

# Las estrategias de comunicación en la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud en IOMA La Plata



**Tesis de Grado**



**Tesis de Licenciatura**

**“Las estrategias de comunicación en la Unidad de Prevención y  
Promoción de la Salud en IOMA La Plata”**

**Universidad Nacional de La Plata  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social  
Agosto, 2012**

## **Datos de los Tesistas**

**Nombre y Apellido: José María Goretta**

**Legajo: 13116/5**

**Correo electrónico: josegoretta@hotmail.com**

**Nombre y apellido: Carolina García Fiorato**

**Legajo: 13086/7**

**Correo electrónico: caritogarciaf@yahoo.com.ar**

**Sede: La Plata**

**Título de la Tesis: “Las estrategias de comunicación en la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud en IOMA La Plata”**

**Programa de Investigación: Comunicación, Planificación y Gestión**

**Director: Lic. Martín González Frígoli**

**Codirector: Lic. Fernando Palazzolo**

**Fecha de presentación: Agosto 2012**

**Resumen de Tesis:** Este trabajo se centró en primera instancia en la elaboración de un diagnóstico comunicacional. El propósito fue conocer las dinámicas comunicacionales de la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud de IOMA cuya finalidad es la puesta en marcha de Programas de prevención de la salud. Los resultados del diagnóstico sirvieron para la producción de un “Plan de Comunicación” que será entregado a la Unidad, y a través de acciones comunicacionales planificadas se buscará definir el discurso identitario de sus miembros; fortalecer el vínculo con los demás empleados de IOMA; y difundir las actividades que desarrolla la Unidad con el objetivo de que todos identifiquen el trabajo que ésta realiza. El “Plan de Comunicación” cuenta con una proyectada variedad de propuestas y actividades sugeridas en clave comunicacional para ser implementadas en la Unidad, y de esa forma lograr objetivos y resultados satisfactorios.

**Palabras claves:** Unidad de Prevención y Promoción de la Salud, IOMA, Planificación Comunicacional, Diagnóstico Comunicacional.

# INDICE

Página

PRESENTACIÓN.....	7
<b>CAPÍTULO 1 – DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL</b>	
LA UNIDAD DEL IOMA.....	11
¿Qué es la Unidad dentro del IOMA?.....	11
La Unidad en el organigrama. Su relación con otras áreas.....	14
Los Programas de la Unidad.....	15
TRABAJANDO LA INSTITUCIÓN.....	16
¿Por qué hacer un diagnóstico?.....	16
Diseño de las herramientas de Diagnóstico.....	17
Análisis. Las voces de la Unidad.....	20
Aspectos positivos.....	21
LA COMUNICACIÓN ¿ESTRATEGICA O ACCIONES NO PLANIFICADAS?	24
Encuestas con poca respuesta.....	24
Altas expectativas, baja convocatoria.....	26
Pausa Activa.....	28
El sector “VIP” del IOMA.....	31
LAS DINÁMICAS DE COMUNICACIÓN.....	33
Comunicación vertical.....	33
La visibilidad de la Unidad.....	35
El diálogo dentro de la Unidad.....	37
La relación con las Regiones.....	39
Comunicación externa.....	41

EL MATERIAL COMUNICACIONAL.....	45
Medios y Mensajes.....	45
Los trípticos. Información para el afiliado.....	46
Los programas de la UPPS en la Web.....	48

## **CAPÍTULO 2. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL**

Sensación de rechazo.....	50
Acciones no planificadas.....	51
Comunicación formal y de manera descendente.....	52
Identidad de la Unidad.....	53
Comunicación con Instituciones externas.....	54
Folletos sólo para el afiliado.....	54
La web.....	55
Informe relacional.....	56
Potencialidades de la UPPS.....	57
Debilidades UPPS.....	57
Nudos Críticos.....	59
Consecuencias.....	60
Líneas de acción.....	60
 BIBLIOGRAFÍA.....	 61
ANEXOS.....	63

## PRESENTACIÓN

Somos un equipo de trabajo integrado por dos compañeros y amigos: Carolina y José. Nuestro recorrido iniciado en los primeros días del curso de nivelación universitario se consolidó a lo largo de toda la carrera hasta llegar a esta Tesis de Licenciatura. Compartimos muchos intereses y la misma manera de trabajar.

En constante diálogo con la vida universitaria está nuestro trabajo ligado a instituciones vinculadas a la temática de atención a la salud. Por un lado, Carolina formando parte de IOMA, y por otro José en el Programa Federal de Salud. Desde nuestra práctica laboral entendemos que los aportes de la comunicación no se tienen en cuenta y por lo tanto se resta en beneficios.

A partir de estas inquietudes, realizamos los dos seminarios optativos de la orientación Planificación de la Licenciatura en temas referidos a salud y políticas públicas. El primero de ellos fue el “Seminario de Planificación Comunicacional de Programas Sanitarios” y el segundo el “Seminario de Comunicación y Salud”. Nuestra idea de futuro en el campo profesional es poder desarrollar nuestros conocimientos comunicacionales en instituciones públicas o privadas cuya misión y visión se relacionen a la salud.

Con esta Tesis de Grado denominada “Las estrategias de comunicación en la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud en IOMA La Plata” pretendemos contribuir con herramientas que ayuden eficazmente en la implementación de programas de prevención y promoción de la salud, sobre todo en políticas públicas vinculadas con esta temática. Es nuestra intención que este trabajo de Tesis sea tomado en consideración a la hora de implementar este tipo de programas, ya que pretende establecer una perspectiva comunicacional que contribuya al mejor desarrollo y puesta en marcha de los mismos. A su vez, estos conocimientos podrán eventualmente, ser retomados por la organización misma, o por otras cuya misión sea similar.

Este trabajo aborda la promoción y prevención de la salud desde la premisa que la comunicación es un proceso de producción social de sentidos, un espacio de relaciones entre sujetos, enmarcados en contextos sociales y culturales.

Pensar los procesos comunicacionales implica reconocer que en las prácticas sociales existe una trama de sentidos, producidos e intercambiados por sujetos individuales y colectivos que manifiestan la cultura que esa sociedad posee y a la que fue llegando mediante la negociación y los consensos<sup>1</sup>. Esta mirada en la que entendemos la comunicación, es para nosotros la más adecuada para trabajar desde la promoción y prevención de salud.

Ubicamos nuestra Tesis en el Área Temática “Comunicación, Planificación y Gestión” debido a que “tiende a reflexionar en torno a sus objetos de estudio, sobre la articulación de ciertos saberes y sus aplicaciones. Aquí la investigación está entendida como una herramienta fundamental en los procesos complejos de diagnóstico, conceptualización, planificación, producción y gestión de modelos propios y específicos”<sup>2</sup>. Teniendo en cuenta esto, investigamos sobre un determinado escenario social considerando sus complejidades y variables, con el objetivo de transformar la realidad y donde los cambios para mejorar el escenario serán puestos en marcha por los propios actores.

Esta Tesis de Producción Comunicacional se desarrolló en la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud (UPPS) perteneciente a la sede central del Instituto de Obra Médico Asistencial (IOMA). En el inicio de nuestro trabajo, se abordó la investigación Diagnóstica en el análisis de las estrategias comunicacionales aplicadas en los Programas puestos en marcha por el Área.

Asimismo, se analizaron cómo fueron comunicadas y recepcionadas esas estrategias de comunicación y su funcionamiento. Reconociendo cuáles y cómo son las dinámicas comunicacionales entre quienes planean los Programas (referentes de la Unidad) y quiénes los ejecutan (agentes encargados de atención al público), ya que desde la misma UPPS, a través de charlas con su Coordinadora y miembros, consideraron de suma importancia la

---

<sup>1</sup> Washington Uranga. “Mirar desde la Comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales”. Mimeo. La Plata, 2007.

<sup>2</sup> Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Dirección de Investigaciones Científicas y Grado. “Tesis, Programas de Investigación”. [en línea]. [citado 14 abril de 2011] disponible en: [www.perio.unlp.edu.ar](http://www.perio.unlp.edu.ar)

realización de un aporte comunicacional al trabajo que desarrollan desde el sector, debido a que en la implementación de Programas anteriores los resultados no fueron los deseados.

Nuestro trabajo atendió al objetivo de conocer cuáles fueron los motivos por los cuales no se obtuvieron los resultados esperados. Además, investigamos cuáles fueron las premisas utilizadas por los profesionales de la Unidad a fin de transmitir otros Programas a los agentes y cuáles fueron las percepciones en cuanto a si se cumplieron o no los objetivos comunicacionales propuestos. Asimismo, se buscó reconocer la existencia de productos comunicacionales y qué utilidad se le dieron.

El análisis se desarrolló solamente en la sede central y Delegaciones de la ciudad de La Plata del IOMA, aunque consideramos que el mismo no puede pensarse solo en este contexto aislado, ya que el Instituto tiene presencia en toda la provincia de Buenos Aires, por tal motivo entendemos que nuestro trabajo deberá replicarse luego en todas las Regiones y Delegaciones de la Provincia. Teniendo presente la función y el objetivo de trabajo de la Unidad, las acciones repercutirán en todos aquellos usuarios que dialoguen con los Programas, ya sea los propios agentes del Instituto como los afiliados.

Aunque entendemos que ninguna situación es similar a la otra y que por lo tanto, ninguna solución es genérica a todos los problemas, nuestro trabajo aporta una mirada comunicacional referente a la implementación de Programas de prevención y promoción de la salud. Si bien será acotado a una Institución en particular, el mismo podrá servir de guía para otras organizaciones que persigan objetivos similares.

Realizamos esta Tesis debido a que desde lo personal nos interesa la comunicación vinculada a la salud. Ambos trabajamos en instituciones que tienen como misión la atención de la salud, y desde la práctica laboral dilucidamos que los aportes de la comunicación no son tenidos en cuenta a la hora de realizar la implementación de programas o informar acerca de las nuevas decisiones.

Nuestro primer acercamiento a la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud del IOMA (UPPS) fue durante el primer cuatrimestre del año 2011, a instancias de completar el trabajo curricular de la materia “Seminario Permanente de Tesis”. Mantuvimos charlas con la Coordinadora del Área, quien manifestó abiertamente tener problemas de comunicación en el sector. Ante nuestro ofrecimiento de realizar un diagnóstico comunicacional, la profesional se mostró entusiasmada con la idea de atender a esas cuestiones.

Por otro lado, nuestra iniciativa se basó en que dado que uno de nosotros trabaja en IOMA desde hace varios años, conocíamos las necesidades de planificar la comunicación en la UPPS (en lo que refiere al lanzamiento de nuevos proyectos o en cuanto a la convocatoria a realizar actividades), es por ello que se consideró oportuno desarrollar éste trabajo de Tesis en la Unidad. Posteriormente se dialogó con el Presidente de la Institución quien se mostró interesado en trabajar aspectos de la comunicación en el Área.

# DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL

## LA UNIDAD DEL IOMA

**En este apartado encontraremos:** qué es el IOMA, cuándo se creó, qué es la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud, cuándo se creó, cómo se compone, qué lugar tiene dentro de IOMA y cómo se relaciona con el resto de las Áreas del Instituto, y finalmente cuáles son los Programas que la integran.

### ¿Qué es la Unidad dentro del IOMA?

El Instituto de Obra Médico Asistencial es la Obra Social de los empleados públicos de la provincia de Buenos Aires. Actualmente posee 1.600.000 afiliados, entre los que se consideran los de opción afiliatoria voluntaria. Su estructura cuenta con 2600 empleados distribuidos entre su sede central, y 178 Delegaciones agrupadas en 14 Direcciones Regionales<sup>3</sup>.

La Unidad de Prevención y Promoción de la Salud (UPPS) del IOMA se creó bajo la Presidencia del Dr. Antonio La Scaleia, en Diciembre de 2010<sup>4</sup>, quien consideró que “trabajar sobre la atención primaria es mejorar la calidad de vida” por lo que la Unidad tiende a privilegiar la política de atención primaria, lo que representa “un cambio de mentalidad respecto al cambio de cultura de la prevención”<sup>5</sup>.

Esto responde a un cambio de paradigma que comenzó a verificarse en los últimos años con la jerarquización del modelo de Atención Primaria de la Salud (APS), ya que durante

<sup>3</sup> IOMA. “Reseña Histórica”. [en línea] [citado 14 de abril de 2011]. Disponible en: [http://www.ioma.gba.gov.ar/resena\\_historica.php](http://www.ioma.gba.gov.ar/resena_historica.php)

<sup>4</sup> Bajo Resolución del Directorio de IOMA N° 7640/10

<sup>5</sup> IOMA. “IOMA lanzó la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud”. [en línea] Diciembre 2010. [citado 14 de abril de 2011]. Disponible en <http://www.ioma.gba.gov.ar/prensa.php>

décadas anteriores los esfuerzos realizados desde nuestro sistema sanitario se centraron en atender la enfermedad y no en promocionar y promover la salud. Así lo entiende el ex Ministro de Salud de la Nación (cargo que también desempeñó en la provincia de Buenos Aires) Dr. Ginés González García, quien también afirma que “hoy soplan vientos de cambio y que se abren nuevas oportunidades para avanzar hacia la estrategia de APS (Atención Primaria de la Salud) de manera más decisiva y acelerada”<sup>6</sup>.

De la UPPS dependen y dependerán todos los Programas para la Promoción y Prevención de la Salud que se diseñen en la Obra Social. Su objetivo general es “fomentar la promoción y prevención de la salud, privilegiando la política de atención primaria, utilizando el potencial de la Obra Social junto a sus centros de atención en la provincia; y desarrollar Programas que atiendan a la problemática de las enfermedades crónicas no transmisibles, incentivando el cuidado y control de la salud”<sup>7</sup>.

IOMA, junto a los diferentes sistemas de salud, se encuentra orientada a la tarea de extender el lapso de vida saludable. Esta tarea está íntimamente relacionada a la implementación de políticas que promuevan la promoción de la salud, al respecto el Dr. Ginés González García plantea que “aumentar la calidad de vida constituye la misión de todo sistema de salud”<sup>8</sup>.

La Unidad de Prevención y Promoción de la Salud se encuentra ubicada en la sede central de la Obra Social, calle 46 entre 12 y 13 de la Ciudad de La Plata, Buenos Aires, Argentina. Para su puesta en funcionamiento se acondicionó y refaccionó el espacio ubicado en el piso 13 del edificio. Se designó en la función de Coordinadora a la Dra. Claudia Chirino, quien ya pertenecía a la Institución y había desarrollado tareas similares en otras Direcciones. Con la creación de la Unidad y la designación de su referente, los diferentes Programas ya existentes pasaron a la órbita de una coordinación definida. De ella dependen todos los Programas Preventivos puestos en marcha por el IOMA y los próximos a implementarse.

---

<sup>6</sup> GONZÁLEZ GARCÍA, Ginés y TOBAR, Federico. “Salud para los argentinos”. Buenos Aires, Argentina. EDICIONES ISALUD, 2004. (Página 20).

<sup>7</sup> Resolución del Directorio de IOMA N° 7640/10

<sup>8</sup> GONZÁLEZ GARCÍA, Ginés y TOBAR, Federico. “Salud para los argentinos”. Buenos Aires, Argentina. EDICIONES ISALUD, 2004. (Página 53).

El personal que desarrolla tareas en la Unidad es de un total de veinte (20) agentes, en su mayoría son profesionales de la salud contratados para desempeñar tareas específicas en el sector. En cuanto a los administrativos, son empleados de la planta permanente del Instituto.

Por lo tanto, la UPPS cuenta con la coordinación de la Dra. Claudia Chirino, dentro de sus roles tiene a cargo las decisiones ejecutivas y de gestión del sector, en este papel se relaciona con las demás Áreas y Direcciones del Instituto y con las respectivas autoridades. Luego, en cada uno de los Programas se encuentran los diferentes profesionales (médicos obstetras, ginecólogos, generalistas, cardiólogos; profesor de educación física; odontólogo; asistentes sociales y psicólogas) quienes se dedican a la investigación y planeamiento de los programas y las actividades correspondientes. Cada programa cuenta a su vez con personal administrativo para el apoyo de todas las tareas.

La coordinadora tiene relación directa con otros actores del IOMA pertenecientes a la Presidencia del Instituto, Dirección General de Prestaciones Médicas, Dirección General de Regiones, Directores Regionales y otras organizaciones e instituciones externas. Cada uno de los cinco Programas actuales cuenta con un referente, que junto con la Coordinadora se relaciona, cuando es pertinente, con los distintos Departamentos del Instituto como por ejemplo con el Área de Comunicación Institucional, Ceremonial o el Departamento de Capacitación; también con las diferentes Direcciones de la estructura; y con los Directores regionales y referentes de las Delegaciones.

A diferencia de los otros, el Programa "IOMA MÁS Cerca" es el único que no cuenta entre sus miembros con un médico. Forman parte de él dos asistentes sociales, una psicóloga y una administrativa. Por el tipo de patologías que nuclea, es el Programa que tiene más contacto con los afiliados que padecen esas enfermedades (fibrosis quística, gaucher, esclerosis múltiple). Al realizar seguimiento de los trámites, se relacionan con el Departamento de Compras y Suministros y con la Dirección de Auditoría Médica.

## **La Unidad en el organigrama. Su relación con otras áreas**

En el organigrama institucional la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud se encuentra dentro de la órbita de la Dirección General de Prestaciones Médicas (DGPM), y esta última depende a su vez de la Presidencia del Instituto. No obstante, desde lo formal la Unidad no tiene rango de Dirección como otras que conforman la DGPM, sino como Área específica dedicada a sus funciones. Sin embargo, desde un plano informal, se la considera una Dirección más del Instituto debido a que su referente es incluida en las reuniones de gabinete del Presidente o en las reuniones convocadas por otras Direcciones, por lo que los lineamientos y objetivos diseñados desde estas últimas abarcan a la Unidad.

En las nuevas políticas impulsadas por el Instituto en cuanto a la prevención de enfermedades, se fundamenta el aval para establecer relaciones con otras áreas y direcciones dentro de la estructura. Por lo tanto, se relacionan con la Dirección de Prensa para recibir asesoramiento referente al lanzamiento de folletería para los Programas de prevención que nuclean.

Por otra parte, establecen relaciones con las distintas Direcciones, ya sean las prestacionales, por ejemplo solicitando la agilización de un trámite de medicamento en la Subdirección de Farmacias para un enfermo de Gaucher (nucleado en el Programa IOMA + Cerca); o rastreando órdenes de pago en la Dirección Contable o en la de Compras y Suministros para informar a los afiliados en qué instancia está su trámite o sobre los pasos a seguir en el mismo.

A través de la Dirección General de Regionalización pueden tomar contacto con los Directores de cada una de las catorce Regiones de la provincia de Buenos Aires y los referentes de las Delegaciones. Estos son el nexo para poder incorporar las modificaciones a los Programas existentes, y para difundir los que se van a implementar.

## Los Programas de la Unidad

Los cinco Programas que tiene en marcha la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud abarcan a toda la población bonaerense afiliada a la Obra Social. Cada uno de estos Programas es de diferente temática y se orienta a distintos públicos destinatarios:

-“**MAMI**” apunta a disminuir la morbimortalidad materno neonatal, promover la periodicidad de la consulta en salud, promover la lactancia materna y prevenir enfermedades a la madre y al niño.

- “**SER**” (Salud Sexual y Reproductiva) tiene como objetivos la prevención y el diagnóstico temprano de cáncer génito mamario y las enfermedades de transmisión sexual. También brinda cobertura para una efectiva planificación familiar.

-“**Salud Bucal**” está destinado a los afiliados de 5 a 8 años a fin de que concurren al odontólogo en forma gratuita para sellado de fosas y fisuras del primer molar.

- “**Salud Renal**” se orienta a la detección temprana de la enfermedad renal, su prevención y la cobertura en su asistencia.

-“**IOMA más Cerca**” nuclea a todos aquellos afiliados con enfermedades de alto costo y baja incidencia como Gaucher, Fibrosis quística, Esclerosis múltiple, etc.

Asimismo la Unidad tendrá a cargo todos los Programas que IOMA diseñe en materia de Prevención de la Salud hacia el futuro. Por el momento los integrantes de la Unidad se encuentran en etapa de desarrollo y diseño de cuatro nuevos Programas.

## TRABAJANDO LA INSTITUCIÓN

**En este apartado encontraremos:** el por qué de hacer un diagnóstico, los objetivos del mismo. Las herramientas usadas para el diagnóstico, los resultados del uso de las herramientas, el análisis de los resultados y los aspectos positivos encontrados en la Unidad.

### ¿Por qué hacer un diagnóstico?

Realizar un diagnóstico en comunicación es el primer paso importante para poder adentrarse en una determinada realidad y comenzar a entender todas las variables que conforman el escenario comunicacional de una institución. En este caso particular, la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud, la que a su vez se encuentra inserta en un organismo provincial con más de cincuenta años de existencia como es el IOMA.

Si bien el espacio de tiempo desde la creación de la Unidad es escaso en comparación al de la Institución que lo nuclea, la misma viene desarrollando gran cantidad de actividades para la puesta en marcha de los Programas de prevención y promoción de la salud. No obstante, los integrantes de la Unidad plantean la necesidad de mejorar los aspectos comunicacionales entre sus miembros y con los afiliados, pero por sobre todo con la institución central de la que forman parte: IOMA. A través de la implementación de determinadas técnicas de recolección de datos como las entrevistas en profundidad, las encuestas, el análisis de material documental y la observación se pudo conocer la realidad comunicacional y así dar respuesta a los objetivos que fueron planteados en un inicio. Estos son los siguientes:

- Identificar y analizar cuáles son las estrategias de comunicación de los Programas de prevención y promoción de la salud que desarrolla la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud del Instituto de Obra Médico Asistencial.

- Reconocer las dinámicas de comunicación que se desarrollan entre la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud del Instituto de Obra Médico Asistencial y los agentes de atención al público de la ciudad de La Plata.
- Reconocer qué entienden por comunicación los agentes (empleados y coordinadores de la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud) del Instituto de Obra Médico Asistencial en la ciudad de La Plata.
- Analizar el material documental que elabora la Unidad al momento de implementar los Programas de Prevención, ya sea los de distribución para el personal como los destinados a los afiliados.

La construcción del diagnóstico resultó ser un camino largo y arduo, de idas y vueltas, de preguntas y reformulaciones, de conocer nuevas realidades y nuevas personas. Fue necesario prestar atención a todos los detalles y la apertura a todas las sugerencias. El diagnóstico es el primer paso para la realización de un trabajo profesional efectivo, que se traduce en resultados que orientan una planificación que ayude a modificar escenarios que necesiten una intervención comunicacional.

### **Diseño de las Herramientas de Diagnóstico**

Las herramientas diseñadas y luego puestas en práctica para la realización del diagnóstico fueron: en primera instancia la observación; las entrevistas en profundidad y las encuestas.

La **observación** como instrumento para comprender los mapas de significación que guían las acciones de los empleados de la Unidad y para relevar información sobre cómo se desarrollan las relaciones entre ellos<sup>9</sup>. Esta técnica nos sirvió para dar cuenta de las significaciones dichas y las no dichas que existen en las relaciones entre los miembros de la Unidad, dentro de un contexto determinado.

---

<sup>9</sup> TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. "El abordaje de las Organizaciones, Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional". Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Documento de Cátedra. Año 2007. Página 24/36.

Realizamos **entrevistas en profundidad**, las utilizamos para relevar los discursos de los integrantes de la UPPS, qué representaciones se hacen de la realidad de la que están participando y qué significados le otorgan a lo que viven en el sector<sup>10</sup>. Con respecto a ellas, fueron realizadas de manera flexible, permitiendo que el entrevistado se exprese sobre algunos temas que le interesaban más que otros, y teniendo en cuenta que la misma variaba en su duración en base a la predisposición de cada persona consultada. Asimismo, se realizó un sondeo de detalles sobre los diferentes procesos y significados que le atribuían a cada una de sus declaraciones.

Las mismas se realizaron a la Coordinadora de la UPPS, a los empleados de la Unidad, a la encargada de área de la Región La Plata, y a los empleados de atención al público de las Delegaciones de Gran La Plata. Esto nos permitió conocer cómo ellos piensan la comunicación; qué importancia le dan a la metodología al momento de implementar los mensajes; y en qué lugar ponen a los agentes que toman contacto con los beneficiarios.

Las entrevistas se realizaron con resguardo de sus nombres, a excepción del de la Coordinadora de la Unidad<sup>11</sup>, a fin de que puedan volcar todas sus inquietudes, vivencias e ideas referidas a la temática de la investigación sin restricciones o miedos a que “otros” puedan repudiar u observar sus dichos.

Asimismo, las entrevistas se realizaron con una previa explicación tendiente a comunicarles que nuestro trabajo serviría para poder mejorar aquellos aspectos comunicacionales que pudieran estar necesitando una intervención para llegar a mejorarlos, dándoles a entender que en definitiva esto repercutirá en una mejor labor para llevar adelante sus tareas futuras.

Es fundamental tener presente que los agentes de atención al público son los principales actores responsables al momento de poner en marcha los Programas, ya que por ellos se activan y por ellos se pueden también medir los resultados junto a los usuarios.

Por otro lado, las **encuestas** fueron realizadas con un conjunto de preguntas para conocer la opinión global y segmentada sobre diferentes temas, aplicándolo a un grupo de personas

---

<sup>10</sup> Idem

<sup>11</sup> En cada Programa trabajan alrededor de cinco personas, de tal forma que no es factible identificar la autoría de las declaraciones.

a modo de muestra con el objetivo de obtener la tendencia de opinión del universo<sup>12</sup> (Ver en Anexo, página 61).

Las mismas fueron realizadas en el mes de enero de 2012, lo que implicó que gran cantidad de personal estaba de vacaciones. Por otra parte, se repartieron entre todo el personal presente en los pisos del edificio central, una cantidad de 200 encuestas, de las que recolectamos sólo 83 de ellas contestadas.

Las encuestas se realizaron con el objetivo de determinar el grado de conocimiento que poseen los empleados de sede central sobre la existencia de la Unidad, los Programas que abarca y las actividades que desarrolla, como también poder elaborar un sondeo de las percepciones que estos tienen de los mismos. Además, se les ofreció un espacio para realizar observaciones.

Finalmente, se realizaron encuestas a los miembros de la UPPS a fin de determinar el clima interno del área para poder establecer cómo se relacionan entre compañeros de trabajo y con su Coordinadora; establecer canales de comunicación; y conocer las percepciones que poseen sobre el sector en el que trabajan. Las mismas se realizaron a todo el personal presente: once personas de un total de veinte, debido a que los restantes se encontraban de licencia.

La Coordinadora fue cordial y explicativa para la realización de las entrevistas en profundidad, al tiempo que reconoció una falencia en cuanto a la comunicación en la Unidad. Es importante destacar que nos presentó a todo el equipo y dejó consignado que íbamos a trabajar con ellos haciendo entrevistas, por lo que en nuestras visitas nunca tuvimos una negativa. Por otro lado y para considerar como positivo, nos ofreció y asignó una mesa de trabajo para llevar adelante nuestra labor.

No obstante, a través de nuestras visitas durante el año 2011 y 2012, fuimos observando y tomando en cuenta los comentarios de los integrantes de la UPPS que surgían de las

---

<sup>12</sup> TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. "El abordaje de las Organizaciones, Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional". Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Documento de Cátedra. Año 2007. (Página 24/36)

entrevistas para luego poder realizar las preguntas que formarían parte de las encuestas para ese público.

Posteriormente, realizamos las entrevistas y encuestas a los empleados y Delegados de todas las Delegaciones de la Región La Plata. Teniendo en cuenta las respuestas y apreciaciones de los integrantes de la UPPS y de las Delegaciones elaboramos, fuera de lo planificado originariamente, las encuestas para los empleados de IOMA Central, con el objetivo de comparar las percepciones de los integrantes de la Unidad y de las Delegaciones con los del empleado que no pertenece a esos sectores, (Ver en Anexos, página 61).

### **Análisis. Las voces de la Unidad**

Para esta instancia de análisis de los discursos recolectados a través de las entrevistas y las encuestas, construimos una lista de “temas clave”<sup>13</sup> que son importantes para nuestros objetivos de diagnóstico (página 16/17). Estos temas surgieron de lo manifestado por los entrevistados sobre la realidad comunicacional analizada.

Así surgió una lista. Posteriormente seleccionamos “segmentos del texto”<sup>14</sup> que se refieren a los temas clave que nos resultaban relevantes para éste trabajo.. Luego agrupamos los segmentos de texto según el tema clave que le habíamos asignado anteriormente, con el objetivo de comprender cuál es el sentido concreto que se le asigna a cada tema y su complejidad de acuerdo a cómo se inserta en la realidad organizacional. Finalmente, identificamos los “ejes y las redes”<sup>15</sup> a partir de los cuales se ordenan las agrupaciones realizadas representando los significados atribuidos a cada uno de los temas clave.

---

<sup>13</sup> TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. “El abordaje de las Organizaciones, Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional”. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Documento de Cátedra. Año 2007. (Página 37/48)

<sup>14</sup> Idem

<sup>15</sup> Idem

De ese modo desarrollamos tres Redes. La *primera* Red relacionada con el “Reconocimiento Institucional”, en la que establecimos seis Ejes: Falta de interés para contestar encuestas, Baja concurrencia a convocatorias, Desconocimiento de la existencia de la Unidad, Empleados de Elite, Pausa Activa y Capacitación. A cada uno de estos ejes le atribuimos su correspondiente agrupación de segmentos de texto.

En cuanto a la *segunda* Red, la denominamos “Regiones y Delegaciones”, donde desarrollamos los segmentos de texto relacionados con tres Ejes: Conectividad, Teléfono y Fortalecer relación.

Y por último, la *tercera* Red denominada “Comunicación” con dos Ejes: Comunicación Interna y Comunicación externa, (Ver en Anexos, página 61).

De esta manera, se destacaron los aspectos que están relacionados directamente con los objetivos del diagnóstico, y que junto a la observación y al análisis de los documentos hacen surgir las conclusiones.

### **Aspectos positivos**

Dentro de los aspectos positivos que se presentan en la Unidad puede destacarse que la misma es un proyecto que se puso en marcha desde hace muy poco tiempo, y por lo tanto la gran mayoría de sus integrantes refirieron sus ganas de trabajar y realizar tareas en pos del proyecto para el cual fueron convocados. Ya sea desde los empleados administrativos y profesionales de los diferentes Programas que la conforman, como por parte de la médica a cargo de la Coordinación; ella tiene una perspectiva humanística y social que acompaña el discurso médico y al decir de los integrantes del Área, es receptiva a nuevas propuestas para mejorar la comunicación en la Unidad.

Si bien la creación de la UPPS obedeció a una decisión política del Presidente actual<sup>16</sup>, Dr. Antonio La Scaleia, la misma también se sostiene a través de una nueva mirada por parte

---

<sup>16</sup> Resolución del Directorio de IOMA N° 7640/10

de este tipo de instituciones y organizaciones referente a priorizar acciones de prevención tendientes a disminuir las enfermedades y por consiguiente reducir las erogaciones que representan hacer frente a los tratamientos. De este modo se cubren dos aspectos positivos, por un lado se busca mantener a los afiliados del Instituto en condiciones más saludables; y por otro, esto permite costear tratamientos más específicos para determinadas dolencias que así lo requieran.

Por estos motivos, la UPPS cuenta con el apoyo necesario para la realización de actividades que suponen un cambio de mirada tendiente a dar más prioridad a la prevención y cuidado de la salud. Cada puesta en marcha de un determinado Programa, evento, campaña de prevención, cuenta con el aval del IOMA y por ello la Unidad recurre a las diferentes sectores de la estructura para llevar adelante estas actividades. De este modo reciben el asesoramiento del Área de Comunicación Institucional, de la Dirección General de Prestaciones, Dirección General de Regiones, Área de Ceremonial y Subdirección de Compras y Suministros, entre otras.

Parte de esa decisión política de apoyo a esta nueva perspectiva de atención a la prevención y promoción de la salud encuentra sustento en la preparación de un espacio de trabajo para la localización de la Unidad. Para ello se refaccionó el piso 13 del edificio central colocando divisiones de durlock, se fabricaron bibliotecas, se compró mobiliario de oficina y equipos informáticos; se acondicionó el sistema de calefacción ambiente, y se puso en valor la terraza para la puesta en marcha de actividades al aire libre.

Todas estas acciones ofrecen, para los empleados que desarrollan sus actividades laborales en este sector, un comfortable ambiente de trabajo. Por otra parte, los miembros de la Unidad realizan un trabajo diferencial al del resto de los empleados del Instituto debido a que su función es la de planificar y diseñar políticas acordes a los objetivos del Área, a excepción de las encargadas del Programa IOMA + CERCA que además tienen mucho contacto con los afiliados y realizan seguimiento de los trámites de patologías especiales.

Otro de los aspectos positivos de la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud es que uno de los fines de su creación fue nuclear en un área determinada algunos de los diferentes Programas que ya existían dentro de IOMA, y que se encontraban dispersos dentro de la estructura. Si bien en este punto la identidad y visibilidad de la propia Unidad se desdibuja, puede decirse que la UPPS fue y está siendo el soporte para la creación de nuevos Programas y el diseño de diferentes acciones orientadas al objetivo de promocionar la salud, como por ejemplo las Jornadas de Envejecimiento Saludable, las recomendaciones para el Día de la Hipertensión Arterial, la campaña de Vacunación Antigripal, entre otras.

Por último, otro aspecto a destacar es la forma en que pudieron identificar los problemas al momento de comunicar el Programa de Salud Renal en las Regiones de la provincia y así encausar la comunicación de otra manera, así lo expresa la Coordinadora de la Unidad:

*“Hicimos un chequeo de cuáles fueron las debilidades y fortalezas del Programa, en función de eso nosotros arrancamos por cambiar la forma de comunicación. Lo que era el Promotor (representante en cada Delegación) no se había contemplado antes. Insistimos un poco en eso y también en la convocatoria, en la importancia de que el Director de cada Región esté involucrado, que la Dirección de Regiones esté involucrada, o sea, nos centramos en la importancia del evento. También si vos no planificas lo que tenes que hacer, se pierde claridad de los objetivos y lo cotidiano pasa y pasa. Y se podría cumplir con una planificación semanal o quincenal”.*

En lo expresado por la coordinadora de la Unidad pueden evidenciarse aspectos importantes a tener en cuenta, ya que al momento de presentar uno de los Programas pudieron captar las falencias comunicacionales y accionar para poder corregirlas en una segunda convocatoria. Por lo tanto, comenzaron a plantearse que el modo de comunicación no era el más adecuado y que debían pensar sobre como hacerlo para llegar a un mejor resultado.

Además, a raíz de esta situación, pudieron identificar la importancia de la participación de otros actores que también forman parte del IOMA y que con su accionar ayudan a fortalecer las actividades puestas en marcha por la Unidad. Por último, la coordinadora hace hincapié en la importancia de la planificación para no apartarse de lo que sería la finalidad de la UPPS, que muchas veces se desdibuja debido a la realización de tareas cotidianas, o en la resolución de situaciones imprevistas.

## **LA COMUNICACIÓN ¿ESTRATEGICA O ACCIONES NO PLANIFICADAS?**

**En este apartado encontraremos:** las estrategias de comunicación que desarrolla la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud para dar cuenta de nuestro primer Objetivo del Diagnóstico Comunicacional (página 16/17).

En lo que refiere a identificar y analizar cuáles son las estrategias de comunicación que desarrolla la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud del IOMA, inferimos que no poseen una estrategia comunicacional determinada sino que responden a acciones no planificadas para encarar determinadas actividades. Para fundamentar, se detallan las siguientes situaciones:

### **Encuestas con poca respuesta**

Un ejemplo de esto vivenciaron y expusieron los integrantes del Programa de Riesgo Cardiovascular, luego de realizar encuestas para medir la incidencia de riesgo cardiovascular en la población de empleados de La Plata (Central y Región).

Las encuestas referidas fueron entregadas por profesionales de la Unidad en cada oficina del IOMA central, luego de una presentación y breve explicación del por qué de las

mismas. La encuesta estaba acompañada de un cuadro de valores donde el empleado podía buscar, en una tabla con referencias de peso y actividad física diaria, cuál era su riesgo cardiovascular. También se realizaron en la Región La Plata, las que fueron entregadas al Delegado de la Región para hacerlas llegar a los empleados.

Estas encuestas no tuvieron respuesta en el número esperado, como lo manifiestan a continuación los profesionales de la Unidad.

*“Mucha gente muy negativa a lo nuevo, a lo que estás ofreciendo y explicando, como menospreciando tu trabajo. Tuvimos un bajo porcentaje de respuesta ya que de 1180 encuestas, 700 no fueron contestadas”.*

*“Se le dio la encuesta a todos los empleados tanto de Central como de Regiones, y un alto porcentaje no las contestó. Las entregaban en blanco y eran anónimas. La sensación que nos quedó es que los estábamos molestando”.*

Dentro del material documental que analizamos para este trabajo de Tesis, solicitamos las encuestas realizadas al empleado de IOMA. Las mismas fueron confeccionadas por los técnicos del área y supervisadas y diseñadas por el Área de Comunicación Institucional del IOMA, por lo tanto, consideramos que las mismas eran breves, concretas y fáciles de contestar.

La misma situación de baja respuesta de las encuestas nos ocurrió a nosotros cuando las entregamos a los empleados de IOMA Central, con el objetivo de determinar el grado de conocimiento que poseían sobre la existencia de la Unidad, los Programas que abarca y las

actividades que desarrolla. Las mismas no fueron contestadas por una gran mayoría, de 200 encuestas entregadas, solo recibimos 83<sup>17</sup>.

Asimismo, a través de charlas informales con algunas personas que sí contestaron nuestra encuesta, nos manifestaron que este tipo de acciones a ellos no les aportaban nada para realizar su labor diaria dentro de la Institución y que por lo tanto, no despertaban el interés de los empleados el contestarlas.

De igual modo, en cuanto a la aparente sensación de rechazo que dan a entender los miembros de la Unidad, otra de las médicas manifestó que:

*“El nivel de adhesión a llenar una encuesta en tu trabajo, en tu escritorio, fue muy bajo. Hubo mucha resistencia, a pesar de que te la llevaban a tu escritorio y era anónima”.*

### **Altas expectativas, baja convocatoria**

La UPPS realizó una jornada sobre Alimentación Saludable con el objetivo de fomentar en los empleados de Central la realización de una dieta balanceada y con componentes saludables. Los encargados de la convocatoria fueron los miembros de la Unidad con el apoyo del Área de Prensa y el Departamento de Capacitación de Personal del Instituto, para luego cursar invitaciones a todas las Direcciones de la estructura con el fin de que cada una de estas enviara al menos cuatro personas. Los profesionales hablaron acerca de esa experiencia.

---

<sup>17</sup> Aclaración: al momento de entregar las encuestas referenciábamos que eran para la UPPS y que las pasábamos a retirar en una hora. Al volver, cumplido el tiempo, y no recibir las encuestas completas, ofrecimos regresar al otro día, situación que agradó al personal y refirió ser más conveniente dejarlo para “mañana”. Pero al volver en la jornada siguiente, no fueron muchos los que las habían completado. Asimismo destacamos el buen trato de los empleados y la amabilidad de la mayoría de los que contestaron, quienes también nos ofrecieron una colación en tanto esperábamos la devolución instantánea de las mismas por parte de los más interesados.

*“Se hizo una jornada de “Alimentación Saludable”, asistió el personal de la Guardería del Jardín Maternal, pero igual fue muy poquita la gente que había, de toda la Institución quince personas. Convocar es muy difícil, y que vengan es más difícil”.*

También habló otro profesional acerca del tema de la dificultad de las convocatorias y la asistencia, manifestó lo siguiente:

*“Bueno, yo sé que han ido a un lugar y la concurrencia no ha sido la esperada, a veces también es cuestión del otro que importancia le da al integrarse y formar parte”.*

Con respecto al tema de las convocatorias, en este caso para la presentación de un Programa en particular, la Coordinadora de la Unidad informó:

*“Cuando se hizo la capacitación en la Región La Plata (para la presentación del Programa de Salud Renal) nosotros hicimos la invitación por nota y le pedimos a cada Director que mandara a cuatro representantes por su Dirección, podían mandar más gente, pero en un principio pensamos que íbamos a estar sobrepasados de gente. La idea era que replicara, y hubo Direcciones que ni siquiera mandaron a uno de sus compañeros. No llegamos a veinte personas con Región La Plata, y con representantes de todo el piso. Y encima de los que estaban las críticas no eran constructivas, eran críticas destructivas”.*

Las convocatorias a las reuniones informativas sobre Alimentación Saludable fueron realizadas a través de afiches colocados en los baños, las cocinas, los ascensores y las escaleras de la sede Central. Estas acciones fueron definidas por la coordinación de la Unidad y con el asesoramiento del Área de Comunicación Institucional. Asimismo, se dio

intervención al Departamento de Capacitación de Personal con el objetivo de que cursara invitación a los Directivos.

Por otra parte, respecto a la capacitación del Programa Salud Renal, la convocatoria se realizó por intermedio de una nota enviada a cada Director del Instituto, incluido el de Región La Plata.

En referencia a las notas, puede decirse que las mismas fueron realizadas en base a un modelo característico y tipificado, que es el que se utiliza usualmente para las convocatorias. Quiere decir, que existe una nota modelo a la que se le agregan y cambian los datos según las necesidades, y luego los remitentes son completados en base a un listado correspondiente al organigrama de la institución.

### **Pausa Activa**

Paralelamente a la situación antes planteada, consideraron notoria la falta de interés de los agentes para realizar la Pausa Activa. La propuesta está destinada a los empleados de Central, y se realiza en la terraza (al aire libre) del edificio de calle 46, que se acondicionó para la actividad con pasto sintético, cañas de bambú y masetas con pequeños árboles. El objetivo es que el empleado pueda relajarse con ejercicios de estiramiento durante diez minutos dentro de su horario laboral.

Sobre la Pausa Activa, un administrativo del Programa MAMI-SER expresó su experiencia:

*“Vas a un lugar y te preguntan “¿Dónde trabajas?” y decís en el piso 13, y entonces te dicen: “Ah!, donde está la Pausa Activa”. Lo que más les causa es la Pausa Activa. Les causa porque nunca la hicieron. Es una cosa que en la mayoría de los edificios públicos no se hace, y al ser novedoso lo toman como algo gracioso eso de la Pausa Activa. Se*

*piensan que son diez minutos de joda y no como para hacer una actividad física entre horarios”.*

Del mismo modo, uno de los profesionales del Área comentó sobre el tema:

*“Hubo mucha resistencia con la Pausa Activa. El empleado de IOMA tiene una característica especial, se resiste a todos los cambios”.*

En cuanto a la aceptación de los cambios y las propuestas, los empleados de IOMA comparten la misma característica que los miembros de toda organización del sector público. En este sentido, Gustavo Blutman<sup>18</sup>, afirma que este tipo de agentes definen los usos y costumbres, institucionalizan criterios sobre lo que es bueno y lo que no, lo aceptable y lo inaceptable; y estos elementos configuran modelos mentales, hábitos y formas de relacionarse que pueden resumirse como “cultura organizacional”. Para el autor, resultaría necesario elevar los niveles de tolerancia a situaciones de incertidumbre provocadas por un cambio organizacional, en este caso surgido por la implementación de la Pausa Activa y otras actividades propuestas con escasa participación.

Basándonos en las investigaciones que realizó Blutman sobre las Reformas del Estado y las Reformas Administrativas en los organismos públicos argentinos, debemos considerar que los agentes del IOMA no se escapan a esa desconfianza que genera el cambio, manteniendo y reproduciendo la cultura institucional reinante, sin darse la oportunidad de experimentar el cambio, lo diferente; esto se debe a la falta de un diagnóstico institucional y una planificación adecuada, con acciones comunicacionales que permitan involucrar y participar a los agentes.

El Profesor de Educación Física encargado de la actividad al aire libre, manifestó:

---

<sup>18</sup> Secretario Académico e Investigador del Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires. En 4° Congreso Argentino de Administración Pública Sociedad, Gobierno y Administración. Construyendo el Estado Nación para el crecimiento y la equidad. Buenos Aires, 22 al 24 de agosto del 2007. El estudio de la Cultura de las Organizaciones Públicas en el contexto de la Reforma y Modernización del Estado. [en línea]. [citado 25 de julio de 2012]. Disponible en: [www.asociacionag.org.ar/pdfcap/4/Blutman,%20Gustavo.doc](http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/4/Blutman,%20Gustavo.doc)

*“Me pasa que cuando ando por el edificio me dicen: “¡Huy!, tengo que subir, hoy tengo que subir”, pero no vienen. Entonces los invitábamos a hacer la Pausa en los pisos, y la gente fue muy reacia. Por vergüenza, por desconocimiento, por prejuicio. Hay mucha reticencia por parte de la gente, por ahí menospreciando lo que vos le estás brindando. Cuando empecé a trabajar y comentaba que daba la Pausa Activa, me decían: “¡En pausa tenes tu sueldo!”.*

Otra de las médicas del Área con participación en ese proyecto informó:

*“Fuimos piso por piso a hacer una demostración, y hubo pisos donde nos dijeron que no. En ese momento “¡todos trabajaban!” y nadie podía perder un ratito para hacerla. Así que estamos remándola”.*

La primer Pausa Activa fue realizada el día de la inauguración de la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud. Los primeros concurrentes a la misma fueron el Ministro de Salud Provincial, el Presidente del IOMA y demás funcionarios de la Institución, en este sentido, muchos de los empleados conocieron la existencia de una actividad llamada Pausa Activa que forma parte del Programa de Riesgo Cardiovascular por la cobertura que realizaron los medios locales y provinciales.

La situación que se expresa en las encuestas realizadas a los empleados de Central manifiesta que un 66% dijo no conocer la existencia de la Unidad. Posteriormente a la inauguración, el Área convocó al personal a realizar la Pausa Activa, llevando adelante una demostración de la actividad piso por piso e informando los horarios disponibles para hacerla, sin embargo un 81% de los consultados dijo no conocer las actividades que allí se desarrollan.

## El sector “VIP” del IOMA

De la misma manera, la sensación de rechazo y falta de participación que argumentan los integrantes del Área sería en parte por los comentarios que han realizado los empleados de Central referentes al lugar acondicionado en el que se emplaza la Unidad (diferente al resto de los pisos de la Institución), o a la asociación de ese sector con un lugar de empleados “vip” o piso “vip”.

Así expresan lo miembros de la UPPS sus vivencias:

*“La gente, el radio pasillo, decía que la Pausa Activa era solamente para los directivos”. Por ahí se dejan llevar, se quedan con esa idea, tienen una imagen que por ahí no es”.*

Una de las médicas de la Unidad extendió la siguiente conclusión:

*“Costó el hecho de estar en prevención. Y el hecho de estar en la Unidad era crítico porque fue un poco revolucionario, porque antes en este piso había gente de otra Dirección y el hecho de mudarse a otro lugar fue duro. Pero eso no lo digitamos nosotros, sino de más arriba. Entonces se lo tomó como una especie de expropiación, ahí caímos mal. Mucho pasó por el rechazo, porque a este lugar lo pintaron, porque pusieron durlock para armar estantes para colocar las carpetas, porque trajeron escritorios nuevos, sillas nuevas. Hemos pasado y escuchar: “Mirá! tienen mobiliario nuevo, y sillas nuevas...”. Porque hicieron lo del césped, ique dijeron que era una cancha de golf! En vez de pensar que es una Unidad de Prevención y Promoción para el bienestar de todos”.*

En el mismo sentido, otra de las médicas expresó:

*“Hay gente que porque este lugar está limpio, y es lindo y porque lo cuidamos, que se yo..., nos miran mal...”.*

También manifestó otra de las integrantes:

*“Me dicen en algunos lugares: “Están arriba, están en el sector “vip”. Pero son todas las predisposiciones”.*

Con respecto al tema de la asociación de ese sector con un lugar de empleados “vip” o “piso vip”, la Coordinadora de la Unidad dijo:

*“Pero a la hora de criticar, no quedó uno sin enterarse que acá hay pasto verde (en referencia al lugar donde se realiza la Pausa Activa), y no hubo una comunicación a los Directores diciendo eso. De las cosas cotidianas nos enteramos todo el mundo, de las cosas importantes no”.*

Asimismo, ante estas declaraciones consultamos a los entrevistados (fuera de lo pautado en la encuesta) qué es lo que ellos hacían para cambiar ese pensamiento de la gente que trabaja en Central, y la respuesta general fue continuar trabajando para lograr un cambio, aunque no tienen claro cómo hacerlo.

Los rumores que circulan dentro de la organización en referencia a que la Unidad es un “piso vip” o que allí trabajan empleados “vip” son un aspecto más en la constitución de la red cultural, donde la información no oficial conforma una parte importante de la comunicación Institucional ya que une a todos los sectores sin distinguir jerarquías<sup>19</sup>. Por tener esa característica de rumor, es que los mismos no se han podido detectar en los resultados de las encuestas realizadas por nosotros a los agentes de Central.

---

<sup>19</sup> TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. “Comunicación Interna y Externa. Dos caras, una moneda”. Documento De Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Documento de Cátedra. Año 2007. (Página 3/4)

## LAS DINÁMICAS DE COMUNICACIÓN

**En este apartado encontraremos:** las dinámicas de comunicación en la Unidad, entre ella y el resto del IOMA. Además la que existe entre el área y las instituciones externas, para dar cuenta de nuestro segundo y tercer Objetivos del Diagnóstico Comunicacional (página 16/17).

### Comunicación vertical

Con referencia a qué entienden por comunicación los agentes de la Unidad y al reconocimiento de las dinámicas de comunicación que se desarrollan entre esta y los agentes de atención al público de la ciudad de La Plata, se evidencia que la comunicación es vertical.

Esto quiere decir que la relación entre los empleados de atención al público y los miembros de la Unidad se constituye en un espacio de comunicación interna, esto se trata de “la interacción entre los miembros de una organización dentro del marco simbólico de la misma, en donde se evidencian procesos de producción de sentido”<sup>20</sup>. Así los flujos de mensajes existentes son descendentes, es decir que tienen origen en el sector de decisión superior, que corresponde a la Unidad, y fluyen en forma descendente, primero a los encargados de las Regiones, luego a los encargados de las Delegaciones, y finalmente estos transmiten a los empleados de atención al público.

Los testimonios expresados por los agentes de atención al público dan cuenta que no tienen contacto directo con la Unidad, sino que en la mayoría de los casos toda la información que reciben es a través de la Región que los nuclea: La Plata.

---

<sup>20</sup> TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. “Comunicación Interna y Externa. Dos caras, una moneda”. Documento De Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Documento de Cátedra. Año 2007.(Página 1/2)

Estas situaciones ponen de manifiesto lo ya expresado acerca del modo en que circulan y fluyen los mensajes, es decir de manera descendente. El empleado que atiende a los afiliados recepciona las novedades a través de su delegado o coordinador, y estos a su vez lo hacen desde una instancia de mayor jerarquía.

Otro tipo de comunicación se plasma a través de notas formales emitidas por la Unidad y por Resoluciones avaladas por el Directorio de IOMA, pero que de todos modos siempre son enviadas por la Región. Al respecto uno de los empleados de la Delegación City Bell manifestó que:

*“Nosotros hablamos con la Región directamente, nunca llamé y no tengo memoria de que me hayan llamado de la Unidad. Sí, he ido a capacitaciones en IOMA Central, pero siempre me comunicaron la capacitación desde la Región”.*

Los agentes de la Delegación Los Hornos, también dieron cuenta sobre la falta de diálogo directo con la Unidad, y a través de este testimonio se demostró la linealidad en los mensajes como así también respeto a lo jerárquico. En cuanto a la comunicación que mantienen con la Unidad uno de los empleados informó:

*“Es por la Región, yo transmito a mi superior y ella se encarga. Nunca llamamos a la Unidad”.*

Cuando se hizo referencia a la comunicación de los cambios o novedades impulsados por la Unidad en referencia a sus Programas, uno de los miembros de la Delegación de City Bell agregó:

*“Nos avisan por mail y después viene la nota, en eso la comunicación con la Región funciona”.*

Con respecto a la comunicación desde la UPPS hacia los empleados de atención al público ante la presentación de un nuevo Programa desarrollado por la Unidad, una de las empleadas de la Región La Plata manifestó:

*“Hubo una convocatoria ahora, antes de lanzar un Programa. Convocaron a todos los que estábamos representando los Programas en “Atención al Público”, y nadie tuvo acceso a hablar. Hablaron ellos, los representantes de la Unidad y hubo una exposición de cada Programa, de diabetes, de corazón. Yo dije: “¡Que bárbaro!”... pero a nosotros que damos la cara al público directamente no nos escucharon”.*

De este modo, queda expuesto que ante una circunstancia de importancia como lo fue la presentación de un Programa ante los agentes de atención al público, no se tuvieron en cuenta las inquietudes de los mismos debido a que no hubo un espacio de diálogo para realizar consultas. De acuerdo a lo expresado por los empleados entrevistados, el encuentro no presentó una dinámica de interacción. No obstante, luego de la puesta en marcha de dicho Programa, coincidieron en que las consultas realizadas telefónicamente fueron resueltas con celeridad.

### **La visibilidad de la Unidad**

Los empleados de la Unidad y de las Delegaciones manifestaron su parecer sobre cuánto se conoce de la Unidad dentro de la Institución. Ante la pregunta ¿cuán informados están acerca de la existencia de la Unidad los agentes del Instituto? (considerando un puntaje de 1 a 10) respondieron:

*“Yo le pondría un puntaje bajo, un 5 como mucho. Porque hay gente que te dice: “¿Y eso qué es?, ¿Dónde está?, Ah! Ustedes son de la Unidad?. Y acá se hizo la inauguración, salió en los diarios, vino el Ministro de Salud Provincial”.*

En este mismo sentido, también lo cuenta una médica:

*“Yo pienso que el tema de la existencia de la Unidad es algo interno, para mi no están enterados de todos los Programas, saben que la Unidad existe pero no tienen conocimiento”.*

Por otro lado, se consultó a los empleados de las Delegaciones sobre si tenían conocimiento de la existencia de la Unidad y de las funciones que desarrollaba. Con el mismo sistema de puntuación, uno de los empleados de City Bell informó que:

*“No se cuál es la función de la Unidad de Promoción y Prevención. Acá trabajamos diez personas y salvo la doctora y yo, nadie sabe que existe, entonces de 1 a 10 sería un 2 (dos).”*

Con respecto a la visibilidad de la Unidad, en la Delegación Romero uno de sus miembros informó:

*“Yo no la conocía a la Unidad en sí. Sabemos del Plan Renal ó el Plan MAMI, pero de la Unidad en sí no sabía que existía”.*

En la misma línea se expresó uno de los administrativos de la Delegación La Plata calle 6:

*“No sé cuál es la función de la Unidad, me acabo de enterar, no estaba al tanto de la existencia, los empleados de acá no la conocen”.*

Por lo tanto, la visibilidad de la Unidad es escasa y en cambio son reconocidos algunos de los Programas que forman parte de ella. Las encuestas que hemos realizado a los empleados de IOMA central, arrojaron que un 34% consideró tener conocimiento de la UPPS. En tanto, solo un 19% de los consultados manifestó conocer las actividades que allí se realizan, (Ver en Anexos, página 61).

## El diálogo dentro de la Unidad

Con referencia a la comunicación entre los miembros de la Unidad<sup>21</sup>, ya sea por las reuniones de trabajo entre agentes de los diferentes Programas o por la vinculación entre ellos al afrontar situaciones cotidianas, sus integrantes consideran que la misma es buena, lo que significa un aspecto positivo para el Área; así lo manifiesta una de las administrativas del sector:

*“La verdad que el equipo de trabajo es precioso. La verdad somos un buen equipo, hay una comunicación maravillosa, nos vamos pasando todo, lo importante es el afiliado porque es el que necesita. Eso es algo que tenemos claro”.*

Asimismo, la integrante de uno de los Programas informa que al momento de formar parte del plantel de la Unidad les explicaron cuál era la función de cada uno de los Programas y que generalmente la Coordinadora de la Unidad los reúne al momento de comunicar cualquier actividad nueva que se realice.

Una de las profesionales se manifestó de igual manera sobre el tema:

*“Sabemos que Programa está, sabemos que es lo que tiene que hacer el afiliado. Además estamos en un ambiente donde se escucha en lo que está trabajando el otro. Pero siempre generalmente nos contamos, tenemos muy buena relación dentro de los Programas”.*

Otro de los administrativos transmitió que:

---

<sup>21</sup> “Se considera comunicación interna a todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico”. TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. “Comunicación Interna y Externa. Dos caras, una moneda”. Documento De Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Documento de Cátedra. Año 2007. (Página 1/6)

*“Trato de que si yo no estoy, saben lo que hago yo, y yo se lo que van haciendo. Creo que es lo más lógico para un trabajo en equipo. Y la comunicación entre nosotros con respecto al trabajo es buena”.*

Otro de los miembros de la Unidad expresó que:

*“Acá es como una regla que todos tenemos que saber mínimamente de cada uno de los Programas para responder el teléfono. Las reuniones se pueden hacer convocadas por Claudia, por un determinado tema en un Programa, y de paso nos vamos integrando. Hay como un proceso natural, un ida y vuelta porque nos hablamos entre nosotros, escuchas respuestas de problemáticas de quienes llaman. La idea es que se atienda al afiliado y tengamos un mínimo conocimiento de todos los Programas. Pero acá nos costó, porque al haber una falta de posicionamiento repercute en los roles. Y Claudia nos mandó al ISEI a una capacitación sobre trabajo en equipo y fue excelente, nos encantó”.*

Paralelamente se advierte otra mirada sobre la comunicación dentro de la Unidad por parte de su Coordinadora, quien considera que la misma no es la adecuada:

*“En este momento estamos con una necesidad de comunicación interna, acá en el mismo equipo general, o porque hay personas que no saben en que están trabajando dentro de un mismo Programa”.*

En este punto la Coordinadora advierte la falta de una estrategia referente a reforzar la comunicación entre los miembros de la Unidad, al tiempo que reconoce la ausencia de un lineamiento general sobre las actividades próximas a desarrollar, en este sentido reflexionó:

*“Queremos un modelo de cómo planificar lo laboral, reвер los objetivos, porque hay gente que estaba muy inflada y que de golpe se desinfló”.*

En este sentido también hace mención a una posible pérdida de motivación e integración entre los miembros que conforman la Unidad y que se traslada en las acciones laborales.

### **La relación con las Regiones**

En cuanto a la comunicación interna, pero con las Regiones<sup>22</sup>, se detectan algunas debilidades, por la falta de información (principal objetivo de la comunicación interna).

Uno de los miembros del Área habla de la falta de información:

*“Se dificulta, ahí a nosotros se nos genera algún problema. La comunicación de la Unidad en cuanto del Plan Ser o del Plan Mami, es en general es poca para lo que ellos tienen que hacer. Y generalmente, la falta de comunicación a las Regiones no parte de nosotros, sino del poco sistema que tengan ellos. Y el teléfono te salva”.*

En cuanto a éste tema, la Coordinadora de la Unidad plantea que realizaron cambios en la forma de comunicar los nuevos Programas en las Regiones teniendo en cuenta las experiencias anteriores y con el fin de optimizar los resultados. De este modo, concluyó lo siguiente:

*“Hicimos un cuequeo de cuáles fueron las debilidades y fortalezas, en función de eso cambiamos la forma de comunicación. Insistimos en la*

---

<sup>22</sup> “Se considera comunicación interna a todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico”. Documento de Cátedra Taller de Producción de Mensajes. “Comunicación Interna y Externa. Dos caras de una misma moneda”. Año 2007. (Página 1/6).

*convocatoria, en la importancia de que el Director esté involucrado y que la Dirección de Regiones esté involucrada”.*

En cuanto a los chequeos posteriores que realizaron desde la Unidad luego de los encuentros en las Regiones, puede decirse que se centraron en reflexionar acerca de cuáles eran los motivos por los que la concurrencia no era la esperada (ya que en algunos casos el número de los integrantes de la UPPS movilizados hacia la Región superaba al de los convocados).

Por lo tanto, detectaron que debían estar más presentes en el tema de las convocatorias y reforzar las invitaciones que se enviaban a través de la Dirección de Regiones, de Ceremonial y de los Círculos de Profesionales que nuclean a los médicos. Por eso, desde cada Programa en particular se contactó telefónicamente con el Director de la Región correspondiente con la finalidad de involucrarlo y hacerlo parte. Por otro lado, se consultaron padrones de profesionales prestadores de la Región a visitar, a fin de realizar una invitación telefónica explicando el motivo de la convocatoria y de este modo reforzar la invitación formal.

En tanto, sobre el tema de la relación con las Regiones, otra de las profesionales informó:

*“Puedo decir que Programas como el de Salud Renal o el de Riesgo Cardiovascular que han ido piso por piso en lo que es este edificio a comunicar, pero faltaría comunicar un poquito más. Después lo que tiene que ver con otras Regiones, siempre hay reuniones y Claudia viaja con integrantes de los demás Programas, se da aviso y vienen todos los representantes. Así que, aparentemente, bastante organizado”.*

Además, en cuanto a las acciones de comunicación con las Regiones, la Coordinadora dejó en claro su proyección para el futuro al expresar que:

*“La idea es que todos salgamos a las Regiones, que vayamos al terreno a comunicar, y vamos a utilizar la modalidad de la capacitación”.*

En este mismo sentido, una de las médicas que forma parte de los Programas SER y MAMI concluyó:

*“Sería bueno que aunque sea una vez al año nos acerquemos el centro de cada Región para tener encuentros y participar con los referentes”.*

De este modo, se evidencia que existe unidad de criterios en referencia a relacionarse con las Regiones a través de las capacitaciones como la acción de comunicación más conveniente.

## **Comunicación externa**

La comunicación externa, es aquella que “excede las acciones que tienen por destinatarios los públicos objetivos, ya sean clientes, electores, o beneficiarios. Implica, además, la relación con todos los integrantes de otras organizaciones que forman una cadena de valor, como por ejemplo los proveedores”<sup>23</sup>.

Para la presentación del Programa de Salud Renal se realizó la convocatoria a los nefrólogos a través de otras instituciones como los Círculos Médicos de cada zona.

Una de las integrantes de la Unidad perteneciente al Programa de Salud Renal comentó la vivencia:

---

<sup>23</sup> TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. “Comunicación Interna y Externa. Dos caras, una moneda”. Documento De Cátedra. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Documento de Cátedra. Año 2007. (Página 8/11)

*“Tuvimos una dificultad en Lomas de Zamora, porque nosotros institucionalmente teníamos que recurrir al Círculo (Médico), (...) para que ellos hicieran la invitación correspondiente a sus nefrólogos. Nos encontramos que cuando fuimos a la Región, solo había dos nefrólogos. Luego, por llamadas telefónicas que hicimos, todos decían: “No nos llegó la invitación, no supimos nada”. (...) Pasó que nos quedamos tranquilos pensando que los del Círculo se iban a ocupar, (...).*

*Otra realidad que se nos presentó, es que (...) en Saladillo hicimos la reunión junto con la gente de Pergamino y con la de Pehuajó. Y el nefrólogo tenía que viajar para no saber muy bien para qué, sabían que había una convocatoria del Programa Renal de IOMA, pero no había una motivación de lo que el Programa les iba a dar”.*

Para los miembros de la UPPS los aspectos positivos de esa experiencia fue que al identificar el problema de la poca convocatoria externa, ellos mismos se encargaron de planificar la comunicación de las nuevas capacitaciones a los médicos nefrólogos de toda la Provincia; así lo manifiesta otro de los miembros de la Unidad:

*“Entonces, en esto de movernos, hicimos las llamadas que los doctores podían hacer a los conocidos. Bajamos de la web la cantidad de nefrólogos por la cartilla de la página web de IOMA. Nos comunicamos con el Círculo y le pusimos especial énfasis al movimiento de lo que podía hacer el Director de la Región. Y bueno, ¡resultó!”.*

Aún así, y teniendo en cuenta que revisaron la forma de comunicación externa, durante una de las entrevistas con la Coordinadora de la Unidad, la misma fue interrumpida debido a una llamada telefónica de un Presidente de una Asociación de Clínicas (Entidad intermedia entre IOMA y las clínicas prestadoras de servicios), quien reclamaba por un lado la falta de información acerca del nuevo convenio; y por otro, la ausencia de lineamientos que él debía comunicar a su Asociación.

La constante preocupación por mejorar la manera de comunicar y comunicarse con las Regiones, la predisposición de los empleados de la UPPS por estar presentes con su trabajo en cada sector de IOMA y la insistente búsqueda de superarse día a día, es uno de los aspectos positivos que tiene el sector.

En cuanto a los canales de comunicación utilizados con Central o con la Región La Plata, son el teléfono y el e-mail, que se utilizan de manera permanente.

### **Síntesis de las dinámicas de comunicación**

Entre los rasgos importantes a destacar de los aspectos analizados en los apartados anteriores, puede afirmarse que las acciones comunicacionales existentes entre la Unidad y los empleados de atención al público presentan una tendencia descendente en cuanto al flujo de los mensajes, ya que las novedades circulan desde los niveles de toma de decisiones de la UPSS y atraviesan la estructura jerárquica en ese sentido. Esto se refuerza con el envío de notas formales, entre las que se encuentran las “Resoluciones” aprobadas por el Directorio del IOMA. Por lo tanto, los empleados de atención al público no tienen un contacto directo con la Unidad, lo que implica que no son escuchados por su propia voz; aunque sí tienen contacto directo con su encargado inmediato. En el caso de las capacitaciones brindadas por la Unidad para la puesta en conocimiento de nuevos Programas, las mismas fueron informativas y no plantearon un espacio de diálogo donde el agente pudiera aportar su parecer.

En referencia a la visibilidad de la Unidad entre los empleados del IOMA, se manifiesta que los agentes tienen conocimiento de los diferentes Programas, pero no relacionan a la Unidad con ellos. Otro aspecto importante es que no saben acerca de las funciones y trabajo que realiza, ni de la finalidad para la que fue creada (los resultados de las encuestas realizadas arrojaron que solo el 19% conocían de las actividades que desarrolla la UPPS, disponible los resultados en el apartado Anexos).

Entre los miembros que forman parte de la Unidad, se evidencia un buen clima de trabajo y fluida comunicación en la cotidianeidad, como también una buena relación entre los integrantes de los Programas que la conforman. Se habla de una regla implícita donde la totalidad de los miembros tiene que saber un mínimo de todo para poder responder consultas telefónicas ingresadas desde las Regiones y Delegaciones, para esto la coordinadora los reúne cuando considera necesario para hablar sobre novedades. No obstante el ambiente ameno, la médica a cargo de la coordinación plantea la necesidad de trabajar en comunicación interna debido a que considera que hay gente que ha perdido la motivación, además reconoce la falta de un modelo que ayude a planificar y sistematizar acciones.

La relación de la Unidad con las Regiones muestra ciertas falencias referidas a la falta de información que atraviesan algunas de estas debido a no contar con infraestructura informática y de sistemas. Por otra parte, la Coordinadora plantea que realizaron cambios en las acciones comunicacionales de las convocatorias a capacitaciones para no repetir errores que traían aparejados pocos beneficios. Otro aspecto importante y positivo es que planean para el corto plazo salir a capacitar a las Regiones con integrantes de los Programas y de esta forma fortalecer la figura de los “referentes”.

La relación de la Unidad con otras instituciones por fuera de IOMA, fue motivo de reformulaciones en el modo de encarar las acciones de comunicación externa, ya que en un primer momento para invitar a los médicos a las capacitaciones se dirigían al Círculo Profesional, pero ante las falencias reiteradas comenzaron a “moverse” y rastrear a los doctores a través del padrón de profesionales, también reforzaron la participación del Director de la Región anfitriona. Esto último, pone en relevancia la predisposición de los miembros de Unidad para corregir situaciones.

## EL MATERIAL COMUNICACIONAL

**En este apartado encontraremos:** cuáles son los elementos comunicacionales que elabora la Unidad para los empleados y afiliados de la Obra Social a fin de dar cuenta de nuestro cuarto Objetivo del Diagnóstico Comunicacional. Detalles de la folletería y la información de los Programas en la página web institucional.

### Medios y Mensajes

Respecto a analizar el material documental que elabora la Unidad al momento de implementar los Programas de Prevención, ya sea los de distribución para el personal como los destinados a los afiliados, concluimos que el material documental es la folletería. La misma se destina para la distribución a los afiliados del Instituto en todos los centros de atención ubicados en las Regiones y Delegaciones.

De los documentos que produjo la Unidad, el único que se entregó a las empleadas de IOMA Central fue un tríptico con el tema Cáncer de Mama, durante el Día Mundial de Lucha contra esa enfermedad. Junto al folleto, la Unidad colocó la tradicional cinta rosa a quienes asistieron a una jornada que se realizó en el Salón Auditorio del Instituto y para todos aquellos que pasaron por el hall central del edificio. Asimismo los miembros de la Unidad recorrieron todas las oficinas de la Institución repartiendo las cintas a las empleadas mujeres.

El formato general de la folletería (disponible en apartado Anexos) es el del tríptico, a excepción de un sólo volante entregado de “Alimentación Saludable” correspondiente a Salud Cardiovascular. Los tres documentos destinados a Salud Femenina abordaron las siguientes temáticas: “Parto y Lactancia”, “Cáncer de mama” y “Cáncer de cuello uterino”, temas que se encuadran dentro de los Programas como el Plan SER y el Plan MAMI. En cuanto al tema de Salud Dental la folletería se orientó a promocionar el “Programa de Cáncer Bucal” y dentro del mismo se informó en otro documento acerca del cuidado del

“Primer Molar Definitivo”. Asimismo, en los temas Diabetes y ACV (Accidente Cerebro Vascular) ambos trípticos ofrecieron información al afiliado acerca de la enfermedad, su prevención y la sintomatología para una detección temprana.

Siguiendo la misma línea, la temática de Salud Renal presentó un tríptico con datos para disminuir la posibilidad de adquirir enfermedades cardiovasculares y fomentar hábitos saludables, se sumó a este material un volante referido a alimentación sana y variada. Este tema se encuadró dentro del Programa de Riesgo Cardiovascular Global que se encuentra en desarrollo y pronto a implementarse.

Por otro lado, dentro del tema Salud Renal se informó sobre la Enfermedad Renal Crónica, con los síntomas de alerta y los modos para la prevención. La Unidad de Prevención y Promoción de la Salud de IOMA nuclea a los afiliados afectados por esta enfermedad dentro del Programa de Salud Renal, este fue el único de los trípticos analizados que cuenta con información sobre una vía de contacto para que el público pueda comunicarse con el Programa y la Unidad, al mail [renal@ioma.gba.gov.ar](mailto:renal@ioma.gba.gov.ar).

### **Los trípticos. Información para el afiliado**

Todos los trípticos brindan información sobre factores de riesgo de cada una de las patologías, acercan datos referentes a la prevención de las mismas e invitan al control regular para la detección temprana de enfermedades para de ese modo disminuir riesgos para la salud. Estos documentos comparten el mismo tipo de diseño y distribución de la información, es decir, que al tratarse de un tríptico se utilizan seis caras o carillas, y se distribuyen de la siguiente manera: -1) Una carilla o tapa donde se presenta el nombre de la enfermedad sobre la que se va a informar. En todas figura en el vértice inferior derecho el logo de IOMA. -2) Una contratapa donde se ubica en el centro el logo de IOMA, por debajo la leyenda “Buenos Aires, La Provincia” Gob. Daniel Scioli, y centrado en la base inferior la dirección web de la institución: [www.ioma.gba.gov.ar](http://www.ioma.gba.gov.ar). -3) Una carilla destinada a una breve definición y descripción de la enfermedad. -4) Una carilla con consejos para la prevención de la patología. -5) Una carilla con un listado de los primeros síntomas. -6) Una

última carilla donde se presenta un párrafo breve donde se aconseja la prevención y es acompañada por lo general con una imagen fotográfica.

La fortaleza de los trípticos está en que todos se orientan a incitar la prevención a través de la toma de decisiones responsables en las acciones cotidianas (por ejemplo: “Evitá el uso del automóvil para distancias cortas”; “Implementá el uso de las escaleras”; “Comé diariamente frutas y verduras de todo tipo y color”; “Evitá alimentos con alto contenido de sodio”; “Usá crema dentales fluoradas”; “Palpá toda la mama con movimientos circulares”). Se evidencia una concordancia con los objetivos planteados por la Unidad, ya que en los documentos no existe una sobrecarga informativa debido a que todo está expresado en lenguaje claro y conciso, amigable y cercano al usuario (afiliado).

En cuanto a la estética, la parte escritural de los folletos es acompañada por gráficos que ayudan a reforzar el discurso. Asimismo, la tipografía utilizada es la misma para todos los documentos y se respeta el logo de la Institución. No obstante, en referencia a la identidad de la Unidad puede afirmarse que no aparece el nombre de la misma en “ninguno” de los folletos, no se hace visible ningún logotipo propio que la identifique, pero sí el de IOMA.

Por otro lado, tampoco se hace visible un mail de la Unidad, sólo se informa sobre el mail de un Programa en particular dentro del folleto de Salud Renal, y en todos los demás la dirección web de IOMA, evidenciando que la Institución central absorbe la identidad de la Unidad.

El material documental elaborado por la Unidad para ser distribuido al afiliado demuestra un trabajo de coordinación entre la Coordinación de la Unidad, los miembros administrativos y profesionales de cada Programa en particular y el Área de Comunicación Institucional de IOMA. Esto se explica en función a las propias palabras de la Coordinadora al señalar que al momento de lanzar folletería para informar sobre los alcances de alguno de los Programas, en primera instancia se reúnen con el equipo a fin de decidir sobre los conceptos a informar, y una vez elaborado se consulta al Área de Comunicación Institucional para que aconseje sobre si estos conceptos resultan claros y comprensibles para los usuarios. Una vez decidida esta cuestión se pasa al área de impresión para la

correspondiente elaboración. Sin duda, esto demuestra un trabajo en equipo dentro de la Unidad con el fin de lograr un buen material y sobretodo comprensible al usuario de los Programas.

Por otra parte, consideran importante la consulta para asesoramiento al equipo de Comunicación Institucional de IOMA con el fin de poder concretar el objetivo de que los mensajes acercados en la folletería puedan ser accesibles a quienes lo abordan y a la vez generen un principio de idea de autocuidado con la realización de acciones cotidianas.

### **Los programas de la UPPS en la Web**

En cuanto a la matriz de análisis de la página web IOMA, tiene la propia y se puede acceder a la misma a través del dominio [www.ioma.gba.gov.ar](http://www.ioma.gba.gov.ar). Dentro de esta página, la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud presenta por medio de tres diferentes links los enlaces para acceder a tres Programas: Plan MAMI, Plan SER, y Programa de Salud Renal. Ni bien se accede al sitio, se visualiza la pantalla y se distinguen los tres programas por su logo. No obstante, en el logo y una vez realizado el hipervínculo no se menciona a la Unidad y de este modo no se toma conocimiento de que esta es la que nuclea a los mismos.

Considerando los “aspectos generales” los tres links cuentan con objetivos definidos en relación a la Institución y a la Unidad, respetando el diseño y la estética del sitio web. Por lo tanto, puede accederse con facilidad a los links de los Programas porque estos están diferenciados con su respectivo logotipo. No obstante, no se hace mención a la Unidad y por lo tanto no logra evidenciarse en qué área se desarrolla todo el trabajo de planificación, control y puesta en marcha de los Programas.

El “lenguaje” utilizado en los tres links es compatible con el institucional a la vez que es claro y preciso, amigable al usuario y respeta el concepto de “un párrafo corto igual a una idea” favoreciendo una lectura clara y rápida con una longitud de página controlada y sin saturación visual, donde además se resalta en “negrita” aquello a lo que el usuario debe

prestar más atención (“estructura”). De igual modo, puede mencionarse que los links son identificables dentro del sitio y se diferencian de otros propuestos por la Institución. Además, el sitio ofrece un “buscador” sobre el margen medio izquierdo, que si bien no es muy visible, es rápido (en el mismo se probó utilizando “Unidad de Prevención y Promoción de la Salud IOMA”, dando como resultado un listado de notas realizadas por el Área de Comunicación Institucional de la Institución).

Al mencionar la “accesibilidad”, puede leerse el material sin dificultad ya que presenta una tipografía clara y con un color azul fuerte que contrasta con el fondo, y al clickear se arriba al redireccionamiento con rapidez debido a que el sitio no es pesado. Cada uno de los tres links referidos a los Programas de la Unidad ofrece herramientas de participación para la interacción con los responsables, ya que informa el número de teléfono, y además al clickear sobre la dirección de mail se abre una ventana de Outlook Express (se presenta un mail para cada programa).

Asimismo, dentro de cada uno de los links existe información accesoria que el visitante puede consultar con solo clickear. Generalmente se trata de notas de interés sobre alguna de las patologías, éstas fueron elaboradas por los propios miembros de cada Programa. También se exponen notas de tipo informativo sobre eventos realizados por la Unidad para promocionar determinadas actividades. Todas estas notas e informaciones ofrecen un panorama más detallado acerca de las actividades llevadas a cabo por “cada Programa” en particular en referencia a la patología correspondiente, ayudando a quien las recorre a interiorizarse sobre los aspectos administrativos de cómo contactarse para recibir información, como realizar trámites administrativos, cuales son las entidades intermedias que forman parte del circuito de prestaciones, entre otros.

# CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL

**En este capítulo encontraremos:** los resultados que arrojó el Diagnóstico Comunicacional luego del análisis realizado a través de las técnicas de recolección de datos.

A continuación se presentan los siguientes puntos:

### **Sensación de rechazo**

Los resultados de las acciones comunicacionales no planificadas que realiza la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud no logran alcanzar las expectativas esperadas. Estas acciones comunicacionales no planificadas se materializan en la toma de decisiones al margen de una sistematización de procedimientos que ayuden a alcanzar los objetivos de una manera más eficiente. Es por eso que los integrantes de la Unidad sienten que entre los empleados de sede Central no son bien recibidas sus propuestas, a la vez que notan una escasa participación y falta de reconocimiento.

Por otra parte, esa supuesta sensación de rechazo y baja participación que argumentan los miembros de la Unidad la fundamentan en la baja concurrencia ante la convocatoria a reuniones informativas o capacitaciones referidas a un nuevo Programa o a Jornadas para el empleado de Central y Región La Plata, como por ejemplo la que se hizo sobre Alimentación Saludable; pero como lo expresa Joan Costa “en general, los trabajadores son reacios a los cambios y cuando se les propone alguno tienden a rechazarlo”<sup>24</sup>. Por ello, considera que no basta con presentarles los cambios y nada más, sino que para que el empleado cambie la actitud y se involucre en ellos, éstos deben hacerse comprensibles y deben convencer al plantel de que el cambio es una oportunidad.

---

<sup>24</sup> COSTA Joan. “Noticias de los Dircom. Los últimos en enterarse de todo”. [en línea]. Enero 2011. [citado 4 de julio de 2012]. Disponible en: [http://www.reddircom.org/textos/los\\_ultimos.pdf](http://www.reddircom.org/textos/los_ultimos.pdf)

## Acciones no planificadas

En lo que refiere a identificar y analizar cuáles son las estrategias de comunicación que desarrolla la Unidad, consideramos que la misma no cuenta con estrategias comunicacionales acordes a la cultura organizacional de la organización, en otras palabras no tiene en cuenta ese grupo de “valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiestan en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización”<sup>25</sup>.

En cambio, ha desarrollado acciones dispersas, no planificadas orientadas a determinadas actividades específicas desconociendo la cultura organizacional. De este modo, no tienen en cuenta que la complejidad de la comunicación interna se sustenta en las particularidades propias de la Institución y éstas atraviesan a los sujetos que la conforman y delimitan su manera de comunicarse<sup>26</sup>. Por lo cual, consideramos que la Unidad no posee la visibilidad deseada ante los empleados de Central y Región La Plata, debido a que no ha tenido en cuenta que existe una situación dialógica entre la organización y los sujetos que la componen; se influyen y configuran mutuamente y por lo tanto, la organización configura en parte la asignación de sentido de sus miembros, y la forma en que éstos se entienden y entienden el mundo.<sup>27</sup> “La cultura de una organización representa la forma de pensar y hacer las cosas, cala en el sentir de las personas, se refleja en la forma cómo se relacionan, cómo se comportan y se instala en el mundo de las emociones”<sup>28</sup>.

Las encuestas que hemos realizado nos acercan a ésta conclusión, ya que un 34% consideró tener conocimiento de la UPPS. En tanto, sólo un 19% de los consultados manifestó conocer las actividades que allí se realizan.

---

<sup>25</sup> TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. “Cultura Organizacional”. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Documento de Cátedra. Año 2007. (Página 1).

<sup>26</sup> TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. “Comunicación Interna y Externa. Dos caras de una misma moneda”. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Documento de Cátedra. Año 2007. (Páginas 1/6).

<sup>27</sup> Idem

<sup>28</sup> LOSADA José Carlos. “Cultura corporativa y comunicación interna”. [en línea]. [citado 4 de julio de 2012]. Disponible en [http://www.reddircom.org/textos/cultura\\_comint.pdf](http://www.reddircom.org/textos/cultura_comint.pdf)

Los empleados de IOMA central no conocen la existencia de la Unidad, porque las acciones de comunicación no han sido elaboradas teniendo en cuenta la forma en que se comunican sus miembros ni las cosas que a ellos les interesan; “los directivos hablan de estrategias y objetivos, cuando lo que realmente preocupa al empleado es su vida diaria y con qué colega va a trabajar al día siguiente”<sup>29</sup>.

### **Comunicación formal y de manera descendente**

Con referencia a qué entienden por comunicación los agentes de la Unidad y al reconocimiento de las dinámicas de comunicación que se desarrollan entre ella y los agentes de atención al público de la ciudad de La Plata, se concluye que la comunicación circula de manera formal y con mensajes descendentes.

De manera formal porque se realizan a través de los “canales y espacios comunicacionales establecidos por la organización para tal fin”<sup>30</sup>, como es el teléfono y el e-mail. La organización dispuso que la comunicación sería centralizada, es decir que los agentes de atención al público en las Delegaciones se comunicarán con su superior (el Delegado) y éste lo hará con su referente en la Región La Plata, y a su vez la persona encargada en la Región La Plata será la única vía autorizada a comunicarse con la Unidad. Por lo tanto, los mensajes fluyen de manera descendente, “desde la cúspide hacia los niveles inferiores”<sup>31</sup>, la cúspide es la UPPS o Región La Plata o Delegado y los niveles inferiores son los empleados de atención al público.

Con respecto a las dinámicas de comunicación se desarrollan de manera descentralizada, es decir, por una cuestión de orden y organización los empleados de atención al público no se comunican con la Unidad, pero esto trae aparejado que los mismos no tienen la posibilidad de ser escuchados por su propia voz, sino que son realizadas por los encargados de las Delegaciones o por los referentes de la Región, lo que puede traer como

---

<sup>29</sup> COSTA Joan. “Los últimos en enterarse de todo” [en línea]. Enero 2011. [citado 4 de julio de 2012] Disponible en: [http://www.reddircom.org/textos/los\\_ultimos.pdf](http://www.reddircom.org/textos/los_ultimos.pdf)

<sup>30</sup> TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. “Comunicación Interna y Externa. Dos caras de una misma moneda”. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Documento de Cátedra. Año 2007. (Páginas 2/3).

<sup>31</sup> Idem

consecuencia una interpretación equivocada del mensaje o que directamente su mensaje no llegue a destino.

Los aspectos positivos con respecto al tema son los que refieren a la constante preocupación por mejorar la manera de comunicar y comunicarse con las Regiones, la predisposición de los empleados de la UPPS por estar presentes con su trabajo en cada sector de IOMA y la insistente búsqueda de superarse día a día.

### **Identidad de la Unidad**

Por otra parte, se concluye que no hay una sistematización de los valores del Área, de la misión y de la visión. Si bien el sector cuenta con rasgos identitarios positivos, no hay estrategias para emitir un discurso identitario unificado ni atractivo, de hecho no existe discurso de identidad. Como resultado, la Unidad es muy poco conocida por los empleados de IOMA, los que poseen una percepción negativa sobre la misma.

Los empleados del Área, tampoco tienen claramente expresado, por parte de la Unidad o de la propia organización que los nuclea, cuáles son los valores, la misión y la visión de la Unidad; éstos son reflexionados individualmente.

Si bien la visión, el norte de la Unidad, está expreso en un documento (Resolución que del Directorio del IOMA que fundamenta la creación de la UPPS), queda claro a través de las entrevistas a sus miembros que el mismo no es conocido entre sus integrantes, por lo tanto no es compartido, lo que indica que no poseen discurso de identidad propio dirigido a sus públicos.

## **Comunicación con Instituciones externas**

La comunicación externa tampoco es planificada, lo que significa un inconveniente para el área ya que insume una pérdida de tiempo y de energía del personal en acciones que no cubren con las expectativas deseadas.

Por ejemplo, en el momento en que entrevistábamos a la Coordinadora de la Unidad, la misma fue interrumpida debido a una llamada telefónica de un Presidente de una Asociación de Clínicas (Entidad intermedia entre IOMA y las clínicas prestadoras de servicios), quien reclamaba por un lado la falta de información acerca del nuevo convenio; y por otro, la ausencia de lineamientos que él debía comunicar a su Asociación.

Este tipo de situaciones evidentemente no son tomadas en cuenta ya que “también forman parte del discurso de la organización, tanto aquellas acciones que podemos clasificar como mensajes, como aquellas otras que, sin pretensión de comunicar, conllevan a un significado y contribuyen a la formación de una imagen”<sup>32</sup>.

## **Folletos sólo para el afiliado**

En lo que respecta al material documental que elabora la Unidad al momento de implementar los Programas de Prevención, ya sea los de distribución para el personal como los destinados a los afiliados, concluimos en que el material documental (la folletería) se destina para la distribución a los afiliados del Instituto en todos los centros de atención ubicados en las Regiones y Delegaciones.

En tanto al material que es entregado sólo al afiliado, y no está destinado al empleado de Central y Regiones/Delegaciones, genera un aporte al desconocimiento por parte del agente de la existencia de la UPPS y las actividades que ella realiza. En un año de vida de la Unidad, sólo un documento se elaboró y distribuyó entre el personal de edificio de la sede Central.

---

<sup>32</sup>TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. “Comunicación Interna y Externa. Dos caras de una misma moneda”. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP. Documento de Cátedra. Año 2007. (Páginas 8/11).

## **La web**

Considerando los “aspectos generales” de los links, estos cuentan con objetivos definidos en relación a la Institución y a la Unidad, respetando el diseño y la estética del sitio web. No obstante, la “identidad” de Unidad se ve eclipsada por la de IOMA, debido a que no se hace mención a la misma y por lo tanto no logra evidenciarse en qué Área se desarrolla todo el trabajo de planificación, control y puesta en marcha de los Programas.

Con respecto a la “accesibilidad”, el sitio debería ofrecer la posibilidad de imprimir los textos de los links como así también la información adicional con que estos cuentan.

Con respecto a los links de los Programas insertados en la página web, puede destacarse de modo positivo que se encuentran bien diseñados, son claros, accesibles y cuentan con toda la información necesaria para brindar un primer acercamiento y disolución de dudas a aquellas personas afectadas por alguna de las enfermedades que se nuclean dentro de la Unidad. En este aspecto, a diferencia de la folletería, que no consigna a la Unidad como generadora de esos Programas, en la web, cada uno de los links de los mismos cuenta con su propia dirección de correo electrónico y con un teléfono de contacto.

Es decir, que los Programas subidos a la web generan un buen resultado, ya que a través de ellos se reciben en la Unidad consultas, ya sea de parte de los mismos afiliados afectados por alguna de estas patologías, como por allegados a ellos que se comunican con el fin de recabar información para luego transmitir a sus conocidos. Los miembros de los Programas de la Unidad responden las consultas telefónicas con celeridad y del mismo modo ocurre con la lectura y respuesta de mails (en este último caso, solicitan un teléfono y desde la misma Unidad se comunican).

## Informe Relacional

A nivel de la comunicación interna de la Unidad, consideramos que pese al uso permanente de los canales de comunicación (intranet, teléfono, web, folletos, capacitaciones, afiches o encuestas), no hay una sistematización de los valores de la Unidad. No hay estrategias tendientes a emitir un discurso identitario unificado ni atractivo. De hecho no existe discurso de identidad alguno. Como resultado, la Unidad es muy poco conocida por los empleados de la Obra Social, y su público posee una percepción negativa sobre la misma.

Los empleados del IOMA, en algún sentido están abrumados por el desarrollo de las tareas cotidianas, sin tener claro por qué y para qué existe la Unidad (cuáles son los valores, la misión y la visión). Los empleados del Área, tampoco tienen claramente expresado, por parte de la misma Unidad o de la propia organización central que los nuclea, cuáles son los valores, la misión y la visión del Sector.

Por otro lado, la falta de interés de los empleados de Central a realizar la Pausa Activa o de concurrir a capacitaciones, reuniones informativas, jornadas o simplemente de contestar una encuesta, se debe a la carencia de acciones de la Unidad para incentivar a los agentes a acercarse a ellos. Ya sea por desconocimiento de los beneficios de las actividades que propone la Unidad, porque no los mantienen informados o porque consideran que no son suficientes las acciones que se realizan para que el público interno los visible. Estas causas llevan a la falta de participación de los empleados en las actividades que propone la Unidad.

Con respecto al material documental (folletería), el mismo se desarrolla para ser entregado al afiliado, de ésta manera el empleado de Central o de la Región y Delegaciones de La Plata no conoce ninguno de los documentos que elabora el Área. Por otra parte, en ninguno de los documentos elaborados por el Sector se consigna a la Unidad como promotora de los mismos. Estos aspectos contribuyen a la poca visibilidad de la Unidad entre los empleados de la Obra Social.

## **Potencialidades de la UPPS**

- ✓ Los empleados poseen ganas de trabajar y entusiasmo en todas las actividades que emprenden.
- ✓ La Coordinadora de la UPPS considera necesario trabajar sobre la comunicación interna.
- ✓ Incorporan rápidamente la experiencia vivida para no repetir los mismos errores.
- ✓ Poseen apoyo de la Dirección Ejecutiva del Instituto.
- ✓ Existe buen diálogo con otros Sectores/Direcciones del Instituto.
- ✓ Existe la voluntad de los miembros de la UPPS de mejorar la vida del Área.
- ✓ La comunicación entre los miembros de la Unidad es buena.
- ✓ Tienen vinculación con otras Áreas del Instituto para desarrollar las actividades.
- ✓ Poseen el asesoramiento del Área de Comunicación Institucional y del Departamento de Capacitación de Personal del Instituto.
- ✓ Desarrollan reuniones convocadas por la Coordinadora de la Unidad al momento de comunicar cualquier actividad nueva que se realice.

## **Debilidades de la UPPS**

- ✓ No poseen una estrategia comunicacional y responden a acciones no planificadas.
- ✓ Falta de identidad, ya que no tienen una sistematización de la misión, visión y valores de la Unidad.
- ✓ Ausencia de un protocolo, planificación o manual de procedimientos para consultar ante la puesta en marcha de nuevos Programas, al momento de implementar modificaciones a los existentes o para conocimiento del nuevo personal.
- ✓ No son reconocidos por los empleados del IOMA y aquellos que sí lo hacen los consideran empleados "VIP".

- ✓ Los empleados del IOMA no tienen información sobre las actividades que realiza la UPPS, y algunos de ellos ni siquiera conocen su existencia.
- ✓ No poseen presencia en el sitio web de IOMA.
- ✓ Escasa convocatoria a las actividades propuestas por la UPPS.
- ✓ Escaso diálogo con los agentes de atención al público de las Delegaciones.
- ✓ El material documental (folletería), es entregado sólo al afiliado y no está destinado al empleado de IOMA, asimismo no se consigna a la Unidad en los mismos como generadores de esos Programas.

# Nudos críticos



**Consecuencias** de la ausencia de discurso identitario, de vínculos débiles y falta de difusión de actividades:

- Desarrollo de acciones comunicacionales no planificadas.
- Sentido de pertenencia débil.
- Ausencia de discurso identitario.
- Sentimiento de rechazo por parte de los empleados de la Obra Social.
- Desconocimiento de la existencia de la Unidad.
- Mala imagen dentro de los empleados de la Institución.

## **Líneas de Acción**

- 1- Fortalecer la misión, la visión y los valores de la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud para que sean compartidos por todos sus integrantes, los que guiarán al área en sus actividades, procesos y gestiones. De esta manera generarán un discurso identitario propio dirigido a todos los empleados del IOMA.
- 2- Impulsar nuevas estrategias de difusión, con el fin de que la Unidad llegue a ser conocida por todos los empleados de IOMA, lo que generará la disminución de percepciones negativas sobre el área.

## BIBLIOGRAFÍA

- **BLUTMAN Gustavo.** Secretario Académico e Investigador del Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires. En 4° Congreso Argentino de Administración Pública Sociedad, Gobierno y Administración. Construyendo el Estado Nación para el crecimiento y la equidad. Buenos Aires, 22 al 24 de agosto del 2007. El estudio de la Cultura de las Organizaciones Públicas en el contexto de la Reforma y Modernización del Estado. [en línea]. [citado 25 de julio de 2012]. Disponible en: [www.asociacionag.org.ar/pdfcap/4/Blutman,%20Gustavo.doc](http://www.asociacionag.org.ar/pdfcap/4/Blutman,%20Gustavo.doc)
- **COSTA Joan.** “Noticias de los Dircom. Los últimos en enterarse de todo”. [en línea]. Enero 2011. [citado 4 de julio de 2012]. Disponible en: [http://www.reddircom.org/textos/los\\_ultimos.pdf](http://www.reddircom.org/textos/los_ultimos.pdf)
- **Facultad de Periodismo y Comunicación Social.** UNLP. Dirección de Investigaciones Científicas y Grado. “Tesis, Programas de Investigación”. [en línea]. [citado 14 abril de 2011] disponible en: [www.perio.unlp.edu.ar](http://www.perio.unlp.edu.ar)
- **GONZÁLEZ GARCÍA, Ginés y TOBAR, Federico.** “Salud para los argentinos”. Buenos Aires, Argentina. EDICIONES ISALUD, 2004. (Página 20 Y 53).
- **IOMA.** “Reseña Histórica”. [en línea] [citado 14 de abril de 2011]. Disponible en: [http://www.ioma.gba.gov.ar/resena\\_historica.php](http://www.ioma.gba.gov.ar/resena_historica.php)
- **IOMA.** “IOMA lanzó la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud”. [en línea] Diciembre 2010. [citado 14 de abril de 2011]. Disponible en <http://www.ioma.gba.gov.ar/prensa.php>
- **LOSADA José Carlos.** “Cultura corporativa y comunicación interna”. [en línea]. [citado 4 de julio de 2012]. Disponible en [http://www.reddircom.org/textos/cultura\\_comint.pdf](http://www.reddircom.org/textos/cultura_comint.pdf)
- **TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP.** “El abordaje de las Organizaciones, Algunas nociones sobre el uso de metodologías desde la mirada comunicacional”. Documento de Cátedra. Año 2007. (Páginas 24/48)

- **TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP.** “Comunicación Interna y Externa. Dos caras, una moneda”. Documento De Cátedra. Documento de Cátedra. Año 2007. (Páginas 1/6, 8/11)
- **TALLER DE PRODUCCIÓN DE MENSAJES. Facultad de Periodismo y Comunicación Social. UNLP.** “Cultura Organizacional”. Documento de Cátedra. Año 2007. (Página 1).
- **URANGA Washington.** “Mirar desde la Comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales”. Mimeo. La Plata, 2007.

# **ANEXOS**

## **Cuestionarios de las entrevistas.**

### **Para la Coordinadora de la Unidad:**

- a) Cómo comunican un nuevo Programa a los empleados de atención al público?
- b) Cómo comunican los cambios que van realizándose en los Programas ya puestos en marcha?
- c) Qué tienen en cuenta a la hora de comunicar un nuevo Programa o un cambio en los que existentes?
- d) Qué productos comunicacionales produce la Unidad? (Boletines, trípticos, videos, etc)
- e) De que forma se relaciona la Unidad con los empleados del IOMA?
- f) Cómo se organizan las tareas dentro de la Unidad?
- g) Cómo se comunica la Unidad con la Sede Central del Instituto y con las Regiones/Delegaciones? (por teléfono, intranet, mail, fax, etc.)
- h) Por qué motivos se comunican con ellos?
- i) Existe un medio de testeo sobre la información que se le brinda al empleado de atención al público/Directivos de las Regiones o Delegaciones referido a los Programas, con el objetivo de corroborar si el mismo se pudo implementar correctamente?
- j) Existen espacios de reflexión entre la Unidad y los sectores que ponen en práctica los Programas? Qué tipo de espacios? Con que frecuencia existen estos espacios?
- k) Cómo se comunica con sus empleados?
- l) Puede identificar algún inconveniente en la comunicación con sus empleados? Qué cambiaría?
- ll) Realiza reuniones informativas dentro de la Unidad con el fin de poner en conocimiento a sus empleados de los nuevos Programas o de las modificaciones de los ya existentes? Con qué frecuencia?
- m) Sabe Ud. si todos los empleados de IOMA tienen conocimiento de la existencia de la Unidad?

n) Podría indicar con una calificación de 1 a 10 cuán informado cree Ud. que están los empleados de IOMA de la actividad de la Unidad?

**Para empleados de la Unidad:**

a) Cómo comunican un nuevo Programa a los empleados de atención al público?

b) Cómo comunican los cambios que van realizándose en los Programas ya puestos en marcha?

c) Qué tienen en cuenta al momento de comunicar un nuevo Programa o un cambio en los ya existentes?

d) Qué productos comunicacionales produce la Unidad? (trípticos, videos, boletines informativos, manuales, etc.)

e) De qué forma se relaciona la Unidad con los empleados del IOMA?

f) Puede mencionar tres Programas implementados por la Unidad?

g) Puede describir cuales son los objetivos de al menos dos ó tres Programas?

h)Cuál es la función de la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud?

i) Cómo se comunica la Unidad con las Regiones/Delegaciones/ Sede Central de IOMA? Por qué motivos se comunican?

j) Cómo se comunican entre Ustedes (dentro de la Unidad)?

k) Puede identificar algún inconveniente en la comunicación? Qué cambiaría?

l) Realizan reuniones informativas dentro de la Unidad? Con qué frecuencia?

ll) Cree que deberían hacerse cambios para optimizar el trabajo de la Unidad?

m) Cómo toma conocimiento de las tareas que realizan sus compañeros de equipo?

n) Sabe Ud. si todos los empleados de IOMA tienen conocimiento de la existencia de la Unidad?

ñ) Podría indicar con una calificación de 1 a 10 cuán informado cree Ud. que están los empleados de IOMA de la actividad de la Unidad?

### **Entrevistas a Empleados de Atención al Público de la Región Gran La Plata y Delegaciones:**

a) Sabe cuál es la función de la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud?

b) Cómo se comunica Ud. con la Unidad?

c) Por qué motivos se comunica con la Unidad?

d) Y Con qué frecuencia lo hace?

f) Ante un inconveniente/duda sobre alguna prestación de un Programa, a quién acude para resolverlo? Por qué vía lo hace?

g) ¿Considera que el tiempo de resolución es el adecuado? ¿A través de qué modo o medio le resuelven su duda?

h) Cómo se informa Ud. de la implementación de un nuevo Programa o de los cambios producidos en los Programas ya existentes?

i) Sabe Ud. si todos los empleados de IOMA tienen conocimiento de la existencia de la Unidad?

j) Podría indicar con una calificación de 1 a 10 cuán informado cree Ud. que están los empleados de IOMA de las actividades de la Unidad?

k) Cree que deberían hacerse cambios para optimizar el trabajo de la Unidad?

l) Observaciones o sugerencias?

## RED: Reconocimiento Institucional

### EJE 1: Falta de interés para contestar encuestas

Segmento de texto (2.6 médica): “ (...) el nivel de adhesión a llenar una encuesta en tu trabajo, en tu escritorio, el nivel de adhesión fue muy bajo (...) hubo mucha resistencia al llenar una encuesta en tu lugar de trabajo, donde te la llevaron, anónima”.

Segmento de texto (3.0 médica): “acá en IOMA es una población muy particular acá en Central, porque por lo general en las Regiones reciben un poco mejor los emprendimientos que uno puede tomar. Acá son un poco más cerrados, costó el hecho de estar en prevención, el hecho de estar en la Unidad era crítico, y entonces ir por los pisos a explicarles. Y, era crítico porque fue un poco revolucionario porque acá (en el piso en el que se ubican) había gente de otra Dirección y el hecho de mudarse a otro lugar, o sea eso no lo digitamos nosotros, sino de más arriba, entonces se lo tomó como una especie de expropiación, entonces ya ahí caímos mal. Entonces eso fue una barrera, después al ir a los pisos a ir a promocionar el Programa, nos contestaron de 1100, más o menos, empleados que hay acá, nos contestaron 454. O sea, ahí te das cuenta la negatoria que hay en general con respecto a nosotros”.

“Nosotros vamos a promover la Unidad, hay gente que no le interesa, fuimos a promover el Programa de Riesgo Cardiovascular para tratar de ayudar a aquellos que tengan factores de riesgo (...) pero bueno, muy poca gente, la que toma conciencia de la importancia del tema es la que ha contestado la encuesta. Es más, tuvimos más respuesta de Regiones que la gente de acá de Central”.

“Y con la encuesta también les dijimos (a los directivos), hablen bien claro con los empleados que a ir, y les dijimos que ellos directamente sean los veceros cuando nosotros estemos, y eso se hizo así, y 454 empleados de Central respondieron (las encuestas, de un total de 1100)”.

“Pienso que no tiene esa mentalidad abierta (haciendo una diferencia con el empleado de la Región La Plata), además esto es un bien para cada uno. Una vez que una Obra Social está tratando de promover, porque no hay ninguna obra

social que trate de promover la salud y de prevenir enfermedades, y no solo cubrirlas, sino de prevenirlas, no se por qué esa negativa y ese rechazo que tienen”.

## **EJE 2: Baja concurrencia a convocatorias**

**Segmento de texto (2.6 médica):** “Programas como el de Salud Renal o el de Riesgo Cardiovascular que han ido piso por piso en lo que es este edificio a comunicar, finalmente faltaría comunicar un poquitito más”.

**Segmento de texto (2.6 médica):** “Se hizo una jornada de alimentación saludable (...) vinieron a la de hábitos saludables el personal de la Guardería del Jardín Maternal y fue muy poquita la gente que había, de toda la Institución 15 personas. Teniendo en cuenta que estaban las maestras del jardín y de acá del edificio había pocas. Convocar es muy difícil y que vengan es muy difícil, lo importante es por lo menos para nosotros es lo que transmitimos porque existe la posibilidad de que al menos se replique”.

“Bueno, y con la concurrencia, uno va, yo se que han ido a un lugar y la concurrencia no ha sido la esperada, a veces también es cuestión del otro que importancia le da o interpreta el ir, el integrarse y formar parte. Creo que eso es como proyecto de trabajo de otros que forma parte de la Unidad que está en el edificio central y cuesta un poquitito integrarse”.

**Segmento de texto (2.4 Coordinadora Unidad):** “Cuando se hizo la capacitación en la Región La Plata, implica que la capacitación que Central hace un análisis. Nosotros hicimos la invitación por nota y le pedimos a cada director que mandara a cuatro representantes por su dirección, podían mandar más gente, pero en un principio pensamos que íbamos a estar sobrepasados de gente, y hubo direcciones que ni siquiera mandaron una persona a la presentación, a contarles de que era el Programa, fue el director, fue el encargado de departamento, fue el encargado de atención al público, la idea era de que replicara y hubo direcciones que ni siquiera mandaron a uno de sus compañeros”.

**Segmento de texto (2.4 Coordinadora Unidad):** “Acá no llegamos a 20 personas con Región La Plata (en la presentación del Programa Renal), y con representantes de todo el piso, pero

encima de los que estaban las críticas no eran constructivas, eran críticas destructivas”.

“Yo les digo (a los miembros de la Unidad) no vamos a arrancar por Central, pero la cuestión es que obviamente la tenés que arrancar por Central porque... pero en cuestión de comunicación con el personal el encargado de atención al público del piso 11 tiene el mismo derecho que el referente de región San Isidro de estar enterado”.

### **EJE 3: Desconocimiento de existencia de la Unidad o actividades que realiza**

**Segmento de texto (1.1 médica):** “Yo pienso que el tema de la existencia de la Unidad es algo interno, para mi no están enterados de todos los Programas, saben que la Unidad existe pero no tienen conocimiento”.

“Es que todo lo que le vas planteando les parece bueno, lo que pasa es como digo que había un poco de resistencia, que hacen acá? Qué quieren?”.

**Segmento de texto (2.2 administrativo):** “de las actividades de la Unidad yo creo que sí, pero... a ver, depende de cómo lo tome la gente, sí..., porque vos vas a un lugar y te dicen “¿Dónde trabajas?” y decís en el 13º piso, y te dicen: “ah, donde está la Pausa Activa”. Lo que más les causa es la Pausa Activa. Les causa (gracia), porque bueno, nunca lo han hecho. (...) y después tenés la información que nosotros bajamos, la bajamos por el “Día mundial de la Salud”, por el “Día del Sida”, diabetes, todo eso se va manejando y se va informando. Se van informando las actividades”. (...) “Se conoce el lugar, saben que hay un lugar que se hace una cosa o la otra pero bueno, generalmente te marcan la pausa activa como si estuvieras haciendo no se que”.

**Segmento de texto (1.4 administrativo):** “Antes era ir al cuarto piso y remarla y remarla. (...) recurro a un chico que entró hace un año que es excelente, que es trabajador, que atiende con responsabilidad y entiende el trabajo de uno”. “Pero ahí en el 5to no está claro que se necesita una celeridad a todo lo que es el IOMA + CERCA”.

**Segmento de texto (2.1 profesional del Programa IOMA+Cerca):** “Le vamos a pedir a Claudia de participar en una de las reuniones, le podemos decir a Claudia, “bueno acá

*estamos, cuéntenos en que andan ustedes” y poder  
aceitar este mecanismo entre Regiones y Central”.*

*“De la Unidad un... 7 (en un puntaje de 1 a 10 sobre cuán  
informados están los empleados de Central de la existencia  
de la Unidad)”.*

*“Y algunos de los chicos (empleados de central) saben, le  
dan importancia a nuestra tarea y saben como trabajamos,  
como venimos trabajando desde hace tiempo y nos dan  
todo (la información que necesitan de cada trámite) y otros  
que no”.*

*“Hacer este trabajo tenés que tener un perfil especial, porque  
bueno, tenés que saber como entrar, como pedirle y como  
ganarle (al empleado de central)”.*

*“IOMA + CERCA saben que existimos, lo saben y mucha  
gente nos ha dado muchísima ayuda. IOMA + CERCA sí, la  
Unidad no se”.*

*“A nivel comunicación, me parece que mucha (la falencia en  
la misma). Por ahí, es como una falencia nuestra. Hay que  
tratar de permanente, de bajar, de contar. Un poquito  
ponerlos a ellos en contarles y ponerlos en conocimiento.  
Por ahí hacerlos parte, concientizarlos, contarles un poquito  
que hacemos nosotros”.*

#### **Segmento de texto (2.5 Profesional del Programa Riesgo**

**Cardiovascular**: *“La gente por desconocimiento, más allá  
que yo explicaba y mostraba y hacíamos una Pausa Activa  
en cada uno de los pisos, y la gente ahí. Incluso el radio  
pasillo decía que esto era solamente para los directivos”.  
(...) Por ahí se dejan llevar (los empleados de Central) por los  
radio pasillo, se quedan con esa idea, tienen una imagen  
que por ahí no es. Gente que por ahí a mi me han  
preguntado, ya a un año “¿qué es la pausa activa?”. Y vos  
decís, pará flaco, yo pasé por el piso, hice la pausa,  
volvimos a pasar, se hizo la encuesta (sobre Riesgo  
Cardiovascular). Se le dio la encuesta a todos los  
empleados tanto de Central como de Regiones. Un alto  
porcentaje no las contestó. Las entregaban en blanco y  
eran anónimas, (...) como para nosotros poder tener a nivel  
estadístico una información a nivel del personal. Porque al  
estar trabajando en salud es una referencia importante para  
el accionar nuestro después. (...) La sensación que nos  
quedó tanto a mi como a X es que “estábamos jodiendo”,  
que los estábamos molestando. La gente decía “y eso para  
qué es?”, y para eso, para eso, para esto. La encuesta tenía  
inclusive una tabla que es para evaluar el riesgo a padecer  
algún tipo de enfermedad y eso quedaba para la gente. (...)  
Mucha gente contenta con lo que estabas ofreciendo, pero*

mucha gente muy negativa a lo nuevo, a lo que estás ofreciendo y explicando, como menospreciando tu trabajo. Nos daba vergüenza a lo último. A las Regiones mandábamos para que las hicieran, nos acercábamos para ver cuántos empleados hay por Región, eran 100, mandábamos 100 y por ahí volvían 20 contestadas, las otras directamente no volvían. Con el bajo porcentaje de respuesta, la estadística nuestra, tenemos un gráfico y de 1180 encuestas 700 fueron no contestadas”.

“Y yo, le pondría un puntaje bajo (en un puntaje de 1 a 10 sobre cuán informados están los empleados de Central de la existencia de la Unidad), un 5 como mucho. Porque hay gente que vos le decís y ella te dice “y eso que es, dónde está, a ustedes son de la Unidad?... Si por algún motivo no tuvo contacto con alguien de la Unidad no tienen ni idea. Cuando nosotros con X nos acercábamos nos decían: “de dónde?” y acá se hizo la inauguración, salió en los diarios, vino el Ministro. Me acuerdo cuando yo empecé a trabajar y decía Pausa Activa, me decían: “en pausa tenés tu sueldo” y o sea, que hay gente que no sabe como disponer de esto en su propio beneficio y es para decir estoy al sol 10 minutitos, me distraigo, me despejo, interactúo con la gente de otros pisos, porque cuando han subido vos ves que se ríen y está bueno”.

**Segmento de texto (4.0 administrativo A Los Hornos):** en cuanto al conocimiento de la existencia de la unidad contestó: “Me empezaron a mandar (folletería) Buco-dental, folletitos de HPV, chequerita odontológica para los nenes, básicamente por eso”.

“que todos sepan hacerlo (carga de información de Programas de la Unidad), seguro que no. Si están al tanto (de la existencia de la Unidad), creo que sí. A mi no me llega nada derecho (de la Unidad) todo pasa por la Delegada que se mete en internet y lo busca, capaz yo tener una cuenta o que desde mi casa uno se meta (web) y lo busca, para no recargar a X (Delegada). Como un manual para fijarse”.

**Segmento de texto (4.1 administrativo Delegación City Bell):** “No se cuál es la función de la Unidad de Promoción y Prevención”.

“Acá trabajamos 10 personas y salvo la Dra. y yo nadie sabe que existe (la Unidad), entonces de 1 a 10 (puntaje de 1 a 10 sobre cuán informados están los empleados de la

*Delegación de la existencia de la Unidad) sería un 2 (dos). Pero también no me representó nunca un problema de trabajo que ellos no lo conozcan, en realidad no llegamos al punto nunca que necesitamos que ellos tengan esa información para desenvolverse en el trabajo. Igualmente para mi la Unidad no tiene ningún contacto directo con el afiliado, siempre es a través nuestro”*

**Segmento de texto (4.2 administrativo Delegación Villa Elisa):**

*“saben (los empleados de la Delegación con respecto a la existencia de la Unidad) que hay algo, pero...yo me enteré de la Unidad por el Plan Renal porque fui a la reunión que se hizo en 46 (...) y los chicos tampoco, un 2 (puntaje de 1 a 10 sobre cuán informados están los empleados de la Delegación de la existencia de la Unidad)”.*

**Segmento de texto ( 4.3 administrativo A – Delegación Romero):**

*“yo no la conocía, la Unidad en sí, no. Sabemos del Plan Renal ... ó el Plan MAMI, pero de la Unidad en sí no sabía que existía”.*

**Segmento de texto (4.4 administrativo – Delegación La Plata calle 6):**

*“No se cuál es la función (de la Unidad), me acabo de enterar, no estaba al tanto de la existencia (...) los empleados no la conocen”.*

**Segmento de texto (4.2 administrativo Delegación Villa Elisa):**

*“Hay que hacer más publicidad del Plan SER (...) Si hubiera más folletería la gente lo lleva, lo consulta”.*

#### **EJE 4: Empleados de Elite**

**Segmento de texto (3.0 médica):** *“Ya te digo mucho pasó por el rechazo... por este lugar, ya por el solo hecho de que lo pintaron, que pusieron durlock para armar estantes para colocar las carpetas, trajeron escritorios nuevos, sillas nuevas, hemos pasado nosotros con las chicas y escuchar: “mirá tienen mobiliario nuevo y sillas nuevas”, porque cambiaron las cortinas, porque hicieron lo del césped... que dijeron que era una cancha de golf. Puedo decir barbaridades que han dicho en vez de pensar que es una Unidad de Prevención y Promoción para el bienestar de todos. En vez de tener esa mentalidad, es el “les dieron esto, le dieron lo otro””.*

Segmento de texto (1.1 médica): “Yo hasta ahora, con los que he tenido... ningún problema. Pero hay gente que... porque este lugar está limpio, y es lindo y que se yo... y porque lo cuidamos, que se yo... más allá de eso, ahora se están allanado un poco esas asperezas, hay gente que por ahí no tiene idea, que se yo...”

Segmento de texto (2.6 médica): “Están arriba, están en el sector vip”. Pero son todas las predisposiciones porque... bue!”

“La relación de todos los miembros de la Unidad y el trabajo en equipo con respecto al resto del edificio es buena. Ahora del resto del edificio para con nosotros no lo es tanto”.

Segmento de texto (2.4 Coordinadora Unidad): “ Pero a la hora de criticar, no quedo uno sin enterarse que acá hay pasto verde (en referencia al lugar donde se realiza la Pausa Activa), y no hubo una comunicación a los directores diciendo que acá hay pastito verde. De las cosas cotidianas nos enteramos todo el mundo, de las cosas importantes no (...) se que con esto había una parte de resistencia”.

#### **EJE 5: Pausa Activa**

Segmento de texto (2.2 administrativo): “vos vas a un lugar y te dicen “¿Dónde trabajas?” y decís en el 13º piso, y te dicen: “ah, donde está la Pausa Activa”. Lo que más les causa es la Pausa Activa. Les causa (gracia), porque bueno, nunca lo han hecho. Es una cosa nueva, y es una cosa que en la mayoría de los edificios públicos no se hace (...) al ser nuevo, al ser novedoso, gracioso, lo toman como gracioso eso de la pausa activa”.

“Se conoce el lugar, saben que hay un lugar que se hace una cosa o la otra pero bueno, generalmente te marcan la Pausa Activa como si estuvieras haciendo no se que”. “Ellos (los otros empleados de IOMA) no toman la Pausa Activa de la forma que la tienen que tomar, y la Pausa Activa se piensan que son 10 minutos de joda y no como para hacer una actividad física entre horarios. El laburo hay gente que la toma de una forma y otra gente que no. Generó lo de hablar, lo que habla uno, lo que habla el otro y el otro y se termina haciendo una bola de una pavada, por ahí no se lo toman de la forma que se lo tienen que tomar. Ese es el primer motivo que creo yo”.

Segmento de texto (2.1 profesional IOMA+CERCA): “IOMA + CERCA saben que existimos, lo saben y mucha gente nos ha dado muchísima ayuda. IOMA + CERCA sí, la Unidad no se, porque con el lanzamiento de las cosas nuevas hay mucha resistencia por parte de los empleados, hubo mucha resistencia con la Pausa Activa. El empleado de IOMA tiene una característica especial, se resiste a todos los cambios, a las cosas que de última son beneficiosas para todos, porque en definitiva la pausa activa tener 15 minutos para dedicarle un tiempo para vos es bárbaro. Pero no se porque se resistieron tanto”.

Segmento de texto (2.5 Profesional Programa Riesgo Cardiovascular): “La realidad, si es que vale la expresión, son fijas. Porque a mi me pasa que cuando ando por el edificio me dicen: “Huy, tengo que subir, hoy tengo que subir”, pero no vienen. Nosotros tomamos acciones en el sentido de publicitar a la Pausa, de darla a conocer. Los invitábamos a hacer la Pausa en los pisos. Y la gente muy reacia, muy reacia. Por vergüenza, por desconocimiento, por prejuicio, por el miedo de “huy, me están mirando a ver que van a decir”. Incluso se les aclaraba que era algo que venía con el permiso desde Presidencia hacia abajo y que el Director no podía decir: “No, no subas a la pausa activa”, porque es un beneficio que se le da al empleado para que se ejercite, se distienda”.

“Hay como una resistencia, es como que está ahí. Hay gente que sube por comodidad porque está en el piso 12 u 11 (...) hay mucha reticencia por parte de la gente por ahí menospreciando lo que vos le estás brindando”.

Segmento de texto (3.0 médica): “Fuimos piso por piso a hacer una demostración para mostrar lo que era y hubo pisos donde nos dijeron “no, mirá, acá no”, nadie quiso hacer la pausa activa y en ese momento todos trabajaban. Nadie podía perder un ratito para hacerla. Porque acá la pausa activa son 15 minutitos que hay en diferentes horarios para venir, que si están 6 u 8 horas ese tiempito no es significativo. Esto trajo mucha resistencia, en muy pocos pisos fueron los que se animaron. (...) Así que estamos remándola. Ya no se que más hacer, poner un cartel luminoso, o que venga el Presidente con nosotros y ahí hacemos todos, además uno les explica, les da información”.

## **EJE 6: Capacitación**

**Segmento de texto (1.4 administrativa):** *“Bueno, ahora hablamos entre nosotras porque queremos hacer una mejora”.*

**Segmento de texto (2.1 profesional IOMA+CERCA):** *“A IOMA + CERCA no se le dio la importancia que por ahí tuvo en el inicio en el 2004, (...) se reunía, se capacitaba, los directores (...) se capacitaba inclusive para acá, para gente del edificio (IOMA Central). No se, (...) se dejaron de hacer las capacitaciones”.*

*“Yo creo que volver un poco a las capacitaciones que se hacían, invitar al menos a alguien, a algún referente de cada piso. Yo creo que hace falta, hace falta”.*

**Segmento de texto (1.1 médica):** *“En la mayoría de los casos, hay cosas que por ejemplo no se como decir, hay casos en que la gente que atiende al público, digamos, tendría que estar más capacitada”.*

**Segmento de texto (2.6 médica):** *“Se hizo una jornada de alimentación saludable (...) vinieron a la de hábitos saludables el personal de la Guardería del Jardín Maternal y fue muy poquita la gente que había, de toda la Institución 15 personas. Teniendo en cuenta que estaban las maestras del jardín y de acá del edificio había pocas”.*

**Segmento de texto (2.4 Coordinadora Unidad):** *“Cuando se hizo la capacitación en la Región La Plata, implica que la capacitación que Central hace un análisis. Nosotros hicimos la invitación por nota y le pedimos a cada director que mandara a cuatro representantes por su dirección, podían mandar más gente, pero en un principio pensamos que íbamos a estar sobrepasados de gente, y hubo direcciones que ni siquiera mandaron una persona a la presentación, a contarles de que era el Programa, fue el director, fue el encargado de departamento, fue el encargado de atención al público, la idea era de que replicara y hubo direcciones que ni siquiera mandaron a uno de sus compañeros”.*

*“Yo les digo (a los miembros de la Unidad) no vamos a arrancar por Central, pero la cuestión es que obviamente la tenés que arrancar por Central porque... pero en cuestión de comunicación con el personal el encargado de atención al público del piso 11 tiene el mismo derecho que el referente de región San Isidro de estar enterado”.*

**Segmento de texto (1.3 – administrativa- Región La Plata):** *“Una vez, dentro de la reuniones me desayuno también con gente de otras Regiones que nosotros estábamos dando de 0-1, y*

*supuestamente de “0-1 adicional” no iba. (...) Cuando pedí los adicionales para que nos manden porque chequeras no teníamos más, nos dicen que no, nos informan por correo que adicionales no existen más. Entonces, eso quedó así en el aire, entonces cada vez que viene el afiliado, no tengo la nota para mostrarle, tengo un correo que no es la forma (...) no tenemos nada que avale lo que estamos diciendo y que un correo no es la manera”.*

**Segmento de texto (1.3 – administrativa- Región La Plata):** *“Yo creo que para mi la capacitación nunca viene mal, creo que todo lo que es capacitar es para el empleado y para mejorar la calidad. Yo creo que eso es lo que te da la mejor calidad del empleado”.*

**Segmento de texto (4.0 administrativo A – Delegación Los Hornos):** *“por ejemplo, acá con el tema de internet con el Plan Renal, por ahí es más fácil para mi manejarme con internet, pero hay gente que no está muy ducha con internet, les cuesta, hay cosas que no son sencillas, hay gente que le cuesta mucho”.*

## **RED: COMUNICACIÓN**

### **Eje Comunicación Interna**

**Segmento de texto 1.4 (administrativa):** *“La verdad que el equipo de trabajo es precioso. La verdad somos un buen equipo, hay una comunicación maravillosa, nos vamos pasando todo, lo importante es el afiliado que es el que necesita. Eso es algo que tenemos claro”.*

**Segmento de texto (administrativo):** *“Sabemos que Programa está, sabemos que es lo que tiene que hacer el afiliado. Además estamos en un ambiente donde se escucha en lo que está trabajando el otro. Pero siempre generalmente nos contamos, tenemos muy buena relación dentro de los Programas”.*

**Segmento de Texto 2.2 (administrativo):** *“Trato de que si yo no estoy, saben lo que hago yo, y yo se lo que van haciendo. Creo que es lo más lógico para un trabajo en equipo. Y la comunicación entre nosotros con respecto al trabajo es buena”.*

*“Habitualmente en la Unidad, por ahí nos juntamos en el equipo, todos tenemos una determinada labor. Los siete que somos podemos manejar cualquier cosa, ya sea del Plan Ser o del Plan Mami. Igual siempre se genera una consulta diaria”.*

*Otro de los miembros de la Unidad expresó que:*

**Segmento de texto:** *“Acá es como una regla que todos tenemos que saber mínimamente de cada uno de los Programas para responder el teléfono. Las reuniones se pueden hacer convocadas por Claudia, por un determinado tema en un programa u otro, y de paso nos vamos integrando. Hay como un proceso natural, un ida y vuelta porque nos hablamos entre nosotros, escuchás respuestas de problemáticas de quienes llaman. La idea es que se atienda al afiliado y tengamos un mínimo conocimiento de todos los Programas. Pero acá nos costó, porque al haber una falta de posicionamiento repercute en los roles. Y Claudia nos mandó al ISEI a una capacitación sobre trabajo en equipo y fue excelente, nos encantó”.*

**Segmento de texto (Coordinadora de la Unidad):** *“En este momento estamos con una necesidad de comunicación interna, acá en el mismo equipo general, o porque hay personas que no saben en que están trabajando dentro de un mismo Programa”.*

*“Queremos un modelo de cómo planificar lo laboral, rever los objetivos, porque hay gente que estaba muy inflada y que de golpe se desinfló”.*

**Segmento de texto:** *“El estar dentro de la Unidad lo vemos como fortaleza para el Programa. Claudia pudo llevar nuestro nombre a cada jornada de la que participó, y vemos que los chicos de las Regiones se están acordando de que el Programa IOMA MAS CERCA existe y que estamos trabajando”.*

**Segmento de texto:** *“Puedo decir que Programas como el de Salud Renal o el de Riesgo Cardiovascular que han ido piso por piso en lo que es este edificio a comunicar, pero faltaría comunicar un poquitito más. Después lo que tiene que ver con otras Regiones, siempre hay reuniones y Claudia viaja con integrantes de los demás Programas, se da aviso y vienen todos los representantes. Así que, aparentemente, bastante organizado”.*

Segmento de texto (Coordinadora de la Unidad): “Lo que nosotros queremos es que no es obligatorio que todos sepan al dedillo todos los Programas, pero sí que sepan referenciar”.

“la idea es que todos salgamos a las Regiones, que vayamos al terreno a comunicar, y vamos a utilizar la modalidad de la capacitación”.

Segmento de texto (médica Programa SER y MAMI): “sería bueno que aunque sea una vez al año nos acerquemos el centro de cada Región para tener encuentros y participar con los referentes”.

Segmento de texto (2.4 Coordinadora Unidad): “En este momento estamos con una necesidad de comunicación interna, acá, en el mismo equipo, no saber en que se está trabajando acá, en el mismo Programa no saber en que está trabajando el de al lado”.

“Ustedes chicos avísenme porque muchas veces está este pensamiento previo de negatividad porque no lo dicen, o un detalle menor genera después una mala predisposición, un malestar y una catarata de cosas. Entonces, hay personas que entre ellos, no saben en que están dentro de un mismo Programa, entonces no pretendamos que todos los Programas estén al tanto de los que pasa en los otros”.

## **Eje Comunicación Externa**

### Segmento de texto (Coordinadora de la Unidad)

“Hicimos un chequeo de cuáles fueron las debilidades y fortalezas del Programa, en función de eso nosotros arrancamos por cambiar la forma de comunicación. Lo que era el Promotor (representante en cada Delegación) no se había contemplado antes. Insistimos un poco en eso y también en la convocatoria, en la importancia de que el Director de cada Región este involucrado, que la Dirección de Regiones esté involucrada, o sea, nos centramos en la importancia del evento. También si vos no planificás lo que tenés que hacer, se pierde claridad de los objetivos y lo cotidiano pasa y pasa. Y se podría cumplir con una planificación semanal o quincenal”.

**Segmento de texto:** “Tuvimos una dificultad en Lomas de Zamora, porque nosotros institucionalmente teníamos que recurrir al Círculo, ya sea a FEMEBA (Federación Médica de la Provincia de Buenos Aires) o a FEMECON (Federación Médica del Conurbano Bonaerense), o al que correspondiere, para que ellos hicieran la invitación correspondiente a su nefrólogo. Nos encontramos que cuando fuimos a la Región, solo había dos nefrólogos. Luego, por llamadas telefónicas que hicimos, todos decían: “No nos llegó la invitación, no supimos nada”. De hecho, tuvimos que hacer dos reuniones más en Lomas. Pasó que nos quedamos tranquilos pensando que los del Círculo se iban a ocupar, y acá tenés que aprender que te tenés que ocupar casi de todo, o por lo menos chequear. Esa es la realidad, porque sino te golpeás con situaciones como esta donde nos movimos siete personas para que haya dos en la capacitación. Otra realidad que se nos presentó, es que nosotros tendríamos que haber ido a todas las Regiones, pero por el corto tiempo que tuvimos por ejemplo, en Saladillo hicimos la reunión junto con la gente de Pergamino y con la de Pehuajó. Y el nefrólogo tenía que viajar para no saber muy bien para qué, sabían que había una convocatoria del Programa Renal de IOMA, pero no había una motivación de lo que el Programa les iba a dar”.

**Segmento de texto (administrativa):** “Entonces, en esto de movernos, hicimos las llamadas que los doctores podían hacer a los conocidos. Bajamos de la web la cantidad de nefrólogos por la cartilla de la página de IOMA. Nos comunicamos con el Círculo y le pusimos especial énfasis al movimiento de lo que podía hacer el Director de la Región. Y bueno, ¡resultó!”.

**Segmento de texto:** “Se dificulta, ahí a nosotros se nos genera algún problema. La comunicación de la Unidad en cuanto del Plan Ser o del Plan Mami, es en general poca para lo que ellos tienen que hacer. Y generalmente, la falta de comunicación a las Regiones no parte de nosotros, sino del poco sistema que tengan ellos, hay que tener en cuenta que en algunas Delegaciones del IOMA no hay computadoras o falta sistema. Este es mayormente el problema de comunicación que tenemos con las Regiones. Y el teléfono te salva”. Y agregó: “Todo lo que genera cambios tiene que tener una comunicación directa a través de Resoluciones. IOMA tiene que dar una Resolución para que ese cambio

exista, el cambio no existe hasta que no tenga una resolución”.

Segmento de texto 2.1 (profesional IOMA+cerca): “Le vamos a pedir a Claudia, la coordinadora, de participar en las reuniones en las Regiones y poder aceptar este mecanismo entre Regiones y Central. ¡Falta tanto! Yo salía al interior a hacer auditorias y por ahí llegaba a Delegaciones que no tenían ni máquinas para hacer las autorizaciones, y por eso decimos que falta mucho para hacer, y nuestra proyección para el 2012 es estar presentes, es contarles en que andamos. Por eso, falta mucho todavía, y la propuesta nuestra es estar ahí, viajar. La propuesta nuestra va encarada a eso, a estar ahí. A estar presentes”.

## RED: Regiones/Delegaciones

### Eje 1: Conectividad

Segmento de texto (2.2 administrativo Plan SER- MAMI): “La falta de comunicación a las Regiones no parte de nosotros, sino que parte del poco sistema que tengan ellos, que también hay que tener en cuenta que en las distintas Delegaciones del IOMA no hay computadoras, en algunas, no en la mayoría, pero faltan en algunas pocas, las cuales no tienen computadoras o en otras no tienen el sistema cargado en su máquina, entonces no pueden cargar y le estamos tirando todo el trabajo a la gente de la Región que sí la tienen. Y hay Regiones que tienen 30 Delegaciones, de esas 30 hay 5, 6 u 8 que no tienen conectividad o no tienen la computadora. Este es mayormente el problema de comunicación que tenemos con las Regiones. Y el teléfono te salva”.

Segmento de texto (1.3 – administrativa- Región La Plata): “El no te mando (chequeras del Programa SER o MAMI desde Central) porque no rendís (la cantidad de chequeras entregadas), pero vos estás mandando al interior y en el interior hay gente que por problemas de sistemas y de computadora las tiene que volcar y hay falencias en cuanto a tecnología. En general, ahora todos tienen sistema. El tema es que con el tema de las computadoras, tampoco tienen un volumen tan grande, a mano tampoco es tan complicado. Pero bueno, son cosas que a veces complican declarar la cantidad. Porque la rendición de las

*Delegaciones va directamente a Central. (...) en sistemas tendrían que hacer el cambio de discriminarlo por zonas, Los Hornos, o sea por Delegación, entonces a mi así me permite tener un control más fluido de si esa persona cargó o no cargó las chequeras que yo le entregué. (...) Y... una impresora (necesitan), porque tenemos que venir hasta acá (primer piso) para venir a buscar lo que vamos imprimiendo. Demora en la atención, te quita tiempo y tenés que ir y venir, es medio engorroso, aunque te viene bien la caminata”.*

**Segmento de texto (4.2 administrativo Delegación Villa Elisa):** *“¿no se puede modificar la carga del Plan MAMI? Porque de 0-1 lo puedes cargar (en web), el prenatal lo puedes cargar, pero el resto lo tenemos que mandar por Exel, si fuera online como el SER sería más fácil”.*

**Segmento de texto (4.4 administrativo – Delegación La Plata calle 6):** *“el problema pasa por el sistema, por las máquinas que no están en condiciones, es muy lento el sistema web, inclusive para el expendio de prácticas y bonos”.*

## **Eje 2: Teléfono**

**Segmento de texto (2.1 profesional IOMA+CERCA):** *“Es todo telefónico”. “Nuestra dinámica es toda telefónica”.*

**Segmento de texto (1.1 médica):** *El contacto es directo (con las Regiones), todo lo que se trata de los Programas están habilitados para llamar, han llamado para preguntar que pasa que no les mandan la chequera y eso”.*

**Segmento de texto (1.3 – administrativa Región La Plata):** *“Por ejemplo en Berisso, la encargada tenía problemas con un afiliado, y le dije que llamara directamente a Central a Salud Renal, la atendieron y le pudieron dar una respuesta más(...)El tema de que por ahí haya un solo teléfono (en central)es un tema también, y los internos para comunicarse con Central, el punto a punto, no funcionan, no andan más”.*

**Segmento de texto (4.0 administrativo A – Delegación Los Hornos):** *“Generalmente llamar a 7 (Región La Plata) es imposible, no hay un directo”.*

*“Una línea directa con la Región para solucionar inconvenientes o solventar dudas”.*

**Segmento de texto (4.2 administrativo Delegación Villa Elisa):** *“Siempre me manejo con la Región, aunque sería bueno una comunicación directa porque no me puedo comunicar con 7”.*

### **Eje 3: Fortalecer Relación**

**Segmento de texto (2.2 administrativo):** *“Ahí a nosotros se nos genera digamos algún problema. Como la comunicación de la Unidad del Plan Ser o del Plan Mami es en general poca, para lo que ellos (las Regiones) tienen que hacer”.*

**Segmento de texto (1.4 administrativa):** *“Creo que falta aceptar para que el empleado en cada Delegación sepa detectar (afiliados con patologías especiales). Falta aceptar, yo creo que falta.(...)”*

**Segmento de texto (2.1 profesional IOMA+CERCA):** *“Los chicos de las Regiones nos dan una mano terrible, estamos siempre hinchando en esto de fortalecer la relación”.*

*“Vemos como que los chicos de las Regiones se están acordando de que IOMA MAS CERCA existe y que las chicas existen y que están trabajando”.*

*“Le vamos a pedir a Claudia de participar en una de las reuniones, le podemos decir a Claudia, “bueno acá estamos, cuéntenos en que andan ustedes” y poder aceptar este mecanismo entre Regiones y Central (...) falta mucho todavía, y la propuesta nuestra es estar ahí, viajar. La propuesta nuestra va encarada a eso, a estar ahí. A estar presentes”.*

**Segmento de texto (2.5 Profesional Programa Riesgo Cardiovascular):** *“A las Regiones mandábamos para que las hicieran (encuestas), nos acercábamos para ver cuántos empleados hay por Región, eran 100, mandábamos 100 y por ahí volían 20 contestadas, las otras directamente no volían. Con el bajo porcentaje de respuesta, la estadística nuestra, tenemos un gráfico y de 1180 encuestas 700 fueron no contestadas”.*

**Segmento de texto (1.1 médica):** *“Y, acá vienen todas las semanas o cada quince días, vienen a buscar todas las*

Regiones, el delegado, alguien. Obviamente que de la Región, no de las Delegaciones. Acá generalmente nosotros con las Delegaciones no hablamos nunca hasta que tienen un problema”.

“Yo creo que el contacto tiene que ser permanente (con las Regiones), lo que pasa que es muy difícil abarcar toda la provincia, capaz que son distancias muy largas de muchos kilómetros y no te da para ir y venir. Sería bueno que aunque sea una vez al año se recorriera aunque sea el centro de la Región y tener encuentros siempre con algún referente. Y que el referente sea el encargado de que si pasa algo lo sepa manejar y te llame a vos y te diga que está pasando tal cosa”.

**Segmento de texto (2.4 – coordinadora Unidad):** “Bueno, pasó en una de las tres Regiones, donde hasta que intervinieron otras personas para hacerle entender al director regional de la importancia del Programa... porque no hubo reacción, y hoy por hoy la misma Región tiene la misma cantidad de consultas que las otras dos, (...). O sea, costó, pero porque no hubo un compromiso del Director, hasta que se dio cuenta de la importancia”.

**Segmento de texto (1.3 – administrativa- Región La Plata):** “Vos dás la cara, ellos (las autoridades y/o responsables de la Unidad) arman un Programa, político, por lo que sea, todo perfecto, pero las falencias en vez de tratarlas antes (...) Hubo una convocatoria ahora antes de lanzar un Programa donde todos expusieron las posiciones de todos sobre los Programas de prevención, y me pareció bárbaro. Convocaron a todos los que estábamos representando los Programas, y nadie tuvo acceso a hablar (...) hablaron ellos (los representantes de la Unidad), y hubo una exposición de cada Programa, que me parece bárbaro, de corazón, de diabetes, yo dije que bárbaro... pero a nosotros que damos la cara al público directamente no nos escucharon (...) Eso es lo que decía de cuando hacen las reuniones... digamos hablan los directivos y el que atiende nada. Entonces, te tienen en cuenta por nada más que por la presencia, que es lo que vi la vez pasada, y me pareció que no”.

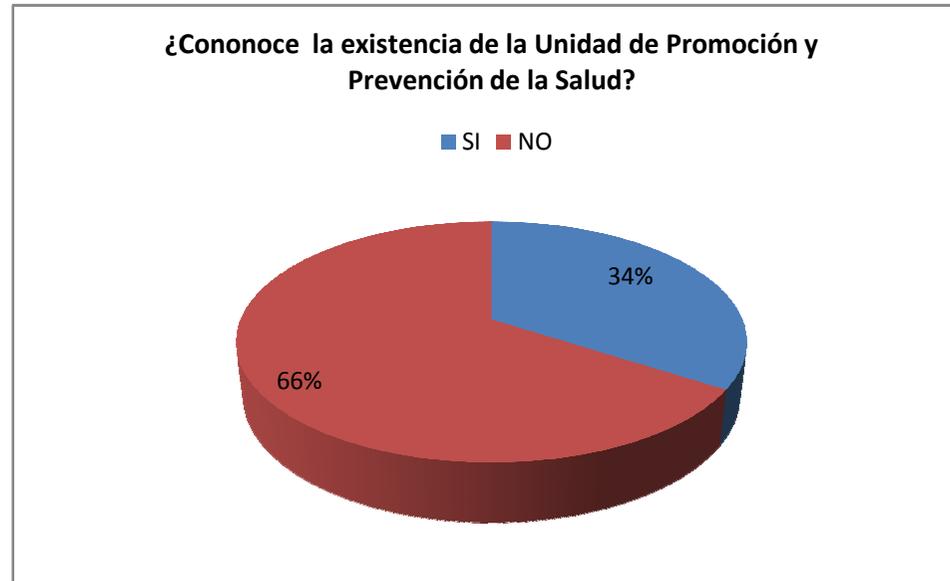
**Segmento de texto (4.0 administrativo B – Delegación Los Hornos):** “yo fui a un curso, a la capacitación que dieron en 46(IOMA Central) nos explicaron todo, estaba todo clarito lo que decían, preguntas no hicimos, bien explicado, nos dieron todas la herramientas para atender al público, lo que

*pasa es que nos dieron una pequeña cantidad de folletitos para darle a la gente. (...) Estaría bárbaro que nos consulten cuando hay un cambio porque somos nosotros la cara visible al público (...) El empleado que atiende público sabe mejor que nadie cuales son las falencias, las inquietudes y las necesidades de los afiliados”.*

**CANTIDAD DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE IOMA: 82**

**CANTIDAD DE EMPLEADOS EN CENTRAL: 1180**

	SI	NO	NO SABE/NO CONTESTA
a) Conoce la existencia de la Unidad de Prevención y Promoción de la Salud?	28	54	

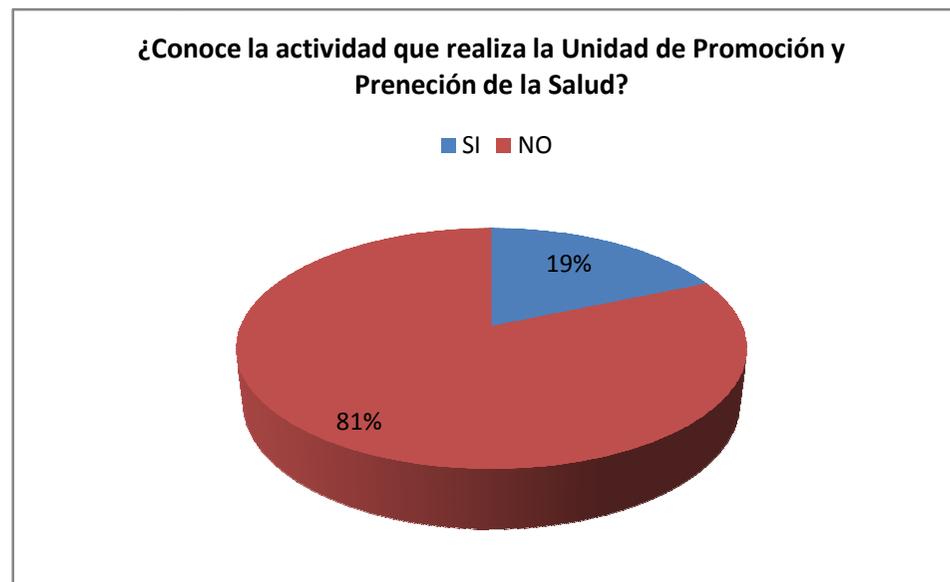


<b>b) Cómo tomó conocimiento sobre la Unidad?</b>	<b>Cantidad</b>		
Se acercaron a informarnos	4		
Por una encuesta	3		
Por la Pausa Activa	4		
Por folletos	5		
No Recuerda	1		
Por los diarios e internet	3		
Con esta encuesta	3		
En el momento de la creación	2		
Por intranet	1		
Por derivar trámites	1		
Por el ascensor	1		
Publicidad	1		
Por las actividades que realizan	1		
Porque lo comunicaron	1		

<b>c) Puede describir cuales son los objetivos de la Unidad?</b>	<b>Cantidad</b>		
Promoción y detección de enfermedades	1		
Mejorar la actitud individual para realizar tratamientos de prevención en salud	1		
Prevenir enfermedades/Para una buena salud/cuidar la salud del empleado	10		
Conocimiento y profilaxis	1		
Pomoción y Prevención	3		
Buenos hábitos de salud en el trabajo	2		

<b>d) Le parece positivo este tipo de emprendimientos para el IOMA?</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO SABE/NO CONTESTA</b>
	54	7	21

<b>e) Conoce la actividad que realiza la Unidad?</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO SABE/NO CONTESTA</b>
	13	57	3



<b>f) Si la respuesta es SI, podría indicar que beneficios/servicios/prestaciones brinda?</b>	<b>Cantidad</b>		
Plan SER/MAMI/+CERCA	1		
La Pausa Activa	3		
Informar sobre patologías de alta incidencia en los últimos tiempos	2		
Para prevención/cuidar la salud	4		
Crear un programa de información (no solo por web) para que llegue en forma masiva a la población	1		
Mejora la aptitud del empleado en su lugar de trabajo	1		
Para la hipertención (análisis renal)	1		
Difusión/comunicación	1		
Lograr los objetivos de la Unidad	1		

<b>g) Recibió alguna vez información de la Unidad de Promoción y Prevención?</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO SABE/NO CONTESTA</b>
	19	58	5

### **Observaciones**

- 1) Conocer más los servicios que brinda
- 2) No me parece que solo unos pocos trabajen en un lugar de 10 tiepo empresa privada
- 3) Difundir un poco más esta Unidad porque mucha gente no la conoce
- 4) No es correcto que como empleado me entere que existen por el diario, ¿quieren o no que se conozca?
- 5) No nos dejan hacer la Pausa Activa, ¿pueden pasar por los pisos?
- 6) Todos podríamos trabajar en un lugar así de tranquilo para tener mejor salud laboral, no?
- 7) Conocer qué hacen en la Unidad de Promoción
- 8) Estoy interesado en tener información acerca de dicha Unidad
- 9) Que nos informen más sobre lo que hacen para estar al tanto de los horarios de la Pausa Activa y si hacen otras actividades. Creo muy buena la idea de que se ocupen de nosotros
- 10) Desconozco la existencia, no estoy informada sería muy importante interiorizarme en los temas que están promocionando
- 11) Me interesa pero no los conozco mucho
- 12) No sabía de la existencia de la Unidad de Prevención. Sería bueno una buena campaña de difusión
- 13) Podrían informar sobre este tipo de cuestiones
- 14) Si existen que informen que actividades hacen
- 15) Desconozco si se ha difundido esta Unidad de Promoción y Prevención en forma masiva lamentablemente no tengo conocimiento de ello

**Cantidad de Encuestas a empleados de la UPPS: 11**

Cantidad total de empleados: 16

	18 meses	16 meses	12 meses		
Tiempo que trabaja en la Unidad	4	2	5		
Cómo se compone su grupo de trabajo?	Por Compañeros de área	Por Compañeros de diferentes áreas	Por compañeros de área y Directivos		
	4	4	3		
¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?	Muy Buena	Buena	Sin Especificar		
	11				
¿Cómo es el trato con su jefe?	Muy Buena	Buena	Sin Especificar		
	10	1			
¿Con cuánta frecuencia se comunica con central o con las Delegaciones/Regiones?	Todos los días	Todas las semanas	Todos los meses	Cada 4 o 6 meses	Una vez por año
	3	6		2	

	Por cuestiones administrativas	Por cuestiones prestacionales	Para hacer el seguimiento de un Programa	Por otros motivos	Por cuestiones prestacionales y Seguimiento de un programa
¿Por qué motivos se comunica con central y/o con las Regiones y Delegaciones?	2		1	2	5

(eventos-encuestas)

¿Qué cree que le faltaría a la Unidad para fortalecer los vínculos con central, Regiones y Delegaciones?	Encuentros interregionales y/o con Central	Comunicación en línea(intranet u otro)	Nuevos canales de comunicación	Encuentros interregionales y/o con central y Comunicación en línea
	9	1		1

Qué le faltaría a la Unidad para ser reconocida Institucionalmente?

Tres (3) personas respondieron pasar a ser una Dirección

Cinco (5) personas no respondieron

Una (1) persona respondió el interés de la gente

Una (1) persona respondió con más comunicación

Una (1) persona respondió con más promoción de la misma para que se sepa cuáles son sus funciones y programas que la componen

Sugerencias/Observaciones

Nueve (9) personas no respondieron

Una (1) persona respondió que sería favorable el encuentro periódico para ser reconocidos institucionalmente y fortalecer vínculos con las Regiones

Una (1) persona respondió recorrer el interior y ver que pasa en cada lugar, no en la Región.

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA PÁGINA WEB

<b>TOTALMENTE DE ACUERDO - 1 2 (3) 4 5 - TOTALMENTE EN DESACUERDO</b>	<b>1 2 3 4 5</b>
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	
Objetivos bien definidos y en relación con los contenidos del portal y sus servicios.	1 2 <b>(3)</b> 4 5
Los contenidos y servicios del sitio web se muestran de forma clara y precisa.	1 2 3 <b>(4)</b> 5
La estructura general del sitio está orientada a las necesidades del usuario tipo de la organización.	1 2 3 <b>(4)</b> 5
Existe diseño y estética coherente durante todo el sitio.	1 2 3 4 <b>(5)</b>
La estética está en relación con los objetivos y contenidos del sitio.	1 2 3 <b>(4)</b> 5
La estructura y el diseño del sitio permiten acceder fácilmente a las opciones.	1 2 3 <b>(4)</b> 5
El sitio se actualiza periódicamente y se indica la periodicidad.	1 2 <b>(3)</b> 4 5
<b>IDENTIDAD E INFORMACIÓN</b>	
Se evidencia claramente la identidad.	<b>(1)</b> 2 3 4 5
El logotipo está claramente identificable y visible.	<b>(1)</b> 2 3 4 5
Se proporcionan mecanismos para ponerse en contacto.	1 2 <b>(3)</b> 4 5
<b>LENGUAJE Y REDACCIÓN</b>	
El lenguaje utilizado es compatible con el utilizado por los públicos de la organización.	1 2 <b>(3)</b> 4 5
El lenguaje es claro y conciso.	1 2 3 <b>(4)</b> 5
El lenguaje es amigable y cercano para con el usuario.	1 2 <b>(3)</b> 4 5
La estructura de la redacción responde al concepto de "un párrafo igual a una idea".	1 2 3 <b>(4)</b> 5

<b>ESTRUCTURA Y NAVEGACIÓN</b>	
La estructura de organización de los contenidos para navegar es adecuada, simple y lógica.	1 2 3 <b>(4)</b> 5
Los links son fácilmente reconocibles como tales.	1 2 3 <b>(4)</b> 5
<b>DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	
Se visualiza claramente la información importante de la información accesorio.	1 2 <b>(3)</b> 4 5
No existe sobrecarga informativa. Las páginas son limpias, sin saturación visual.	1 2 3 <b>(4)</b> 5
La longitud de las páginas está controlada, evitando el "scroll".	1 2 3 4 <b>(5)</b>
<b>BÚSQUEDA</b>	
Se ubica fácilmente.	1 2 <b>(3)</b> 4 5
Permite realizar búsquedas avanzadas.	1 2 3 <b>(4)</b> 5
Los resultados de las búsquedas son claros y comprensibles para el usuario.	1 2 3 <b>(4)</b> 5
<b>IMÁGENES</b>	
Son comprensibles y con buena resolución.	1 2 3 <b>(4)</b> 5
No hacen más lento la carga del sitio y suman información.	1 2 3 4 <b>(5)</b>
<b>ACCESIBILIDAD</b>	
El tamaño de las letras es suficientemente grande para leerse con facilidad.	1 2 3 <b>(4)</b> 5
Existe un alto contraste entre el color de la fuente y el fondo.	1 2 3 4 <b>(5)</b>
El sitio no es muy pesado y carga rápidamente la información.	1 2 3 4 <b>(5)</b>
Lás páginas con información relevante para el usuario pueden imprimirse sin inconvenientes.	1 <b>(2)</b> 3 4 5
<b>INTERACCIÓN</b>	
Ofrece herramientas para participación de los destinatarios, enlaces de correo electrónico a los responsables.	1 2 3 <b>(4)</b> 5
Se publica una serie de enlaces a sitios externos donde poder ampliar la información.	1 <b>(2)</b> 3 4 5

## ANÁLISIS DEL MATERIAL DOCUMENTAL DE LA UPPS

TEMAS	CANAL DE COMUNICACIÓN		
	FOLLETOS		
	1	2	3
<b>Salud Femenina</b>	Tríptico - HPV y PAP	Tríptico - Parto y Lactancia	Tríptico - Cáncer de Mama
<b>Salud Dental</b>	Tríptico - Cáncer Bucal	Tríptico - Primer Molar	
<b>Salud Cardiovascular</b>	Tríptico - Enfermedad CV	Folleto - Alimentación Saludable	
<b>Salud Renal</b>	Tríptico - Enfermedad Renal(1)		
<b>Diabetes</b>	Tríptico - Prevención-Síntomas		
<b>ACV</b>	Tríptico - Prevención-Síntomas		

(1)Único folleto con mail de contacto de la UPPS.



**Universidad Nacional de La Plata  
Facultad de Periodismo y Comunicación Social**

**Agosto, 2012**

**Goretta José María  
García Fiorato Carolina**

