



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA ESCUELA
PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES PÚBLICAS,
CON ÉNFASIS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DE
SALUD**

**PRESENTADA POR
DENNIS LUIS VILLENA DELGADILLO**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS
DE LA COMUNICACIÓN**

LIMA – PERÚ

2019



**Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
TURISMO Y PSICOLOGÍA**

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES PÚBLICAS, CON
ENFÁSIS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SALUD**

Trabajo de Suficiencia Profesional

Para obtener el Título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación

Presentado por:

DENNIS LUIS VILLENA DELGADILLO

LIMA – PERU

2019

DEDICATORIA

A Jairo Adrián, mi pequeña gran motivación.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre y tía Laura que siempre creyeron en mí y no se cansaron de repetirme la importancia y el sentido de culminar el proceso fundamental de mi formación académica: la titulación.

A mi esposa e hijo por su comprensión, privacidad y por el tiempo.

A mi padre, que a pesar de las distancias generacionales y diferencias personales, me apoyó en culminar mis estudios universitarios.

INDICE

	Págs.
- DEDICATORIA	1
- AGRADECIMIENTOS	2
- INDICE	3
- INTRODUCCIÓN	4
- CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	5
- CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	30
- CAPITULO III: CONCLUSIONES	50
- CAPITULO IV: RECOMENDACIONES	51
- CAPITULO V BIBLIOGRAFÍA	52

INTRODUCCIÓN

La razón de toda institución pública es la de servir al usuario. Siendo la de mayor impacto social las instituciones públicas de salud, que llegan a estructurar uno de los pilares fundamentales en los que se debe erige un Estado y en donde se establece el desarrollo de la democracia de un país, son también el reflejo de nuestra cotidianidad como sociedad.

Para que el sistema de comunicación en las instituciones públicas de Salud sea percibido tanto por su público interno y público externo de manera eficaz, es indispensable el uso de la comunicación en todas sus variantes, como mecanismo articulado desde el Estado y las instituciones para llegar masivamente a la población y su injerencia en el adecuado desarrollo del clima organizacional de las entidades prestadoras de servicios públicos de salud.

El presente trabajo monográfico para obtener el título profesional, está basado en demostrar la injerencia e importancia que desarrolla la comunicación como ciencia social dentro de las instituciones públicas y establecimientos de salud pertenecientes al Ministerio de Salud (MINSA).

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 LA COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

La comunicación en las instituciones públicas o estatales ha sido descrita a menudo como un marco de comunicación limitado, adicionalmente a ello, la misma, ha sido poco analizada y observada como una manera estratégica de posicionar una entidad pública frente a la comunidad. Así mismo se ha marginado el rol de cumplimiento de las instituciones públicas, dejando de publicitar las agendas sociales y políticas que éstas desempeñan en el sistema democrático estatal peruano, producto de este disloque se puede entender que la ciudadanía en general desconoce muchas veces la finalidad y función que cumple una institución pública en el cotidiano entorno social.

La comunicación en el sector privado, se desarrolla en dos niveles la primera es la comunicación interna que tiene como objetivo desarrollar un clima organizacional positivo y competente, la segunda forma de comunicación es la externa, esta última está referida a la comunicación entre la entidad privada y su público externo, la cual tiene como objeto informar acerca del catálogo de productos y/o servicios, así como elevar las ventas de los mismos.

Así mismo desde nuestra óptica, considero que la “comunicación institucional Pública” es un vehículo de transmisión entre lo que el gobierno pretende comunicar y/o hacer y la ciudadanía en general. Podemos precisar además que la misma se caracteriza por centrarse en gestionar la relación en dos niveles o estratos, dado que el público objetivo se manifiesta en dos universos “público interno” y “público externo”, los mismos que deben tener certeza del rol de la institución pública en relación a la sociedad, por lo cual se hace necesaria una adecuada sistematización, organización y desarrollo de estrategias para mejorar el alcance y radio de acción de las instituciones del Estado.

Observando los diversos rankings de gestión corporativa de instituciones privadas, se puede comprobar que existe una relación estrecha entre los resultados financieros de las empresas y el nivel de su reputación como corporación, obtenida por sus estrategias de comunicación. En resumen: una buena comunicación equivale al logro de una buena reputación y por consiguiente resultados económicos favorables. Una buena reputación amalgamada a la rentabilidad económica también sirve como un colchón para mitigar o sobrellevar los tiempos de crisis, en esencia la comunicación es una forma vital para la promoción de la empresa y su colocación en el mercado, por ende, su viabilidad económica y su subsistencia. Chávez, Mancina & Nogales (2010) manifiestan:

En las actuales organizaciones, tanto públicas como privadas, tiene una relevancia especial el departamento de comunicación; tanto es así que se hace necesaria una planificación estratégica transversal y una reconsideración completa de la proyección social de la entidad y sus responsabilidades y perspectivas de futuro.
(p.2)

La comunicación en las instituciones públicas también parece desarrollarse como el corolario de una nueva concepción, siendo esta un eje de transmisión de la agenda nacional y las políticas públicas del gobierno de turno hacia la sociedad, por lo cual es imprescindible trabajar en una comunicación institucional integral, dado que la comunicación es un proceso circular y de retroalimentación, porque esta no solo ha de realizarse en un sentido o solo hacia afuera (comunicación externa), sino también debe comprender a su público interno a fin de mejorar las técnicas y procesos. La Administración ha de ser capaz de comunicar continua y globalmente en dos niveles (interno y externo), para comunicar cuál es su rol y función en la sociedad, de acorde al gobierno de turno. En esa óptica Kouss (2010) afirma lo siguiente:

Por lo tanto, hay que entender la comunicación no simplemente como un soporte que sustenta las diferentes actividades llevadas a cabo en la empresa, sino también como un recurso que se debe gestionar con éxito, puesto que las relaciones que se establecen entre los integrantes de las organizaciones se dan gracias a la comunicación entre estos, asignándose funciones, estableciendo compromisos y ayudando a aumentar el sentimiento de pertenencia a la empresa. En definitiva, es el proceso a través del cual las personas interactúan entre sí mediante el intercambio de símbolos que representan información, actitudes, ideas o emociones con el objetivo de influirse entre ellas. (p.5)

La comunicación en las instituciones públicas, no solo trata de comunicar un discurso o fin, sino trata además de generar en la opinión pública la confianza, el respeto y la credibilidad de los usuarios, para lo cual la comunicación sirve para reestructurar y gestionar mejoras, o mecanismos de acceso a la información y servicios de la institución pública.

Consideramos que para lograr una comunicación institucional eficaz en el sector estatal, se debe replantear la comunicación, dentro de la administración pública, considerando sus dos niveles de público objetivo (interno y externo), la cual debe dar respuesta a la gestión de una nueva relación con la ciudadanía globalizada del siglo XXI, en la que surge la necesidad de interactuar y reconocer su entorno social, escuchar sus quejas, reclamos y sugerencias, más allá de la cotidiana labor informativa.

1.1.1 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

La comunicación en las organizaciones públicas es un tema de creciente importancia, tanto en lo referido al funcionamiento interno laboral de la institución como a la forma que ésta consolidará su exposición mediática frente a la sociedad; la comunicación se encarga de construir una realidad social a través de su desempeño en su labor social de conformidad a los programas y políticas que desarrolla la institución, es así que la importancia de la comunicación es vital, dado que engloba a todo tipo de instituciones públicas y su inter-relación en la sociedad. De acorde con lo expuesto, Cuadros, Arias & Valencia (2015) precisan:

Dentro de los procesos de participación ciudadana, la comunicación pública se considera fundamental, ya que, desde una visión estratégica, esta logra movilizar a los grupos de interés hacia la apropiación y aprovechamiento de los espacios públicos y de escenarios dispuestos para la toma de decisiones. En ese sentido, lo que se presenta a continuación busca dar cuenta de la relación existente entre comunicación pública y participación ciudadana, como procesos causales y complementarios que entran a jugar en la esfera pública para poner en común los sentidos de las instituciones gubernamentales y grupos de interés. (p.112)

Así mismo, consideramos que la importancia de integrar las nuevas teorías y estrategias de comunicación en las instituciones gubernamentales radica también en lograr establecer un cambio de percepción que rompa con el concepto generacional que la sociedad tiene sobre la institución pública en el país.

Coincidiendo con lo vertido Martínez & Téllez (2013) señalan, a continuación que:

Estas acepciones evidencian un cambio paradigmático de la comunicación, en el que se pasa de un modelo básico, lineal y sencillo que propone el funcionalismo, a

un modelo que durante la última década ha discutido con mayor intensidad la sostenibilidad de los cambios sociales y cómo ello está determinado por la apropiación de los contenidos y procesos comunicacionales por parte de los sujetos y comunidades afectados. (p.97)

Teniendo en cuenta que la comunicación es importante, la misma requiere de una adecuada estructura y sistemática comunicacional que debe ser capaz de cubrir las brechas de necesidad comunicacional de la entidad a nivel interno y externo, por lo cual resulta de vital importancia que toda entidad posea una oficina especializada en comunicaciones, la misma debe tener énfasis en la incidencia social y la repercusión de la institución estatal, donde el manejo de la comunicación organizacional y la importancia de la misma va en relación a la consecución de logros y objetivos de integración del público interno y externo.

Siguiendo con lo manifestado, Soria & Pérez (20129), indican que:

Si bien la teoría siempre nos marca el lado positivo del actuar de las empresas, en la realidad frecuentemente ocurre lo contrario, nos topamos con empresas que no contienen formas de actuar adecuadas y que en muchas de las ocasiones una mala dirección lleva a la empresa a una variedad de problemas. La carencia de sistemas comunicacionales bien establecidos dentro de las empresas así como la poca importancia que se le da a la comunicación dentro de las organizaciones, afecta el logro de objetivos y metas organizacionales. (p.5)

Podemos mencionar entonces, que la importancia de la comunicación en las instituciones públicas se fundamenta en el hecho de que la misma, siempre debe estar de acorde a los cambios tecnológicos, sociales y políticos, de igual manera que en la última década alcanzaron mayor relevancia, dado que generan un tipo de percepción de la ciudadanía acerca de las instituciones públicas del Estado.

En consideración a lo expuesto, Rodrich (2012), precisa:

El desarrollo actual de la Comunicación Institucional está marcado por un entorno globalizado, competitivo y cambiante. Empresas e instituciones se enfrentan con desafíos y oportunidades que requieren análisis y planteamientos cada vez más profesionales de la comunicación, tanto a nivel estratégico y como operativo. La práctica de la Comunicación Institucional busca proporcionar una visión global de la comunicación dentro de la estrategia competitiva de las organizaciones. La profesión se muestra también como parte de las herramientas de gestión que utiliza el marketing, la publicidad, la comunicación interna y los asuntos públicos para alcanzar diversos objetivos institucionales. (p.219)

Podemos concluir después de los conceptos expuestos que la importancia de las comunicaciones en las instituciones públicas se sostiene en la necesidad de establecer objetivos de desarrollo en el ámbito interno organizacional, específicamente en el campo de la comunicación, donde las desigualdades radican en el entorno institucional, legal, social y el público objetivo.

Además, consideramos que la comunicación institucional no solo debe ser manejada en función a un mensaje gubernamental con fines de injerencia política, sino que tiene el deber de mostrar el rol funcional que cumple la organización en la sociedad y los valores que pretende transmitir.

Las Instituciones Públicas deben aspirar al mejoramiento constante de los servicios que brinda a la colectividad, por tal motivo la comunicación debe generar mensajes que convoquen a todos sus públicos en aras de un objetivo institucional en común.

1.1.2 IMPACTO QUE GENERA LA COMUNICACIÓN DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS EN LA SOCIEDAD.

El impacto que genera la comunicación de las instituciones públicas en la sociedad, está relacionado a que esta sea favorable o desfavorable según cómo sea percibido por la colectividad. Se entiende entonces, que se puede medir el impacto que genera en la sociedad mediante el trabajo comunicacional que las instituciones realicen con sus públicos, el manejo y aplicación de nuevas tecnologías de comunicación (internet), y se contemple efectivamente la interacción con los medios de comunicación tradicionales con la intención de definir los intereses sociales y colectivos que busca la institución.

Las instituciones públicas mediante la comunicación están en la obligación de transmitir información fehaciente, instructiva y democrática, que permita conocer a la ciudadanía sobre los servicios que brinda las instituciones gubernamentales a la sociedad.

De esta manera, Millán, Treviño & Square (2012), consideran que:

El mensaje comunicacional (de un canal preciso para informar), tiene que ser interesante, pero sobre todo con características que le permita al ciudadano tomar decisiones que le garantice condiciones equitativas, solidarias, para poder tomar las mejores decisiones en relación con sus condiciones de vida. (p.10)

En la actualidad las instituciones públicas tienen como objetivo lograr el mayor radio de impacto social mediante las nuevas tecnologías de comunicación (TIC), como por ejemplo las redes sociales electrónicas, que resultan preponderantes en la formación y adecuación de los conceptos y criterios que la colectividad genere de la institución pública.

De acuerdo a lo vertido, Barinas (2013) expresa lo siguiente:

El impacto de las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) en el desarrollo de la sociedad actual es innegable, jugando un rol transcendental que se manifiesta de forma transversal no tan solo en los aspectos culturales y sociales de esta, sino también en sus aspectos económicos y políticos. (p.2)

En este escenario consideramos que es preciso modernizar la administración pública y, ante la posibilidad de proveer de información masiva a bajo costo como resultan las redes sociales, se hace imprescindible un cambio de modelo comunicativo que empodere el manejo de herramientas de comunicación 2.0, que a la fecha es la gran carencia comunicacional de la gran mayoría de instituciones públicas en el Perú.

Podemos concluir entonces, que el impacto social que generan las estrategias comunicacionales de las instituciones públicas es positivo para sociedad si y solo si se considera incluir mensajes que involucren al ciudadano como parte fundamental del sistema público, en donde la identificación y el sentido de servicio de la entidad hacia su público objetivo esté presente. También se necesitan comunicar normas, reglas, procedimientos, decisiones, convocatorias, en definitiva, todo aquello que contribuya a desarrollar la labor de la comunicación.

Concluimos, que si bien es cierto que aún las organizaciones públicas no logran establecer un impacto que se considere de gran envergadura en la colectividad mediante el uso de las herramientas que brinda el internet, es justamente por la falta de políticas comunicacionales de larga data y la captación de profesionales especializados en manejo de redes y sistemas en las organizaciones gubernamentales. Sería pertinente contemplar una reestructuración a largo plazo del sistema comunicacional, sin importar el tinte político, de la entidad pública, para que así se logre maximizar las acciones y estrategias que el público externo de la organización requiere.

1.2 LA COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES DE SALUD

La gestión organizacional y comunicacional en las instituciones prestadoras de salud (IPRESS) del Estado peruano, se suele considerar distinta a otras organizaciones públicas. Es normal esbozar esta afirmación al conocer la realidad y complejidad de los establecimientos de salud correspondientes al Ministerio de Salud (MINSA), al converger en ellas características muchas veces disimiles de logística, organizativas, económicas, normativas, sindicales, políticas y sociales que no se dan en otras circunstancias en instituciones públicas ni privadas.

De acuerdo a lo manifestado, Mira (2013), plantea lo siguiente:

Todos los hospitales comparten muchas características, pero es muy difícil que dos hospitales sean iguales. Podrán tratar el cáncer de próstata con métodos similares y programar una cesárea en casos muy parecidos. Las guías de práctica unifican criterios, pero, aun así, quienes han trabajado en varios hospitales habrán podido comprobar que existen marcadas diferencias entre unos y otros. Estas diferencias se asocian a un intangible como es la cultura organizacional del hospital. La comunicación interna forma parte de dicha cultura y permite diferenciar a unos hospitales de otros. (p.8)

Consideramos que el fin supremo del funcionario público de turno encargado de las entidades prestadoras de salud pública, debe ser el de generar políticas de comunicación elaboradas y ejecutadas a largo plazo desde la Oficina de Comunicaciones de la organización.

Considerando la importancia de lo manifestado, Medina (2012), manifiesta lo siguiente:

En estos últimos años, cada vez más hospitales han decidido implantar un departamento de comunicación institucional. Una de las responsabilidades más

importantes que asume ese departamento es la definición de los elementos constituyentes de la política de comunicación institucional del hospital, es decir la identidad, la misión, la visión, la cultura y la imagen. La fijación de estos elementos ayuda al hospital a establecer su posicionamiento estratégico, lo cual es clave en un contexto caracterizado por el aumento de la competencia, el desarrollo de los grupos hospitalarios privados, la creación de hospitales presentes en diferentes países y el interés creciente que la población manifiesta hacia los temas sanitarios, lo cual implica una exposición social cada vez mayor por parte de los hospitales. (p.192)

Por lo tanto, consideramos que los hospitales, como sucede en otras instituciones públicas, es necesaria la capacidad de mantener activos los canales de comunicación para cumplir con sus fines. Hablamos básicamente de comunicación interna para referirnos a la comunicación que se realiza dentro de las instalaciones del establecimiento de salud con la intención de sensibilizar al personal dependiente de la organización. La diferenciamos de la comunicación externa tanto en el origen de la comunicación como en el destinatario razón de la misma.

Si bien es cierto que es recién en la última década y gracias a los avances en las nuevas tecnologías de comunicación y actualización de los perfiles profesionales de los comunicadores, que los funcionarios encargados de la administración institucional se han preocupado por mejorar superficialmente la calidad de la comunicación en los hospitales y establecimientos de salud, sin embargo puedo afirmar que no existe aún una política sólida de comunicación interna a largo plazo en las IPRESS del sistema público de salud.

1.2.1 IMPORTANTACIA Y REPERCUSIÓN SOCIAL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SALUD

La comunicación en el campo de la salud pública es considerada esencial para establecer la relación entre la institución prestadora de salud y los actores sociales, que implementada de forma eficiente, creativa, confiable, instructiva y veraz, permitirá mejorar la calidad de atención en salud de la comunidad referencial del establecimiento de salud. Por consiguiente, se logrará posicionar la imagen institucional de la organización dentro del espectro social, generando una percepción favorable de sus públicos al fortalecer el nivel organizacional de la institución de salud.

A continuación, expondremos diferentes conceptos que nos ayudarán a dilucidar de una mejor manera cómo interfiere en el contexto organizacional el proceso de comunicación en las instituciones públicas de salud.

Dusek (2005), manifiesta lo siguiente:

La aplicación de la Comunicación Corporativa en los programas de salud involucran a un público muy especial: el paciente. Los servicios de salud modernos, donde están incluidos los hospitales, y otros establecimientos afines, necesitan utilizar acciones relacionales y comunicacionales de modo permanente. (p.70)

Las oficinas de Comunicaciones de las instituciones públicas deben estar en la capacidad de entablar vínculos comunicacionales, ya sea entre su público interno y externo para el bien común de la organización que es la imagen institucional.

De Esta manera Cuesta, Menéndez & Ugarte (2011) precisan:

La comunicación en general, y la de temas biosanitarios, se asemeja a los propios remedios farmacológicos con los que se tratan las enfermedades, y que si se usan de forma correcta son curativos y si no se hace así pueden provocar efectos

secundarios indeseados. Por lo tanto se hace necesario establecer una política de comunicación que establezca respuestas ágiles y certeras ante cualquier contingencia y que diseñe mecanismos de adaptación a la realidad cambiante que podamos enfrentar. (p.53)

Conscientes de la importancia de los efectos que una adecuada comunicación ejerce en las instituciones públicas, Castro (2007), acota lo siguiente: “Los departamentos de Comunicación manejan y concretan las estrategias básicas para trasladar a los diferentes miembros de la organización los mensajes y contenidos cualitativos que, puestos en circulación, ayudan a alcanzar los objetivos definidos.” (p.18)

Consideramos que no existe institución u organización más arraigada en la sociedad que las instituciones públicas de salud, siendo su principal motor, desde su injerencia social que se atribuye, la constitución de un sistema organizado para dar solución a una problemática en común: la salud. Es decir las instituciones públicas de salud representados por los establecimientos de salud de cualquier complejidad del país operan para lograr un objetivo de similar percepción y necesitan de la comunicación como ese sub sistema que establezca y defina las relaciones con sus públicos, las organice, ordene, coordine y facilite acciones de gestión que ayude a las instituciones de salud a lograr el equilibrio del flujo de comunicación entre sus públicos Interno y Externo dentro de la organización y su entorno o componente social.

1.2.2 DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SALUD.

Así mismo consideramos que el desarrollo de la comunicación en todas sus formas es el mecanismo central en los procesos de transformación de los sistemas públicos de salud del

Perú, tanto para lograr la consolidación y legitimidad de las políticas públicas sanitarias planteadas para concebir nuevas actitudes y comportamientos de quienes conforman la organización y de los actores sociales ante los servicios públicos de salud. Ante ello, Fernández (2013) menciona el siguiente concepto: “La gestión de la comunicación interna, poco a poco, pero de manera imparable, empieza a ser percibida como una necesidad para las organizaciones públicas. Dentro de esta tendencia, la consideración de la comunicación interpersonal debería ser una de las prioridades.” (p.78). Para establecer una visión macro del desarrollo de la comunicación organizacional, debemos en primera instancia reconocer al público estratégico objeto de la comunicación institucional. A continuación, desarrollamos los conceptos de público interno y externo en el contexto del sistema de salud público peruano.

PÚBLICO INTERNO

El público interno en instituciones de salud vendría a ser quienes conforman la planilla de empleados y funcionarios de los establecimientos de salud, tanto el personal asistencial que representa el primer contacto con el paciente, el personal administrativo y el de servicios.

PÚBLICO EXTERNO

Consideramos principalmente público externo en las instituciones de salud a la comunidad en general y a las personas que requieren servicios de salud dentro del rango de acción definido del establecimiento de salud. Además, incluir también a los proveedores, prestadores de servicios y medios de comunicación.

A continuación, exponemos algunos conceptos sobre comunicación interna que nos ayudaran sustentar el panorama en las instituciones públicas de salud.

Fernández (2002), manifiesta lo siguiente:

Comunicación Interna, es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos organizacionales.(p.12)

Fernández (2013), manifiesta lo siguiente:

Las herramientas de comunicación interna mejoran el clima laboral. Muchos problemas de las organizaciones se solventarían simplemente con una mejor comunicación entre sus miembros. Esto no consiste simplemente en incorporar nuevos medios de comunicación o en desarrollar revistas o boletines, sino en un verdadero cambio de actitud hacia lo que supone la comunicación. (p.87)

Lo que se pretende con lo enunciado es que la comunicación se convierta en un engranaje ideal de gestión para solucionar problemas y que el uso adecuado de la comunicación mejore las condiciones de la vida en común de los integrantes de los establecimientos de salud, en la que no solo tengan injerencia las políticas tradicionales, sino que sea orientada al entendimiento de manera estratégica.

De acuerdo a lo vertido Elizalde (2009), considera lo siguiente:

En el estudio de la comunicación interna se ha pasado del discurso determinado por las relaciones jerárquicas a otro que describe relaciones de influencia. Uno de los elementos que ayuda a consolidar esa influencia son las cualidades del directivo, especialmente sus valores. Este es un aspecto que se resalta desde la literatura de gestión y de comunicación, en especial cuando se hace referencia a valores que son apreciados socialmente y que el directivo es capaz de comunicar. La legitimidad de

los contenidos de esa comunicación está supeditada a cualidades personales como la honestidad y la consistencia entre lo que el directivo dice y hace, aspecto que termina aportando fuerza y credibilidad a sus mensajes. (p.179)

Podemos concluir entonces, que la comunicación interna en los establecimientos públicos de salud depende directamente de la política de comunicación de la dirección general de los establecimientos de salud, de sus estrategias, presupuesto y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar a mediano o corto plazo, partiendo del principio de que el empleado es el primer y más importante público de la empresa, valorando el recurso humano y organizativo.

En tal sentido proponemos, que la comunicación interna en los establecimientos públicos de salud debe ser considerada como un modelo de gestión corporativa sustentado en los principios básicos de transmisión de valores, donde predominen adecuados canales de comunicación, que se vean reflejados en el clima organizacional de la institución.

1.2.3 DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SALUD.

Respecto a la comunicación externa podemos manifestar que es el conjunto de operaciones y estrategias de comunicación encaminadas a mejorar las relaciones de la institución con sus diferentes públicos externos.

Burgueño (2014), expone lo siguiente:

En definitiva, la identidad corporativa tiene una dimensión esencial, que alude a la forma de ser, de actuar y de comunicarse. Pero, como es sabido, lo que algo o

alguien es no siempre coincide con cómo es percibido, incluso a pesar de los esfuerzos que pueda hacer para controlar o redirigir esa percepción externa. Entramos en el terreno de la imagen, la capa que envuelve a la identidad. No es lo que es, sino cómo se ve: lo que la audiencia percibe y conforma su idea sobre la organización; el conjunto de impresiones, creencias y sentimientos que una entidad genera en la mente de los públicos, y que estos asocian con ella. (p.29)

La comunicación externa de una institución pública de salud representa la imagen de la entidad corporativa o institucional que se proyectará a la sociedad, además en base a las estrategias comunicacionales que la entidad emplee, resultará clave para determinar la aceptación o el rechazo de todas y cada una de sus iniciativas.

Por tal motivo, considero importante desarrollar y definir políticas de comunicación eficaz orientada hacia nuestro Público Externo, capaces de resultar efectivas contribuyendo a un mejor conocimiento y valoración de la institución por parte de la sociedad.

Consideramos que son los establecimientos de salud pública los que están condenados a cargar con la mala fama heredada por antiguas gestiones políticas. En tal sentido, observamos tres formas de canalizar la comunicación hacia el público externo y de esa manera, lograr un cambio en la percepción de la institución.

La primera, viene a ser la que se relaciona con los medios de comunicación, es decir, aquellos que se encargan de generar y amplificar las noticias desde las diferentes vertientes comunicativas tradicionales como la prensa, radio y televisión.

García (2015) sugiere:

El hospital se tiene que relacionar con la sociedad. Hay varias vías para ello. La primera, los periodistas con sus medios de comunicación. Aquí los responsables del Departamento

de Comunicación Externa centralizan todas las informaciones que han de salir del hospital, de todos sus departamentos. (p.1)

La segunda se enfoca en agilizar, motivar y facilitar el flujo informativo en la sociedad o radio de cobertura del establecimiento de salud. La comunicación externa también es el conjunto de mensajes que el establecimiento de salud público proyecta a un público determinado mediante diferentes canales o estrategias de comunicación que la institución crea conveniente realizar con el fin de proyectar su imagen, dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía en común con la ciudadanía.

Pelitti (2016), considera que

La comunicación en los hospitales públicos tiene una importancia relevante no sólo en relación con la información difundida a la comunidad sino también como factor esencial en todas las interacciones que se producen entre trabajadores y usuarios, así como también entre el personal de salud que trabaja diariamente en pos de mejorar la salud de esa comunidad. (p.376)

Haciendo referencia a lo expuesto, considero que, en el caso específico del Hospital María Auxiliadora, se procedía a realizar campañas de salud preventiva en el frontis de la institución o en zonas referenciales de mayor impacto socio económico de la jurisdicción del complejo hospitalario.

En tercer lugar tenemos la Internet como canal masivo y de bajo coste de inversión para lograr el desarrollo de la comunicación. En la actualidad las instituciones públicas de salud empiezan a desarrollar el plan de comunicación externa basada en esta, novedosa aun, herramienta comunicativa.

Carvajal & Rodríguez (2009) afirma al respecto:

Uno de los componentes es la llamada información pública de interés general, cuya relevancia, alcance e impacto están modificando, según muchos analistas, la cultura

y la conducta individual y colectiva de los receptores. Sus características formales y su efectividad como factor para la toma de decisiones se ven cada vez más reforzadas por el soporte que le asignan las nuevas tecnologías de comunicación social, sumándole rapidez, ilimitada expansión geográfica y una constante oferta de bajo costo en los mercados. (p.11)

Consideramos que puede resultar ilógico querer obviar que las nuevas tecnologías, en permanente evolución a la fecha, han variado de manera radical y constante la forma en la que nos comunicamos hoy en día desde cualquier lugar, superando y cuestionando la longeva hegemonía de los medios de comunicación tradicionales, que hoy deben convivir y adaptarse a los nuevos canales de información nacidos en el entorno digital.

Sin embargo, como mencioné, pensamos que los establecimientos de salud pertenecientes a la red de salud pública del MINSA (Ministerio de Salud) no cuentan con los profesionales o técnicos idóneos capacitados para realizar un soporte adecuado de las Redes Sociales; de igual manera sucede con la administración de la página web institucional que muchos casos están desactualizados. Por lo pronto, las nuevas tecnologías de comunicación en el sector de la salud pública, no se consideran como una herramienta de jerarquía para establecer comunicaciones de información masiva.

1.3 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DE SALUD.

Podemos denominar estrategias de comunicación a la forma en que determinados objetivos de comunicación son traducidos en lenguaje sencillo y de fácil asimilación para un determinado público objetivo, que será el encargado de asimilar debidamente lo que se pretende comunicar.

Izurieta, Artentón, & Perina (2003) manifiestan lo siguiente:

Como sucede con cualquier otro auditorio, el modo más adecuado para comunicar con grupos clientelares, que pagan impuestos, con asociaciones cívicas, con grupos de protesta y similares, es algo que depende de los objetivos mismos de la comunicación, de la naturaleza del auditorio y de diversos factores situacionales. La elección del mensaje, del medio, del formato, de la extensión y de otros elementos, depende del diagnóstico de estos factores estratégicos. (p.106)

La comunicación como instrumento estratégico al servicio de los objetivos marcados en la institución pública, adquiere un valor transcendental en los actores sociales que están en el perímetro de cobertura del establecimiento de salud.

Esta primera dimensión que debe efectuarse en cualquier tipo de plan comunicativo es la base del desarrollo de la comunicación estratégica. La comunicación estratégica es la que aborda la definición del plan de comunicación para cualquier actividad desde una perspectiva global y transversal, cuyo principal objetivo se basa en la construcción del mensaje, en planificar qué se va comunicar a la sociedad sobre las políticas, productos y servicios que ofrece el Estado y en particular el sistema público de salud, interiorizando y realizando un discurso de fácil entendimiento sobre el proyecto que capte la atención de la ciudadanía.

Así mismo consideramos que las estrategias de comunicación en las instituciones públicas de salud están condicionadas tanto por lo que dice la teoría, pero sobre todo por la creatividad y capacidad profesional de idear mensajes. La comunicación es un proceso, debido a que esta no se produce siempre de una misma manera o bajo una misma circunstancia, ni en un solo sentido, es una serie de procesos de unificación permanente de la información e ideas con diversos fines y resultados.

Proponemos que, para desarrollar un plan estratégico de comunicación institucional, se deben tener en cuenta los siguientes principios básicos:

- Estudiar y observar el entorno.
- Planificar el tipo, canales y herramientas de comunicación definiendo el público objetivo receptor.
- Evaluar la repercusión social y política de la estrategia.
- Definir qué se desea comunicar de la institución.
- Evaluar costos y logística.
- Designar al equipo encargado de desarrollar el plan estratégico.
- Balance y evaluación final.

1.3.1 COMPETENCIAS E IMPORTANCIA DE LA UNIDAD DE PRENSA INSTITUCIONAL EN ESTABLECIMIENTOS DE SALUD.

La Unidad de Prensa en los establecimientos de salud de alta complejidad como es el caso del Hospital María Auxiliadora, se posiciona como el mecanismo usado para transmitir mediante los canales de información institucionales y los medios de comunicación masiva, los hechos de trascendencia médica, adquisiciones de equipos bio médicos, campañas médicas de salud preventiva, entre otros, pero sobre todo la de cumplir la

difusión del mensaje sobre las políticas públicas de salud que la organización pretende comunicar a la sociedad.

Para entender la función de la oficina de comunicaciones y la unidad de prensa, debemos tener en claro que la esencia de la administración pública es la de ser un aparato organizativo a las órdenes del gobierno de turno, dispuesto para la satisfacción de los intereses públicos y de la ciudadanía en general.

Moya (2013), manifiesta lo siguiente:

Me permito definir los gabinetes de prensa como fuentes de información, organizada y estructurada técnicamente, que elabora y selecciona noticias para prensa, radio, televisión y sus respectivas secciones informativas; destinados como intermediarios a cubrir las necesidades de comunicación de organizaciones institucionales o privadas, culturales, sociales, empresariales, entre otros, con el fin de informar e influir en la opinión pública, mediante comunicados, declaraciones, ruedas de prensa o artículos de opinión y referidos a estrategias globales o hechos puntuales.(p.112)

Entonces, podemos considerar que la Unidad de Prensa en los establecimientos de salud se ubica dentro de la agenda de comunicación, la misma que día a día cobra mayor importancia en las Instituciones Públicas y Privadas.

En relación a lo manifestado Alcoceba (2010) afirma que:

Igualmente, hay que señalar que en los últimos tiempos las instituciones públicas han ido tomando conciencia de la importancia del tratamiento y la gestión de la información interna, y de su difusión externa hacia las audiencias a través de los medios de comunicación. La creación y consolidación de servicios y gabinetes de prensa

institucionales se han generalizado en la mayor parte de instituciones públicas tanto nacionales, como regionales y locales. (p.2)

Por lo tanto, consideramos que la unidad de prensa y en general la comunicación en los establecimientos de salud pública, se sitúa entre el cumplimiento de los intereses políticos de cada gestión y los que atañen plenamente al aspecto comunicacional que cumple la organización con el fin de mantener informado del acontecer organizacional a su público interno y ejecutar las políticas de comunicación definidas por la institución con su público externo.

1.3.2 ROL DEL RELACIONISTA PÚBLICO EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD PÚBLICA.

La aplicación de las Relaciones Públicas resulta primordial en diversos ámbitos de la sociedad y con mayor razón si se trata de servicios básicos como es la salud pública, que requiere una atención distinta por el hecho de estar involucrada la vida de las personas, por lo tanto, la labor del relacionista público en los establecimientos de salud debe generar

un vínculo comunicacional positivo entre los representantes visibles del establecimiento de salud (médicos) y el público usuario.

En relación a lo manifestado, Cutlip & Center (1964) afirman lo siguiente:

Cada día es más insistente el llamamiento que se dirige al público para que preste más atención a los hospitales de América. Estos tienen gran necesidad del apoyo público, y gradualmente perciben la importancia de las Relaciones Públicas. Los médicos y los administradores del hospital, que en otros tiempos adoptaban actitudes reservadas y fríamente profesionales, comienzan a tener “conciencia de la opinión pública” como resultado de la presión que se ejerce sobre ellos. Aguijoneados por tales adjetivos como “indiferentes”, “afectados” e incluso “arrogantes”, los médicos, ayudados por los especialistas, vienen a aceptar las Relaciones Públicas como parte esencial de su práctica profesional. (p.467)

Podemos mencionar entonces, que el relacionista público cumple el rol de mediador entre el profesional médico y el paciente-usuario del establecimiento de salud, vislumbrando en esa mediación, el carácter profesional y sobre todo humano, de asumir como suyo, la fuerte carga emocional y afectiva que conlleva ingresar a un establecimiento de salud.

Castillo (2010) menciona que:

Las relaciones públicas se han venido manifestando como una actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo. Tras ese concepto tradicional de la disciplina se postula la necesidad de que concurren una serie de acciones comunicativas entre la organización y sus públicos - internos y externos- a efectos de que entre los dos interlocutores se establezca una relación fructífera es decir, que los dos salgan beneficiados de esa relación. (p.61)

En concordancia con lo manifestado, podemos evaluar el clima laboral de una organización por la capacidad que esta tiene para lograr la comunicación entre sus públicos.

Sobre lo mencionado Aparecida (2010) acota lo siguiente:

Actualmente, las relaciones públicas al servicio de las empresas se distinguen mucho más por la actuación en la comunicación pública y en los asuntos públicos de la organización, que por la gestión de las relaciones internas, de mayor importancia en el sector de gestión de personas. (p.140)

Podemos concluir entonces, que todo hospital o establecimiento de salud es considerado como el reflejo de un determinado grupo social, y son justamente las necesidades de esa organización social las que determinan el destino y la trascendencia del establecimiento de salud dentro de la comunidad. Importa el concepto que determinado grupo social esbozará de la institución, porque en base a esas opiniones se generarán las necesidades de la entidad prestadora de servicios de salud.

Es deber de la Dirección General de la institución, administrar programas permanentes de comunicación dirigidos por profesionales de relaciones públicas, manteniendo un estrecho vínculo informativo con todos los actores sociales de la comunidad.

Por otro lado, no podemos pretender direccionar las relaciones públicas solo a nuestro público externo, ya que el éxito del posicionamiento del establecimiento de salud en la comunidad, dependerá del clima organizacional de la institución.

En tal sentido consideramos que los programas de relaciones públicas también deben enfocarse en lo siguiente:

- Mantener informado, capacitado e incluir al personal administrativo, como parte fundamental de toda entidad prestadora de salud.

- Considerar y capacitar a las organizaciones de voluntariado que realizan labor social en los establecimientos de salud.
- Constante diálogo con el personal médico y personal asistencial de la institución prestadora de salud.
- Apoyo social, consideración e información adecuada al público usuario.

CAPITULO II:

DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

DESCRIPCIÓN DEL CENTRO LABORAL, CONTEXTO SOCIAL Y SITUACION ASISTENCIAL DEL HOSPITAL MARIA AUXILIADORA

El Hospital María Auxiliadora se encuentra ubicado en el límite distrital de San Juan de Miraflores y Villa María del Triunfo, con 35 años a costas desde su creación, es en la actualidad el único nosocomio público referencial de nivel III-I de todo Lima Sur y provincias de referencia asistencial del sur del país. Es decir, que el Hospital María Auxiliadora es un establecimiento de salud de alta complejidad capaz de cubrir las

necesidades de recuperación de la salud, rehabilitación, asistencia integral de emergencias y urgencias, además de procedimientos médicos quirúrgicos de alta complejidad en todas las especialidades médicas.

Según los últimos censos demográficos el Hospital María Auxiliadora tiene una potencial demanda de población de más de dos millones (2,229,532) de habitantes de un total de 13 distritos entre los que figuran: Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Surco, Chorrillos, Barranco, Punta Hermosa, Lurín, Pachacamac, San Bartolo, Pucusana y Santa María del Mar. Además de prestar servicios de Emergencia y Referencia asistencial de las regiones de Ica, Huancavelica, Ayacucho y Cuzco, entre otras.

Desde su inauguración (29 de diciembre de 1983) con un total de 20 médicos en consultorios externos de ginecología, obstetricia, medicina y pediatría, el Hospital María Auxiliadora estuvo proyectado para cubrir las necesidades en atención médica primaria y atención de partos para una población que, en esos tiempos, tímidamente superaba los 300 mil habitantes. Luego de la implementación de los Servicios por especialidad de consulta externa y hospitalización, la oferta brindada por la institución simplemente colapsó al verse imposibilitado de asumir el rol de soporte médico para una población que demandaba mejores servicios de salud, infraestructura más amplia acorde al incremento poblacional y sobre todo prontitud en el diagnóstico y tratamiento a través de la atención médica.

En la actualidad, el Hospital María Auxiliadora no ha podido desarrollar en infraestructura, salvo algunas mejoras y ampliaciones en servicios específicos como es el caso de emergencia, donde se ha tenido a bien habilitar y mejorar la sala de espera, de recuperación-hospitalización y tratamiento, entre otras mejoras de menor inversión, que

no permiten la asistencia hospitalaria de manera adecuada según su nivel, evidenciando la carencia por la creciente demanda del público usuario que llegan a este céntrico nosocomio las 24 horas a la salas del servicio de emergencia más importante de Lima Sur.

El Hospital María Auxiliadora, funciona como un puente receptor directo de los denominados Anillos de Contención en Salud, que vienen a ser los establecimientos de salud de primer nivel:

- Módulo de salud
- Puesto de salud
- Centro de salud
- Centro materno infantil

Dichos Establecimientos de Primer Nivel en Salud funcionan en teoría como un entes receptores primarios en las diversas zonas aledañas al complejo hospitalario, que posteriormente de la evaluación profesional médica, son derivados, según su necesidad a otros establecimientos de mayor complejidad y adecuación a la necesidad sanitaria requerida, siendo esta situación la que por falta de profesional médico especializado, infraestructura y equipos adecuados en los centros de atención primaria de salud, es que son transferidos de manera directa al único nosocomio de nivel III-1 de esta parte de la ciudad.

En lo referido a la situación médico asistencial, podemos afirmar que el Hospital María Auxiliadora se ha visto superado por la demanda de asistencia médica debido a una explosión demográfica a la cual le urge atención médica especializada que solo se puede hallar en un Establecimiento de Salud de alta complejidad.

La situación que atraviesa el Hospital María Auxiliadora llega a niveles críticos de atención médica por diversos intereses políticos y económicos de gobiernos de turno y definitivamente malas gestiones directorales que han pasado en estos largos 35 años. El Hospital María Auxiliadora es la evidencia palpable del abandono por parte del Estado en este interminable proceso de promesas y proyectos cortoplacistas de reestructurar el Sistema de Salud Pública del Perú.

OFICINA DE COMUNICACIONES: ASISTENTE EN COMUNICACIONES.

La Oficina de Comunicaciones del Hospital María Auxiliadora a pesar de gestionar documentos técnicos, normativos y de gestión para más de 1600 trabajadores, también tiene asumir la función informativa, orientadora, de gestión en la solución de problemas y difusión de la imagen institucional al Público Interno y Externo; a pesar de ello y de la importancia que amerita dentro de la institución no se cuenta con la suficiente dosis de recursos humanos para dar abasto a las innumerables tareas que se presentan día a día en el nosocomio. La Oficina de Comunicaciones estaba integrada por el siguiente personal:

- 1 Jefe de la Oficina (Lic. En Ciencias de la Comunicación – Periodista)

- 1 Técnica en Enfermería (Lic. en Ciencias de la Comunicación)
- 3 Asistentes en Comunicación (Bachiller en Ciencias de la Comunicación)
- 3 Técnicos Administrativos (Estudios Técnico Superior)
- 1 Auxiliar Administrativo (Educación Secundaria)

Laboré en calidad de contratado (régimen laboral CAS) con el cargo presupuestal de Asistente en Comunicaciones en la Oficina de Comunicaciones del Hospital María Auxiliadora, dependencia asistencial del Ministerio de Salud (MINSA) desde el año 2008 hasta mediados del 2012, siendo esta mi primera experiencia en una institución del Estado, la misma que me permitió aplicar mis conocimientos académicos, además de las experiencias adquiridas en mis otros centros laborales y de prácticas pre profesionales en tres áreas vitales para el desarrollo y mejoramiento de la imagen institucional del Hospital María Auxiliadora:

- Unidad de Prensa
- Unidad de Relaciones Públicas e Imagen Institucional
- Unidad de Quejas y Reclamos

A continuación, paso a detallar las funciones que desarrollé en cada Unidad, las cuales aprobadas mediante asignación superior fueron asumidas con profesionalismo y el objetivo de proponer estrategias de carácter individual que permitan marcar la pauta organizacional en la realización de las funciones específicas de la oficina de Comunicaciones.

UNIDAD DE PRENSA

Mi función en la Unidad de prensa del Hospital María Auxiliadora consistía en canalizar de manera efectiva los logros institucionales para convertirlos en noticias de interés mediático. Logros o emprendimientos, marcados en su mayoría por el esfuerzo del Equipo médico de gestión, que merecían ser difundidos a la opinión pública, siendo esta la manera de lograr, mediante un mensaje informativo claro y conciso, un impacto positivo que permita revalorar, posicionar y retribuir públicamente en el mejoramiento de la imagen de la institución; logrando así esa valoración que tanto anhela el sistema público de salud peruano y en especial el Hospital María Auxiliadora.

Se solía direccionar sucesos que considerábamos en la Oficina de Comunicaciones, como “casos”, que eran captados en la zona de emergencia y condicionados mediante nuestra labor comunicacional a favor de lograr un impacto positivo en la opinión pública mediante su captación, tratamiento oportuno y difusión.

Los llamados “casos” era lo que usualmente resalta en la sección policial de los medios de comunicación: accidentes, asaltos y agresiones que debían tener el colofón fatídico o de extrema urgencia para ser considerados de “interés” para los medios de comunicación. Gracias a esos “casos” que solíamos identificar y manejar en la Unidad de Prensa, se podía persuadir a nuestro favor a los medios de comunicación para que se logre dar cobertura informativa de nuestros logros institucionales.

Mi aporte profesional consistía en aplicar adecuadamente diversas funciones normadas en el ROF y MOF de la Oficina de Comunicaciones, para lograr así la difusión en prensa que nos permita fortalecer nuestra credibilidad y aumentar la aceptación de la opinión pública con las siguientes acciones:

- Las notas de prensa, resumen informativo y material fotográfico se solían realizar previamente, durante y después, de los eventos de gran expectativa mediática como Inauguraciones de ambientes médicos-hospitalarios, campañas de salud y adquisiciones de equipos médicos. Se preparaban con rigor profesional y seleccionando objetivamente lo que se pretendía informar a la opinión pública mediante los medios de comunicación masiva (Televisión, prensa, radio e internet)
- Planificaba estrategias de prensa de acuerdo al cronograma situacional de la Institución: conferencia de prensa y entrevistas con el director general o algún

representante autorizado del equipo de gestión, eso según la relevancia del tema, que en su mayoría de ocasiones representaba casos de denuncias periodísticas referidos a malos manejos de gestión o supuestas malas praxis médicas ocurridos en la institución.

- Mantenía estrechos vínculos con los jefes de redacción o de información de los medios de comunicación, con el objetivo de brindar las facilidades en la producción de reportajes, crónicas e informes periodísticos dentro del complejo hospitalario.
- Coordinar según se ameritaba, enlaces vía microondas, donde exclusivamente el Director General brindara declaraciones, refiriéndose a un tema específico, con la intención esclarecer algún hecho trascendente para la opinión pública suscitado en las instalaciones del nosocomio.
- Periódicamente se solía convocar a la prensa mediante los mecanismos usuales de contacto, para que de manera de lanzamiento se logre la difusión en los medios informativos de prensa, radio, televisión e internet, la adquisición de los equipos biomédicos, inauguración de ambientes hospitalarios, proezas médicas, implementación de nuevos servicios de apoyo al diagnóstico, entre otros.

UNIDAD DE RELACIONES PÚBLICAS E IMAGEN INSTITUCIONAL

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CON EL PUBLICO INTERNO

Otro aspecto importante que desarrollé dentro del Hospital María Auxiliadora fue las Relaciones Públicas e Imagen Institucional aplicadas a nuestro público interno, que lo constituyen un total de 1550 trabajadores entre nombrados, contratados y terceros. Sectorizados en: personal médico y asistencial, administrativo y de servicios.

La aplicación de las Relaciones Públicas en el Hospital María Auxiliadora está orientada principalmente a brindar información a nuestro público interno sobre los proyectos de

crecimiento institucional, adquisiciones en general, logros y beneficios del equipo de gestión y convenios inter institucionales para el beneficio de los trabajadores. Esto con el objetivo primario de lograr el mejoramiento de la imagen institucional y en consecuencia el bienestar de nuestros trabajadores, que se verá reflejado en el clima laboral: logro de objetivos individuales y grupales, identificación con la Institución y la apertura a lograr un mejor trato con nuestros pacientes (público externo).

Para la comunicación interna o institucional valoré procedimientos puntuales enmarcados en la teoría de las Relaciones Públicas, esto con el fin de acercar la información y los acontecimientos celebrados dentro de la institución a los trabajadores:

- Elaboración, edición y distribución de manera periódica del boletín institucional, donde se exponía de manera breve los logros institucionales, adquisiciones, organización de campeonatos deportivos, información de celebraciones institucionales, convenios inter institucionales para el beneficio de los trabajadores (becas de estudio, descuentos en universidades e institutos, facilidades para la compra de diversos productos o servicios, afiliación a clubes o mutuales, entre otros)
- Preparar y recopilar Informes, crónicas, reportajes fotográficos para ser publicados en los diversos periódicos murales o paneles informativos que se encuentran en los exteriores de las oficinas administrativas y departamentos asistenciales de la institución. Este espacio también era aprovechado para recordar los deberes y derechos del trabajador público en salud.

- Elaborar folletos y afiches con temas puntuales concernientes al qué hacer diario del trabajador, como cursos de desarrollo personal, talleres de motivación, seminarios, entre otros.
- Gestión administrativa: oficios, memos y memos circulares, que eran canalizados vía trámite documentario para ser distribuidos y comunicar de manera formal a todos los servicios y departamentos de la institución sobre disposiciones, actividades u otro tipo de acto relevante que mereciera ser refrendado por el trámite regular.

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CON EL PUBLICO EXTERNO

Siendo el Hospital María Auxiliadora un centro hospitalario de nivel III – 1, considerado de alta complejidad médica, tiene una afluencia diaria aproximadamente de 2000 pacientes, que diariamente acuden a este importante nosocomio de Lima Sur para atenderse tanto en consulta externa y emergencia. Considerando esta gran demanda, la aplicación de estrategias de comunicación era considerada de vital importancia en el desarrollo y fortalecimiento de la imagen institucional.

La unidad funcional de Relaciones Públicas, tenía como estrategias de comunicación las orientadas a transmitir y resaltar la información al público externo sobre los proyectos de gestión, adquisiciones de equipos bio médicos, ampliación de ambientes hospitalarios y de consulta, proezas médicas realizadas en los quirófanos, campañas de salud y promoción de nuevos servicios médicos o de apoyo al diagnóstico, entre otros.

Previa gestión de coordinación entre la Jefatura de la oficina de comunicaciones, equipo multidisciplinario de gestión y encargado de la oficina del control de la calidad, se llegaba a un consenso sobre los planes de acción propuestos inicialmente por la oficina de comunicaciones, que permitieran la integración de estrategias y planes de acción para que estas se logren personalizar y dirigir los mensajes apropiados a las audiencias de mayor enfoque (según sea la temática a tratar o realizar) y de interés para la institución. Es decir, lograr una mayor eficiencia comunicacional y de transcendencia en salud para nuestro público externo.

Las herramientas de comunicación que utilicé con el objetivo de difundir, comunicar o informar necesidades, acontecimientos y hechos concretos al público externo del Hospital María Auxiliadora son los siguientes:

- El afiche y folleto; ambos responden a la clásica función propagandística de promoción de eventos. Utilizados para comunicar sobre acontecimientos a realizarse dentro de las instalaciones del hospital. Al ser propagandísticos no pierden el valor educativo e instructivo que les permite su formato. Siendo útiles al momento dar información instructiva sobre alguna enfermedad de manera concisa y directa, también aprovechados para exponer la importancia de los derechos y deberes del paciente.

- El boletín informativo, orientado al público externo, es la razón de ser de la comunicación. Responde al objetivo de informar sobre los acontecimientos más importantes ocurridos dentro del hospital y cómo lo está dirigiendo actualmente el equipo de gestión. Su temática varía de acuerdo a la necesidad de informar. Su periodicidad obliga a presentar de forma resumida y lenguaje de fácil entendimiento, los eventos que se consideren importantes para nuestro público que ocurrieron en el nosocomio como: adquisiciones, inversiones, logros médicos, avances científicos, nuevos equipos médicos, realización de campañas de salud, directorio telefónico actualizado de los principales servicios médicos, entre otros.

- Entre las Actividades de comunicación hacia el público externo que desarrollé conjuntamente con todo el equipo de la oficina de comunicaciones, están las campañas de salud preventiva, realizadas normalmente por temporadas fijas en el calendario (inicio del verano o invierno) o aprovechando temas de coyuntura nacional (brotes de epidemias, plagas, alertas sanitarias, Etc.). Las campañas se realizaban en el frontis del Hospital María Auxiliadora, donde se implementaban consultorios portátiles para la atención preventiva promocional de los servicios médicos y apoyo al diagnóstico (laboratorio, rayos X, ecografías) que brinda la institución.

- La coordinación para la promoción de servicios e inauguración o remodelación de ambientes médicos y hospitalarios, representaba el mayor reto organizacional para la oficina de comunicaciones. Considerando la visita protocolar de autoridades del Ministerio de Salud, alcaldes, directores médicos, dirigentes vecinales, entre

otros. Estos eventos implicaban la cobertura de los medios de información masiva y una gran oportunidad de comunicar los logros de la institución al servicio de la comunidad.

PROTOCOLO Y RELACIONES PÚBLICAS INSTITUCIONALES

Dos aspectos que considero importantes mencionar en el presente trabajo monográfico desarrollado dentro de la Unidad de Relaciones Públicas e Imagen Institucional son los siguientes:

En primera instancia el referido a la organización y el proceso del protocolo como el conjunto de normas y costumbres en la celebración de actos oficiales y todo tipo de eventos ocurridos en las instalaciones del complejo hospitalario donde se hiciera efectiva

la presencia del director, integrantes del equipo de gestión del Hospital María Auxiliadora o recepción de representantes de otras instituciones.

El otro aspecto desarrollado vendría a ser la aplicación de estrategias y técnicas en las diversas oportunidades que acompañé a la delegación del Hospital María Auxiliadora, con el fin de consolidar la presencia en actos sociales y de múltiples acontecimientos como las invitaciones de honor a eventos interinstitucionales, inauguración de congresos médicos, ponencias, seminarios, talleres o conversatorios, firma de convenios, auspicios, y otros eventos de relevancia institucional.

A continuación, mencionaré mi aporte práctico funcional en diversas actividades protocolares institucionales e interinstitucionales:

- Evaluación de directivas e identificación de estrategias y procedimientos aplicables según lo amerite. Es decir, una vez evaluadas las directivas (Gestión administrativa) se procedía a la recopilación de datos sobre el evento en cuestión. La forma más recurrente era mediante contacto telefónico con el personal encargado de la organización del evento. Se solicitaban los datos precisos y confirmados vía correo electrónico acerca de la presencia y el rol a desempeñar en el evento del funcionario público del Hospital María Auxiliadora.
- Reunida la información se procedía a realizar ayuda memoria con ítems precisos acerca del evento: fechas importantes, temas relacionados, referencias históricas o sociales de la institución, nombres, cargos y funciones de los participantes, información estadística si fuera necesaria. Realizado el registro de la información se hacía llegar impreso previamente al funcionario invitado.

- El día del evento llegaba una hora antes de lo indicado a la institución anfitriona, realizando las siguientes coordinaciones con el Encargado de Protocolo: verificaba la conformación y ubicación del Funcionario del Hospital María Auxiliadora en la mesa de honor o el lugar asignado en la primera fila del auditorio, verificaba los datos del funcionario que figuran en el programa protocolar y el gafete ubicado en la mesa de honor, ubicación del pendón institucional, conocimiento de las rutas de ingreso y salida del auditorio o lugar donde se desarrollara el evento.
- Siendo una Oficina de Comunicaciones de Recursos Humanos limitados, mi función también correspondía registrar los actos protocolares del funcionario o equipo de gestión mediante fotografías que luego serían subidas a la página web institucional o incluidas en los Boletines Institucionales del Hospital María Auxiliadora.
- Los eventos protocolares o visitas oficiales (ministros, congresistas, directores de DISA, entre otros) que realizaban diversos Funcionarios Públicos a las instalaciones del Hospital María Auxiliadora, me correspondía la función de brindar las facilidades de información, traslado y registro fotográfico de la comitiva oficial y los actos protocolares desarrollados durante su permanencia.

UNIDAD DE QUEJAS Y RECLAMOS

El Hospital María Auxiliadora recibe las quejas y reclamos a través de la Oficina de Comunicaciones y la Oficina de Gestión de la Calidad. La Oficina de Comunicaciones, mediante la Unidad de quejas y reclamos, recibe las quejas verbales y escritas, además de gestionar el libro de reclamaciones, el cual significa un proceso de gestión administrativa de mayor formalidad que solo es usado cuando la queja o reclamo del paciente afectado

excede en complejidad y no se puede resolver de manera inmediata y por lo tanto obtener la satisfacción del usuario.

Mi labor profesional y como encargado de la Unidad de quejas y reclamos, era justamente la de solucionar los inconvenientes ocurridos dentro del complejo hospitalario, evitando el tedioso proceso administrativo que representaba el uso del libro de reclamaciones, donde muchas veces el paciente no obtiene una solución inmediata a su malestar.

Para contrarrestar la deficiencia de atención al usuario, demoras en la atención o llegada de la historia clínica, entre otros que iré mencionando con más detalle y análisis profesional más adelante. Además, desarrollé un conjunto de estrategias que ayudó a reducir considerablemente las quejas y reclamos, captando in situ los problemas antes de llegar a la Oficina de comunicaciones como una queja formal.

A continuación, paso a explicar con mayor detalle las estrategias usadas en las áreas de admisión, consultorios externos y emergencia del Hospital María Auxiliadora para contrarrestar la incidencia de quejas y reclamos contra la institución:

- Llevar un control de la permanencia del equipo de atención al paciente en consultorio externo (Médico y técnica de enfermería) que era coordinado con la Oficina de Control de Asistencia previo control de horario de turnos. En este caso se podía saber qué médico y qué técnica de enfermería estaba programado, y brindar la información necesaria al paciente antes que se manifieste el malestar. En suma, me aseguraba que no haya quejas ni reclamos por parte de ausencia o demora del personal médico-asistencial en los consultorios.

- Muchas quejas y reclamos nacen del desconocimiento o falta de orientación al momento de gestionar un “cupo” de atención médica en las instalaciones del Hospital María Auxiliadora. Para contrarrestar se desarrolló folletos con de breve lectura y con preguntas y respuestas comunes para el usuario. Además, en las horas de alta congestión en el área de admisión, se brindaba orientación con la ayuda de un megáfono, explicando los documentos necesarios para ser atendidos ya sea por la modalidad SIS (Seguro Integrado de Salud) o no asegurado, ubicación de consultorios y otros servicios, y absolviendo cualquier duda que tuvieran los pacientes en ese momento.

- Coordinar con el encargado de archivo de historias clínicas, perteneciente al área de estadística e informática, la oportuna salida de historias clínicas a los casi 100 consultorios de atención medica-asistencial, control y d Apoyo al Diagnóstico. Con esto se evitaba o reducía el tiempo de llegada de las historias clínicas. dado la situación no se lograba ubicar una historia clínica en los archivos, se procedía a coordinar la ejecución de una historia clínica adicional para la pronta atención médica y se coordinaba con el paciente, comprometiendo al encargado de archivo de historias clínicas a ubicar la historia original a la brevedad.

- Otra área con alto porcentaje de reclamos y malestar del usuario, es la de Emergencia. Siendo, hasta el año 2016 la única sala de emergencias de Lima Sur para brindar atención médica de emergencia a una población que sobrepasa los 2 millones de habitantes, debido a que la demanda sobrepasaba la oferta médica y al hacinamiento en las salas de emergencia. Para tal efecto mi presencia en el área de emergencia se hacía necesaria para poder captar desde el ingreso del paciente,

vislumbrar y definir el tipo de ocurrencia y atención médica necesaria, por consecuencia, identificar el posible brote de inconformidad del familiar o acompañante de la persona afecta a la emergencia médica. Por ejemplo, un día donde la camas de hospitalización se encontraban ocupadas, se suele ubicar las camillas de reposo en los pasadizos, situación que normalmente los familiares no aprueban, siendo esto advertido, procedía a abordar al familiar para explicarle la situación del establecimiento y el por qué se está tomando esta medida por la cual se está trabajando para solucionarlas. Por otro lado, procedía a gestionar su pronto traslado a piso, coordinando con el médico jefe de emergencia, la evaluación de los pacientes hospitalizados en la referida área para que pueda ser dado de alta o puedan subir a los pisos de hospitalización los pacientes menos graves o recuperados. Siempre priorizando la comunicación constante con el familiar o acompañante para de este modo evitar las denuncias o quejas que podrían perjudicar la imagen de la institución.

CASOS RESALTANTES DURANTE MI PERMANENCIA EN EL HOSPITAL MARÍA AUXILIADORA

A continuación, detallo de manera cronológica algunos de los acontecimientos de trascendencia que acontecieron durante mi permanencia en el Hospital María Auxiliadora; estos me sirvieron para aplicar mi experiencia y conocimientos profesionales de manera individual y también en conjunto, integrando el equipo de Comunicaciones.

- **27 de octubre 2008.** Ocorre un accidente vehicular en el Km. 35 de la Panamericana Sur. Camioneta transportaba a trabajadores de construcción civil de Villa el Salvador hacia San Bartolo. Ocorre una falla mecánica que provoca el despiste del vehículo resultando 6 heridos de gravedad y un muerto. Llegan a emergencia del Hospital María Auxiliadora por medio de bomberos y PNP 105. Se coordina con diversos medios de comunicación para la difusión de los nombres de los heridos, donantes de sangre e identificación de las víctimas indocumentadas.

- **11 agosto 2009.** Se realiza una mega campaña de salud preventiva dirigida al público externo en el frontis del Hospital María Auxiliadora que convoca a más de 1000 asistentes. Se brinda la atención especializada de los siguientes servicios médicos: medicina, pediatría, odontología, oftalmología, nutrición, CRED, gineco obstetricia y planificación familiar. Se coordina con el laboratorio Hersil para el apoyo de muestras médicas y tratamientos completos según la complejidad. Además, se convoca a diversos medios de comunicación como América Televisión y RPP para dar cobertura al evento.

- **18 de setiembre 2009.** Se realiza la adquisición de equipos bio médicos de última generación con una inversión con fondos propios ascendiente a más de 6 millones de soles. La ceremonia de presentación convocó a diversos medios de información masiva que dieron cobertura al esfuerzo del Equipo de gestión en la adquisición de los equipos médicos. Asistieron al evento realizado en las instalaciones del nosocomio el ministro de Salud, Oscar Ugarte Ubilluz; el Director de la DISA

Lima Sur Andrés Kobashigawa Kobashigawa; MC Jorge Polo Cortez como director del Hospital María Auxiliadora, entre otras autoridades.

- **27 de abril 2010.** Con la presencia del ministro de Salud, Oscar Ugarte Ubilluz, el Director general de la institución MC Jorge Polo Cortez, alcaldesa de Villa María del Triunfo Silvia Barrera Vásquez, alcalde de San Juan de Miraflores, Adolfo Ocampo Vargas, MC. Virginia Baffigo De Pinillos, entre otras autoridades se inaugura sobre un área total de 788.00 m², el Centro de excelencia contra la tuberculosis (Cenex TB) “Niño Jesús” en el Hospital María Auxiliadora, luego de largas gestiones entre la ONG CARE, MINSA y otras instituciones, se logró destinar un presupuesto de inversión de 3 millones 500 mil soles.

CAPITULO III

CONCLUSIONES

- Al desarrollar el presente trabajo, pretendimos ampliar el campo de visión sobre el desarrollo institucional, valoración e importancia que ejercen las comunicaciones en las instituciones públicas de salud dentro de la sociedad, coincidiendo en la búsqueda de las estrategias adecuadas para lograr potenciar la comunicación.
- Las comunicaciones en las instituciones públicas deben tener como objetivo difundir a la ciudadanía el rol que cumplen en la sociedad.
- La comunicación interna se sitúa en el primer peldaño para lograr el objetivo de optimizar el clima organizacional, que permitirá a las instituciones públicas de salud ejercer su rol frente a los actores sociales de una comunidad determinada.

- La percepción negativa de muchos establecimientos públicos de salud, es justamente por la falta de personal calificado y el poco interés de los directores de turno por reestructurar las oficinas de comunicaciones.
- La mayoría del personal del hospital María Auxiliadora carece de empatía social con el público usuario, debilitando así, la imagen institucional del establecimiento de salud.

CAPITULO IV

RECOMENDACIONES

- Estandarizar y despolitizar las oficinas de comunicación o de imagen institucional de los establecimientos de salud, con el objetivo de desarrollar un trabajo a largo plazo dentro de la institución.
- Invertir en mejorar el sistema de nuevas tecnología de investigación y comunicación (TIC) en las entidades prestadoras de salud. Contratando personal capacitado y a la vez adecuando la parte funcional y técnica de acorde a la realidad de cada establecimiento.

- Las entidades rectoras de la administración del sistema de salud pública (MINSA, DIRIS, DIRESA) deben brindar cursos, seminarios y talleres a todo el personal sobre concientización social con el público usuario, con el objetivo de generar el trabajador la “conciencia social” e insertarlos como actores fundamentales dentro de la comunidad.

CAPITULO V

FUENTES DE INFORMACIÓN

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aparecida Ferrari, M., & Franca, F. (2012). *Gestión de Relaciones Públicas Para el éxito de las Organizaciones*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

Barinas Ubiñas, D. (2013). El impacto de las tecnologías de la información y de la comunicación en el derecho a la vida privada. *Revista de Ciencia Penal y Criminología*, 2.

Burgueño, J. M. (2014). *Comunicación institucional para periodistas*. Barcelona: UOC.

Carvajal Rivera, J., & Rodriguez B, G. (2009). *Comunicación Informativa y Nuevas Tecnologías*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

- Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Barcelona: Creative Commons.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Creative Commons.
- Chávez, M., Mancinas Chavez, R., Nogales Bocio, A. I., & Barriga Cano, M. J. (2010). La Comunicación en las Instituciones Públicas como estímulo para la integración y la práctica profesional: El caso del gabinete de comunicación del Departamento de Periodismo II de la Universidad de Sevilla (España) . *Ciencia Red*, 2.
- Cuadros Rodríguez, J., Arias García, S., & Valencia Arias, A. (2015). La comunicación pública como estrategia orientadora en los procesos de participación ciudadana de los jóvenes. *Revista Encuentros*, 112.
- Cuesta Cambra, U., Menéndez Hevia, T., & Ugarte Iturrizaga, A. (2011). *Comunicación y salud: nuevos escenarios y tendencias*. Madrid: Ediorial Complutence S.A.
- Cutlip, S. M., & Center, A. (1964). *Relaciones Públicas*. Madrid: Rialp S.A.
- Dusek Paz, M. J. (2005). *Determinación de las percepciones de la usuaria sobre los factores que intervienen en la comunicación con el médico durante la consulta externa de Gineco Obstetricia del Hospital Santa Rosa del Ministerio de Salud*. Lima: Creative Commons.
- Elizalde, L. (2009). *Comunicación directiva*. Barcelona: Bosch, S.A.
- Fernández Collado, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Fernández Lopez, S. (2013). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Bogotá: Educiones de la U.
- Fernández Lopez, S. (2013). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Izurieta, R., Artentón, C., & Perina, R. (2003). *Estrategias de Comunicación Para Gobiernos*. Tucumán: La Crujia.
- Kouss Gutiérrez, S. (2014). *La comunicación interna en las organizaciones*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Martínez Heredia, K., & Téllez Balcázar, S. L. (2013). La comunicación en instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo. *Anagramas*, 97.
- Medina Aguerrebere, P. (2012). La comunicación hospitalaria 2.0: un nuevo desafío para la comunicación institucional. *Austral Comunicación*, 192.
- Millán Orozco, A., Treviño Espinoza, F., & Square Wilburn, J. (2012). Comunicación y percepción social del riesgo: Retos de participación. *Razón y Palabra*, 10.
- Mira, J. (2013). La comunicación interna en el hospital. *Unidades didacticas de la ENS*, 7.

- Pelitti, P. (2016). Estrategias de comunicación interna y externa de los hospitales públicos bonaerenses de la Región Sanitaria XI. *Questión*, 376.
- Rodrich Portugal, R. (2012). Fundamentos de la comunicación institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 219.
- Soria Romo, R., & Pérez Esparza, A. (2012). Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres instituciones no gubernamentales en Jalisco. *XV Congreso internacional de Contaduría, Administración e Informática* (pág. 5). México DF: Anfeca.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Alcoceba Hernando, J. A. (15 de Enero de 2010). *Revista Latina de Comunicación Social*. Recuperado el 25 de setiembre de 2018, de Revista Latina de Comunicación Social: http://www.revistalatinacs.org/10/art2/905_Complutense/RLCS_art905.pdf
- García Díaz, J. M. (15 de Octubre de 2015). *jesus-manuel.com*. Recuperado el 27 setiembre de 2018 de 2018, de *jesus-manuel.com*: <http://www.jesus-manuel.com>
- Moya Hiniesta, F. (1 de Agosto de 2013). *Correspondencia y Análisis*. Recuperado el 20 de Setiembre de 2018, de Correspondencia y Análisis: http://www.correspondenciasy analisis.com/pdf/v3/rp/3_gabinetes_prensa.pdf