedad-depresion-riesgo-suicida_1_11986314.html

Observatorio de la Deuda Social Argentina (ODSA-UCA). (2023). *Informe sobre malestar psicológico en la población argentina*. <https://uca.edu.ar/es/noticias/ansiedad-y-depresion-una-de-cada-cuatro-personas-manifesto-malestar-psicologico-en-2023>

Observatorio de Salud Mental y Derechos Humanos de Córdoba. (2023). *Leyes de salud mental como punto de partida para avanzar en la transformación*. <https://observatoriosmyddhh.org/1-leyes-de-salud-mental-como-punto-de-partida-para-avanzar-en-la-transformacion/>

Organización Mundial de la Salud. (2022). *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

Organización Panamericana de la Salud. (2023). *Salud mental*. <https://www.paho.org/es/temas/salud-mental>

Sanatorio Morra. (s.f.). Servicios institucionales. <https://www.sanatoriomorra.com/>

UNICEF. (Junio de 2021). *Abordaje integral del suicidio en las adolescencias: Lineamientos para equipos de salud*. <https://www.unicef.org/argentina/informes/abordaje-integral-del-suicidio-en-las-adolescencias>

Universidad Andrés Bello (Junio de 2024). *¿Qué es la matriz de Marco Lógico?* <https://vinculacion.unab.cl/wiki/que-es-la-matriz-de-marco-logico/>

Zamudio Correa, A. S. (2021). *Plan de comunicación interna y formación de líderes coach para el Sanatorio Prof. León S. Morra* [Trabajo Final de Grado, Universidad Siglo 21]. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/22153>

Fuentes de recursos financieros

<https://www.bumeran.com.ar/salarios/comunicacion-relaciones-institucionales-y-publicas>

<https://business.meta.com/>

<https://www.imprimime.com.ar/>

<https://tarifario.ar/?category=dev-web-app>

<https://tarifario.ar/?category=diseño-gráfico-identidad>

<https://tarifario.ar/?category=marketing-digital>