

Propuesta estratégica de comunicación institucional para la Dirección Provincial de Salud en Cienfuegos

Strategic proposal for institutional communication for the Provincial Directorate of Health in Cienfuegos

Arianna Aguiar Aguiar¹

E-mail: arymarce25@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0489-6222>

Marianela Dávila Lorenzo²

E-mail: davilamarianela@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5651-958X>

Lázaro Omar Valdés Quintana¹

E-mail: conelarteenlasvenas@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9419-7876>

¹Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Cuba.

²Universidad de Estatal de Oriente, Puebla. México.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Aguiar Aguiar, A., Dávila Lorenzo, M., Valdés Quintana, L. O. (2024). Propuesta estratégica de comunicación institucional para la Dirección Provincial de Salud en Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 66-73. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>

RESUMEN

El presente artículo expone las pautas para el trazado de la Estrategia de Gestión de la Comunicación Institucional para la Dirección Provincial de Salud Pública de Cienfuegos, a través de procesos de planificación, resolución de problemas y establecimiento de objetivos, que al ser implementados optimicen los procesos de comunicación. Tiene como punto de partida la realización de un diagnóstico de comunicación, tanto a lo interno como a lo externo. Se asume el paradigma humanista y la metodología cualitativa, mediante la aplicación de métodos y técnicas como la revisión bibliográfica-documental, la observación y la entrevista semiestructurada que permiten una interpretación más profunda de los procesos que desarrolla la institución. La sistematización teórico-conceptual está guiada sobre la base de la gestión organizacional, la comunicación en salud como aporte al desarrollo, las políticas de comunicación, diagnósticos y estrategias. Como producto final, el diseño de una Estrategia de Comunicación off-line y on-line, como documento normativo que regule en lo adelante las prácticas comunicativas del sector de la salud en la provincia.

Palabras clave:

Estrategia de comunicación, Comunicación y salud, Clima organizacional, Instituciones de salud.

ABSTRACT

This research presents a proposal to establish a Communication Management Strategy for the Provincial Directorate of Public Health of Cienfuegos, through planning, problem solving and objective setting processes, which, when implemented, will optimize communication processes. The starting point is a communication diagnosis, both internally and externally. The humanist paradigm and qualitative methodology is assumed, through the application of methods and techniques such as bibliographic-documentary review, observation and semi-structured interviews that allow a deeper interpretation of the processes developed by the institution. The theoretical-conceptual systematization is guided on the basis of organizational management, health communication as a contribution to development, communication policies, diagnoses and strategies, among others. The final product is the design of an off-line and on-line communication strategy as a normative document that will regulate communication practices in the health sector in the province.

Keywords:

Higher Education, Covid-19, impacts on the Teaching-Learning Process

INTRODUCCIÓN

La comunicación siempre ha estado presente en los procesos de salud. Sin embargo, el desarrollo de esta disciplina, como campo de análisis e intervención en las estrategias y programas de salud pública, se vincula directamente con los cambios de dicha esfera social originados a mediados del siglo XX. De los primeros bosquejos, que desde una guía biomédica de recuperación del enfermo definieron a la salud simplemente como la ausencia de enfermedad, se evolucionó hacia la definición actual que la concibe como “el completo estado de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de afecciones o enfermedades”. (Organización Mundial de la Salud, [OMS], 1946, p. 1)

No obstante, pasaron varias décadas desde aquella definición planteada en la Constitución de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1946, para que la perspectiva comunicacional se convirtiera en un componente importante en los procesos comunitarios de salud. La comunicación aparecía entonces como una herramienta fundamental en la sanidad, pero no todos tenían la misma idea de lo que implicaba integrar la comunicación en los proyectos y acciones de educación y promoción de salud. En línea con las teorías hegemónicas por aquellos años, se instaló una concepción de la comunicación con un claro sentido instrumental, que la consideraba como una herramienta para manipular y controlar las conductas individuales y colectivas; una idea claramente vinculada con las primeras teorías de la comunicación, basada en perspectivas sistémicas y funcionalistas, que la concibieron como “mera transmisión de información con fines persuasivos”. (Martínez Iglesias et. al., 2020, p.88)

Se llega a la convicción, a través de los resultados de aquellas prácticas así demostradas, de que esa perspectiva de la comunicación impedía un desarrollo adecuado de las estrategias de educación y promoción para la salud. En primer lugar, porque la comunicación no puede ser reducida a una cuestión de medios de comunicación, ni sus fines pueden ser únicamente la manipulación y la persuasión. En segundo lugar, porque está más que demostrado que cambiar conductas, promoviendo decisiones autónomas y saludables a nivel individual y colectivo, es un proceso extremadamente complejo en el que influyen múltiples actores y circunstancias de la vida de una comunidad (Bécquer et. al., 2023).

La comunicación en salud constituye, entonces, una estrategia clave que posibilita, además de informar al público sobre cuestiones de salud, mantener en la agenda pública asuntos importantes sobre salud. Por tanto, se erige como un proceso vital para el desarrollo de conocimientos, comprensión y habilidades que permitan a las personas llevar a cabo cambios sostenibles tanto en las condiciones que afectan su salud que incluyen factores sociales, medioambientales y económicos como en sus propios comportamientos.

Por tanto, resulta de vital importancia para el desempeño de las organizaciones el análisis, gestión e implementación de las estrategias de comunicación. La comunicación gestionada, de modo sinérgico e integrador, posibilita la

efectiva coordinación y coherencia de todos los procesos que tienen lugar en el interior de las instituciones.

La Dirección Provincial de Salud Pública (DPSP) de Cienfuegos surge en el año 1976, luego de la división político-administrativa que se realiza en el país. Según el Informe de Balance de la DPSP (2022), posee el reto de asesorar metodológicamente e impulsar el quehacer de todas las instituciones de salud en la provincia en aras de lograr servicios de calidad. Además, asume como misión liderar el esfuerzo para promover la salud, combatir las enfermedades, sus riesgos, mejorar la calidad de vida de los cienfuegueros, con servicios y programa de excelencia y participación comprometida del personal integro.

Dado su encargo social, resulta imprescindible que los públicos internos de la DPSP conozcan, compartan y hagan suyos estos retos. Por ende, el proceso de comunicación debe ser eficaz y oportuno, entre otros aspectos para proyectar una imagen positiva de los resultados de la esfera de la sanidad en Cienfuegos.

Como objetivo general del presente estudio se plantea: Diseñar una estrategia de gestión de la comunicación interna y externa para la Dirección Provincial de Salud de Cienfuegos. La implementación de esta investigación contribuye a eliminar la improvisación y la espontaneidad en la realización de las actividades comunicativas. Además, resulta de vital importancia para el desempeño de la organización pues, la comunicación gestionada de modo efectivo posibilita la calidad y coordinación afín de todos los procesos que tienen lugar en el interior de la institución de salud cienfueguera.

Materiales y métodos

Este estudio en particular, posee un enfoque teórico-metodológico específico para la Comunicación Organizacional en Cuba propuesto por Saladrigas (2011). Esta investigadora comenta a cerca de la metodología cualitativa con carácter humanista, crítico y transformador de las relaciones y mediaciones comunicativas que permite acercar más las prácticas investigativas de esta área a nuestra realidad, a la vez que se aproxima a lo más revolucionario que actualmente se plantea a nivel internacional y en otras disciplinas en el plano nacional. Cuenta con un diseño no experimental y transaccional-descriptivo puesto que se analiza y evalúa el fenómeno en su contexto real y natural, sin la previa manipulación de la investigadora y tiene lugar en un momento específico (Saladrigas y Olivera 2011). Mediante el empleo del método histórico-lógico y la técnicas de investigación observación-participante y entrevista-semiestructurada se realiza un acercamiento a la comprensión de los procesos comunicativos en instituciones de salud.

Resultados-discusión

Evolución de la Comunicación en Salud

Desde una perspectiva histórica, se ha observado un desplazamiento cualitativo en el pensamiento de la salud y la comunicación en salud, al menos conceptualmente, de un enfoque efectista, individualista y bio-médico hacia un enfoque en donde las culturas, las relaciones sociales y la participación de las personas directamente afectadas por

el problema, se constituyen ahora en referentes esenciales para el diseño de programas de comunicación en salud.

Para alcanzar este propósito, la comunicación debe orientarse a fortalecer procesos locales que promuevan cambios en conocimientos, actitudes y prácticas en la población, fortaleciendo la capacidad de individuos y comunidades de incidir efectivamente sobre las determinantes de la salud. De esta forma, la comunicación va más allá de su utilidad instrumental, para constituirse en un proceso de carácter social que posibilita el reconocimiento, encuentro y diálogo de los diversos saberes, contribuyendo a consolidar la articulación entre los diferentes sectores sociales en torno a la salud, para generar procesos de cambio que mejoren las condiciones de bienestar de la población (Dávila y Lorenzo, 2019).

La evolución de las definiciones en comunicación para la salud ha incluido cambios sustanciales en la planeación y conceptualización utilizada en su desarrollo. De acuerdo con un documento de la OMS (Healthy People, 2010), la comunicación en salud abarca el estudio y el uso de estrategias de comunicación para informar e influenciar decisiones individuales y comunitarias que mejoren la salud. Este tipo de comunicación es reconocida como un elemento necesario en los esfuerzos para mejorar la salud pública y personal.

Asimismo, la comunicación en salud puede contribuir en todos los aspectos de la prevención de la enfermedad, incluyendo la relación 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 disseminación de información concerniente a riesgos para los individuos y las poblaciones, o comunicación preventiva. En el aspecto de promoción es importante la exposición a los mensajes y la búsqueda por parte del individuo de información acerca de la salud, la utilización de imágenes de salud en los medios de comunicación masiva, la educación de los consumidores acerca de cómo ganar acceso a los sistemas de salud pública y de cuidado de la salud.

Categorizar el papel de los medios de comunicación como pieza clave en el desarrollo de una comunicación para la salud efectiva es primordial para el buen manejo social. Según Beltrán (2001) el empleo sistemático de medios de comunicación individuales, de grupo, masivo y mixto, así como tradicionales y modernos -como los medios informativos y los multimedia-, es una herramienta de apoyo al logro de comportamientos colectivos funcionales que cumplan los objetivos de los programas de salud pública. Esta disseminación de información sobre salud entre la población aumenta la concientización sobre aspectos específicos a nivel individual y colectiva, pero también en relación a la importancia de la salud en el desarrollo.

No obstante, el manejo que se les debe dar a los medios de comunicación en la distribución de información para la salud, particularmente al tener en cuenta la población objetivo y las necesidades latentes, debe ir de la mano de un especialista en comunicación y con asesoría de personal autorizado de Salud. Parafraseando al comunicador Gumucio (2011), cuando describe a la comunicación para

el cambio social, hace referencia sobre el papel de los medios masivos de información al convertirse en la columna vertebral de las campañas de mercadeo social porque se ha enraizado, fundamentalmente, en el área de la salud en aras de redirigir y orientar a grupos cada vez más heterogéneos. El eje del mercadeo social se basa en campañas intensivas de convencimiento, de persuasión, perdiendo de vista muchas veces la educación de masas.

Dicho sea de paso, muchas veces la comunicación ha sido concebida erróneamente como propaganda o como simple difusión de información. Los gobiernos, los actores internacionales y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) ven a la comunicación como una oportunidad de ganar visibilidad al concentrar el uso de los medios masivos y otras actividades que generalmente tienen impacto en las ciudades y no en las áreas rurales más pobres. Como consecuencia se expresa la necesidad de una comunicación educativa para la salud comunitaria que esté basada en el diálogo, en procesos pedagógicos que a largo plazo realmente den resultados fehacientes de progreso y mejora social.

También la educación tiene un peso importante en la búsqueda de una definición de comunicación para la salud. En Latinoamérica sólo logró posicionarse a principios de los años ochenta, después del establecimiento de la Educación Sanitaria. Desde sus inicios, esta práctica demostró ventajas significativas frente a las prácticas con fines solo informativos o persuasivos comerciales. Priorizar la gestión educativa de la salud pública, el mayor y mejor empleo de medios masivos, la tendencia a la revisión de la producción de mensajes y una rigurosa programación desde la base de investigaciones sociales, debe constituir el eje central en la planeación de proyectos para óptimas prácticas de salud general ciudadana.

Todo cambio y evolución de la sociedad, debe ir de la mano de la gestión profesional comunicativa, porque la comunicación permite unir esfuerzos y en el mejor de los casos establecer acuerdos en los términos más convenientes para los interactuantes. Al respecto Torres y Torres (1995) reseña:

La comunicación practicada en sus distintos niveles: desde la interpersonal hasta la masiva, se asume con diferentes usos y posturas, según la perspectiva que tomen los interlocutores, lo que define el tipo de relación entre ellos; es decir, el de dominar o negociar, imponer o entender los mensajes de cada participante para lograr influir en el otro u obtener significados compartidos en una relación sinérgica y transformadora. (p. 15)

En la 23a. Conferencia Sanitaria Panamericana, celebrada en septiembre de 1990, hubo un especial interés en posicionar la comunicación social como una disciplina importante para la formación básica de personas, familias y comunidades. Más tarde, en las Orientaciones Estratégicas y Programáticas para la Organización Panamericana de la Salud (OPS) (1995-1998) se planteaba que:

El uso de la información como instrumento del cambio debe ser una esfera de trabajo importante. La transmisión de información a individuos y a grupos mediante la comunicación social creará el conocimiento que servirá

de base para lograr los cambios de actitudes y prácticas. La información debe destinarse también a determinados grupos de la comunidad, con miras a ejercer influencia sobre las políticas o a fomentar la adopción de políticas públicas orientadas a la salud, lo cual es un componente clave de la promoción de la salud (Organización Panamericana de la Salud, 2020, s. p).

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. En Cuba el manejo de programas de comunicación en salud, basados en la implementación de las teorías comunicacionales 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.

El enfoque teórico de la comunicación para la salud utiliza cuatro elementos claves del proceso de comunicación: audiencia, mensaje, fuente y canal, sumados a un fuerte componente de investigación y participación. Los programas efectivos de comunicación en salud identifican y le dan prioridad a la segmentación de audiencias, entregan mensajes precisos basados en fuentes científicamente veraces y logran llegar a las audiencias a través de canales de comunicación familiares.

Del mismo modo, en que la comunicación para la salud abarca conceptos provenientes de constructos teóricos, también puede incluir varias áreas que incluyen la educación, el periodismo sanitario, la comunicación interpersonal, la abogacía por la salud en los medios de comunicación, la comunicación dentro de las organizaciones, la comunicación sobre riesgos y el marketing social. Puede adoptar muchas formas que van desde la comunicación de masas y los multimedia, a las tradicionales y específicas de una cultura, tales como la narración de historias, teatro y canciones. También puede adoptar la forma de mensajes de salud subyacentes, o ser incorporados dentro de los medios de comunicación existentes tal como los seriales de radio y televisión.

La habilidad del comunicador se refiere, en el campo de la salud, al arte y la técnica de informar, influenciar y motivar a los individuos, las instituciones y el público general sobre temas importantes de salud. Entre estos se encuentran la prevención de enfermedades, la promoción de la salud, las políticas de salud, el financiamiento y el mejoramiento de la calidad de vida y salud de los miembros de una comunidad.

Para la prevención de una adecuada percepción de riesgo en el entorno donde se desarrolla la actividad humana, premisa fundamental para evitarla, se requiere de una información oportuna y una educación mantenida, que se integre como acervo cultural en la comunidad. Las acciones de comunicación en salud permiten promover transformaciones hacia conductas saludables, en la forma más humanitaria posible, mediante la realización y entrega de mensajes y estrategias, basadas en investigación del consumidor, para promover la salud de los individuos y comunidades.

De ahí que, la comunicación al servicio de la salud tiene que contemplarse con una visión abarcadora e integradora. Más allá de la difusión de las campañas de salud, hay que comprender que es un proceso que busca la interacción entre los diferentes sectores, instituciones e integrantes de la sociedad; quienes, a través de una participación activa de la comunidad, toman decisiones conjuntas sobre las prioridades y necesidades para mantener un nivel óptimo de salud. Por tanto, aquí se plantea que, al analizar la calidad de los contenidos y canales de comunicación, la adecuación de las herramientas, las necesidades de información que existen en los distintos niveles de la organización, la satisfacción de los empleados y la percepción que tiene el público externo, al triangular la información recogida se conformara el documento normativo que en prácticas comunicativas guie el actuar de la DPSP. En todo cambio y evolución de la sociedad, la comunicación permite unir esfuerzos y en el mejor de los casos establecer acuerdos en los términos más convenientes para los interactuantes.

Gestión y manejo de la Comunicación en Salud en Cuba

Los aspectos generales de la comunicación en Salud en Cuba responden a la actividad esencial en el desarrollo de la percepción de riesgo en las poblaciones como herramienta básica para las acciones de prevención de enfermedades y promoción de la salud, que son respaldadas por las prioridades gubernamentales de atención poblacional. Así mismo, lo reafirma el recién aprobado Proyecto de Ley de Comunicación Social por el Parlamento cubano en 2023.

Las estrategias de comunicación son consideradas en la actualidad como excelentes herramientas de gestión en las organizaciones, pues perfeccionan todos los elementos que conforman los procesos comunicativos en las instituciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento organizacional y al fortalecimiento de su identidad. Es la propia realidad organizativa, la que ha impuesto la actual manera de concebir la comunicación, al considerarla como integrante de los activos intangibles de empresas e instituciones, como índice de competitividad y promotor de calidad, eficiencia y participación.

Este enfoque, además, conduce a la reflexión sobre la utilidad de sus aportes en procesos de reorganización e innovación científica, como los que se desarrollan en el país orientados al perfeccionamiento y estabilidad de la economía, la búsqueda de eficiencia y calidad en beneficio de la vida social. Por tanto, el estudio de la Comunicación en Salud se erige como un proceso vital para el desarrollo de conocimientos, comprensión y habilidades que permitan a las personas llevar a cabo cambios sostenibles tanto en las condiciones que afectan su salud; que incluyen factores sociales, medioambientales y económicos; como en sus propios comportamientos.

Salud Pública Provincial: fortalezas y oportunidades

En la etapa 2022-2023 la Dirección Provincial de Salud Pública en Cienfuegos ha enfrentado retos y un estricto plan de labores, con reordenamientos internos en cada una de las instituciones sanitarias de la provincia. La directora

provincial de la DPSP, Y. Pomares (comunicación personal, 25 de junio de 2023) comentó que mantener los estándares nacionales, no es fácil, pues el proceso de aseguramiento de personal e insumos médicos, se ha visto afectado por el recrudescimiento de políticas internacionales que afectan el abastecimiento del país. No obstante, la planificación institucional referida en el Informe de Balance, obtuvo los siguientes logros:

- Tasa de Mortalidad Infantil en 4,2 por cada 1000 nacidos vivos.
- Tasa de Mortalidad Materna en cero.

La colaboración médica internacional al cierre de octubre contaba con disímiles colaboradores, distribuidos en 36 países. De los 230 médicos ubicados en distintas misiones: 210 son especialistas; 15 estomatólogos; 207 enfermeras, de ellas 20 Técnicos; 159 declarados como otros profesionales; 32 en la categoría de técnicos, y 10 personal de servicios. El plan de relevo para terminar el año se encuentra a un 97,3% a expensa de la misión especial de Venezuela al 91,3% y servicios médicos cubanos al 93,1% de cumplimentados (DPSP, 2023).

Con respecto al monitoreo de la satisfacción en el Sistema Provincial, se realizaron un total de 11 889 encuestas, 4268 más que en igual periodo del año anterior. De ellas resultaron Satisfactorias 10946, lo cual representa el 92,0% y un 7,9% fueron insatisfactorias, cumpliéndose con el indicador propósito (90,8%) (DPSP, 2023).

El 100% de las instituciones que pertenecen a la DPSP poseen conectividad a la red de Infomed (DPSP, 2023). Las radiocomunicaciones se fortalecen en el año con el incremento de seis plantas nuevas en las ambulancias códigos rojos, mejorando la comunicación de urgencia y emergencia en todos los municipios. Se recupera la comunicación por planta en las cinco bases regionales de ambulancia y en el puesto de mando de la dirección provincial de salud, al restablecerse el repetidor de Crucecitas. Se logra implementar la Historia Clínica Digital en el segundo nivel de atención en más 74% de las instituciones y se muestran avances en la actividad de Gestión documental y Archivo (DPSP, 2023).

En relación a la preparación y superación de los cuadros, reservas y canteras, se han realizado cuatro entrenamientos donde se prepararon 14 reservas, todos jóvenes con edad promedio de 30 años. Se desarrolló la 2da versión del Diplomado de Dirección y Organización en Salud con 16 participantes, quienes se encuentran en tareas de dirección o reservas con perspectivas de desarrollo en las diferentes áreas de trabajo. En igual periodo (2022-2023) comenzó la tercera versión este diplomado con una matrícula de 13 diplomantes, y se prepara para iniciar en noviembre la especialidad de Administración de Salud en la provincia, constituyendo un hito en la preparación de cuadros y reservas.

En vínculo constante con la DPSP, la Universidad de Ciencias Médicas desarrolla una amplia labor formativa. Todos los procesos en esta institución universitaria se encuentran informatizados y se logró de manera satisfactoria su proceso de acreditación. Por otra parte, se consolida el sistema de trabajo de postgrado, con reconocimiento

a nivel del MINSAP en aspectos tales como la disciplina informativa y calidad de la misma. Se desarrolla el Doctorado en Ciencias Biomédicas que incluye las áreas de Enfermería, Educación Médica, Estomatología y Ciencias Médicas. También se desarrolla el Doctorado en Ciencias Psicológicas y en el Instituto de Medicina Tropical Pedro Kouri se encuentran 7 profesionales matriculados. Es destacable la obtención de premios por investigaciones estudiantiles realizadas y la participación activa de los estudiantes en Jornadas Científicas fuera de la provincia con excelentes resultados. En ese sentido, se consolida del trabajo de la Revista Científica estudiantil InmedSur, con salida de dos números con carácter trimestral.

En cuanto al sistema de infraestructura, 214 Objetos de obras han sido intervenido y 185 terminados, de ellos 57 CMEE, 8 en hospitales, 2 Casas de abuelos, y 2 policlínicos. A nivel provincial se disminuyen a cero las cuentas por pagar, se cumple el plan del presupuesto al 99% y se avanza en la mejora del mobiliario y equipos de las Direcciones Municipales de Salud (DMS) y hospitales.

Los resultados del último año trajeron consigo una amplia jornada de Atención Primaria de Salud y Medicina Familiar en el marco del 39 Aniversario del Programa del Médico y la Enfermera de la Familia, siendo seleccionada la provincia de Cienfuegos como sede del acto nacional. Además, se realizaron jornadas de conmemoración por el 43 Aniversario del Hospital Gustavo Aldereguía Lima, jornadas por el 60 aniversario de la Unión de Jóvenes Comunistas y el Día Mundial de la Salud, desarrolladas entre el 25 de marzo y el 7 de abril. Al tiempo que se estimularon con los premios Victoria Brú Sánchez, Enrique Barnet, Francisco Figueroa Veliz y Distinción Flor de la Marilop a profesionales y no profesionales del sector, que han obtenido resultados relevantes o contribuido en el campo de la Salud Pública.

Comunicación interna en la Dirección Provincial de Salud de Cienfuegos

Los temas relacionados con la comunicación interna no son una novedad para los directivos y trabajadores de la DPSP, pues en las entrevistas aluden a algunos de los componentes integradores de este proceso en la institución. La debilidad radica en la inexistencia de un personal graduado de la profesión de Comunicación Social para asesorar y liderar los temas comunicativos en la institución.

En el Plan de temas para los Consejos de Dirección se potencia el trabajo interno entre departamentos, con varios puntos al año, donde se le da continuidad al documento Prioridades del Sistema Nacional de Salud del año 2022 y donde se plantea entre otras cuestiones:

Garantizar información oportuna y sistemática a los trabajadores y pueblo en general, sobre el funcionamiento del sistema y estado de salud de la población, al utilizar para su efectividad los medios y las vías posibles (asambleas de trabajadores, asambleas de circunscripción, análisis del estado de salud de la población, redes sociales, entre otros).

La comunicación deja ya de tener un carácter intuitivo y empírico, ya que en los últimos años se potencia mediante la formación de talleres y cursos, aunque todavía resulta

insuficiente. Esto no compromete sus visiones y lo acertado de algunas respuestas. En la mayoría de los casos no solo se asocia con los flujos de información vinculados al trabajo, los cuales se establecen según los diferentes niveles de subordinación, sino también se aprecian canales ascendentes. Esta no siempre se desenvuelve bien, al no integrarse totalmente.

La principal dificultad para establecer una adecuada comunicación interna, a juicio de los directivos, radica en la falta de tiempo para ello, la mayor parte del día se la pasan en reuniones y luego la elaboración de informes que en estas se indican. Además, al ser una institución de carácter provincial, la atención a públicos externos es constante y al final del día, no existe el espacio para un grupo de cosas, entre ellas “hablar con los compañeros”.

Otro problema, derivado de este ritmo de trabajo son las largas jornadas, más de 12 horas diarias, el poco cuidado de la ética y la profesionalidad, el modo de referirse a los subordinados, las relaciones interpersonales entre muchos compañeros y el nivel de responsabilidad que prima entre Cuadros y trabajadores para desempeñar sus funciones; constituyen aspectos comunicativos a tener en cuenta para su análisis.

Los trabajadores, a su vez, coinciden en que hay que buscar más momentos de socialización, para lograr mayor unidad y que fluyan los temas personales: excursiones, actividades, que a veces se diseñan bien, pero no se promocionan correctamente y las personas no se enteran. En tal sentido se vienen potenciando la realización de los matutinos.

En entrevista con A. Crespo (comunicación personal, 13 de julio de 2023), jefa de despacho provincial, se apreció que es importante ver a los compañeros (subordinados) como equipo y no verticalmente, para que no se cree un ambiente de trabajo denso, como sucede mientras más alta es la jerarquía. Asimismo, las reuniones deben ser más didácticas, mediante una comunicación oportuna, delegar más tareas en los subordinados para que disminuya la presión del jefe.

La estructura comunicacional que opera dentro de una institución constituye un sistema de comunicación propio, por lo tanto, debe estar en constante análisis y reconstrucción para desarrollar y gestionar servicios de la más alta calidad. Por tanto, el diseño de una nueva estrategia teniendo en cuenta la salud y el bienestar dentro de los objetivos para el desarrollo de la Agenda 2030 contribuirá a que las acciones de comunicación se desdoble sobre la base del compromiso organizacional, en función de mejorar las relaciones y de regular las prácticas comunicativas e implicación de los públicos internos y externos de la DPSP de Cienfuegos.

Hasta el momento los canales más implementados son los digitales y la vía telefonía móvil, por lo cual se hace necesario potenciar espacios para la interacción directa cara a cara.

Planeación de la Comunicación en Salud

Según Gumucio (2018), para hablar de planeación en comunicación en salud y derecho ciudadano a la comunicación se podría comenzar por una comparación entre los programas de salud y los programas de comunicación. Expresa este investigador que el diagnóstico, la planificación y la ejecución en los programas de salud son procesos unidireccionales y verticales. En un extremo las organizaciones y los sistemas que generan las acciones preventivas y en otro los receptores, los destinatarios de esas acciones.

En el campo general de la planeación en comunicación en salud se pueden encontrar abordajes de enfoque vertical como el de Vallejo y Pardo (2009), que considera a los tradicionales problemas de comunicación contemplados en las organizaciones por la ciencia social, donde existe un polo generador de decisiones o mensajes y, por otra parte, un polo receptor, aparentemente pasivo.

No obstante, los enfoques participativos están formando parte importante en el nuevo paradigma del desarrollo económico y social de los últimos años, y es que las comunidades deben ser protagonistas y gestoras de los cambios que las afectan. Si es así, debieran del mismo modo ser responsables del manejo de su salud, y, en consecuencia, de su propia comunicación (Gumucio, 2018).

Este enfoque posibilita que la comunidad identifique sus problemas, plantee soluciones a los mismos, se comprometa a lograr los objetivos trazados y especialmente, asuma un rol vigilante. Todo apunta a mejorar la calidad de las intervenciones y a darle sostenibilidad a los logros que se alcancen, ya que se asegura su relevancia y la comunidad asume la responsabilidad compartida de las propuestas de cambio.

En el Proceso P del Center for Communication Programs de la John Hopkins University sugiere que no solo debe tenerse en cuenta el contenido y la evaluación de los programas de comunicación, sino también que el desarrollo de estos programas sea el incremento sistemático y estratégico. El diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de los proyectos de comunicación siguen los procesos y principios para proyectos de comunicación en salud. Este modelo, se propone, además, como sistemático y racional, porque se refiere continuamente a los datos encontrados en la fase de investigación; es práctico para la aplicación de los campos en todos los niveles; es estratégico, en el establecimiento de objetivos a largo plazo (Health Communication Capacity Collaborative, 2016).

Este proceso consta de seis pasos que son seguidos para implementar estrategias de comunicación:

- Investigación y Análisis
- Diseño estratégico
- Desarrollo, producción y revisión de materiales y métodos
- Gestión, implementación y monitoreo
- Evaluación de impacto

- Planeación para la continuidad.

Existe una gran variedad de modelos y estrategias de comunicación en salud como el de Difusión de Innovaciones de Alonso y Arcila (2014), que contempla los sistemas y normas sociales, son de gran pertinencia en términos de los cambios y las exigencias de la ciencia, la tecnología y las innovaciones en materia de salud que examina la utilización de agentes sociales como propiciadores de cambio.

Proviene de una conciencia de los efectos limitados de los medios de comunicación en los años cuarenta, el cual cuestiona un nexo causal directo entre la propaganda masiva y las manipulaciones de la audiencia. Esta nueva visión plantea un proceso mediatizado de influencia en el que las dinámicas sociales se ven interferidas por los procesos comunicativos.

Las innovaciones en salud son concebidas como una serie de comportamientos, rutinas y formas de trabajo enfocadas al mejoramiento de los resultados de salud, la eficiencia administrativa y la relación costo/efectividad. Así, la difusión de innovaciones se enfoca sobre la influencia interpersonal en las decisiones individuales y la comprensión de las redes de comunicación. En esta teoría se identifica la importancia estratégica del papel de los líderes de opinión en el proceso de difusión y adopción de nuevas conductas.

Por su parte el modelo de Comunicación Macro-intencional, presenta ciertas similitudes al de Difusión de Innovaciones. Este modelo, parte de una convocatoria hecha por un productor social, para los re-editores sociales determinados, mediante redes de comunicación directa, apoyada en medios masivos, y orientada a producir modificaciones en los campos de actuación de los re-editores en función de un propósito colectivo.

En efecto, la convocatoria a un imaginario social, para la creación de certezas compartidas, es el primer paso hacia la creación de un interés colectivo. Por ser toda movilización una convocatoria de consensos, la comunicación que le es propia, debe ser de la misma naturaleza, este es un aspecto primordial, por lo que debe surgir de la naturaleza, forma del imaginario y de los propósitos que propone la comunicación.

Para dirigirse a re-editores sociales legítimos, el modelo de comunicación macro-intencional se caracteriza por ser público (que conviene a todos). Por lo tanto, se habla de una comunicación que carece de instrumentos de coacción y se fundamenta en el compromiso autónomo del re-editor. Por eso es democrática y con carácter de movilización participativo.

A partir la revisión sistemática del contenido del portal web de Salud Pública Nacional Cubana, se puede afirmar que la mayoría de las experiencias coinciden con un enfoque orientado hacia el cambio social. De cualquier modo, aunque todas las iniciativas tienen ese fin en común, los proyectos sanitarios del país utilizan estrategias diferentes para lograr la consecución de este objetivo de cambio y mejora.

El modelo de comunicación para el cambio social propuesto por Gumucio (2011), describe un proceso donde el diálogo de la comunidad y la acción colectiva trabajan

en conjunto para producir cambios sociales en una comunidad que mejoren el estado de salud y de bienestar de todos sus miembros.

El cambio social implica la participación de la comunidad en todos los procesos concernientes a la implementación de proyectos para la salud. Asimismo, la horizontalidad de la comunicación ejerce un papel fundamental para que la población adopte como suyos, los métodos y los estilos de vida necesarios para su sostenibilidad.

Para la Dirección Provincial de Salud Pública en Cienfuegos es sumamente necesario conocer y tener identificada a la audiencia, que en este caso se refiere a toda la provincia. Manejar términos como cambio social, acción colectiva, todo en función de una mejora de salud para la sociedad general, en el plano comunicativo institucional se traduce en certeras estrategias comunicativas.

Con este tipo de investigaciones se prevé dotar de herramientas a las instituciones para que al ser implementadas sean capaces de mejorar su funcionamiento interno y externo. Por ejemplo, se debe partir de las siguientes interrogantes: ¿quién es el grupo de interés objetivo? ¿Cuáles son sus principales necesidades y preocupaciones en cuanto a la salud pública?

Las estrategias comunicativas institucionales, constituyen el documento normativo por el cual se va a regir la institución para establecer objetivos precisos y viables de alcanzar a través de la implementación de planes y acciones responsables para profundizar en la gestión interna y externa, siempre alineado con los valores de la organización.

Por tanto, identificar y elaborar los mensajes basados en los objetivos, necesidades y preocupaciones del público general, es clave para saber comunicar a los diversos grupos de interés. Todo ello concebido entre las principales acciones rectoras.

A su vez, para una efectiva gestión estratégica debe estar la selección de los medios que hay en la provincia, impresos, radiales y televisivos, en streaming, las propias páginas online institucionales en diferentes plataformas de Internet y sus respectivos grupos y comunidades. La familiarización, conocimiento y manejo correcto del canal y mensaje, al tener en cuenta las características individuales será fundamental para garantizar el éxito de la estrategia.

El personal responsable de llevar a cabo las acciones y los plazos, son un punto que tampoco debe quedar a la deriva. Es importante establecer una fecha límite y un responsable para el cumplimiento de cada tarea, con el fin de asegurar la efectividad y eficiencia de la estrategia, además definir el tono de la comunicación para asegurarse de establecer un tono claro y coherente entre los individuos.

También establecer los lineamientos para la terminología y el uso de palabras claves y a su vez conviene incluir por parte de la dirección, una guía sobre el estilo y el tono que se debe emplear en los diferentes tipos de comunicaciones.

Seguir estos pasos, conocerlos, dominarlos e implementarlos bajo la asesoría de la investigadora durante el proceso de estudio, servirá para solucionar problemas institucionales internos, mejorar la confianza externa y visibilizar el

quehacer de los establecimientos de Salud en la provincia como un proceso de calidad. Se podrán mejorar los servicios y la atención al ser escuchados los trabajadores, usuarios y pacientes. Se puede lograr a través de las implementaciones estratégicas relaciones positivas, amigables y de respeto teniendo en cuenta los valores y prácticas.

Conclusiones

Los análisis del estudio permiten llegar a una serie de elementos que describen el estado de los procesos comunicativos de la Dirección Provincial de Salud y la necesidad de implementar estrategias comunicativas como vía para fortalecer la gestión institucional de cada uno de los procesos médicos desarrollados en la provincia, tanto a lo interno como a lo externo.

Aunque la investigación se mantiene en curso en este momento, los datos recogidos refieren el uso de canales mediatizados como el teléfono y correo electrónico, conferencias virtuales y las reuniones presenciales con directivos. Contar con una estrategia de comunicación institucional permitirá unificar la voz de la Dirección Provincial de Salud y mejorar la percepción de la organización por parte de su audiencia objetiva.

El análisis de fuentes teóricas en materia de comunicación y su gestión revelan la sistematización de los términos y el debido tratamiento metodológico por un sinnúmero de académicos, investigadores y prácticos de las Ciencias de la Comunicación, sin embargo, son escasas las integraciones y aplicabilidad encontradas para el estudio y desarrollo de propuestas estratégicas en instituciones del sector de la salud, por ello es fundamental proponer sondeos periódicos que muestren indicadores actualizados y novedosos para un acertado manejo de la gestión de la comunicación.

Referencias bibliográficas

- Alonso, L., y Arcila, C. (2014). *La teoría de Difusión de Innovaciones y su relevancia en la promoción de la salud y prevención de la enfermedad*. *Revista Salud Uninorte*, 30(3), 451-464. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-55522014000300018&script=sci_arttext
- Bécquer Ibáñez, C., Moya Padilla, N., y Dávila Lorenzo, M. (2023). Comunicación para el cambio social: una perspectiva de análisis a través del Programa Radial El Triángulo de la Confianza. *ComHumanitas: Revista Científica De Comunicación*, 14(1), 16-36. <https://comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/372>
- Beltrán, R. (2001). *Promoción de la Salud una Estrategia Revolucionaria cifrada en la Comunicación* [ponencia]. Tercera Conferencia Brasileña de Comunicación y Salud, Universidad Metodista de Sao Paulo, Brasil. <https://www.comunit.com/content/promoci%C3%B3n-de-la-salud-una-estrategia-revolucionaria-cifrada-en-la-comunicaci%C3%B3n>
- Dávila Lorenzo, M., y Lorenzo Suárez, I. (2019). Estrategia de comunicación de la oficina del conservador de la ciudad de Cienfuegos para la educación del valor conservación del patrimonio cultural. *Universidad y Sociedad*, 11(3), 266-273. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1254>
- Dirección General de Salud Pública. (2023). *Informe de Balance DPSP Cienfuegos, Cuba*.
- Gumucio Dragón, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Signo y pensamiento*, 30(58), 26-39. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-48232011000100002&script=sci_arttext
- Gumucio Dragón, A. (2018). El derecho a la comunicación. Articulador de los derechos humanos. *Razón y Palabra*, 22(1). <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1151>
- Health Communication Capacity Collaborative (2016). *El "Proceso P' Cinco pasos para la comunicación estratégica*. Baltimore. Centro para Programas de Comunicación de la Facultad de Salud Pública Bloomberg de la Universidad Johns Hopkins. https://healthcommcapacity.org/wp-content/uploads/2016/12/P-Process-Brochure_Spanish.pdf
- Healthy People (2010). *Aportaciones y diferencias entre comunicación en salud. Volumen I* <https://dialnet.unirioja.es>
- Martínez Iglesias, M. I., Iglesias Montero, G., y Dávila Lorenzo, M. (2020). Educación Popular y comunicación para la promoción de salud. *Revista Conrado*, 16(77), 87-92. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1571>
- Organización Mundial de la Salud. (1946). *Carta Fundacional*. <http://envejeceractivos.com>
- Organización Panamericana de la Salud. (2020). *Orientaciones estratégicas y programáticas para la organización panamericana de la salud*. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/18999>
- Saladrigas, H., y Olivera Pérez, D. (2011). La investigación en Comunicación. Su lugar en Cuba. Medina. *Redes.com: revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación*, (6), 343-363. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3919750>
- Torres Zermeño, F, y Torres, H. (1995). *Taller de análisis de la comunicación I*. McGraw-Hill.
- Vallejo Peña, F. A., y Pardo Molina, M. (2009). La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. *Revista internacional de Organizaciones*, (2), 149-168. <https://doi.org/10.17345/rio2.149-168>