Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Letras y Ciencias Humanas
Escuela Profesional de Comunicación Social

Implementación de un plan de comunicaciones pospandemia en un hospital de Lima: caso hospital de emergencias pediátricas

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social

AUTOR

Ananias Hugo TUYA CHAVEZ

ASESOR

Dr. José Ernesto VENTOCILLA MAESTRE

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Tuya, A. (2025). *Implementación de un plan de comunicaciones pospandemia en un hospital de Lima: caso hospital de emergencias pediátricas*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Ananias Hugo Tuya Chavez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08612205
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0008-9654-6767
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	José Ernesto Ventocilla Maestre
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40333327
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-7598-5308
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Franz Jesús Portugal Bernedo
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07935477
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Lisabel Doris Cabrera Vargas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08109405
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Rosa Cusipuma Arteaga
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07774552

Datos de investigación	
Línea de investigación	Comunicación, planificación y desarrollo de las organizaciones
Grupo de investigación	
Agencia de financiamiento	Autofinanciamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Ciudad y provincia de Lima, región Lima, Perú
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2023-2024
URL de disciplinas OCDE	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.08.01

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

Escuela Profesional de Comunicación Social

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Reunidos en sesión presencial el día 24 de octubre del 2025 a las 11:00 horas, el Jurado Evaluador integrado por el Mg. Franz Jesús Portugal Bernedo (Presidente), Mg. Lisabel Doris Cabrera Vargas (miembro), Lic. Rosa Cusipuma Arteaga (miembro) y el Dr. José Ernesto Ventocilla Maestre (asesor), dio inicio a la sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, titulado: IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIONES POSPANDEMIA EN UN HOSPITAL DE LIMA: CASO HOSPITAL DE EMERGENCIAS PEDIÁTRICAS presentada por el bachiller ANANIAS HUGO TUYA CHAVEZ para optar al Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social.

Concluida la sustentación, el jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:

Aprobado con Mención ..HONROSA

.....18..... (..DIECIOCHO.)
(nota en números) (nota en letras)

Luego del proceso de sustentación y la calificación correspondiente, se le comunicó al graduando el resultado obtenido y el Jurado recomienda a la Facultad que se le otorgue el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social

Siendo las ..12:05 m., se concluyó el acto por lo cual, los miembros del jurado dan fe de lo actuado firmando la presente Acta.

Mg. Franz Jesús Portugal Bernedo
Presidente

Mg. Lisabel Doris Cabrera Vargas
Miembro

Lic. Rosa Cusipuma Arteaga
Miembro

Dr. José Ernesto Ventocilla Maestre
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

Anexo 1
CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, José Ernesto Ventocilla Maestre en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen de la de la EP N.º 058/EPCS-FLCH/2024 de Trabajo de Suficiencia Profesional cuyo título es IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIONES POSPANDEMIA EN UN HOSPITAL DE LIMA: CASO HOSPITAL DE EMERGENCIAS PEDIÁTRICAS, presentado por el bachiller Ananias Hugo TUYA CHAVEZ para optar el título Profesional de Licenciado en Comunicación Social. ,

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 10 % de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del título Profesional de Licenciado en Comunicación Social.

Lima, 09 de noviembre de 2025

Firma del Asesor: 

Nombres y Apellidos del asesor: José Ernesto Ventocilla Maestre

DNI: 40333327

* Según corresponda: bachiller, magíster, doctor; título profesional o título de segunda especialidad

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

ÍNDICE

Resumen ……. 4

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA …… 6

1.1 Planteamiento del problema …….. 6

1.2 Objetivos …… 9

1.2.1 Objetivo general ……. 9

1.2.2 Objetivos específicos …….. 9

1.3 Justificación e importancia …… 9

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL …….. 13

2.1 Marco referencial …….. 13

2.1.1 Descripción de la institución …….. 13

2.1.2 Oficina de Comunicaciones ……... 17

2.1.3 Análisis FODA ……... 18

2.2 Áreas de desarrollo profesional …… 19

2.3 Marco conceptual ……. 20

2.3.1 Comunicación en salud ……... 22

2.3.2 Comunicación interna …….. 26

2.3.3 Comunicación externa …….. 27

2.3.4 Relaciones públicas y medios de comunicación …….. 28

2.3.5 Imagen institucional …… 30

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA…… 33

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL ……..…..... 36

4.1 Plan de comunicaciones ……..…… 36

4.2 Públicos objetivos ……..…….. 41

4.2.1 Público objetivo comunicación interna ……...……. 41

4.2.2 Público objetivo comunicación externa ……... 41

4.2.3 Mensajes …….. 41

4.2.4 Actividades, cronograma y metas…...…….. 43

4.3 Comunicación externa en el HEP …… 43

4.4 Comunicación interna en el HEP ……..…….. 46

4.5 Resultados difusión mediante notas de prensa ……..……. 47

4.6 Resultados red social *Facebook* ……...……... 51

4.7 Actividades realizadas ……..…. 56
4.8 Competencias profesionales adquiridas …….. 58
4.9 Propuesta ……. 59
CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ……..…….. 60
5.1 Conclusión general ..……...…….…….... 60
5.2 Conclusiones específicas ……... 60
5.3 Recomendación general …….. 61
5.4 Recomendaciones específicas …….. 61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ……... 63

RESUMEN

En el presente trabajo se presentan algunos resultados de la implementación de un plan de comunicaciones en el Hospital de Emergencias Pediátricas (HEP) en un contexto de pospandemia y orientado a fortalecer la imagen institucional de este centro especializado en la atención de emergencias infantiles. En esa perspectiva, se recurre a un enfoque metodológico cualitativo de nivel exploratorio y descriptivo, con la finalidad de describir la implementación y resultados de este plan de comunicaciones. Con ese propósito se describe el reforzamiento de las acciones comunicacionales destinadas a la audiencia interna y la implementación de la comunicación orientada al público externo –hasta entonces inexistente- mediante acciones de divulgación por los medios informativos. Para reforzar la comunicación interna se estableció en el plan de comunicaciones una mayor actualización y con contenidos propios de la única red social que entonces tenía el HEP, el *Facebook*, entre otras acciones; y para la comunicación externa se priorizó la producción de notas de prensa, artículos periodísticos y entrevistas.

Para lograr estos objetivos se establecieron en el plan de comunicaciones actividades, cronograma y metas. Para una mayor actualización del *Facebook* se determinó como meta una publicación diaria en esta red social y para la comunicación externa se estableció como meta la difusión entre los medios informativos de, al menos, una nota de prensa semanal, además de la publicación de artículos periodísticos y entrevistas. De este modo, se concluye que un plan de comunicaciones integral, que implemente por igual las actividades comunicacionales internas y las externas, representa una herramienta fundamental para lograr la mayor visibilidad de una organización, así como para mantenerse conectados con sus audiencias internas y externas, mejorando así su imagen institucional. Asimismo, el óptimo uso de las redes sociales, entre ellas *Facebook*, y el desarrollo de actividades de difusión mediante los medios informativos, representan componentes esenciales de un plan de comunicaciones y hacen posible una mayor visibilidad de la institución.

Se confirma que en la pandemia y luego de esta etapa, las redes sociales, en este caso *Facebook*, ganaron mayor protagonismo en la sociedad y se convirtieron en herramientas esenciales para la comunicación institucional, razón por la cual estos canales de información merecen ser potenciados en el marco de un plan de comunicaciones. La creación de contenidos propios y su difusión diaria constituyen acciones esenciales para el óptimo uso de esta red social.

Palabras clave: Plan de comunicaciones, comunicación externa, comunicación interna, imagen institucional, medios de comunicación social.

ABSTRACT

This paper presents some results of the implementation of a communications plan at the Pediatric Emergency Hospital (PEE) in a post-pandemic context, aimed at strengthening the institutional image of this center specializing in pediatric emergency care. From this perspective, a qualitative methodological approach at an exploratory and descriptive level is used to describe the implementation and results of this communications plan. To this end, it describes the reinforcement of communication actions aimed at the internal audience and the implementation of communication aimed at the external public—previously nonexistent—through media outreach. To strengthen internal communications, the communications plan was established to be more up-to-date and to include content specific to the PEE's only social media platform at the time, Facebook, among other actions. For external communications, the production of press releases, newspaper articles, and interviews was prioritized.

To achieve these objectives, the communications plan established activities, schedules, and goals. For Facebook, a daily posting target was established, and for external communications, the goal was to distribute at least one press release per week to the media, in addition to publishing newspaper articles and interviews. Thus, it is concluded that a comprehensive communications plan, which equally implements internal and external communication activities, represents a fundamental tool for achieving greater visibility for an organization, as well as for staying connected with its internal and external audiences, thereby improving its institutional image. Likewise, the optimal use of social media, including Facebook, and the development of media outreach activities represent essential components of a communications plan and enable greater visibility for the institution.

It is confirmed that during the pandemic and beyond, social media, in this case Facebook, gained greater prominence in society and became essential tools for institutional communication. For this reason, these information channels deserve to be strengthened within the framework of a communications plan. Creating unique content and disseminating it daily are essential actions for optimal use of this social network.

Keywords: Communications plan, external communication, internal communication, institutional image, social media.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La pandemia causada por COVID-19 originó en casi todo el mundo un enorme impacto en las economías de todas las naciones afectadas y particularmente en los sistemas sanitarios de cada país, en vista de que los altos niveles de contagio y de mortalidad ocasionados por el nuevo coronavirus no solo saturaron e hicieron colapsar a nuestros frágiles hospitales, sino que también mostraron la precariedad de nuestros establecimientos de salud en lo que es infraestructura, equipamiento, dotación de recursos humanos y abastecimiento de medicamentos.

Los primeros contagios de COVID-19 causados por el nuevo coronavirus SARS-CoV-2 se detectaron en el mes de diciembre del 2019 en la ciudad de Wuhan (provincia de Hubei), en China. El 30 de enero del año 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) clasificó a este brote una emergencia de salud pública de interés mundial.

Posteriormente, el 24 de febrero del mismo año la máxima autoridad sanitaria a nivel global (OMS), advirtió a la comunidad internacional para estar preparada y el 11 de marzo, en medio de la alarma generalizada, la OMS declaró oficialmente la pandemia del nuevo coronavirus, luego de conocerse en aquella fecha que el número de personas contagiadas se multiplicó por 13 fuera de China y que se registraron más de 118 mil contagiados en 114 países, así como 4,291 fallecidos y miles de personas hospitalizadas que luchaban por sus vidas.

El entonces Director General de la OMS, Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus (Etiopía), advirtió el incremento de casos y víctimas mortales en los días y semanas por venir, y expresó su gran preocupación debido al alto nivel de propagación y severidad, así como por la alarmante inacción frente a esta pandemia.[1]

El máximo representante de la OMS también indicó que “pandemia” no es un término que debe ser utilizada de manera ligera, debido a toda la carga que ella encierra. Sostuvo que si esta palabra se usa inadecuadamente puede originar un temor irrazonable o la aceptación injustificada de que la lucha ha culminado, todo lo cual conlleva a un sufrimiento y muertes innecesarios.

[1] https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020

Asimismo, añadió que definir la situación como una pandemia no modifica la valoración de la OMS sobre la amenaza que este virus supone y no altera lo que la OMS está realizando, ni lo que los países deben realizar frente a esta crisis.

En medio de este clima mundial de alarma e incertidumbre, el viernes 6 de marzo del 2020 el entonces presidente de la República, Martín Vizcarra, dio a conocer el primer contagiado de COVID-19 en nuestro país. Pocos días después, el 11 de marzo, el Gobierno estableció el estado de emergencia sanitaria a nivel de todo el territorio nacional, fecha que inició uno de los períodos más dramáticas y de mayor incertidumbre que durante el presente siglo enfrentamos los peruanos, igual que el resto del mundo.

Durante las siguientes semanas y meses la pandemia causó enorme conmoción en todas las naciones del mundo, incluyendo el Perú, y las autoridades gubernamentales impusieron diversas medidas excepcionales como parte de las acciones orientadas a controlar esta pandemia. En nuestro país también se adoptaron medidas de emergencia y de restricción social, mientras que los contagios y muertes empezaron a multiplicarse, y los hospitales públicos se vieron forzados a priorizar la atención de pacientes contagiados por esta enfermedad, reduciendo al mínimo indispensable las labores administrativas, entre ellas las acciones de comunicación que en muchos casos dejaron de realizarse, como en el caso del Hospital de Emergencias Pediátricas perteneciente al Ministerio de Salud.

Las restricciones sociales en nuestro país se derivaron de un Decreto Supremo (DS N° 008-2020-SA) que fue publicado el 11 de marzo del 2020, y que establece la emergencia sanitaria en todo el territorio nacional durante 90 días calendario y, además, dispone medidas preventivas y de control del COVID-19. También del DS N° 044-2020-PCM, que declara el estado de emergencia a nivel nacional "por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación" a raíz del brote pandémico; y del Decreto de Urgencia N° 026-2020, que dispuso el trabajo a distancia en las instituciones públicas y privadas.

Mediante el DS 044-2020 de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) el gobierno ordenó "el aislamiento social obligatorio" (cuarentena) frente al brote de COVID-19. También se estableció que, "Los/as trabajadores/as del sector público que excepcionalmente presten servicios necesarios para la atención de acciones relacionadas con la emergencia sanitaria producida por el COVID-19 podrán desplazarse a sus centros de trabajo en forma restringida". Estas disposiciones, sumadas a otras normas que se emitieron posteriormente para extender estas medidas, restringieron a lo indispensable las labores en los hospitales públicos de Lima y de todo el país.

En estas condiciones los hospitales públicos del país, entre ellos el Hospital de Emergencias Pediátricas (HEP) de Lima, no solo enfrentaron y sobrellevaron la pandemia durante los siguientes meses y años, sino también se convirtieron en una suerte de columna vertebral de la lucha contra la pandemia y fueron el blanco del escrutinio de la ciudadanía y de las autoridades, lo cual también afectó la imagen institucional que proyectaban hacia la población.

Luego de sucesivas "olas" de muertes y contagios en la etapa más dura de la emergencia sanitaria, a mediados del año 2022 los hospitales públicos implementaron paulatinamente la normalización de sus actividades, entre ellas las labores administrativas y las acciones de comunicaciones. Sin embargo, esta etapa de pospandemia representó un nuevo escenario para estas instituciones, que no solo debían reanudar todas sus labores, sino también adaptarse a las nuevas circunstancias, asumir nuevos retos y fortalecer sus capacidades en las áreas asistenciales y administrativas.

Este es el caso del Hospital de Emergencias Pediátricas, situado en el distrito limeño de la Victoria, que también inició la normalización de sus actividades en las áreas administrativas y reforzar sus acciones de comunicación. Con ese propósito se implementó en el período agosto-diciembre del año 2022 un plan comunicacional excepcional orientado a fortalecer la imagen de la institución como centro mediante acciones de comunicación interna y externa. Ambas estrategias tienen como objetivo fortalecer la imagen pública de hospital como centro especializado en la atención de emergencias infantiles y, al mismo tiempo, dar a conocer a la población su cartera de servicios y mensajes de utilidad sobre la prevención y manejo de emergencias en menores de edad.

Teniendo en cuenta que hasta entonces las acciones comunicacionales de la institución solo se limitaban al ámbito interno y se desarrollaban de manera restringida, la implementación de un Plan de comunicaciones integral fue considerada como una necesidad por la nueva administración del HEP que se inició en agosto del año 2022.

Sin embargo, ello representó un gran desafío en vista que la Oficina de Comunicaciones del HEP poseía un equipo humano reducido conformado por un solo periodista/jefe y tres técnicos; el primero encargado de labores de diseño gráfico; el segundo a cargo del perifoneo interno; y, el tercero, exclusivamente a cargo de tareas administrativas. Un reto adicional para llevar adelante este Plan de comunicaciones fue persuadir a los médicos y otros profesionales del área de la salud para que se sumen a las acciones de comunicación externa (proporcionando información y datos para materiales de prensa, y atendiendo entrevistas a los medios informativos). Ello significó un cambio en la cultura de la institución, puesto que estos profesionales no estaban habituados a participar en las acciones de comunicación externa.

Como parte de la mejora de las actividades comunicacionales se dinamizó el uso de la única red social con que contaba este hospital; la página de seguidores (f*an page*) de *Facebook*, mediante una mayor actualización de contenidos y la producción de material propio y enfocado a los públicos objetivos del hospital, en vista que hasta entonces en esta red social del HEP mayormente se compartían contenidos publicados en el *Facebook* del Ministerio de Salud.

En esa línea de acción, mediante las labores de prensa y de mayor acercamiento con los medios de comunicación se buscó fortalecer la imagen institucional del Hospital de Emergencias Pediátricas y dar a conocer los servicios especializados que brinda y poner énfasis en los mensajes preventivos en cuanto a emergencias pediátricas.

Cabe anotar que, según el buscador *Google* en los últimos meses/años previos al 2022, solo puede ubicarse en los sitios web de los medios de comunicación social noticias que realizan mención negativa del Hospital de Emergencias Pediátricas. Por ejemplo, denuncia de presunta "negligencia médica", denuncia sobre supuesta retención del cadáver de una niña de dos años, largas esperas por atención, entre otros.

La necesidad de una mayor difusión también obedece a que la evidencia estadística demuestra que para el "ciudadano de a pie" es complicado distinguir entre una urgencia y una emergencia. Gran parte de las atenciones del HEP corresponden a las prioridades de atención III y IV (urgencias que no ponen en riesgo la vida del niño), mientras que las reales emergencias (prioridades de atención I y II), solo representan una pequeña porción de las atenciones que brida este centro hospitalario.

La importancia de una mayor comunicación en el HEP también fue destacada por el entonces Director General del Hospital de Emergencias Pediátricas, Dr. Tomy Villanueva Arequipeño, quien en noviembre de 2022 afirmó que una eficiente administración de un hospital de emergencias debe ser complementada con medidas educativas y comunicacionales dirigidas a los usuarios, con el objetivo de que acudan a estos servicios cuando la vida del niño corre peligro, previniendo la saturación que se ha transformado en una de las características más destacadas de nuestros servicios de emergencia y que puede ser atribuida a elementos internos y/o externos.

1.2 Objetivos

Este Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) se propone los siguientes objetivos:

1.2.1 Objetivo general

- Determinar cómo se fortaleció la imagen institucional del Hospital de Emergencias Pediátricas en un entorno de pospandemia de COVID-19, a través de la implementación de un plan de Comunicaciones.

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir las carencias y necesidades en cuanto a comunicación interna y externa del Hospital de Emergencias Pediátricas.
- Definir cómo se fortaleció la comunicación externa mediante acciones de divulgación por los medios informativos.
- Definir cómo se utilizó la red social *Facebook* para cumplir con los objetivos del plan de comunicaciones.

1.3 Justificación e importancia

El Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) que presentamos se justifica desde el punto de vista teórico porque aporta sustancialmente a los estudios en torno a la importancia de la implementación de plan comunicacional en una institución pública de salud, no solo como estrategia para fortalecer la imagen institucional, sino también como herramienta para reforzar la comunicación en salud, cuya relevancia quedó demostrada durante la emergencia sanitaria causada por la pandemia de COVID-19.

Del mismo modo, tiene una justificación práctica porque muestra evidencias en cuanto a que la utilización adecuada de las redes sociales, en particular el *Facebook*, y la propagación de información mediante los medios masivos de comunicación, mejoran las actividades comunicacionales internas y externas de una institución, así como hace más visible a la organización, como el caso del Hospital de Emergencias Pediátricas; experiencia que puede ser replicada por las oficinas de comunicación de otras organizaciones a fin de optimizar sus acciones comunicacionales y aportar en mayor grado a los objetivos institucionales.

En esa perspectiva este trabajo destaca la importancia de un plan de comunicaciones como parte del conjunto de herramientas que ayudan a una institución a adaptarse a contextos cambiantes, en este caso la etapa posterior a la pandemia, que acarreó múltiples cambios en el desempeño de las organizaciones, así como en sus formas de mantenerse comunicados con sus audiencias internas y externas.

Se presentan evidencias de que la comunicación externa posibilita una mayor presencia de la institución en los contenidos que presentan los medios informativos, permitiendo, además, la propagación de mensajes preventivos que pueden ayudar a padres y cuidadores de niños a que adopten acciones para evitar o minimizar la ocurrencia de los accidentes o las emergencias que pongan en riesgo la integridad de menores de edad. De este modo, las instituciones de salud cumplen con su rol social de entregar información y consejos a la comunidad sobre los cuidados de la salud.

Esta acción comunicacional resulta necesaria y fundamental en un contexto inmediatamente posterior a la etapa crítica de una pandemia, en la cual los hospitales públicos del país tuvieron la enorme responsabilidad de atender a pacientes contagiados por COVID-19, que hasta mediados del año 2022 ya había causado la muerte de más de 200 mil peruanos y contagiado a alrededor de cuatro millones de personas.

Aunque la llamada comunicación en salud tiene una perspectiva más amplia, en este caso la experiencia se limita a la realizada por los medios informativos masivos y las redes sociales (*Facebook*), acciones que también aportan al propósito de transmitir a los públicos objetivos de una institución de salud, mensajes relacionados a prácticas saludables en cuanto al cuidado de los niños en épocas complicadas como la pospandemia.

El presente trabajo resulta pertinente en un contexto de pospandemia en vista que la comunicación en salud también tiene como unos de sus componentes a la "comunicación de riesgos", que hace referencia a la transmisión y el cambio de informaciones y opiniones de especialistas que pueden resultar útiles para que una población expuesta a situaciones que puedan afectar su salud (epidemias, pandemias), responda a estos eventos de la manera más adecuada.

Por estas consideraciones, y la justificación teórica y práctica, resulta trascendente el desarrollo del presente trabajo que brinda aportes que pueden ayudar a reforzar la imagen de las instituciones y a optimizar sus acciones comunicacionales, lo cual es crucial si tenemos en cuenta que tras la pandemia quedó en evidencia que los hospitales del país deben estar mejor preparados para enfrentar este tipo de eventos.

En ese sentido, se destaca que un contexto posterior a la pandemia representa para las instituciones públicas, entre ellos los hospitales, un nuevo escenario al cual deben adaptarse no solo para continuar brindando sus servicios, sino para un mejor cumplimiento de sus funciones, así como para fortalecerse y crecer.

Si bien en el presente trabajo se recoge la experiencia comunicacional en una institución

hospitalaria peruana, la misma puede ser replicada en países de la región latinoamericana y del ámbito global, puesto que las necesidades de una mayor y eficiente comunicación, así como la importancia de contar con un plan de comunicaciones para este propósito, es transversal a las instituciones vinculadas a la salud, al margen de las fronteras que dividen nuestros países. Ello justifica la importancia global y latinoamericana de este estudio.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

2.1 Marco referencial

2.1.1 Descripción de la institución

El Hospital de Emergencias Pediátricas (HEP), perteneciente al Ministerio de Salud, es un nosocomio con 39 años de labor en el tratamiento especializado de urgencias y emergencias pediátricas. Su ámbito de acción tiene alcance nacional por ser un centro de referencia para pacientes en estado crítico de todo el país, no solo niños que son trasladados a sus instalaciones, sino también pacientes de otras ciudades, debido a que los equipos de profesionales de la salud de este centro hospitalario también se trasladan al resto del país para asistir a pacientes que requieren tratamiento especializado.

Se trata de una institución que, además, resuelve casos que son derivados de otros centros hospitalarios de Lima y distintas ciudades del país, en vista que su principal fortaleza es su recurso humano especializado, así como la atención oportuna y de calidad que brinda a sus pacientes.

En marzo de 1995 recibió la denominación de Hospital de Emergencias Pediátricas, encargado de brindar una atención especializada a los niños en las especialidades de Medicina, Cirugía, Anestesiología, Traumatología, Neurocirugía y Terapia Intensiva. Sus instalaciones se asientan en tres edificios cuya construcción tiene una antigüedad de cinco décadas. Por esta razón, la administración que se inició en agosto del año 2022 se trazó como uno de sus grandes objetivos fortalecer e incrementar la capacidad de atención mediante la ampliación de la infraestructura, lo cual, a su vez, implica la incorporación de más equipamiento y recursos humanos.

Cuenta con consultorios para diversas especialidades, 48 camas de hospitalización y geográficamente se ubica en el distrito de La Victoria, límite con el Cercado de Lima, en un área de gran afluencia y accesibilidad. En junio de 2005 fue catalogado como un hospital de Categoría III-1 especializado en atender emergencias pediátricas del Tercer Nivel de Atención.

Este centro hospitalario brindó más de 65 mil atenciones durante el año 2019, más de 25 mil en el 2020 (primer año de la pandemia) y más de 39 mil en el 2021. Para finales del año 2022 se proyectó recuperar los niveles de atención de la prepandemia, es decir alrededor de 60 mil atenciones anuales.

Por haber sido catalogado como un hospital pediátrico, esta institución hospitalaria atiende a niños y adolescentes de 0 años hasta los 18 años. Según el "Análisis de la Situación de los Servicios del Hospital de Emergencias Pediátricas–2022"[2], el 45.53% de pacientes de este centro está conformado por niños de 1 a 4 años, seguido de menores de 5 a 9 años (20.17%), niños de 1 mes a 11 meses (17.63%), de 10 a 14 años (9.57%) y de 15 a 19 años (2.94%). El 46.02% de estos usuarios son femeninos y el 53.98% masculinos.

De acuerdo con la misma fuente, más del 60% de la demanda de los servicios del HEP corresponde a la población de distritos circundantes; San Juan de Lurigancho (22.26%), La Victoria (17.39%), El Agustino (13.96%) y Cercado de Lima (10.74%). El resto proviene de otros distritos de la capital, así como de distintas ciudades del país.

El citado informe también indica que esta institución cuenta con 641 servidores, entre ellos profesionales del campo de la salud (médicos, enfermeras y obstetras), técnicos y auxiliares asistenciales; además de profesionales y técnicos administrativos, y funcionarios. En el aspecto laboral el 60.68% de su personal se encuentra en situación de nombrado, el 31.35% labora bajo el régimen CAS (Contrato Administrativo de Servicios) y el resto son locadores de servicios.

Según un estudio de satisfacción que realizó la Oficina de Gestión de Calidad del HEP, en el año 2021 la satisfacción del usuario (padres y cuidadores de los pacientes) alcanzó el 80.36% en la emergencia y 77.83% en hospitalización. En el año 2020 este índice alcanzó 79.20% en emergencia y en el 2019 se ubicó en 80.89%. En el lado de hospitalización este índice llegó a 80.81% en el año 2020 y a 79.8% en el 2019. Considerando que se trata de un hospital público, este nivel de satisfacción es alto y se convierte en una de las fortalezas de este centro hospitalario.

Un aspecto que amerita destacar y que está relacionado con una aparente ausencia de información en los usuarios del HEP (padres y cuidadores de niños), es que la mayoría de las atenciones que brinda este hospital (el 94%) no corresponde propiamente a atenciones de emergencia, sino corresponde a urgencias que pueden ser resueltas en establecimientos de salud de menor complejidad, para así no congestionar los centros de mayor nivel de atención. Sin embargo, debe anotarse que este fenómeno es transversal a todos los grandes hospitales de Lima y del país, y la causa también está relacionada con la falta de capacidad de resolución que padecen los centros del llamado primer nivel de atención (postas médicas y centros de salud), lo cual "empuja" la demanda de atención hacia los grandes nosocomios.

[2] https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3834175/RD%20176%202022%20APROBAR%20ANALISIS%20SITUACION%20SERVICIOS%202022.pdf.pdf

El "Análisis de la Situación de los Servicios del Hospital de Emergencias Pediátricas– 2022" señala que en el año 2021 solo el 0.30% de la demanda de atención correspondía a la prioridad I (gravedad súbita extrema), seguido del 5.71% de la demanda que correspondía a prioridad II (urgencia mayor). Mientras tanto el 83.23% de la demanda pertenecía a la prioridad III (urgencia menor) y el 10.76% a prioridad IV (patología aguda común). En este punto, resulta oportuno precisar que la demanda de atención de prioridad III y IV, no corresponde propiamente a una emergencia. Este patrón de demanda es similar en los años anteriores al 2021.

Dicha situación, que también que también se presenta en las áreas de emergencia de otros centros hospitalarios de Lima y del resto del país, igualmente fue puesto en evidencia por la Defensoría del Pueblo, en su informe "El Derecho a la Salud - Los servicios de emergencia en los establecimientos de salud públicos y el acceso a medicamentos esenciales"[3], elaborado en el año 2016:

> Así, en la supervisión realizada se pudo verificar que el 85,1% (9695) del total de atenciones prestadas no correspondían a daños calificados como prioridad I y II. Es decir, no estaban referidos propiamente a la condición de emergencia, entendiendo por ella a la condición repentina o inesperada que requiere atención inmediata, al poner en peligro inminente la vida, la salud o que puede dejar secuelas invalidantes en la persona…
>
> El mismo documento señala:
>
> Esta demanda de salud no satisfecha en el primer nivel de atención, y de los servicios de consulta externa o de apoyo al diagnóstico (de especialidades) en el segundo y tercer nivel de atención, trae como consecuencia un mayor uso y congestión de los servicios de emergencia, que terminan tugurizados y hacinan a los usuarios y al mismo personal de salud. Además, implica un riesgo en la demora de la atención y del derecho a la salud de las personas que presentan reales emergencias, propiciando posibles complicaciones, que incrementan el costo de atención, el diagnóstico y el tratamiento. En esa medida, resulta indispensable atender y canalizar la demanda insatisfecha.

La realidad descrita por la Defensoría del Pueblo también se presenta en el Hospital de Emergencias Pediátricas, donde gran parte de la demanda de atención no corresponde a emergencias propiamente dichas, sino a urgencias. Esta situación hace más necesaria en un hospital público especializado en atender emergencias médicas, que se fortalezcan las actividades comunicacionales internas y las externas, orientadas a informar y educar a los usuarios sobre las

[3] https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe-de-Adjuntia-015-AAE-DP.pdf

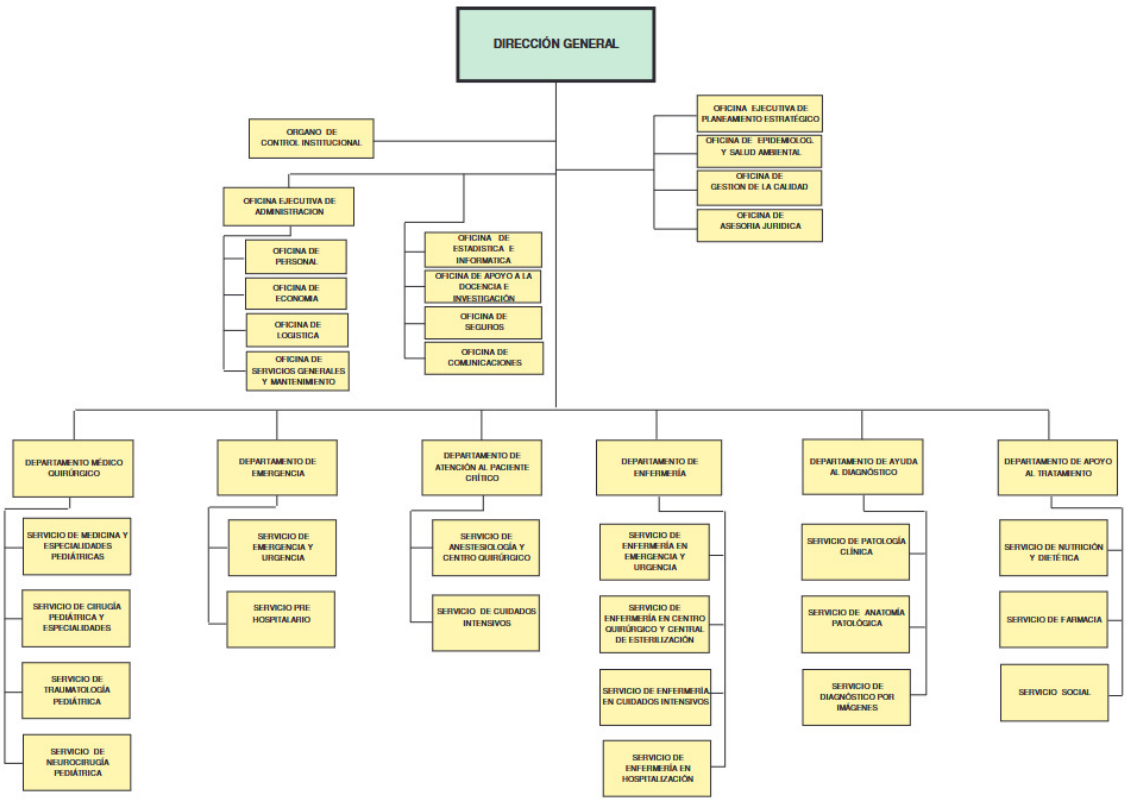
diferencias entre los casos de emergencia y urgencia infantiles, además de fortalecer la imagen pública que proyecta la institución.

Sobre los recursos que recibe el Hospital de Emergencias Pediátricas, hay que anotar que de los 63 millones 11 mil 324 soles de presupuesto asignado al HEP en el año 2021, el 80.29% corresponde a recursos ordinarios, seguido del 9.74% de fondos "por operaciones de crédito", el 8.15% que provienen de donaciones y transferencias, y el 1.82% corresponde a recursos directamente recaudados.

Sin embargo, a pesar del importante rol que cumple en la preservación de la salud de la niñez, el Hospital de Emergencias Pediátricas no es muy conocido entre la población y la opinión pública de Lima y del resto del país. Tampoco ha sido un centro hospitalario que se ha caracterizado por comunicar o visibilizar su accionar a través de los medios de información masivos, situación que se presentaba debido al falso "temor" de que al hacerse más conocido podía generar una mayor demanda de atención, lo que eventualmente podría rebasar la capacidad de atención de la institución.

En un contexto de pospandemia (agosto de 2022), se inició una nueva administración en este centro hospitalario, la cual se propuso implementar una estrategia de desarrollo institucional con la finalidad de ampliar la capacidad de atención y absorber la demanda creciente. Esta estrategia consideró a las acciones de comunicación externa como una herramienta para lograr una mayor visibilidad del Hospital de Emergencias Pediátricas, fortaleciendo así su imagen institucional, a fin de que la opinión pública y los niveles de decisión gubernamental perciban el rol fundamental que cumple este centro hospitalario y la necesidad de apoyar la ampliación de su capacidad de atención.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL HOSPITAL DE EMERGENCIAS PEDIÁTRICAS



Fuente: Página web HEP, www.gob.pe/hep

2.1.2 Oficina de Comunicaciones

La escasa importancia otorgada a las actividades comunicacionales, sobre todo externas, en el Hospital de Emergencias Pediátricas se refleja en el hecho de que en los presupuestos anuales no se contemplan recursos económicos para las estrategias comunicacionales de uno de los primordiales objetivos estratégicos de la institución, que es el de garantizar el acceso a servicios de salud de calidad mediante redes integradas que tienen como centro de atención a la persona, la familia y la población.

En consecuencia, en ninguna de las actividades operativas (vacunación, neumonía grave, EDAS, IRAS, asma, anemia, acción contra la violencia familiar y sexual, atención de "tríaje", asistencia técnica u capacitación, gestión administrativa, gestión de recursos humanos, desarrollo de simulacros, entre otras) se contemplan recursos económicos para su correspondiente estrategia de comunicación, a pesar de que esta disciplina es transversal a toda la gestión institucional por lo que las diversas áreas del hospital demandan el apoyo de la Oficina de Comunicaciones.

El hecho de que el área de comunicaciones no cuente con presupuesto asignado dificulta el desarrollo de acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales, a lo que se suma otro factor limitante; esta oficina cuenta con un mínimo equipo de profesionales que hacen sus mejores esfuerzos para cumplir las metas planteadas.

La mínima importancia que este centro hospitalario brindaba, hasta mediados del año 2022, a las acciones de comunicación, sobre todo externas, tienen dos factores condicionantes; el primero, un obsoleto Reglamento de Organización y Funciones-ROF, que no establece ni precisa adecuadamente las funciones de una Oficina de Comunicaciones; así como un desfasado Manual de Organización y Funciones-MOF, en el cual se establece que el recurso humano de dicha oficina es solo un Jefe de Oficina y un Técnico Administrativo II.

Dicha situación se arrastraba desde antes de la pandemia y las acciones de comunicación interna eran muy limitadas y la comunicación externa nula. Todo ello teniendo en cuenta que, al igual que los principales hospitales públicos de la capital y del país, el Hospital de Emergencias Pediátricas enfrenta una alta demanda de atención de casos que no constituyen precisamente una "emergencia", sino son "urgencias".

Frente a este panorama y luego de la etapa crítica para nuestro sistema de salud que significó la pandemia de COVID-19, la nueva administración del citado hospital consideró oportuno la elaboración e implementación de un Plan de comunicaciones que contemple en igual medida las acciones comunicacionales internas y las externas, no solo para fortalecer la imagen institucional, sino también para mantener informados y cohesionados al público interno y al público externo, entre ellos potenciales usuarios del hospital y la opinión pública.

La ejecución de un plan de comunicaciones de esta naturaleza en un contexto de pospademia, demandó la participación de recursos humanos comprometidos y capacitados para desarrollar y reforzar la comunicación con el público interno y también dispuestos a desarrollar acciones de comunicación externa que se ajusten a los objetivos institucionales.

2.1.3 Análisis FODA

En esa perspectiva y, como antesala al diseño de un plan de comunicaciones integral del Hospital de Emergencias Pediátricas y para conocer las necesidades comunicacionales de la institución, se elaboró el siguiente análisis "FODA" (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):

Fortalezas	Debilidades
. Recursos humanos de salud especializados en atención de emergencias pediátricas. . Ubicación geográfica estratégica y de fácil acceso (Límite de La Victoria con el Cercado de Lima). . Centro especializado de referencia local (Lima) y nacional. . Equipos de especialistas itinerantes que pueden trasladarse a otras ciudades para atender casos críticos. . Imagen positiva entre usuarios por pronta y cálida atención.	. Infraestructura antigua y vulnerable, así como insuficiente. . Limitado recurso humano asistencial y riesgo de alta rotación del mismo. . Insuficiente equipamiento médico y de mantenimiento del mismo. . Mínima o nula generación de recursos propios debido a que gran parte de usuarios (alrededor del 90%) es subsidiado por el SIS. . Limitado presupuesto para mejorar servicios e implementar planes de crecimiento. . Gran parte de la demanda no corresponde a emergencia, sino a urgencias que pueden ser resueltas en centros de menor complejidad.
Oportunidades	**Amenazas**
. Desarrollo y crecimiento institucional ante creciente demanda. . Apoyo a nivel político (Congreso, Ejecutivo) a planes de crecimiento institucional. . Público usuario objetivo compuesto por la población más vulnerable (niños y adolescentes de familias de menores recursos) y que requiere de mayor asistencia del Estado. . Trabajo en red con otras instituciones de salud que atienden a la población infantil.	. Alta dependencia de recursos transferidos desde el nivel central (Minsa). . Población usuaria (padres, madres y cuidadores de niños) no distinguen las “emergencias médicas” de las “urgencias”. . Traslado de pacientes críticos derivados de otros hospitales (que no desean hacerse cargo de casos complejos). . Colapso de la capacidad de atención si no se amplía la misma. . No contar con población asignada; por ser hospital de emergencias puede recibir a cualquier tipo de pacientes. . Denuncia de usuarios por supuestas malas praxis en la atención.

2.2 Áreas de desarrollo profesional

En el desarrollo de este Trabajo de Suficiencia Profesional hemos tomado como referencia la experiencia profesional cumplida como Jefe de Comunicaciones y también como

locador de servicios de la Oficina de Comunicaciones perteneciente al Hospital de Emergencias Pediátricas (Ministerio de Salud).

De acuerdo con el Manual de Organización y Funciones (MOF) del Hospital de Emergencias Pediátricas, las funciones básicas del jefe de esta área comprenden; Dirigir, supervisar, conducir, coordinar y controlar el cumplimiento de las acciones de planeamiento y desarrollo de estrategias comunicacionales orientadas a proyectar la imagen institucional de dicho centro hospitalario, "así como facilitar su comunicación con las entidades integrantes del sector salud, comunidad científica en salud y público".

Otras funciones específicas del Jefe de comunicaciones, que depende de la Dirección General del hospital, es atender asuntos protocolares, coordinar el desarrollo del Programa anual de actividades de salud, mantener informado al personal, mantener coordinación con los medios informativos, planificar y dirigir las acciones comunicacionales , elaborar el plan de actividades anual de la oficina, fomentar las buenas relaciones interpersonales internas, planificar y coordinar las acciones de prensa, editar boletines o revistas institucionales, entre otros, así como las funciones adicionales que le asigne la Dirección General de la institución.

Considerando que la Oficina de Comunicaciones del HEP solo cuenta con un comunicador social, quien a la vez es jefe de dicha oficina, esta persona debe además planificar y dirigir las acciones profesionales señaladas, así como ejecutar gran parte dichas acciones, entre ellas la redacción y edición de materiales comunicacionales (notas de prensa, artículos, comunicados, post para las redes sociales, etc.), realizar registros fotográficos y fílmicos de las actividades relevantes, participar en las reuniones a las que es convocado, desarrollar las labores de protocolo, realizar el monitoreo y seguimiento de las informaciones que resulten relevantes para la institución y asesorar en el campo comunicacional a la Dirección General del hospital y otras áreas que lo requieran.

En el marco de estas atribuciones, en agosto del año 2022 se elaboró un plan de comunicaciones del Hospital de Emergencias Pediátricas orientado a fortalecer la imagen institucional mediante el potenciamiento de las comunicaciones en el ámbito interno, así como la implementación de las comunicaciones hacia el exterior con preponderancia de las acciones de propagación con los medios de comunicación. Este plan también tomó en cuenta el contexto de pospandemia en que se encontraba el país, que hacía necesario la ejecución de acciones de divulgación para dar a conocer y orientar a la comunidad sobre los cuidados para prevenir las emergencias en la población infantil y el adecuado manejo inicial de las mismas.

2.3 Marco conceptual

Si bien la comunicación ha sido y es objeto de estudio desde distintas disciplinas científicas, en este trabajo recogemos el concepto de la comunicación en su sentido más amplio, es decir como aquel acto de compartir significados a través del intercambio de información y que cuenta con tres componentes; emisor (orador), mensaje (discurso) y receptor (auditorio). A estos tres componentes clásicos se suman el canal y el código.

Hay que tener en cuenta que, tal como afirma Alfaro (1993), "la comunicación es una dimensión básica de la vida y de las relaciones humanas y socioculturales", y que, además;

> Es el reconocimiento de la existencia de actores que se relacionan entre sí dinámicamente, a través de medios o no, donde existe un UNO y otro, o varios OTROS, con quienes cada sujeto individual o colectivo establece interacciones objetivas y principalmente subjetivas.

Del mismo modo, debemos tener presente que los procesos comunicativos no son hechos aislados, sino que se producen en contextos y circunstancias determinadas, tal como puntualiza la citada autora al afirmar que la comunicación no se basa únicamente en la voluntad y los rasgos socioculturales y psicológicos de los participantes, sino en los entornos en los que se hallan.

Sobre este mismo punto Vega Pérez-Chirinos Churruca (2020) afirman que la comunicación entre humanos no tiene lugar de manera abstracta, sino cuando ocurre este intercambio entre dos individuos, ellos ya están vinculados a una específica relación social que determina su manera de comprender el mensaje. Añaden que el entorno de la relación comunicativa como el contexto más extenso, visto como la sociedad en la que se sitúa, resultarán de gran importancia para entender a fondo los elementos previamente mencionados.

Otro elemento fundamental que debemos tener en cuenta en el presente trabajo es la comunicación realizada a través de los medios informativos, como parte fundamental de las acciones comunicacionales externas del HEP. Si bien existen distintas teorías en torno a la comunicación de masas, casi todas coinciden en señalar que los medios informativos (escritos, radiales, televisivos y más recientemente digitales), tienen enorme influencia en las audiencias que reciben los mensajes propalados a través de estos canales.

La comunicación masiva es también objeto de estudio desde diversas disciplinas científicas y por un sinnúmero de teóricos. Uno de ellos es Castells (2009), quien sostiene que la clásica comunicación de masas es unidireccional, como es el caso de los diarios impresos que (igual que la radio, televisión, libros o películas) ofrecen sus contenidos a una audiencia que no tienen la posibilidad de enviar o intercambiar información.

Según Castells la comunicación implica la transmisión de significados a través del intercambio de información y que este proceso se caracteriza por el entorno tecnológico, las particularidades de quien emite y recibe la información, los códigos culturales que posee, sus protocolos comunicacionales y la extensión del procedimiento. Asimismo, añade que un entendimiento del significado es posible solo dentro de la interacción social donde se manejan la información y el acto comunicacional.

En cuanto al enorme impacto que ejercen los medios de comunicación sobre la ciudadanía, el citado autor afirma que, "El poder se ejerce fundamentalmente construyendo significados en la mente humana mediante los procesos de comunicación que tienen lugar en las redes multimedia global-locales de comunicación de masas, incluida la autocomunicación de masas". (Castells, 2009, p. 534)

Resulta pertinente precisar que los componentes del acto comunicacional (emisor, mensaje y receptor), al igual que el impacto de la información masiva en las audiencias, también han sido y siguen siendo materia de estudio desde distintas disciplinas científicas. En esa perspectiva el trabajo que les presentamos se propone destacar la preponderancia, para un organismo de salud como un centro hospitalario, de la implementación de una estrategia que otorgue similar importancia a la comunicación interna y a la comunicación externa a través de los medios de comunicación social.

Por ello, es igualmente oportuno anotar que, si bien existen distintas teorías sobre el impacto que los mensajes pueden tener en los receptores, casi todas coinciden en señalar que los medios informativos poseen influencia en sus audiencias. De acuerdo con Lozano (1996) y otros autores, entre las principales teorías comunicacionales figuran la llamada "Teoría estructural funcionalista", "Teoría crítica", "Teoría del conductismo o efectos limitados", "Teoría de los efectos" y "Teoría de la agenda setting". Posteriormente surge la llamada teoría de la "aguja hipodérmica". De acuerdo con el citado autor este método elaboró un modelo bastante sencillo de estímulo-respuesta, donde se veía a los medios como instrumentos potentes capaces de moldear la opinión pública y de afectar el comportamiento y las posturas de los individuos.

Sin embargo, según Lozano, posteriormente surgen otras teorías que concluyen que las audiencias de los medios de comunicación no son personas pasivas, desconocidas e irracionales, sino integrantes activos de colectivos sociales, con habilidad de exponerse a los medios de comunicación de manera selectiva y conforme a sus preferencias preexistentes.

2.3.1 Comunicación en salud

Resulta crucial tener en cuenta en este trabajo que la denominada “comunicación en salud”, es entendida como la utilización de estrategias comunicacionales para influir en las personas a fin de que puedan mejorar su salud a nivel individual y comunitaria, lo cual se desarrolla a través de las redes sociales y de los medios de comunicación social. De este modo, se busca contribuir para prevenir enfermedades, incorporar hábitos más saludables, además del cumplimiento de recomendaciones médicas, con la finalidad de tener una población más saludable y reducir los gastos que implican el tratamiento y la recuperación a causa de enfermedades prevenibles.

Bajo esta premisa, una de las múltiples formas de desarrollar comunicación en salud es la que realizan las instituciones como el Hospital de Emergencias Pediátricas, mediante acciones comunicacionales en las redes sociales y los medios informativos, con la finalidad de mantener informados a sus audiencias internas y externas sobre sus principales actividades.

La difusión de informaciones sobre temáticas de salud mediante los medios de información masivos cumple un rol preponderante en la salud pública, así como en la prevención, respuesta y recuperación en situaciones de emergencia o crisis sanitaria, como el caso de la pandemia de COVID-19 que enfrentamos desde marzo del 2020. Las autoridades de salud nacionales e internacionales trabajan, en situaciones normales y críticas, para crear estrategias comunicacionales sanitarias que se puedan implementar de una manera intersectorial, destacando la importancia de informar y también de educar a la ciudadanía.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud-OMS (Healthy People 2010, volumen I), la comunicación en el campo sanitario incluye el análisis y utilización de tácticas comunicacionales con el propósito de informar e influenciar en las decisiones individuales y sociales para el mejor cuidado de la salud. Según la máxima autoridad sanitaria mundial la comunicación en salud es considerada como una herramienta fundamental en los empeños orientados a preservar la salud pública e individual, motivo por el cual resulta crucial la comunicación que desarrollan las instituciones de salud como los hospitales públicos.

> (…) la comunicación en salud puede contribuir en todos los aspectos de la prevención de la enfermedad incluyendo las relaciones médico-paciente, la adherencia del individuo a recomendaciones clínicas y regímenes terapéuticos, la construcción de mensajes y campañas de salud pública en conjunto con la diseminación de información concerniente a riesgos para los individuos y las poblaciones, o comunicación preventiva. (Mosquera, 2002)

Tomando en cuenta estos planteamientos del órgano global rector en materia de salud, podemos establecer que una comunicación en salud eficaz por parte de los medios de comunicación social, está llamada a aclarar concepciones erróneas y ayudar a que la gente adopte decisiones basadas en información veraz y completa. Igualmente, este tipo de comunicación minimiza el resentimiento de las personas que pueden sentirse excluidas de los sistemas y políticas de salud; favorece al mantenimiento y fortalecimiento de las normas y conductas personales que puedan prevenir enfermedades; y ayuda a reducir la mortalidad, especialmente en épocas de crisis sanitaria, igual que la causada por la reciente pandemia.

De acuerdo con Ríos Hernández Iván (2011), quien cita a Healthy People 2010, entre los atributos con los cuales debe contar una comunicación en salud efectiva tenemos: Exactitud, Disponibilidad, Balance (beneficios y riesgos), Consistencia, Competencia cultural, Evidencia científica, Alcance (de la mayor cantidad de personas), Fiabilidad (fuente creíble), Repetición, A tiempo (oportuna) y Entendible (lenguaje apropiado para audiencias).

En ese sentido, Ríos (2011) sostiene que en el transcurrir del tiempo la comunicación en salud se ha entendido o definido como el análisis de la naturaleza, el alcance y la función, además de los canales, mediante los cuales las temáticas de salud llegan e impactan a las audiencias adecuadas.

Según el mismo autor en el ámbito académico, este concepto se considera como el arte y la técnica de comunicar, influir y motivar a la audiencia a nivel personal, organizacional y social, respecto a temas de salud relevantes. Indica que su ámbito abarca la prevención de enfermedades, las políticas de atención sanitaria, además del incremento en la calidad de vida y el estado de la salud de los individuos en su entorno social.

En situaciones “normales” la salud se encuentra entre las preocupaciones primordiales de toda familia, que en ese afán orientan buena parte de sus recursos al cuidado de la salud que, junto a la alimentación y educación, absorbe gran parte de los recursos que pueden generar los integrantes de una familia. En este contexto, hay que anotar que un componente de la comunicación en salud, es la denominada “comunicación de riesgos”, que, para la OMS es el intercambio inmediato de informaciones, recomendaciones y pareceres entre especialistas, líderes de la comunidad, funcionarios públicos y la población en momentos de riesgo. Esta comunicación forma parte de la respuesta en casos de emergencia.

> Tanto en las epidemias y pandemias, como en las crisis humanitarias y desastres naturales, una comunicación de riesgos eficaz hace posible que las personas en situación de riesgo entiendan y adopten las medidas de protección que correspondan. Al mismo

> tiempo, permite a las autoridades y los expertos escuchar y atender las preocupaciones y necesidades de la población, lo que a su vez contribuirá a que los consejos que emitan sean pertinentes, fidedignos y aceptables. (OMS, 2018, p. 21)

Considerando que durante los primeros meses del año 2022 aún enfrentábamos la pandemia, debemos subrayar que, de acuerdo con la OPS (2011), el acto de comunicar riesgos es entendido como un elemento esencial del manejo de riesgos. De acuerdo con la OPS la comunicación de riesgos otorga un rol vital al diálogo con la comunidad afectada y públicos interesados, a fin de entregarles información útil que les permita incorporar decisiones acertadas cuando ocurran desastres o emergencias que impacten en la salud pública.

Para la OPS una población informada posee una mayor habilidad para reaccionar y tomar medidas ante los peligros, ya que está al tanto de las señales de emergencia y de los indicios del suceso que los pone en peligro. En este contexto, la población juega un papel crucial en la supervisión comunitaria del suceso y en la divulgación de nuevos casos.

En el desarrollo del presente trabajo consideramos que la comunicación es una acción estratégica en toda institución vinculada a la salud. Tal como afirma Ríos (2011), "De acuerdo con Healthy People 2010 (2000) la comunicación en salud puede contribuir a todos los aspectos de la prevención de enfermedades y promoción de la salud". Además, agrega que la comunicación en el ámbito de la salud es pertinente en diversos contextos, incluyendo la relación entre médico y paciente y la búsqueda de datos sobre salud en los medios informativos.

En esa línea, Mosquera (2002), también citando a Healthy People 2010, volumen I, afirma que la comunicación en el campo de la salud incluye el análisis y la utilización de estrategias comunicacionales para informar e influenciar en las decisiones de las personas y la sociedad que permitan mejorar la salud. El autor puntualiza que esta comunicación representa un elemento crucial para mejorar la salud colectiva y de las personas, y representa un proceso estratégico que permite optimizar las actividades orientadas al uso razonado de la oferta de servicios de salud y hacer más eficientes los programas preventivos.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 1997) considera que el proceso comunicacional en torno a la salud es una táctica esencial para comunicar al público sobre los problemas de salud y para que los asuntos de salud relevantes se incluyan en el debate público. Por esta razón, se destaca la importancia crucial de los medios de comunicación social en la comunicación relacionada con la salud.

Hay que considerar que la comunicación en salud, específicamente la desarrollada a través de los medios masivos de comunicación, no solo significa brindar a la comunidad información sobre temas de salud, sino también implica posicionar en la agenda de los medios aquellos asuntos relevantes concernientes a la salud. Además, la acción comunicacional en salud es parte inherente de la denominada "promoción de la salud", una acción fundamental de la autoridad sanitaria (Ministerio de Salud) y sus instituciones, en este caso los hospitales.

Por lo expuesto, en un contexto de pospandemia resulta sumamente importante y oportuno que las instituciones hospitalarias mantengan una comunicación permanente y óptima con sus públicos internos y externos, no solo para fortalecer su imagen institucional, sino también para difundir información de utilidad para sus usuarios, mantener vínculos con sus públicos objetivos y permanecer preparados frente a eventuales emergencias sanitarias.

Bajo estos lineamientos y en un entorno posterior a la pandemia, se consideró pertinente implementar en el Hospital de Emergencias Pediátricas, entre los meses de agosto y diciembre del año 2022, un Plan de comunicaciones excepcional orientado a fortalecer la imagen institucional mediante el reforzamiento de las actividades comunicacionales internas y la implementación de las acciones comunicacionales externas. De este modo, también se buscó contribuir con el desarrollo interno de la institución y poner al alcance de la comunidad temáticas vinculadas a las emergencias pediátricas.

2.3.2 Comunicación interna

Las acciones de comunicación que desarrolla toda institución se pueden subdividir en dos campos; la comunicación interna, aquella orientada a los públicos del interior de la organización; y la comunicación externa y las relaciones públicas, dirigidas a los grupos que no pertenecen a la institución. Ambas estrategias son fundamentales y, por lo tanto, deben complementarse y aportar a los mismos objetivos institucionales.

Sobre la comunicación interna Del Río (2015), indica que la administración estratégica de la comunicación interna tiene múltiples repercusiones para los trabajadores hospitalarios, además de los pacientes y para toda la estructura del hospital. El autor sostiene que la comunicación interna puede permitir la cohesión interna de la institución y aportar a la competitividad y rendimiento de los empleados.

También subraya que la finalidad de las acciones comunicacionales internas es impulsar a la organización hospitalaria, mejorar su eficiencia y, principalmente, asistir a dicha organización en la construcción de su marca, desde el interior hacia el exterior.

En este contexto también hay que tener en cuenta lo afirmado por Medina (2012), en el sentido de que:

> La gestión profesional de la comunicación institucional interna y externa en los hospitales es una actividad reciente que se ha impulsado en los últimos años gracias al desarrollo, dentro del hospital, de las distintas labores de gestión y de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información. (p. 22)

> La comunicación interna no solo influye positivamente en los empleados, sino que también influye en el funcionamiento de la institución hospitalaria en su conjunto, ya que ayuda a la dirección de la misma a obtener información sobre los públicos internos (empleados) y los públicos externos (especialmente, los pacientes). (Medina, p. 22)

El citado autor añade que, en el contexto hospitalario, la comunicación interna cobra un valor estratégico, en vista que impacta positivamente entre los trabajadores (público interno), en los pacientes (público externo) y en toda la organización. Afirma que la comunicación hacia adentro tiene un alcance positivo en los colaboradores porque les proporciona datos sobre diversas áreas que les permiten ser más eficientes en su labor, y también ayuda a establecer un entorno laboral acogedor donde la cohesión social prevalece sobre el antagonismo.

2.3.3 Comunicación externa

La denominada comunicación externa y las relaciones públicas constituyen dos estrategias de comunicación que establecen vínculos o canales de comunicación entre una organización y sus seguidores o con el público en general.

Sobre la comunicación externa, entendida como aquella comunicación que una institución dirige a sus públicos objetivos fuera de la organización, autores como Torregrosa (2014) afirman:

> La comunicación externa es aquella que se produce entre la organización y sus públicos o interlocutores externos, especialmente la prensa. Hasta tal punto que se sueles equiparar las relaciones externas a las relaciones con medios informativos de manera exclusiva. Aunque suele haber una dirección encargada de las relaciones institucionales, no es menos cierto que el gabinete u oficina de prensa se relaciona también con otros públicos a los que debe, igualmente, cuidar y tratar profesionalmente. (Torregrosa, 2014, p. 70)

Añade que los materiales informativos para la comunicación externa se presentan en formatos variados, así como en productos o actividades informativas. Entre ellos puede señalarse

las notas de prensa, los comunicados, artículos periodísticos, ayudas memoria, conferencias de prensa, entrevistas y actividades con convocatoria a los medios informativos.

En esa dirección, López (2019) sostiene que la comunicación externa que implementa una institución es la que se crea y se difunde con el objetivo de alcanzar a la mayor cantidad de públicos, comunidades o sociedades. Agrega que esta forma comunicacional tiene el propósito de informar y promover a la organización, así como los servicios y/o bienes que ofrece a sus usuarios.

> Para que esta comunicación sea efectiva, la organización debe contar con un buen plan de comunicación ya que, si no será muy difícil que el cliente se acerque a la empresa. La comunicación dentro de la organización es fundamental para lograr una imagen atractiva y positiva en todos los públicos a los que la organización desea dirigirse (…). (López, 2019, pp. 11-12)

También se busca resaltar que la comunicación externa es de vital importancia para el desempeño y en el desarrollo de los hospitales, puesto que estas instituciones tienen que relacionarse con la sociedad mediante diversos canales, entre ellos tenemos a los medios informativos tradicionales, las páginas web y las llamadas redes sociales. Estos dos últimos medios se convirtieron tras la pandemia en herramientas de comunicación esenciales en todo tipo de organizaciones.

De acuerdo con Medina (2017),

> La implantación de una estrategia de comunicación externa constituye una acción de gran valor añadido, especialmente si tenemos en cuenta la multitud de *stakeholders* con los que interactúa un hospital, los diferentes intereses que tienen cada uno de ellos en la actividad realizada por el hospital y las distintas normativas que regulan la actividad profesional y comunicativa de dichos *stakeholders* (Buckley, 2007). (p. 173)

Igualmente, precisa que la comunicación externa también está orientada a los medios informativos y a las autoridades de todos los niveles gubernamentales y estatales, razón por la cual este tipo de comunicación debe ser permanente y satisfactoria, puesto que tienen influencia en el desempeño del hospital y en la calidad de la atención que presta.

2.3.4 Relaciones públicas y medios de comunicación

De otro lado, existen diversas definiciones en torno a las relaciones públicas, pero en esencia se trata de acciones orientadas a promover ante la comunidad, las organizaciones o el público en general una imagen positiva de una institución.

Según Fajardo (2016),

> Lamb, Hair & McDaniel, por su parte, señalan que las relaciones públicas son el elemento que evalúa las actitudes públicas, identifica temas que pueden producir una preocupación pública y ejecuta programas para la comprensión y aceptación de sus públicos, evaluando las actitudes de éstos y las acciones de la empresa. (2011: 577)
> En la tercera edición del Webster's New International Dictionary (2006), las relaciones públicas constituyen la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización con el interés público y ejecuta un programa de acción y comunicación para generar la comprensión y la aceptación del público. (p. 13)

En la misma línea Castillo (2010) afirma,

> 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 concurran 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)

Tomando en cuenta lo expuesto, una forma de comunicación externa y de relaciones públicas que una institución desarrolla se realiza mediante el relacionamiento con los medios informativos, con el propósito de fortalecer su imagen como institución y difundir mensajes de interés para sus públicos, como en el caso del Hospital de Emergencias Pediátricas lo cual es materia del presente trabajo.

De acuerdo con Almansa (2005), tradicionalmente una de las principales acciones de las áreas de comunicaciones o de relaciones públicas de las instituciones es mantener los vínculos con los medios de comunicación. Hoy esta tarea sigue siendo primordial, pero a ella se suman múltiples acciones comunicacionales internas, de imagen institucional y de las relaciones públicas.

Según Martín (1998, p. 39), las funciones primordiales de estos gabinetes de comunicación son: interactuar con los medios informativos, gestionar la imagen de la institución, la comunicación

interna y las relaciones públicas en su totalidad. También resalta otras labores como la comunicación en situaciones de crisis o el "*lobbying*", labores que se llevan a cabo con menos regularidad.

En esa dirección el mismo autor precisa:

> Las relaciones con los medios de comunicación es una función más de los gabinetes de comunicación. Una más, y no está obligada a ser la más importante. Es cierto que en los llamados gabinetes de prensa uno de los principales objetivos (o, mejor dicho, su principal objetivo) era enviar información a los medios, a la prensa. Eran los comienzos de un fenómeno comunicativo que se ha ido consolidando en los gabinetes de comunicación, con planteamientos más diversos y ambiciosos. (Almansa, 2005, p. 130)

2.3.5 Imagen institucional

En la actualidad, la denominada "imagen institucional", o la "imagen corporativa", es entendida como aquella impresión o representación que una institución proyecta hacia la sociedad, entre ellos a sus usuarios, potenciales usuarios y aliados, no solo ha adquirido enorme relevancia como parte de la gestión de toda institución pública o privada, sino que se ha convertido en un instrumento que debe ser gestionado profesionalmente para obtener los resultados esperados y aportar a los objetivos estratégicos de la organización.

El manejo y el potenciamiento de la imagen de la institución no es ajeno a las organizaciones dedicadas a brindar servicios de salud, en este caso un hospital pediátrico público, puesto que los usuarios de estos centros también necesitan poner en manos confiables la salud y la vida de sus familiares –en este caso niños en situación de emergencia-, que requieren de manera urgente atención hospitalaria especializada.

Aunque el concepto de imagen institucional, o imagen corporativa, ha sido objeto de controversias y múltiples definiciones, según Currás (2010), existe determinado consenso a nivel de los estudiosos en asociar la denominación "imagen" con la de "percepción" e "impresión", así como determinar que se trata de un concepto acumulativo o una suma de opiniones, actitudes, prácticas, emociones, impresiones o informaciones, que los individuos en general poseen de un objeto o de una institución.

De acuerdo con el mismo autor, en los estudios sobre la teoría organizacional, el concepto de imagen corporativa es entendida como:

> Este término se refiere a la imagen cuyo objeto es la organización misma, y cuyo sujeto (quien la percibe) se encuentra en el exterior de la empresa (audiencias, públicos, *stakeholders* externos) (Balmer, 2008). Desde esta perspectiva, la noción de imagen corporativa aparece como sinónimo de identidad percibida: la identidad corporativa proyecta la personalidad de la organización y provoca imágenes en sus públicos externos (Balmer, 2001; Markwick y Fill, 1997). (Currás, 2010, p. 23)

Del mismo modo, precisa que el posicionamiento perceptual o la posición que ocupa en la imaginación de las personas una marca u organización se configura a partir de un conjunto de propiedades particulares que los consumidores asocian con esta marca frente a otras instituciones de similar naturaleza. Añade que las ideas de "imagen corporativa" y de "posicionamiento" están asociadas de manera estrecha.

Otro elemento clave a tener en cuenta es que la imagen institucional o imagen corporativa, es una noción que para toda organización debe estar en constante construcción, motivo por el cual las instituciones deben gestionar de manera permanente la imagen que proyectan externamente. De acuerdo con Currás (2010), una organización no proyecta una imagen única, sino cada persona que interactúan con esta institución se forma una representación de ella, de modo que la imagen de esta institución será la suma de todas las representaciones de los miembros de la comunidad.

De otro lado, la imagen que proyecta una institución vendría a ser el resultado de un conjunto de acciones y de interacciones que desarrolla dicha organización.

De acuerdo con Chaves (1996), esta imagen institucional se construye a partir:

> De la gráfica hasta la indumentaria del personal; de la arquitectura y el ambiente interior hasta las relaciones humanas y estilos de comunicación verbal; de los recursos tecnológicos hasta las acciones parainstitucionales; todos los medios corporativos –materiales y humanos- deviene portavoces de la identidad del organismo, o sea "canales de imagen". (Chaves, 1996, p. 14)

Para el citado autor todas las acciones y decisiones que adopte una organización, entre ellas las actividades comunicacionales internas y las externas, adoptan importancia inédita en la construcción de la imagen de una institución, a tal grado de demandar una especial atención y un tratamiento metódico para obtener una imagen positiva.

También considera que, aunque las actividades de imagen y comunicación se encuentra presente en cada fase del crecimiento empresarial e institucional, solo hoy en día esta actividad

adopta un valor estratégico y, por consiguiente, se transforma gradualmente en una actividad constante, consciente y discrecional.

En esta perspectiva, según el mismo autor, es fundamental el rol de los medios de información masiva en la construcción de la imagen institucional, en vista que las distintas estrategias comunicacionales, entre ellas la publicidad en sus distintas modalidades, representa hoy un canal de proyección de la imagen de una corporación.

También señala un profundo vínculo entre la comunicación institucional, como la que realiza una organización de la clase del Hospital de Emergencias Pediátricas, y la imagen institucional, precisando que cualquier acción comunicacional significa dos mensajes: el primero el mensaje enviado y el segundo el mensaje recreado como partes del acto de recepción. Además, considera que cualquier receptor, ya sea individual o social, realiza una recreación necesaria e inevitable del mensaje.

Por estas consideraciones, las instituciones públicas y privadas de toda naturaleza, ponen especial atención a la cimentación de su imagen o una identidad de la corporación positiva, que coadyuve no solo al logro de sus objetivos institucionales o comerciales, sino también a trascender en el tiempo y a establecer óptimas relaciones con sus usuarios y aliados, y, paralelamente, proyectar una imagen favorable hacia toda la sociedad.

Hay que anotar, además, que una imagen institucional bien construida y fortalecida genera múltiples beneficios. De acuerdo con Fontes (2016), una identidad corporativa fuerte aumenta la motivación de los integrantes de una institución y crea un sentimiento de pertenencia e identificación; genera confianza a nivel de las audiencias externas y contribuye a su credibilidad y prestigio; proyecta la imagen de una institución consciente del papel importante de sus usuarios; y ayuda a establecer relaciones perdurables con sus “clientes” y su comunidad.

Asimismo, señala como otros beneficios de la imagen corporativa:

> Aumento de la reconocibilidad de la empresa u organización. Mayor confianza de los empleados o voluntarios de la empresa u organización. Ahorro de costos por estandarización. Los beneficios inherentes a la empresa en la adopción de una identidad e imagen corporativa, se puede resumir en un aumento de la reconocibilidad y credibilidad de la empresa, así como la cohesión y fortalecimiento de una cultura organizacional (valores y motivación de los empleados). (Fontes, 1996, p. 56)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

El Trabajo de Suficiencia Profesional que exponemos se sitúa dentro en la línea de investigación "Comunicación, planificación y desarrollo de las organizaciones" y, en esa perspectiva, se recurre a un enfoque metodológico cualitativo de nivel exploratorio y descriptivo, con la finalidad de describir la implementación y algunos resultados de un plan de comunicaciones en un contexto inmediatamente posterior a la pandemia en el Hospital de Emergencias Pediátricas (HEP).

Con ese propósito se identifican las fortalezas y necesidades de este nosocomio, así como sus necesidades en el campo de las comunicaciones, con la intención de diseñar e implementar un plan comunicacional orientado a fortalecer la imagen del HEP como institución, mediante el reforzamiento de actividades comunicacionales internas y la implementación de acciones comunicacionales externas recurriendo a los medios informativos.

De acuerdo con Sanjuán (2019):

> El objetivo principal de la investigación cualitativa es, ya lo sabemos, profundizar en el conocimiento de los fenómenos objeto de estudio en el contexto en el que se dan y tal como son vividos e interpretados por los diferentes actores que intervienen. El énfasis del análisis estará, entonces, no en la cuantificación per se sino en mostrar el significado de la realidad. (Sanjuán, 2019, p. 13)

En opinión del citado autor una de las principales características del análisis de datos cualitativo es que no es solo una simple recopilación de datos, sino una aplicación analítica de la técnica, de tal modo que en cada paso de este proceso el investigador analiza los datos que está recolectando. También añade que un estudio de esta naturaleza no automático, estandarizado y mecanizado (como el análisis cuantitativo), sino un trabajo de deliberación continua donde el estudioso hace una interpretación continua y analítica de las informaciones.

> Se trata, entonces, de una interpretación de los datos holística y contextualizada. Holística, en el sentido de que cada dato se entiende enmarcado en un conjunto, en un todo integrado, constituido por el marco sociocultural, político, económico, etc. En el que se adscribe y en el que adquiere su significado completo. No hay, como es característico en los enfoques de corte cuantitativo, una descomposición de los fenómenos sociales en

> variables aisladas (…) Y contextualizada, porque los datos se interpretan teniendo en todo momento presente el contexto concreto (temporal, geográfico, poblacional, social, cultural, político…) en el que se han generado y en el que, por tanto, deben interpretarse. (Sanjuán, 2019, p. 11)

En esta misma perspectiva Rueda S. P., Armas W. J., y Sigala-Paparella, S.-P. (2023), consideran que una investigación de tipo cualitativa requiere de tres fases interrelacionadas: la recolección y resumen de datos, el análisis descriptivo y la interpretación. Dichos autores precisan que un estudio de esta naturaleza presente dos momentos diferenciados; el primero descriptivo y, el segundo, analítico-interpretativo.

También consideran que en las investigaciones cualitativas las técnicas más comunes de recolección de datos son, entre otros, la observación participativa y el estudio de casos, de modo que mediante estos métodos se desarrolla un análisis de carácter inductivo que haga posible pasar de los pensamientos y percepciones del sujeto hasta la idea abstracta o teórica. Asimismo, señalan que en las investigaciones cualitativas se recurre a una observación cercana y minuciosa del individuo en su propio entorno, con el objetivo de lograr una mayor aproximación a la interpretación de los fenómenos.

Siguiendo este enfoque metodológico, en este Trabajo de Suficiencia Profesional se estudió, en lo concerniente a la comunicación interna, el uso del *Facebook* lográndose detectar la necesidad, entre otras, de potenciar esta línea de acción mediante un mayor uso de la única red social con que entonces contaba este centro hospitalario, así como la necesidad de generar contenidos propios sobre las actividades más relevantes de la institución y compartir, en menor medida, los contenidos creados por otras instituciones (Ministerio de Salud).

Un análisis del *Facebook* institucional permitió identificar que gran parte de los contenidos publicados en esta red social eran preparados por el nivel central (Ministerio de Salud) y que no necesariamente reflejaban las actividades y los mensajes relevantes del Hospital de Emergencias Pediátricas. Este análisis también permitió detectar que muchas actividades que pudieran ser atractivos para las audiencias internas y externas, no venían siendo publicadas en esta plataforma virtual.

En cuanto a la comunicación externa se exploró en Internet mediante el buscador *Google* la presencia de noticias e informaciones públicas vinculadas al HEP, detectándose una nula difusión en los medios de comunicación masivos -entre ellos diarios, canales de televisión,

radioemisoras y medios digitales-, e identificando la necesidad de producir mayor información periodística (notas de prensa, artículos y entrevistas) para ser difundidos a través de estos medios informativos, de modo tal que la comunidad y opinión pública en general conozcan informaciones vinculadas al Hospital de Emergencias Pediátricas.

Un análisis del sitio web institucional y de los archivos de la Oficina de Comunicaciones permitió establecer que las pocas notas de prensa preparadas en el período marzo-julio del año 2022, fueron publicadas solo en la página web y no fueron difundidos a través de los medios de comunicación, así como tampoco se gestionó la publicación de artículos y de entrevistas a voceros de la institución.

La identificación de ambas necesidades, así como de las acciones para subsanarlas, forman parte del Plan de Comunicaciones para el período agosto-diciembre del 2022, que además establece otras acciones orientadas a fortalecer la imagen institucional del HEP como un centro hospitalario especializado en la atención de las emergencias que involucran a niños y adolescentes no solo de Lima sino de todo el país.

Dicho plan de comunicaciones describe las acciones, metas y cronograma de la optimización en cuanto al manejo del *Facebook* y de la divulgación mediante los medios informativos, que juntos constituyen acciones comunicacionales estratégicas que ayudan a la cohesión de los miembros de dicha institución, así como a proyectar una imagen positiva hacia la comunidad.

En resumen, siguiendo el enfoque metodológico cualitativo en el presente TSP se exploran las necesidades comunicacionales del HEP en la etapa de la pospandemia y se identifican las líneas de acción primordiales para fortalecer la imagen institucional de este centro, mediante el reforzamiento de la red social *Facebook* y la propagación mediante los medios informativos.

Asimismo, como parte del actual trabajo, se establecen conclusiones y recomendaciones, las cuales pueden permitir extraer lecciones y señalar los desafíos pendientes para que la comunicación interna y externa se establezcan como acciones estratégicas en una institución pública de salud.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

Cuando en agosto de 2022 se inició una nueva administración con la designación de un nuevo Director General del Hospital de Emergencias Pediátricas, el suscrito fue convocado para apoyar en el fortalecimiento de las acciones comunicacionales para potenciar la imagen institucional del HEP. En esa perspectiva una de las primeras acciones adoptadas fue el diseño de un plan de comunicaciones excepcional que tenga como ejes centrales el reforzamiento de la comunicación interna que era escasa, así como la implementación de la comunicación hacia el exterior con énfasis en la difusión mediante los medios masivos de comunicación, que hasta entonces era inexistente.

4.1 Plan de comunicaciones

La necesidad de contar con un plan comunicacional es transversal a toda organización pública o privada, en vista que este instrumento establece un derrotero a seguir y ayuda al cumplimiento de las metas trazadas, y también permite que las acciones comunicacionales no solo se queden en cuestiones operativas, sino se alineen y contribuyan a los objetivos estratégicos de la corporación, entre ellos potenciar la imagen de la institución.

A fin de elaborar un plan de comunicaciones que responda a las expectativas del hospital y se convierta en una herramienta a la medida de las necesidades del HEP, se participó en las reuniones de gestión convocadas por el nuevo Director General del HEP a fin de conocer las fortalezas, logros, necesidades, carencias y desafíos de la institución. En estas reuniones participaron los jefes de las diversas áreas médicas y asistenciales, así como de áreas administrativas, lo cual permitió conocer la realidad de este centro hospitalario y en función a ella diseñar un plan de comunicaciones.

Este proceso de inducción e inicio de la nueva gestión hospitalaria permitió contar con los insumos para preparar un plan de comunicaciones el cual fue presentado a la Dirección General y fue aprobado para su ejecución inmediata.

La importancia y necesidad de un plan de comunicaciones ha sido abordada por diversos autores e instituciones, entre ellas el Gobierno de Navarra (2011) que afirma:

> La planificación de la comunicación es un proceso por el cual se busca dar respuesta a la pregunta sobre qué contar y cómo contarlo. Define en esencia cómo se intenta comunicar los mensajes correctos a las personas correctas y en el momento correcto. El plan de

> comunicación se configura como una herramienta de apoyo a la consecución de los objetivos de la institución y se enmarca en la planificación de esta. Debe establecerse por un periodo de tiempo y tener existencia formal y definición por escrito. (p. 19)

De acuerdo con la citada publicación, el diseño y la implementación de un plan de comunicaciones conlleva un conjunto de ventajas, entre ellas; ayuda a logro de los objetivos trazados, ayuda a determinar las prioridades, brinda a las acciones comunicacionales un sentido de orden y de control, permite evitar actitudes reactivas y, entre otros, otorga orden a las labores cotidianas y evita la improvisación.

Del mismo modo, y considerando que "el silencio no es rentable", en todo tipo de organización es necesaria la existencia de un instrumento estratégico para gestionar las actividades comunicacionales hacia adentro y hacia afuera, puesto que este instrumento permite el funcionamiento adecuado de esta organización y el involucramiento del personal, y los grupos de interés del exterior. Esta herramienta es el plan de comunicaciones.

De acuerdo con Martín (2011), el plan de comunicaciones de una organización debe ser un "traje a la medida" para que esta se relacione apropiadamente con sus audiencias internas y externas, en vista que de no contar con este plan (que permita el reconocimiento externo e interno de la organización) las instituciones no podrán hacer visible y destacar sus actividades, lo cual puede perjudicar el mantenimiento o incremento de sus servicios o negocios, que representa la razón de ser de la organización.

El citado autor subraya que:

> Lo que la población piensa u opina de una empresa o institución es siempre producto de la información voluntaria o involuntaria que esta organización emite hacia el interior o exterior. Por lo tanto, es imprescindible comunicar lo que se produce en ella y no callarlo. Informar de una manera lógica, clara y organizacional, es decir, por medio de un concreto y riguroso plan o estrategia de comunicación. (Martín, 2011, p. 105)

Añade que un plan de comunicaciones:

> (…) debe configurarse como una herramienta estratégica de gestión e inversión: en ella se resume la cultura, personalidad y esencia de la organización, así como las diversas acciones comunicativas que logran trasladar a sus públicos (objetivos y potenciales) una serie de valores y objetivos que se propone explicar y aplicar en el sector y mercado (confianza, calidad, credibilidad). En definitiva, el diseño de un adecuado plan

> comunicacional consigue una progresiva mejora de su imagen, su reputación social y credibilidad. (Martín, 2011, p. 112)

Según la Política nacional de comunicación para la salud en el Perú (1994):

> La epidemia del cólera permitió a todo el país no solo revalorar la importancia de la comunicación como agente de cambio, sino retomar el liderazgo en lo concerniente a emisión y producción de mensajes en salud, marcando de este modo una nueva etapa en el trabajo de la comunicación en salud. (p. 7)

El mismo documento establece:

> La comunicación para la salud es el proceso de entender y responder a las necesidades de educación, información y motivación sentidas por una audiencia específica, para apoyar y facilitar la adopción de nuevos productos, servicios y comportamientos en beneficio de la salud del individuo y/o de su comunidad.
> Es el intento sistemático de influir positivamente en las prácticas de salud de amplios sectores poblacionales, utilizando principios y métodos de la comunicación masiva, diseño de instrucción, mercadeo social, análisis del comportamiento y antropología médica.
> La comunicación para la salud mediante los principios de creación de demanda y uso apropiado da a la persona un papel primordial. Traslada la iniciativa de salud más allá del hospital, laboratorio o clínica, a los hogares y a las manos de quienes necesitan un producto o un servicio de salud en particular, decidiendo buscarlo, adoptarlo y utilizarlo adecuadamente (…). (pp. 13-14)

La Política nacional de comunicación para la salud en el Perú (1994), indica que:

> (…) la comunicación para la salud debe: Lograr cambios en los conocimientos, actitudes y comportamientos de la población que implican riesgo de enfermedad. Motivar comportamientos preventivos frente a la enfermedad asegurando el bienestar del individuo, la familia y/o comunidad. Incrementar la demanda de los servicios de salud y promover la participación comunitaria en la corresponsabilidad, con estos últimos, en el cuidado de su salud. (p. 18)

Adicionalmente, establece que la comunicación debe constituir un apoyo fundamental para que el sector salud alcance sus objetivos. Para ello debe poner al servicio de la autoridad de salud sus principios, metodología y estrategias, como parte de la lucha contra las primordiales causas de muertes por enfermedad en nuestro medio.

Atendiendo a estos preceptos, el Ministerio de Salud declara en el citado documento su apoyo a las actividades de información, educación y comunicación, y promueve el acercamiento con los medios informativos para sensibilizarlos a fin de que apoyen los esfuerzos de la institución en las tareas prevenir enfermedades y promover la salud.

En esa misma línea, según Cuesta (2011):

> 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)

La citada política de comunicación se materializa en un plan de comunicaciones, cuya importancia es destacada por Cuesta (2011):

> Por todo ello, el plan que diseñaremos procurará, en primer lugar, contribuir a dar la máxima coherencia a la política de comunicación global de la institución, de modo que responda a unos objetivos y estrategias comunes para todas las instancias de la organización. Asimismo, es conveniente impulsar la comunicación interna, a fin de asegurar las acciones necesarias para que la información (institucional y operativa) fluya de manera regular y constante en el seno de la entidad y llegue sin distorsiones a sus destinatarios naturales (los distintos estamentos de la institución). De acuerdo con las reglas del proceso de comunicación, el flujo de información deberá ser bidireccional.
>
> La comunicación externa siempre ha de ser un objetivo a tener presente, incentivando la culminación de un pacto con los medios de comunicación para la transmisión de mensajes veraces y rigurosos relativos a aquellas materias competencia de la institución. El conocimiento del papel de los medios y el tratamiento que éstos confieren a las noticias (sobre todo las que pueden concernir a la institución), junto con la exquisita aplicación de las normas que deben regir todo proceso informativo, sentarían las bases para alcanzar un acuerdo sobre las pautas básicas tendentes a fomentar la credibilidad de la labor de la institución ante los medios y los ciudadanos. (p. 57)

Del mismo modo, la importancia de la comunicación en el campo de la salud y su planificación también es destacada por García (2023):

> Es innegable que para mejorar la salud de la población es necesario que se den cambios en la vida cotidiana: la promoción de salud tiene como objetivo implicar un profundo cambio en lo individual, lo social y lo institucional. El reto consiste en que la población haga el mejor uso posible de los recursos que tiene para cuidar de su salud. Se necesita entonces desarrollar procesos educativos, de cambios en la cultura, en los cuales la comunicación juega un rol central. (p. 15)
>
> Esos objetivos de la comunicación en salud son enunciados en instrumentos básicos de programación institucional; algunos de ellos son: las políticas, las estrategias y los planes que buscan normar el desempeño de los organismos públicos y privados y, por su intermedio, lograr que la población adopte conductas propicias al cuidado eficaz de su salud. (p. 17)

La autora también subraya que:

> En este nuevo contexto, la comunicación en salud se concibe como un proceso estratégico para optimizar las acciones encaminadas a lograr una utilización racional de la oferta de servicios de salud, mejorar la eficiencia y efectividad de los programas dirigidos a la prevención de la enfermedad y promoción de la salud.
>
> Las investigaciones han demostrado que programas de comunicación en salud basados en la teoría pueden poner la salud en la agenda pública, reforzar los mensajes sanitarios, estimular a las personas para que busquen más información, y en algunos casos, dar lugar a estilos de vida saludables (Mosquera, 2003). (pp. 28-29)

A todo lo expuesto, debemos acotar que las acciones de comunicación desde las instituciones nacionales de salud hacia la comunidad, resulta crucial en un contexto en que existe abundante información, sobre todo en las redes sociales, muchas de las cuales son inexactas o falsas como se evidenció en el período más complicado de la crisis sanitaria.

Esta cuantiosa información que ha sido catalogada como “infodemia” no solo brinda información errónea a la población, sino también dificulta las actividades de información y educación que realizan las autoridades sanitarias en nuestro caso.

> Según ha declarado la OMS, el brote de COVID-19 y la respuesta correspondiente ha estado acompañado de una infodemia masiva, es decir, una cantidad excesiva de información –en algunos casos correcta, en otros no– que dificulta que las personas encuentren fuentes confiables y orientación fidedigna cuando las necesitan. El término infodemia se refiere a un gran aumento del volumen de información relacionada con un tema particular, que puede volverse exponencial en un período corto debido a un

> incidente concreto como la pandemia actual. En esta situación aparecen en escena la desinformación y los rumores, junto con la manipulación de la información con intenciones dudosas. En la era de la información, este fenómeno se amplifica mediante las redes sociales, propagándose más lejos y más rápido, como un virus. (OPS, 2020, p. 2)

4.2 Públicos objetivos

El Plan de comunicaciones excepcional del HEP elaborado para el período agosto-diciembre del año 2022, estableció los públicos objetivos para las comunicaciones internas y las externas.

4.2.1 Públicos objetivos comunicación interna:

- Profesionales de la salud del Hospital de Emergencias Pediátricas; entre ellos médicos, enfermeras y el personal técnico asistencial.
- Personal administrativo.
- Jefes y responsables de áreas asistenciales y administrativas.
- Padres de familia y cuidadores de los pacientes hospitalizados y de los que acuden a los consultorios externos.

4.2.2 Públicos objetivos comunicación externa:

- Potenciales usuarios de los servicios del hospital (padres de familia y los cuidadores de menores de edad).
- Comunidad en general.
- Autoridades sectoriales (Ministerio de Salud, SUSALUD, SIS), representantes de los niveles de poder estatal (Ejecutivo y Legislativo), además de las municipalidades provinciales y distritales.
- Organizaciones aliadas e instituciones cooperantes.

4.2.3 Mensajes

En el marco del plan de comunicaciones se priorizaron tres tipos de contenidos (informativo, educativo, de interés general), así como las líneas de contenido y los mensajes correspondientes orientados tanto al público interno como al externo, tal como se aprecia en la tabla siguiente. Estos contenidos se difundieron tanto en las redes sociales como en los materiales informativos enviados a los medios de comunicación.

Tipos de contenido	Líneas de contenido	Mensajes	Argumento fuerza	Público objetivo
Informativo	Hospital de Emergencias Pediátricas centro especializado en la atención de emergencias infantiles.	¡Hospital de Emergencias Pediátricas a tu servicio!	EL HEP es el único hospital del país especializado en la atención de emergencias pediátricas.	Interno
		Brindamos atención oportuna y de calidad.		Interno
		Proezas médicas en el Hospital de Emergencias Pediátricas.		Externo
	HEP centro de referencia nacional y atiende casos provenientes de todo el país.	Atendemos a pacientes de Lima y del resto del país.		Externo
		Equipo itinerante para atender casos complejos en todo el país.		Externo
		Atendemos casos complejos que otras instituciones no resuelven.		Externo
Educativo	Las emergencias pediátricas no deben esperar y requieren atención especializada.	Sepa cómo actuar frente a las emergencias pediátricas.	Una emergencia médica requiere atención inmediata porque la salud y la vida de la persona están en peligro.	Externo
		Ante estas señales acuda de inmediato a la emergencia.		Interno
		Prevenga accidentes infantiles durante celebraciones.		Externo
		Conozca las emergencias pediátricas más frecuentes.		Externo
		El HEP también te vacuna y te protege.		Interno
De interés general	Fortalecimiento y ampliación de la capacidad de atención.	El HEP incorpora nuevos y modernos equipos.	Una institución de salud requiere ampliar su capacidad de atención para responder a una demanda creciente.	Interno
		Nuevo Hospital de Emergencias Pediátricas.		Externo
		¡Hospital de Emergencia Pediátricas aporta a la recuperación de la capacidad de atención de nuestro sistema de salud!		Interno
	Cambios y mejoras en la institución buscan optimizar la atención.	El HEP fortalece sus servicios en beneficio de los pacientes.		Interno
				Interno

		Mejoras laborales para optimizar la atención.		

4.2.4 Actividades, cronograma y metas

El Plan de comunicaciones agosto-diciembre del 2022 estableció las siguientes actividades, cronograma y metas:

	CRONOGRAMA Y METAS por semana y mes																			
ACTIVIDADES:	**Agosto**				**Setiembre**				**Octubre**				**Noviembre**				**Diciembre**			
Notas de prensa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Artículos periodísticos				1				1				1				1				1
Entrevistas				1				1				1				1				1
Publicación en Facebook	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Elaboración de videos				1				1				1				1				1
Elaboración de materiales/piezas gráficas para público interno	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Apoyo a unidades orgánicas (a solicitud)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

El cumplimiento de estas metas es un elemento crucial en la implementación del plan de comunicaciones. Estas metas están referidas al número de notas de prensa elaboradas y difundidas (mínimo una nota de prensa por semana), así como al número de publicaciones en la red social *Facebook* (mínimo una publicación diaria de lunes a viernes). En cuanto a las notas de prensa, es importante señalar que la publicación de estas informaciones en los medios informativos representa una muestra de los resultados positivos logrados por el Plan de comunicaciones agosto-diciembre del 2022.

4.3 Comunicación externa en el HEP

En un contexto hospitalario de mínima comunicación interna y nula comunicación externa, en agosto de 2022 se inició una nueva administración en el Hospital de Emergencias Pediátricas (con la designación de un nuevo Director General), en el marco de la cual se diseñó un plan comunicacional orientado a fortalecer la imagen institucional mediante el reforzamiento

de la comunicación con el público interno e implementar la comunicación externa priorizando acciones de difusión a través de los medios informativos.

Las acciones de prensa desarrolladas por los medios escritos, canales de televisión, radioemisoras y medios informativos digitales, estuvieron dirigidas a la comunidad en general, entre ellos los padres de los niños y/o sus cuidadores, así como a las instancias de decisión gubernamental (Ministerio de Salud, Congreso nacional), y las organizaciones aliadas e instituciones del sector.

Mediante estas acciones de prensa se propuso revertir la imagen que hasta entonces proyectaba el HEP por intermedio de los medios de comunicación. Hasta agosto del año 2022 se podía observar a nivel de los medios informativos escasa información sobre este centro hospitalario. Una búsqueda en la Internet mediante el buscador *Google* da cuenta de que durante los últimos meses/años aparecen solamente algunas noticias referidas a esta institución y la mayor parte de estas informaciones hacen una mención negativa del Hospital de Emergencias Pediátricas.

A través de esta búsqueda se pueden encontrar las siguientes informaciones: "Minsa: Falleció niña de 4 años que cayó del tercer piso durante sismo en Lima", (El Comercio, RPP 14-05-22); "Padres de niño fallecido, tras operación, denuncian presunta negligencia y exigen justicia", (La República 09-04-22); "Historia de cómo se salvó a un niño que tenía un diente de choclo en el pulmón", (La República, 11-04-22), "Mujer denuncia retención del cadáver de su sobrina de 2 años en Hospital de Emergencias Pediátricas", (Exitosa 20-11-21); "La Victoria: ¿Cuál es el estado de salud de la niña que fue atacada con un ladrillo?", (El Comercio 10-11-21); "Madres con bebés en brazos esperan por atención – En vivo Hospital de Emergencias Pediátricas", (ATV 18-05-21); y "La Victoria: un hombre falleció de paro cardiaco luego de que hospital pediátrico le negara atención", (RPP 16-08-19).

Frente a este panorama, se identificó la necesidad de potenciar las acciones de prensa mediante la difusión de mensajes positivos, como los logros médicos y otras acciones destacadas de la institución. Con ese propósito el plan de comunicaciones contempló las siguientes acciones de prensa: Elaboración de notas de prensa sobre acciones médicas relevantes para su difusión en los medios de comunicación social; elaboración de artículos de opinión, científicos o de actualidad para ser enviados a diarios y/o revistas; identificar las intervenciones médicas o casos más relevantes para la difusión de reportajes en los medios; proponer temas para entrevistas a las autoridades y especialistas del Hospital de Emergencias Pediátricas.

A fin de conseguir los objetivos propuestas, el plan de comunicaciones incluye un cronograma que contempla la elaboración y difusión de por lo menos una nota de prensa a la semana (cuatro notas de prensa mensual), un artículo de opinión mensual para su publicación en medios impresos, así como una entrevista radial o televisiva mensual.

Para la ejecución de las acciones de prensa que están contempladas en el plan de comunicaciones se estableció contar con voceros (autoridades y especialistas del hospital) que no solo cuenten con un amplio dominio de los temas propuestas, sino también cuenten con experiencia en vocería a nivel de medios de comunicación social. Así, quedó determinado que el principal vocero del Hospital de Emergencias Pediátricas es su Director General, seguido de otros voceros por especialidad; entre ellos los médicos que jefaturan las áreas de emergencias, pediatría y Unidad de Cuidados Intensivos (UCI).

Las acciones de prensa y difusión tienen como objetivo una mayor visibilidad de la institución, no solo ante la comunidad sino también ante los niveles de decisión del Estado (poderes Ejecutivo, Legislativos y otros), destacando el papel que cumple el Hospital de Emergencias Pediátricas en la atención de las circunstancias que pueden afectar la salud y la integridad de menores de edad de los sectores sociales menos favorecidos. Este rol del HEP se cumple en medio de serias limitaciones y carencias, por lo que la institución requiere mayor apoyo a nivel gubernamental para sus planes de desarrollo institucional y así contar con mayor capacidad para atender una demanda creciente.

Para una mayor visibilidad del HEP a nivel de los medios informativos se establecieron los siguientes mensajes principales: El Hospital de Emergencias Pediátricas es un centro especializado en la atención de emergencias infantiles; El HEP es un centro especializado de referencia nacional; el HEP requiere fortalecer y ampliar su capacidad de atención; el HEP resuelve casos complejos que otras instituciones no resuelven; las emergencias pediátricas no deben esperar.

En esta misma perspectiva, se establecieron lineamientos para la gestión de crisis mediáticas o eventos súbitos a causa de “denuncias”, “presuntas negligencias médicas” o brotes de enfermedades, que son sucesos recurrentes y afectan la reputación e imagen pública de instituciones públicas o privadas. Estos hechos generan alarma en las personas y ponen en cuestión la idoneidad de los centros de salud; motivo por el cual una institución hospitalaria necesita estar preparada para brindar una respuesta inmediata que detenga o minimice el daño de estos eventos a la imagen institucional.

Según los mismos lineamientos para brindar una respuesta efectiva frente a una crisis es necesario contar con un equipo de respuesta y de voceros liderado por el Director General, jefes de las áreas de emergencia y UCI, además del concurso de la Oficina de Comunicaciones para la ejecución de los lineamientos de gestión de crisis y diseñar los argumentos e "ideas fuerza" para los medios de comunicación.

4.4 Comunicación interna en el HEP

El Plan de comunicaciones del HEP elaborado en agosto del 2022 consideró a la página web institucional como uno de los canales preponderantes para las acciones de comunicación interna; sin embargo, en este caso se trata de un sitio web que no es moderno ni "amigable", motivo por el cual se recomendó a la Dirección General del hospital el total rediseño de esta página web, con la finalidad de convertirlo en un canal de comunicación de amigable y de fácil acceso para los profesionales y servidores de la institución, así como para los pacientes y sus familiares. Ello sin desmerecer que este canal también constituye un elemento fundamental para la comunicación con el público externo.

En consecuencia, se estableció la necesidad de una mayor dinamización de la única red social del Hospital de Emergencias Pediátricas; *Facebook*. Para ello se determinó la realización de publicaciones más continuas, diarias, así como la difusión de actividades internas y otros acontecimientos relevantes, la realización de transmisiones en vivo, además de la publicación de diversos contenidos gráficos y audiovisuales, y cartillas, además de campañas informativas sobre temáticas diversas (inmunizaciones, lavado de manos), efemérides, y la difusión de noticias de interés para la institución y sus usuarios.

Mediante el uso optimizado del *Facebook* y la producción y difusión de contenidos propios -en lugar de publicar mayormente contenidos del Ministerio de Salud como se efectuaba hasta agosto del año 2022-, se buscó no solo mejorar la comunicación interna, sino también coadyuvar al fortalecimiento de la imagen institucional del HEP. Cabe anotar que hasta setiembre del mismo año esta página de seguidores contaba con alrededor de 16 mil seguidores, una cifra baja para una institución de la envergadura del Hospital de Emergencias Pediátricas.

De manera paralela, otros canales de comunicación interna que se potenciaron fueron el correo electrónico institucional y la mensajería grupal vía la plataforma *WhatsApp.* Del mismo modo, se procedió a una mayor actualización de los periódicos murales institucionales donde se ubican comunicados, convocatorias y afiches; además de también optimizar otros canales como el perifoneo para la transmisión de mensajes urgentes, particularmente para el personal asistencial.

Considerando que las redes sociales en general representan hoy canales de información fundamentales para que las instituciones públicas o privadas mantengan un vínculo con sus públicos objetivos, contribuyendo así o fortalecer la imagen institucional, como parte del Plan de comunicaciones agosto-diciembre del 2022, se recomendó a la Dirección General del HEP que disponga la activación de otras redes sociales de la institución, entre ellos X (antes *Twitter*) y el canal *YouTube*.

4.5 Resultados difusión mediante notas de prensa

Tras la implementación de las acciones de prensa y difusión, como parte de la comunicación externa del plan de comunicaciones, se observaron los siguientes resultados a nivel de los medios informativos.

Mediante una búsqueda en *Google* de noticias relacionadas al HEP, durante el período indicado, se pudieron hallar las siguientes noticias: "Hospital de Emergencias Pediátricas fortalecerá atención de niños y adolescentes", (Andina, 18-08-22); "Ante grave riesgo de la salud del niño debe acudirse de inmediato a emergencia pediátrica", (Andina, 29-08-22); "¡Cuidado! Ingesta de objetos es una de las emergencias pediátricas más frecuentes", (Andina, 16-09-22); "Emergencia pediátrica: Alerta por ingesta de objetos extraños", (Expreso, 17-09-22); "Las emergencias Médicas y la salud pública", (El Peruano, 19-09-22); "¿Qué hacer para evitar accidentes infantiles en Halloween? Especialista explica", (Wapa, 28-09-22); "!Atención padres!: Conozcan cuáles son las emergencias pediátricas más frecuentes", (Andina, Radio Nacional.pe, 28-09-22); "Las emergencias pediátricas más frecuentes", (entrevista a Director General del HEP en Andina Tv, 28-09-22); "¿Cuáles son las emergencias pediátricas más frecuentes?", (Perú 21, 01-10-22); "En niños: Males respiratorios y diarreas son las emergencias más frecuentes", (Expreso, 02-10-22); "Evite accidentes infantiles por las celebraciones de Halloween", (Entrevista a Director General del HEP, Canal N, 28-10-22); "Halloween: piden a los padres de familia evitar riesgos para sus hijos", (Expreso, 28-10-22); "Piden evitar que celebraciones por ´Halloween´ causen accidentes infantiles", (Andina y Radio Nacional, 28-10-22).

También se encontraron las siguientes informaciones; "Las emergencias médicas en la pospandemia", (El Peruano, 11-11-22); "Hospital de Emergencias Pediátricas crea la unidad funcional de Telesalud", (Andina, 16-11-22); "Hospital de Emergencias Pediátricas: trasladan en ambulancia aérea a bebé para que siga recuperación en Lambayeque", (Perú 21, 23-11-22); "¿Cómo actuar ante una emergencia pediátrica durante las fiestas de fin de año", (Andina, 21-12-22); "Navidad y Año Nuevo: ¿cómo actuar frente a las emergencias pediátricas?" (Perú 21, 25-12-22).

Como se puede apreciar, mientras que en el período marzo-julio aparecieron solo tres noticias relacionadas al HEP, sobre todo con enfoque "negativo"; en el período agosto-diciembre aparecieron 20 publicaciones, entre notas informativas, artículos y entrevistas, casi todos con enfoque "positivo" y que transmiten mensajes que se alinean con los objetivos propuestos en el Plan de comunicaciones. Las publicaciones de agosto-diciembre representan el 87% de ambos períodos (marzo-diciembre) mientras que las de marzo-julio conforman el 13% (Ver Gráfico 1).

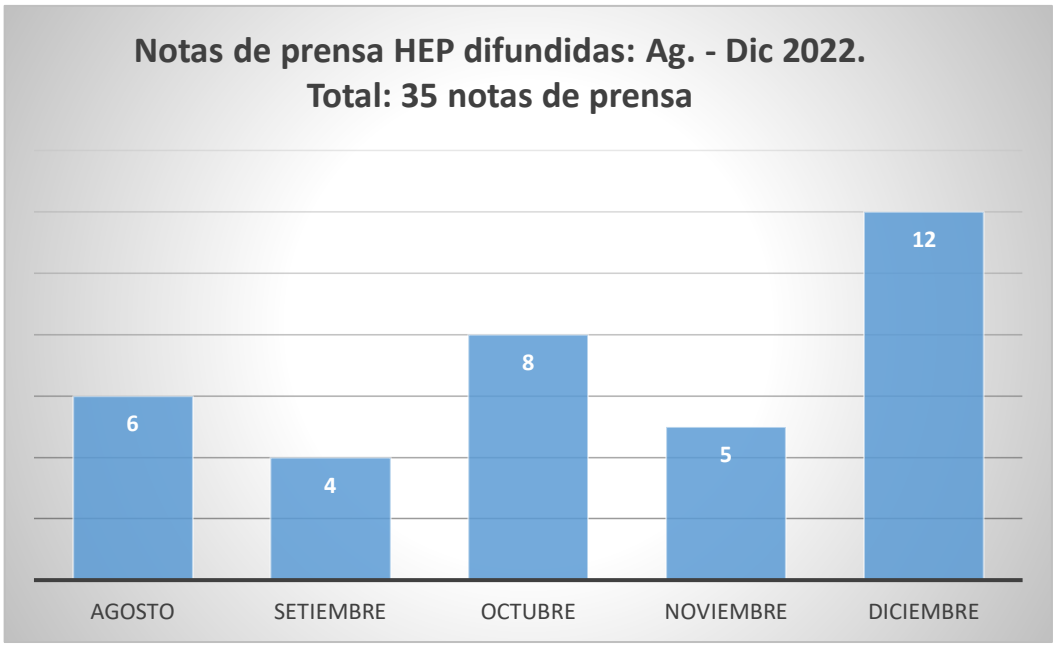
Gráfico 1



Fuente: Producción propia, con datos de Google

La obtención de estos resultados fue posible mediante la elaboración y divulgación de 35 notas de prensa en el periodo agosto-diciembre de 2022. Conforme puede observarse en la tabla adjunta (Ver Tabla 1) cada mes se difundieron más de cuatro notas de prensa mensuales, superándose así la meta prevista en el Plan de comunicaciones que contempla como mínimo la difusión de una nota de prensa semanal (cuatro notas mensuales).

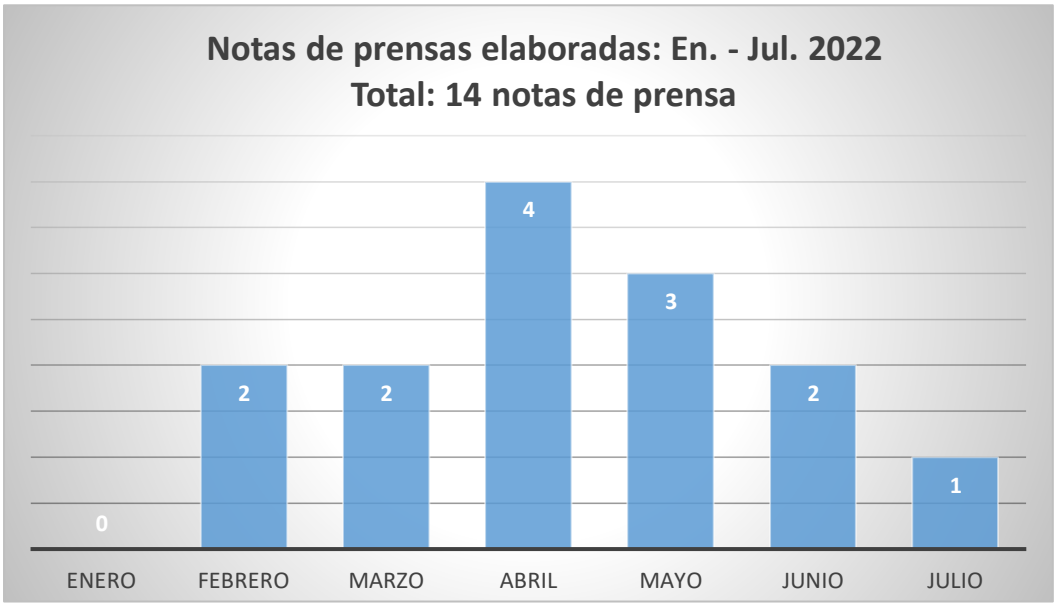
Tabla 1



Fuente: Producción propia – Página web HEP: http://www.hep.gob.pe/

La cantidad de notas de prensa elaboradas y difundidas en el período agosto-diciembre supera al número elaborado en el resto de meses del año 2022, es decir periodo enero-julio, lapso en el cual se prepararon 14 notas de prensa (Ver Tabla 2). Es decir en un período de siete meses se elaboraron dos notas de prensa mensuales en promedio.

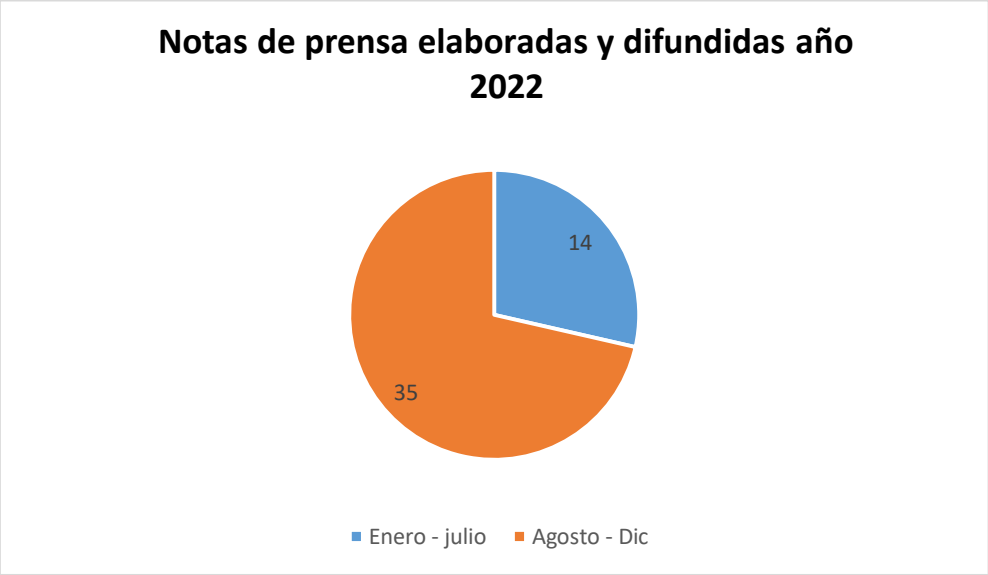
Tabla 2



Fuente: Elaboración propia – Página web HEP: http://www.hep.gob.pe/

La cantidad de notas de prensa del período agosto-diciembre del 2022 (35 notas) representa un incremento de más del 100% en cuanto a producción de notas de prensa en comparación al período enero-julio (14 notas) del mismo año (Ver Gráfico 2).

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia

Para continuar con esta forma de trabajo se elaboró y propuso para el año 2023 un Plan de comunicaciones con el mismo enfoque y que contempla el desarrollo de acciones de prensa orientada a fortalecer la imagen de la organización con la divulgación por los medios informativos de información relevante y de interés público.

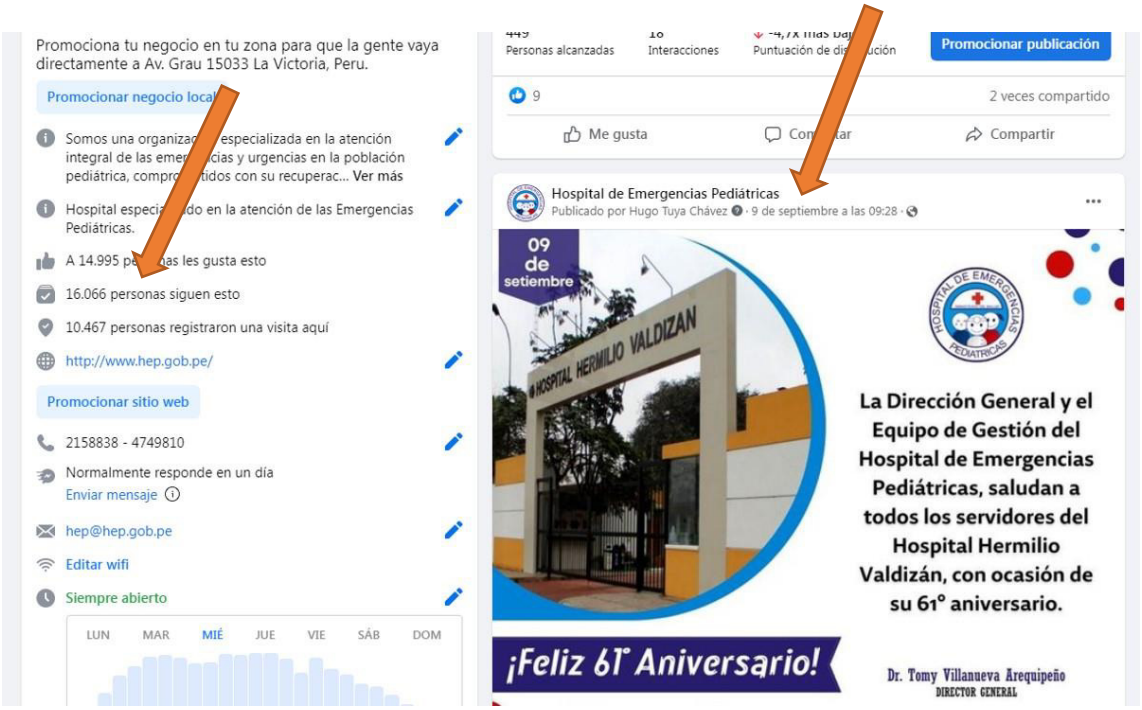
Estos resultados nos llevan a determinar que las acciones de difusión que se desarrollan a través de los medios informativos (como parte de las acciones comunicacionales externas), no solo complementan las labores de comunicación interna, sino hacen más visibles a una institución como un centro hospitalario y también permiten dar a conocer informaciones relevantes para la comunidad en cuanto a la prevención de emergencias pediátricas. Además, en este caso, refuerzan la imagen del Hospital de Emergencias Pediátricas como institución pública especializada en la atención de emergencias infantiles.

4.6 Resultados red social *Facebook*

La mayor actualización de la *fanpage* del Hospital de Emergencias Pediátricas también ha posibilitado el incremento notorio del alcance de esta red social, que en enero del año 2023 ya contaba con aproximadamente 17 mil seguidores, cuando en setiembre del año 2022 tenía 16,066

seguidores (Ver Gráfico 3). Es decir, en cinco meses esta red social registró un crecimiento "orgánico" (sin pago ni publicidad) de alrededor de mil seguidores (un incremento de 5.8%). La mayoría de los seguidores (77%) de esta *fanpage* son mujeres y el restante 22% varones.

Gráfico 3



Fuente: Captura imagen FB HEP

Mediante una mayor actualización de esta red social con contenidos propios, también se logró una mayor interacción con los seguidores de la misma. Por ejemplo, entre el 19 de agosto y el 15 de setiembre esta red social logró un alcance de 20,008, lo que representa un 2% más que lo alcanzado en los 28 días anteriores. Igualmente, en este mismo período el *Facebook* del HEP obtuvo 6,409 interacciones, un 94% más que el periodo anterior, y también consiguió 206 nuevos "Me gusta", 81% más que en los 28 días previos (Ver Gráfico 4).

Gráfico 4



Fuente: Captura imagen FB HEP

Esta tendencia se mantuvo en los meses siguientes, lo que nos lleva a determinar que la mayor actualización y con contenidos propios permite incrementar el alcance y el "rendimiento" de esta red social, con la consiguiente mayor visibilidad del Hospital de Emergencias Pediátricas y el fortalecimiento de su imagen institucional.

La obtención de estos resultados fue posible mediante la continua actualización de esta red social, fundamentalmente con contenidos propios (antes de agosto de 2022 esta red social del HEP básicamente compartía contenidos generados por el Ministerio de Salud), así como por la priorización de contenidos de tipo institucional y que involucra a grupos de profesionales asistenciales, además de informaciones relacionadas con las mejoras que se venían realizando en los distintos servicios hospitalarios.

Este incremento en el alcance de esta red social también ha sido posible porque gran parte de los contenidos elaborados está dirigido a los cuidadores de menores de edad (fundamentalmente madres o mujeres), puesto que alrededor del 77% del público del *Facebook* del HEP son mujeres.

De otro lado, la cantidad de contenidos generados en el periodo agosto-diciembre equipara a esta red social del HEP con las redes sociales (*Facebook*) de otros hospitales de la capital, que publican como mínimo un contenido diario (de lunes a viernes).

De acuerdo con el plan de comunicaciones que contemplaba la priorización de contenidos propios del Hospital y su publicación en la página de fans del *Facebook* con una frecuencia diaria, entre agosto y diciembre del año 2022 se difundieron un total de 213 publicaciones, superando así la meta prevista. Gran parte de estos contenidos (147) son propios, frente a las 66 publicaciones compartidas del Ministerio de Salud (Ver Tabla 3).

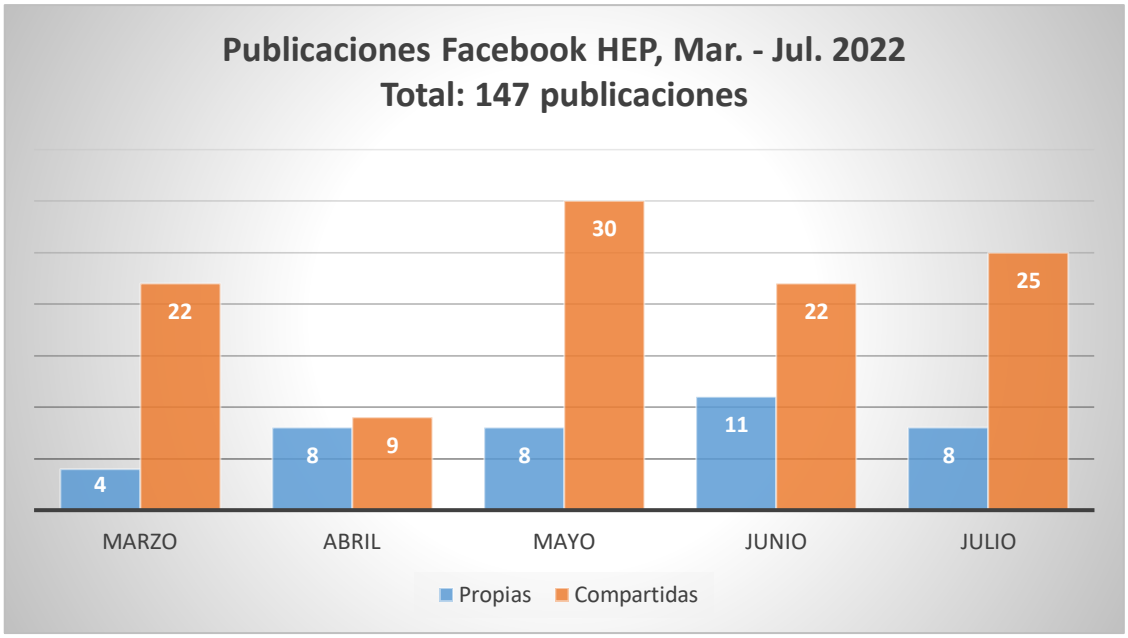
Tabla 3



Fuente: Elaboración propia

Estas cifras contrastan con las del periodo precedente, marzo-julio del 2022, lapso en el que se difundieron 147 contenidos, gran parte de ellos (108) mensajes generados por el Ministerio de Salud que fueron compartidos en la *fan page* del Hospital de Emergencias Pediátricas, mientras que los contenidos propios sumaron 39 (Ver Tabla 4).

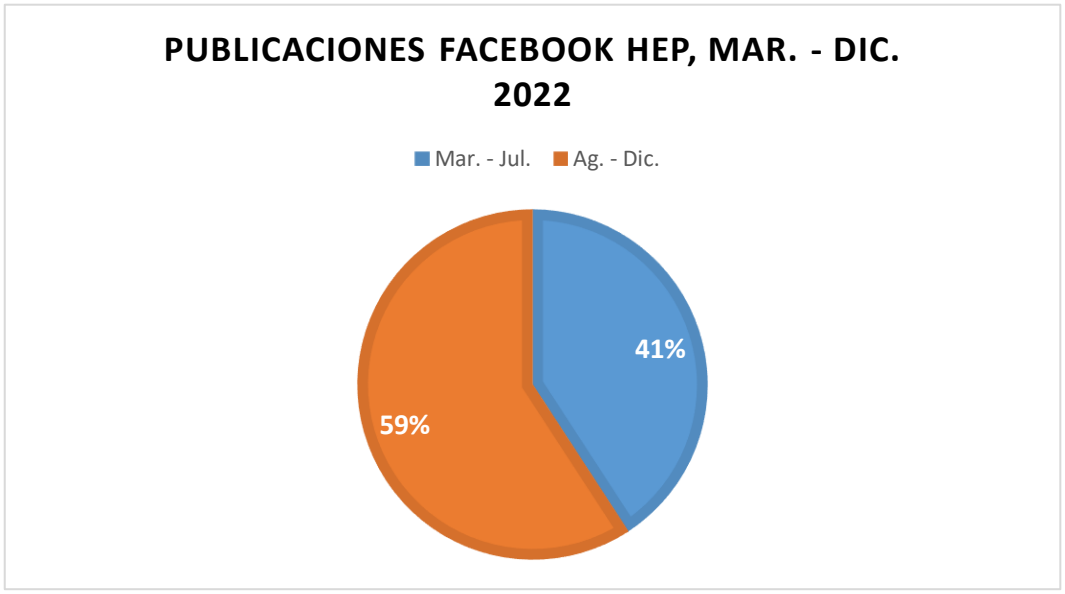
Tabla 4



Fuente: Producción propia

Durante el período agosto-diciembre, en la página de seguidores del HEP no solo se publicaron más contenidos propios, sino también una mayor cantidad de contenidos en comparación con los difundidos en el período marzo-julio. Las 213 publicaciones del primer período representan el 59% de las publicaciones realizadas entre marzo-diciembre del 2022 y las 147 de marzo-julio representan el 41% (Ver Gráfico 5).

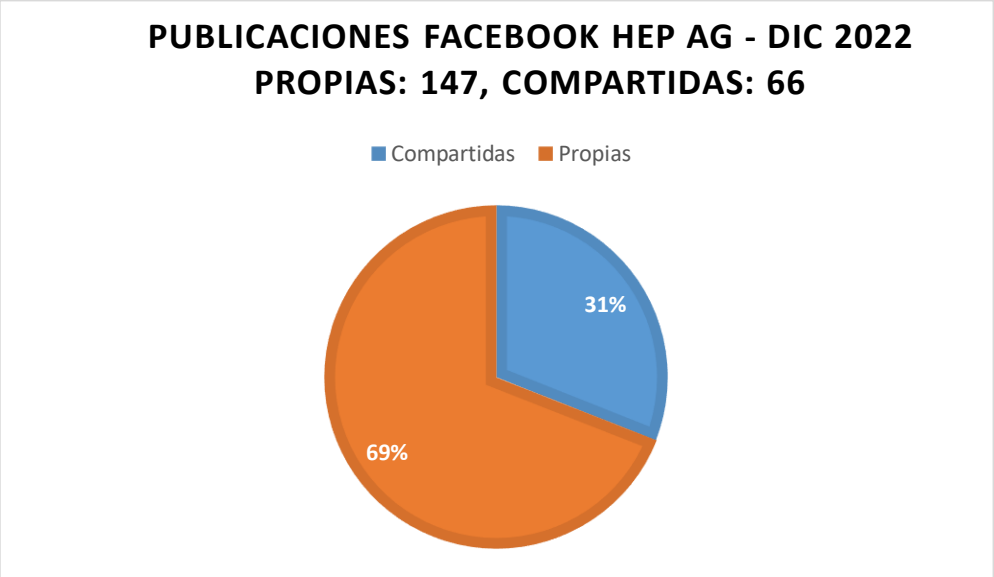
Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia

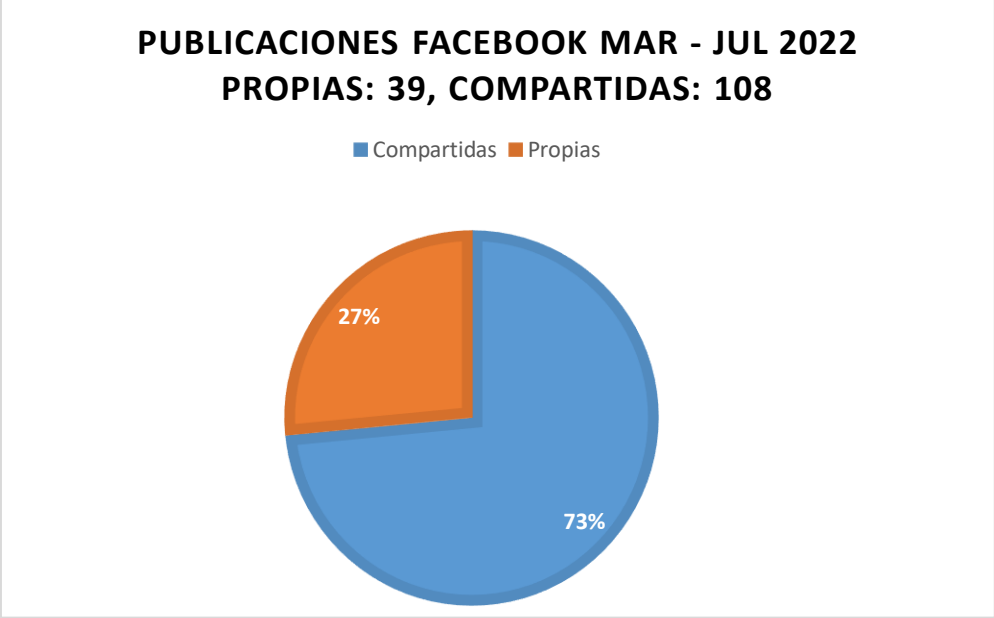
Otro elemento fundamental para mejorar la comunicación del Hospital de Emergencias Pediátricas a través del *Facebook,* fue priorizar la difusión de contenidos propios frente a los compartidos. En esa línea de acción los contenidos propios difundidos entre agosto-diciembre representan el 69% del total de publicaciones, frente al 31% de compartidos (Ver gráfico 6). De otro lado, las publicaciones propias realizadas en el periodo marzo-julio representan el 27%, frente al 73% de contenidos compartidos del Ministerio de Salud (Ver Gráfico 7).

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia

La priorización de contenidos propios en las publicaciones de la red social *Facebook* ha representado un elemento clave para una mayor visibilidad del Hospital de Emergencias Pediátricas y fortalecer su imagen institucional, así como para difundir mensajes claves dirigidos a las audiencias objetivos internas y también externas. Todo ello también nos permite subrayar que las acciones comunicacionales internas y las externas no solo se complementan, sino que coexisten y están vinculadas estrechamente.

Los contenidos propios (*Flyer*, afiches, videos, fotos, notas de prensa, textos para redes sociales y otros) buscan transmitir a la comunidad y a los usuarios de la institución, información y mensajes de utilidad sobre los servicios que brinda esta institución, las emergencias pediátricas más frecuentes y su manejo y prevención, así como las acciones relevantes que realiza el HEP, todo lo cual representa una acción esencial de un centro hospitalario.

De otro lado, en vista que la pandemia acrecentó la utilización y las ventajas de las redes sociales en las actividades de personas e instituciones, al mismo tiempo que aumentó su protagonismo en las acciones comunicacionales, se recomendó a la Dirección General del HEP disponer la implementación de la cuenta del Hospital de Emergencias Pediátricas en X (*Twitter*), como parte del Plan de comunicaciones del año 2023.

Los resultados alcanzados en *Facebook* entre agosto y diciembre del 2022, son producto de la planificación de las acciones de comunicaciones, la ejecución de las mismas a cargo de la Oficina de Comunicaciones del HEP, así como la priorización de los tipos de contenidos y una mayor coordinación con las distintas áreas del hospital, con la finalidad de generar contenidos que fortalezcan la imagen institucional y transmitan mensajes útiles sobre las emergencias en niños.

4.7 Actividades realizadas

La implementación del Plan de comunicaciones en el Hospital de Emergencias Pediátricas, en una etapa de pospandemia, demandó que se cumplan las siguientes actividades:

- Diseño de un plan de comunicaciones para una etapa posterior a la pandemia.
- Participación en reuniones del equipo de gestión para conocer las fortalezas, necesidades y desafíos de la institución.
- Redacción de materiales informativos (notas de prensa, artículos, comunicados, entre otros) para la difusión interna y a través de los medios informativo.

- Elaboración de contenidos (textos, mensajes, ideas fuerza) para las piezas gráficas, afiches, dípticos, cartillas y otros materiales de comunicación interna.
- Revisión y aprobación de las piezas gráficas elaboradas por el diseñador gráfico para su publicación en la red social *Facebook* y en los canales internos disponibles (vitrinas institucionales).
- Administración y actualización de la página web institucional en las partes concernientes a comunicaciones y prensa, así como de la red social *Facebook*.
- Mantener coordinaciones con los medios informativos y atender las demandas de información de los mismos.
- Apoyar a las diversas áreas asistenciales y administrativas del hospital en sus necesidades comunicacionales.
- Dirigir y supervisar las labores del equipo del área de comunicaciones (diseñador gráfico, técnico de perifoneo y encargado de labores administrativas).
- Atender y canalizar distintos requerimientos de las áreas asistenciales y administrativas (entre ellos la impresión de diversos formatos y cartillas).
- Velar y hacer cumplir los lineamientos comunicaciones y la identidad visual de la institución en todas las acciones comunicacionales internas.
- Diseñar y ejecutar las acciones de protocolo de las actividades relevantes de la Dirección General del HEP y de otras secciones del hospital.
- Mantener la coordinación con el nivel central (Oficina de Comunicaciones del Ministerio de Salud) a fin de alinear las acciones de comunicación del HEP a los lineamientos y prioridades del órgano rector, así como divulgar información relevante y que sea de interés para las autoridades del nivel central.
- Asesorar a la Dirección General del Hospital de Emergencias Pediátricas en temas comunicacionales y de prensa.
- Participar en las relaciones interinstitucionales de este centro hospitalario.
- Hacer seguimiento y monitoreo de informaciones periodísticas vinculadas a la salud y de interés para el Hospital de Emergencias Pediátricas.
- Otras labores encargadas por la Dirección General.

El desarrollo de las actividades y los resultados alcanzados en la comunicación interna del HEP -mediante el mayor y óptimo uso del *Facebook-,* y en la comunicación externa -mediante la divulgación a través de los medios informativos-, permiten determinar la forma en que se logró fortalecer la imagen institucional de dicho centro hospitalario en un contexto de pospandemia, lo cual es el objetivo del Trabajo de Suficiencia Profesional que presentamos.

Dichas actividades también permitieron hallar las carencias comunicacionales del HEP y la necesidad del fortalecimiento de la comunicación externa e interna.

4.8 Competencias profesionales adquiridas

La elaboración e implementación de un plan de comunicaciones en el Hospital de Emergencias Pediátricas, así como el desempeño de las responsabilidades propias de la jefatura del área de comunicaciones, permitieron, de un lado, la adquisición de diversas competencias profesionales y, de otro lado, el cumplimiento de los objetivos orientados a fortalecer la imagen institucional de este centro hospitalario.

Las competencias profesionales adquiridas durante la implementación del Plan de comunicaciones en la etapa posterior a la pandemia en el HEP son las siguientes:

Organización y planificación. El diseño y ejecución de un plan de comunicaciones demanda la organización y la planificación de los recursos de una institución, tanto para el cumplimiento de las actividades dentro de los plazos previstos, así como para alcanzar los objetivos propuestos.

Análisis crítico e iniciativa. La organización y dirección de proyectos comunicacionales es posible cuando se basan en un análisis crítico del entorno y de las urgencias en el campo comunicacional de una institución, así como de iniciativa para proponer las estrategias y las actividades que hagan posible lograr los objetivos esperados.

Autonomía. La implementación de un plan de comunicaciones orientada al logro de objetivos requiere de independencia en la toma de decisiones y a la hora de implementar las acciones, siempre y cuando que estas se realicen apegadas a los objetivos institucionales.

Compromiso ético. Las acciones comunicacionales demandan un compromiso ético de parte de los profesionales a cargo de la ejecución de las mismas, quienes deben actuar con respeto a las leyes, los derechos humanos, los derechos de los pacientes y usuarios de los servicios de salud, así como de las normas que rige a la institución donde laboran.

Trabajo en equipo. El cumplimiento de objetivos comunicacionales propuestos demanda el trabajo en equipo del recurso humano a cargo de dicha labor, quienes deben desempeñar eficientemente sus tareas en el campo laboral, siempre contando con espíritu de iniciativa e innovación.

Exploración de nuevas tendencias. El contexto de pospandemia en que se ejecutó el Plan de comunicaciones en el HEP representó un nuevo contexto frente al cual el equipo de

comunicaciones, entre ellos el profesional a cargo del equipo, tuvo que mostrar adaptabilidad a los nuevos escenarios y explorar las tendencias recientes, entre ellas el mayor uso de redes sociales, las cuales ganaron mayor protagonismo durante la pandemia.

4.9 Propuesta

Las acciones que se desarrollaron como parte del plan de comunicaciones en una etapa de pospandemia en el Hospital de Emergencias Pediátricas, y los logros obtenidos en cuanto al fortalecimiento de la imagen institucional de este centro hospitalario, permiten proponer como principales líneas de acción para mejorar las labores de comunicación interna y también de la externa de una institución, las siguientes acciones:

La optimización del uso de *Facebook* mediante la elaboración de contenidos propios y su difusión de manera diaria, lo cual permite mejorar el "rendimiento" (alcance e interacción) de esta red social, contribuyendo a la mejora de la percepción que tienen de una institución tanto el público interno como externo.

La difusión por intermedio de los medios masivos de comunicación (diarios, radio y tv) de información relacionada a las acciones y logros de una institución, hace posible que una organización proyecte una imagen positiva hacia la comunidad -como en este caso brindando información de utilidad para la salud de los niños-, y hacía los niveles de decisión gubernamental, lo cual puede viabilizar las iniciativas y proyectos de mejora que se propongan las autoridades institucionales.

De este modo, el fortalecimiento de la imagen institucional no se convierte en un objetivo por sí mismo, sino en un medio que permita a una organización proyectar una imagen positiva que coadyuve a alcanzar los objetivos de la institución. En el caso del Hospital de Emergencias Pediátricas, se busca una imagen positiva con la finalidad de facilitar que este centro siga cumpliendo su labor de atención especializada a los niños en situación de emergencia, así como la de mejorar y ampliar su capacidad de atención lo cual le permitirá atender la demanda creciente de atención especializada.

El cumplimiento de las acciones señaladas es viable desde la óptica operativa, técnica y económica, ya que las instituciones públicas, como los hospitales, cuentan con oficinas de comunicación y equipos de profesionales que están en condiciones de potenciar la difusión por los medios informativos. Además, cuentan con redes sociales, entre ellas *Facebook*, que se utiliza de manera muy limitada.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusión general

Un plan de comunicaciones es una herramienta fundamental para el fortalecimiento de la imagen pública de una institución. En ese empeño debe contemplar en igual medida el desarrollo de actividades comunicacionales internas y externas. Un plan de comunicaciones contribuye a la mayor visibilidad de una organización, además fortalece los vínculos con sus públicos objetivos del interior, así como del exterior.

5.2 Conclusiones específicas

1. La utilización óptima de las redes sociales, entre ellas *Facebook*, es un elemento clave en un plan de comunicaciones de una institución hospitalaria. También es crucial la acción de difusión a través de los medios de comunicación social, los cuales pueden contribuir al fortalecimiento de la imagen institucional, como en el caso del Hospital de Emergencias Pediátricas, en un contexto posterior a la pandemia.

2. La pandemia de COVID-19 también dejó lecciones en el campo comunicacional en los hospitales. La incorporación y mayor utilización de las redes sociales resultó imprescindible en el área de comunicaciones en una etapa de pospandemia, puesto que contribuyen al fortalecimiento de vínculos con los usuarios de los servicios de salud.

3. La estrategia de comunicación a través de los medios masivos no debe ser soslayada por las instituciones de salud, como el Hospital de Emergencias Pediátricas, ya que esta estrategia permite la difusión de información relevante sobre la salud y, además, ayuda al posicionamiento público de una organización. En el caso del HEP, le está permitiendo posicionarse como centro especializada en el manejo de emergencias médicas infantiles.

4. Un manejo óptimo de la red social *Facebook* incluye, entre otras acciones, la publicación de por lo menos un contenido cada día. Ello, tal como demuestra la experiencia del Hospital de Emergencias Pediátricas, permite el crecimiento de esta red social (mayor audiencia). Por esta razón, este canal de información merece ser potenciado en el marco de un plan de comunicaciones.

5. La creación de contenidos propios y su difusión a través de las redes sociales constituye una acción comunicacional esencial en una institución vinculada a la salud. El

crecimiento y mayor "rendimiento" de las redes sociales como *Facebook,* ayudan a una organización al cumplimiento de sus objetivos comunicacionales e institucionales.

6. En un contexto de pospandemia, los medios masivos de información y las redes sociales ofrecen oportunidades para una mayor comunicación de temas de salud y de las actividades que desarrollan instituciones como el Hospital de Emergencias Pediátricas. Estos canales de comunicación ejercen en la actualidad enorme influencia en nuestra sociedad y tienen impacto en el comportamiento de los individuos.

5.3 Recomendación general

La implementación de un plan de comunicaciones demanda que una institución disponga de recursos humanos y también logísticos para llevar adelante acciones dirigidas al público interno y externo. Por ello, resulta pertinente que las instituciones públicas, como el Hospital de Emergencias Pediátricas, fortalezcan sus oficinas de comunicación.

5.4 Recomendaciones específicas

1. Se propone el fortalecimiento de la Oficina de Comunicaciones del HEP con recursos humanos capacitados (comunicadores sociales) y equipos tecnológicos modernos (computadoras, filmadora, cámaras fotográficas y otros accesorios), que resultan necesarios para la elaboración y divulgación de contenidos informativos de interés para las audiencias internas y externas.

2. La difusión por los medios sociales de comunicación no debe limitarse a la propagación de notas de prensa, artículos o entrevistas, sino también demanda la entrega de material informativo gráfico y audiovisual, lo cual, sin embargo, requiere una mejora en la capacidad técnica de las oficinas de comunicación de instituciones como los hospitales.

3. Considerando que las redes sociales han penetrado en casi todas las esferas de nuestra sociedad, se recomienda la implementación de otras redes sociales (entre ellas X-*Twitter*), para seguir potenciando las acciones de comunicación del Hospital de Emergencias Pediátricas.

4. Para fortalecer las acciones de comunicación en el HEP se propone modificar el Manual de Organización y Funciones-MOF, ya que este documento aprobado en setiembre del año 2013 resulta desfasado en un contexto de pospandemia. Este cambio resulta necesario en vista que el MOF vigente contempla como recurso humano de la Oficina de Comunicaciones solamente a un Jefe de oficina y un técnico administrativo II. Además,

no establece la totalidad de funciones que actualmente cumple una oficina de comunicaciones de una institución hospitalaria.

5. Se recomienda modificar el Reglamento de Organización y Funciones-ROF del HEP, aprobado en mayo del 2007, en la parte correspondiente a la Oficina de Comunicaciones, debido a que resulta inadecuado para las funciones que cumple esta área. Este cambio resulta impostergable debido a que el ROF vigente contempla, por ejemplo, como "funciones" de esta oficina, mantener información "de las referencias y contrarreferencias con otros niveles de atención y accesibilidad", lo cual no le corresponde, mientras que, de otro lado, no contempla acciones propias del área comunicacional.

6. Elaborar y aprobar un manual de gestión de crisis con la finalidad de establecer las acciones y los mecanismos para hacer frente a eventos súbitos que por su repercusión en los medios de comunicación social podrían causar daños a la imagen de la institución y alterar la demanda y/o los servicios que brinda una organización como un centro hospitalario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro Moreno, R. M. (1993). La Comunicación como relación para el desarrollo. *Una comunicación para otro desarrollo*, Calandria, Lima, 1993, pp. 27-39. https://corporacionparaeldesarrolloregional.org/wp-content/uploads/2020/11/LA-COMUNICACION-PARA-OTRO-DESARROLLO-ROSA-MARIA-ALFARO.pdf

Almansa M., A. (2005). *Relaciones públicas y gabinetes de comunicación*. Análisis, 32, pp. 117-132, 2005. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga. https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n32/02112175n32p117.pdf

Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial, Madrid. https://www.felsemiotica.com/descargas/Castells-Manuel-Comunicaci%C3%B3n-y-poder.pdf

Castillo, Antonio (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Instituto de Investigación y Relaciones Públicas. España. https://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf

Cuesta C., U.; Menéndez H., T.; Ugarte I., A. (coords.) (2011). *Comunicación y salud: nuevos escenarios y tenencias.* Editorial Complutense, Universidad Complutense de Madrid. https://webs.ucm.es/BUCM/ecsa/9788499380889.pdf

Currás Pérez, R., (2010). Identidad e imagen corporativa: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, (7), 9-34. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456145285002

Chaves N. (1996). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identidad institucional*. Editorial Gustavo Gil, Barcelona, 4ª edición, 1996. https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DE%20LIBROS%20ELECTRONICOS/LE-0106/LE-0106.pdf

Decreto Supremo N° 008-2020-SA. "Decreto Supremo que declara en Emergencia Sanitaria a nivel nacional por el plazo de noventa (90) días calendario y dicta medidas de prevención y control del COVID-19", publicado en diario oficial El Peruano, 11-03-2020, https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/605928/DS_008-2020-SA.PDF?v=1587403441

Decreto Supremo N° 044-2020-PCM. "Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19", publicado en el diario oficial El Peruano, 15-03-2020.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566448/DS044-PCM_1864948-2.pdf?v=1584330685

Del Río P., J.; Medina A., P. (2015). Comunicación interna hospitalaria: una aproximación desde la creatividad. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 215-227. https://es.scribd.com/document/488095484/Comunicacion-interna-hospitalaria-pdf

Decreto de Urgencia N° 026-2020. Decreto de Urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (Covid-19) en el territorio nacional", Diario Oficial El Peruano, 15-03-2020. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/566447/DU026-20201864948-1.pdf?v=1584330370

Defensoría del Pueblo (2016). El Derecho a la Salud. Los servicios de emergencia en los establecimientos de salud públicos y el acceso a medicamentos esenciales. Primera edición. https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/Informe-de-Adjuntia-015-AAE-DP.pdf

Fajardo Valencia, G. C.; Nivis Flórez, A. M. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional: ejes de la comunicación: Guías de conceptos y saberes*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Sociales. Programa de Comunicación Social-Periodismo, Bogotá. file:///C:/Users/User/Desktop/RRPP%20tsp.pdf

Fontes M., O. O.; Velarde M. A. T.; & Camarena G., D. M. (2016). *Imagen Corporativa: un elemento clave de diferenciación. Trascender, contabilidad y gestión,* Universidad de Sonora, México (3), 53-59. https://www.redalyc.org/pdf/6679/667971044005.pdf

García G., Janet (2023). *Estrategias de Comunicación en Salud. Selección teórico-metodológico para vías de intervención en política pública.* Editorial Teseo, 1ª edición, Buenos Aires, Argentina. file:///C:/Users/User/Downloads/Estrategias-de-comunicacion-en-salud-1681248133_178083.pdf

Gobierno de Navarra (2011), *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación.* Primera edición, diciembre. https://www.navarra.es/nr/rdonlyres/5fbd54a1-d7cf-4eaf-9ec3-43ad2fcd3a9e/0/guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf

Hospital de Emergencias Pediátricas (2007). Reglamento de Organización y Funciones. http://www.hep.gob.pe/estructura_organica.php?cat=105

Hospital de Emergencias Pediátricas (2013). Manual de Organización y Funciones. http://www.hep.gob.pe/estructura_organica.php?cat=106

López A., Laura (2019). La comunicación en las organizaciones. Trabajo final de grado, Universitat de Girona. https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/17161/LopezAnguloLaura_Treball.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lozano R., J. C. (1996). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. Logman de México Editores S. A. de C.V. primera edición, México.

Martín M., Fernando (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias y Análisis*, N° 1 (2011). file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ElPlanEstrategicoDeComunicacionComoNuevoModeloDeIn-3934101.pdf

Medina A., P. (2012), El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria. *Revista de Comunicación y Salud*, Vol. 2, N° 1, pp 19-28. INICyS. file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-ElValorEstrategicoDeLaComunicacion-3818627.pdf

Medina A., P.; González P., A. (2017), Las estrategias de comunicación corporativa en los hospitales. *Austral Comunicación*, Volumen 6 número 1, pp. 161-180. file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-LasEstrategiasDeComunicacionCorporativaEnLosHospit-6067436.pdf

Mosquera, M. (2002). *Comunicación en salud: Conceptos, teorías y experiencias.* Universidad del Norte, Colombia. https://www.comminit.com/content/comunicaci%C3%B3n-en-salud-conceptos-teor%C3%ADas-y-experiencias#:~:text=De%20acuerdo%20con%20un%20documento,comunitarias%20que%20mejoren%20la%20salud.

Organización Mundial de la Salud (OMS) (2018). *Comunicación de riesgos en emergencias de salud pública.* https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272852/9789243550206-spa.pdf

Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud (1997). *Comunicación y salud.*

https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/19076/doc233.pdf?sequence=1&isAllowed=y

OPS (2020, marzo 11). La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia. https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia

OPS (2011), "*Guía para la elaboración de la Estrategia de Comunicación de Riesgo. De la teoría a la acción*", Editores Bryna Brennan y Vilma Gutiérrez, Canadian International Development Agency. https://www.paho.org/es/documentos/guia-para-elaboracion-estrategia-comunicacion-riesgo-teoria-accion-2011

Ríos H., Iván (2011), "Comunicación en salud: conceptos y modelos teóricos", *Perspectivas de la Comunicación*, Vol. 4, N° 1, Universidad de la Frontera, Temuco, Chile. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3750541

Rueda S., M. P.; Armas, W. J.; & Sigala-Paparella, S.-P. (2023). Análisis cualitativo por categorías a priori: reducción de datos para estudios gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, 48(2), 83–96. https://doi.org/10.22206/cys.2023.v48i2. pp83-96

Sanjuán N., L. (2019). *El análisis de datos en investigación cualitativa*. Universitat Oberta de Catalunya, 1ra edición, Barcelona. file:///C:/Users/User/Downloads/MetodosDeInvestigacionCualitativaEnElAmbitoLaboral_Modulo5_ElAnalisisDeDatosEnInvestigaciioCualitativa%20(4).pdf

Torregrosa, J. F. (2014). Funciones de la documentación informativa en la comunicación externa de los gabinetes de prensa. *Biblios* N° 57, pp. 67-76. https://www.redalyc.org/pdf/161/16137898006.pdf

Vega Pérez-Chirinos Churruca (2020). *Teorías de la comunicación. La comunicación como objeto de estudio*. Universitat Oberta de Catalunya. https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/150061/1/TeoriasComuniacionLaComunicacinComoObjetoEstudio.pdf