



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**



HOSPITAL DE CLÍNICAS  
Dr. Manuel Quintela

# Sinergia en la comunicación entre el personal de enfermería y medicina de la emergencia del Hospital de Clínicas: Una búsqueda hacia la digitalización

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA  
HOSPITAL DE CLINICAS  
DR. MANUEL QUINTELA

**Docente tutora:**  
Paola Papa

**Integrantes:**  
Milagros Pereyra C.I: 4.817.254-0  
Romina Pezzano C.I: 4.950.581-3  
Inés Romero C.I: 4.660.190-7

*“Una de las razones por las que las personas se resisten al cambio es porque se concentran en lo que tienen que renunciar en lugar de en lo que tienen para ganar”*

*Rick Godwin*

## Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron en mayor o menor medida a la culminación de este TFG. En primer lugar, a nuestros familiares y amigos que pusieron su granito de arena en escucharnos y apoyarnos en el proceso, por su paciencia y comprensión.

También queremos agradecer a nuestra tutora Paola Papa por su orientación, guía y experiencia en el ámbito de la salud, al ser nuestro soporte a lo largo de este proceso. A Pilar Quiroz que nos guió, brindó sus conocimientos y dedicación, que fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

Asimismo, queremos agradecer a todos los profesores y compañeros del Seminario Taller, que con sus comentarios y sugerencias contribuyeron con el contenido de este Trabajo final de Grado. Específicamente, a Daniel Ottado que sus clases, aportes y charlas enriquecieron significativamente el contenido de esta tesis.

A su vez, hacer mención especial al Hospital de Clínicas por abrirnos las puertas de la institución y permitirnos realizar este proyecto junto a ellos.

No podemos dejar de mencionar a este maravilloso equipo que formamos entre las tres, queremos destacar el compromiso y profesionalismo que cada una de nosotras tuvo en todo momento. Los encuentros nocturnos que todas las semanas formaron parte de nuestra rutina, fueron fundamentales en este recorrido que hemos compartido.

## Índice

Introducción	4
Presentación de la organización	6
Marco conceptual	7
Antecedentes	12
Objetivos	17
Identificación de públicos	18
Plan estratégico de comunicación	20
Actividades	23
Indicadores de resultados y medios de verificación	25
Medios de comunicación a utilizar	27
Frecuencia	28
Responsables	29
Presupuesto	30
Cronograma	31
Conclusiones	32
Manual	34
Bibliografía	62

## Introducción

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) surge a partir de la práctica pre profesional de la asignatura Seminario Taller de Comunicación Organizacional de la Facultad de Información y Comunicación de Udelar. Es una intervención en una organización, que tiene como fin realizar un diagnóstico<sup>1</sup> comunicacional sobre la situación actual de la misma, para luego brindar un producto final que ayude a mitigar alguno de los problemas de comunicación interna que se presentan.

En este caso, el presente TFG se basa en el Hospital de Clínicas “Dr. Manuel Quintela”, específicamente en el sector de emergencia, ubicado en Av. Italia s/n, Montevideo, Uruguay. Este centro hospitalario tiene la peculiaridad de ser universitario, por lo que significa una dependencia directa con UdelaR.

La elección de la organización se basó en la importancia que tiene dicho servicio para el bienestar de la ciudadanía, ya que es un recurso básico, se quiso contribuir para que se pueda brindar una mejor asistencia.

A partir del primer contacto con la misma, se percibió que el mayor problema estaba relacionado a la comunicación entre el personal de medicina y enfermería, y a la escasez de recursos dedicados al área y a plataformas digitales. Esta carencia se reafirmó a medida que se realizaban entrevistas y observación participante.

El presente documento, contempla las necesidades recogidas del diagnóstico, donde las recomendaciones planteadas están basadas en mitigar los posibles errores y cubrir los vacíos percibidos a partir de las plataformas digitales ya existentes, que podrían ser adaptadas a esta organización en particular.

A su vez, el objetivo del TFG es diseñar un manual para la información interna referida a los pacientes. Se espera que la implementación de esta herramienta y el uso de plataformas digitales para el trabajo diario, puedan reducir los errores y desembocar en una fluidez entre los públicos internos, que logre mejorar los vínculos.

Durante la intervención que se realizó en el marco del Seminario Taller se pudo visualizar que a pesar de que los sectores de medicina y enfermería necesitan unos de otros para

---

<sup>1</sup> Anexo N°1

poder lograr un buen trabajo, muchas veces no encontraban un espacio donde poder interactuar de la mejor manera, como fue mencionado por los integrantes de la emergencia del hospital durante las entrevistas realizadas. Se busca que ese intercambio entre dos sectores, fundamentales en la emergencia, logren mejorar su relacionamiento y vínculo, lo que llevaría a optimizar el servicio que se le brinda al paciente.

## Presentación de la Organización

El Hospital de Clínicas lleva el nombre del doctor que fue su precursor “Dr. Manuel Quintela”. Es un hospital público universitario, está regido por la Universidad de la República y la Facultad de Medicina. A su vez, la organización está inmersa en la Red de Servicios de Salud, al seguir los lineamientos que ello conlleva.

Está ubicado en la ciudad de Montevideo, en Av. Italia s/n y se localiza en el el barrio Parque Batlle. Fue fundado el 21 de septiembre de 1953, con 50 plazas disponibles para pacientes, y desde entonces intentan velar por la salud y bienestar de sus pacientes.

La misión de Hospital de Clínicas es *“Brindar atención a la salud de las personas, de calidad, con profundo respeto y compromiso hacia ellas; a través de la cual, el Hospital deviene ámbito formador de recursos humanos y de generación de conocimientos, contribuyendo al desarrollo del nivel de salud de la población, optimizando la utilización de los recursos que a tales fines le son confiados.”*

La organización tiene como perfil construir un ámbito académico en el marco de la UdelaR, debido a que se trata de un hospital universitario, donde a su vez cuenta con un conjunto de prácticas y filosofías que integran el sistema de Salud. Este hospital ofrece un servicio destinado para personas adultas independientemente de su nivel socioeconómico, pero también *“contribuyendo a la elevación de la calidad de los efectores públicos y a la mejoría de la equidad y la eficiencia social del sistema de salud nacional”*.

El hospital cuenta con transparencia activa, basándose en la Ley N°18.381<sup>2</sup> de acceso a la información pública la cual tiene como objeto en el artículo 1 *“promover la transparencia de la función administrativa de todo organismo público, sea o no estatal, y garantizar el derecho fundamental de las personas al acceso a la información pública”*.

---

<sup>2</sup> <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18381-2008>

## Marco conceptual

El desarrollo de tecnologías ha atravesado a lo largo de la historia diferentes aspectos de nuestra vida cotidiana. Desde que el hombre descubre e inventa herramientas para mejorar distintas labores, se pudo comprobar que la tecnología es efectiva y optimiza tiempos. Es por este motivo, que se presenta la digitalización como medio para poder agilizar procesos y hacer más eficiente el trabajo, que hasta el momento se realiza de forma manual, y que probablemente de acá a un futuro no muy lejano forme parte de lo que no se puede escapar.

*“En el proceso de digitalización también influyen otros factores de gran relevancia como puede ser el factor humano y la cultura empresarial. Para poder aplicar la tecnología digital, es importante dotar de conocimiento al capital humano para que puedan exprimir al máximo las oportunidades que brinda la digitalización, además de ser capaces de implantarla de manera óptima”. (Alonso, 2021)* Es vital que las personas que estén involucradas en este proceso de transformación vean la real ventaja que conllevará incorporar estas herramientas, y que entiendan que es para mejorar su trabajo y por consiguiente, el servicio que se brinda a la población.

Es normal que sea un proceso arduo, ya que de no cambiar la cultura y enfocarla con un espíritu innovador y propenso al cambio, es muy difícil que las adaptaciones tecnológicas prosperen con efectividad. Para poder llevar a cabo este cambio, se necesita que los altos directivos y responsables de las compañías adquieran competencias digitales para poder traspasar sus conocimientos y experiencias al resto de los empleados, demostrándoles que están comprometidos con el cambio.

El uso de herramientas digitales no garantiza el cambio organizacional, sino que es un proceso mucho más amplio que abarca cada uno de los aspectos que la misma tiene, como las personas que trabajan allí y darán uso de éstas, así como también el compromiso que las autoridades dispongan para lograr los objetivos.

Para realizar cualquier cambio en una organización se deben tener en cuenta muchos factores, ya que hay personas que pueden poner resistencia a los mismos. Por esta razón se debería contar con un proceso claro y sólido a la hora de aplicar e interiorizar nuevas herramientas digitales a una organización. Como expresan Moran y Brightman (1998), la resistencia a los cambios es una expresión de miedo *“de esta forma, el miedo a lo*

*desconocido genera que las mentes se cierran a cualquier justificación de por qué es necesario el cambio.” (Bedoya Dorado y García Solarte,2016,p.66.)*

La resistencia a los cambios parten de diferentes circunstancias, las mismas pueden tener que ver con la edad, cultura, educación de las personas que trabajan en la organización ya que los mismos generan inestabilidad e inseguridad. Como se visualizó en el diagnóstico, según Suárez (1997), *“el miedo al cambio es muy normal, debido a que el cambio amenaza las tradiciones, las normas ya instauradas y las no instauradas, las costumbres y las prácticas administrativas”* ( Bedoya Dorado y García Solarte,2016,p.66.)

Uno de los métodos más importantes al implementar cambios es hacer partícipes a los públicos internos de la organización, ésto mostrará transparencia como así también una comunicación interna más efectiva que brinde solidez a la misma.

El modelo de Gestión del Cambio de la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (Agesic) se fundamenta en tres niveles de enfoque, ellos son:

- **Estrategia:** En este primer nivel, al depender de las características de la organización, se crea un Modelo de Transformación Organizacional, tiene como objetivo establecer métodos con respecto a la disciplina.
- **Disciplina:** En este punto se elaboran modelos metodológicos para gestionar el cambio, tendrán el cometido de actuar como marcos de referencia para las partes involucradas. A su vez, se recomienda crear una comunidad de personas que den retroalimentación para enriquecer y mitigar posibles errores.
- **Operativa:** Este punto permite orientar el trabajo de forma operativa, con el fin de que los integrantes de este plan puedan incorporar los conocimientos e interiorizar sus procesos de cambio de aquí en adelante.

Cualquier cambio para que sea exitoso debe contar con buenas prácticas, donde se deberá proporcionar las herramientas y manuales necesarios que acompañen este proceso. Iniciativas como capacitaciones y guías de procedimientos serán fundamentales a la hora de aplicar dichos cambios en la organización, a la vez de generar aliados estratégicos de cada sector que sean referentes y apoyen las propuestas. Para gestionar el cambio se recomienda seguir los 8 pasos de Kotter descritos en el diagnóstico.

La transformación cultural, si se trabaja y se elabora de forma constante y alineada con la organización, permitirá alcanzar los objetivos estratégicos. A su vez, se puede decir que la cultura organizacional es *“un conjunto de manifestaciones tangibles e intangibles compartidas por los miembros de una organización. Es producto de la historia y determina las creencias, valores y comportamientos que a menudo son adoptados inconscientemente”*. (Ferrari, 2012). Por ello, se puede decir que es un pilar fundamental de la organización como lo señalan varios autores, al constituir el patrimonio social que va transformándose a lo largo del tiempo por diversos factores y cambios, tanto internos como externos. Esta cultura es transmitida a las nuevas personas que ingresan a través de procesos de aprendizajes.

En el marco del TFG, es posible afirmar que el proyecto tendrá un impacto significativo en la cultura organizacional. Se busca recomendar que diferentes procesos sean mejorados, para lo cual se deberá tener en cuenta que en el campo de la salud se maneja información altamente sensible de las personas. Es fundamental tomar en consideración las leyes sobre seguridad de la información vigentes en Uruguay.

La seguridad de la información tiene un rol relevante, ya que los datos filtrados pueden propagarse rápidamente, por lo que resulta primordial que las organizaciones tomen conciencia de la importancia del asunto y ejecuten medidas preventivas para mitigar estas filtraciones. Es necesario que las organizaciones formalicen y se apropien de una política de seguridad de datos y utilicen herramientas que ayuden a lograr este objetivo.

Cabe destacar que en el marco de ciberseguridad, y el marco de referencia elaborado por Agesic, se establecen normativas y buenas prácticas para el manejo de información. A su vez, la seguridad de la misma abarca muchos aspectos y es un trabajo permanente a lo que las organizaciones en Uruguay deberían prestar notable atención. Este punto conlleva 5 acciones: Identificar (comprender el contexto), proteger (aplicar controles), detectar (control y monitoreo), responder (reducir el impacto potencial ante cualquier incidente) y recuperar (resiliencia ante un problema).

Como se planteó en el diagnóstico, el medio de comunicación interno utilizado en la Emergencia es Whatsapp, herramienta que se usa de forma cotidiana y personal en la que no se tiene control del soporte de los datos y carece de garantías que eviten la filtración de información. Por esta razón, se recomienda que se utilice únicamente para comunicados cotidianos de interés común, por ejemplo, listas de difusión, al considerar que es un medio

donde las personas acceden con rapidez. La información de los pacientes no debería figurar ni ser comunicada por ese medio, por su grado de sensibilidad y privacidad. Esta red social se comenzó a utilizar con mayor continuidad en el contexto de la pandemia de Covid-19, ya que fue una forma de comunicarse a distancia. Sin embargo, también se evidenciaron otras herramientas que en el presente trabajo se recomendará para su utilización.

Con los diferentes medios de comunicación que se usarán para que el público interno conozca la plataforma y sus utilidades, se buscará también promover el conocimiento sobre la herramienta. Como expresaba Capriotti es necesario que los integrantes de la organización la tomen como propia para que sea integrada. Se requiere que los públicos puedan reconocer la importancia del aporte de este sistema para la cotidianidad y logren adquirirlo de forma eficiente.

Como se trabajó durante el diagnóstico, la comunicación interna es tan importante como la externa y una influye en la otra. Por consiguiente, con la implementación de la plataforma lo que se buscará es que la herramienta sirva de apoyo de la información sobre el paciente, para que sea atendido por los especialistas de la mejor manera, sin verse obstaculizada su atención por conflictos internos. También ayuda que no tengan que esperar tantas horas para que la información llegue de un sector a otro o se traspapele y provoque conflictos y disconformidad con la organización.

Es relevante tener presente que *"...aunque exista un departamento o un equipo encargado de liderar la comunicación interna, en realidad la comunicación interna depende de todas las personas que integran la organización."* (Aced et al. 2021). Se puede decir que el protocolo que se formula en el presente TFG, necesita el compromiso de todos los integrantes de la emergencia. Esta herramienta de apoyo debe cumplir con los objetivos para los que fue creada, por lo cual es fundamental que se acceda a utilizarla con compromiso y continuidad, donde se podrá observar el cambio. Tal y como expresan los expertos, la comunicación interna de una organización depende de todos sus integrantes.

Las buenas prácticas de las técnicas de comunicación interna, ayudan a contribuir a la organización a cumplir sus objetivos. *"Para Cuenca (2018), la comunicación interna es el conjunto de actividades comunicativas que desarrolla una organización para crear y mantener unas buenas relaciones con sus miembros y entre ellos, mediante el uso de diferentes técnicas de comunicación que les mantengan informados, integrados y motivados. Se contribuye, de esta manera, a lograr los objetivos de la empresa."* (Aced et al.

2021). Es decir, no solo organiza la comunicación entre pares dentro de la emergencia, sino que también demuestra transparencia y compromiso con los pacientes que allí ingresan, al cumplir con el servicio que se les ofrece, la cual demuestra de alguna manera que es una institución con orden y respeto por la información y el bienestar del otro.

La comunicación interna tiene varias funciones, una de ellas es *“favorecer una comunicación fluida entre todos los empleados para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, generando un buen clima de trabajo que promueva los valores y la cultura corporativa.”* (Aced et al. 2021). Para que ésto se dé favorablemente es importante estar alineados con los altos cargos.

Las empresas y organizaciones están inmersas en un mundo que cambia a pasos agigantados, por lo que *“la digitalización de las empresas y la transformación interna que este proceso requiere también han contribuido a aumentar el protagonismo de la comunicación interna dentro de las organizaciones, por el papel clave que tiene en la gestión del cambio.”* (Aced et al. 2021). Ésto lleva a pensar que los nuevos canales de comunicación promoverán que las personas estén más alineadas e informadas con las novedades.

Toda transformación digital genera la posibilidad de una mejora continua y en el caso de la salud, generar una mejor atención al usuario *“La digitalización tiene el potencial de afectar a todos los aspectos de la atención y las operaciones, lo que ofrece opciones más inteligentes y una mejor utilización del tiempo y de los recursos, al tiempo de permitir que la gente dedique más tiempo a interactuar con los pacientes en el punto donde se les brinda atención.”* (Cisco, s.f.)

La digitalización, si bien presenta un reto para toda organización, al igual que el uso e incrementación de nuevas plataformas electrónicas, es una solución a largo plazo, *“los estudios muestran que la transformación digital puede ayudar a asegurar la excelencia operativa, una red de servicios digitales robusta y un rediseño organizacional continuo para crear una estrategia de negocio más unificada.”* (Cisco, s.f.)

## Antecedentes

Durante el TFG será diseñado un manual para el uso de herramientas en la Emergencia del Hospital de Clínicas. Este proyecto surge a partir del diagnóstico elaborado en el marco del Seminario Taller de Grado.

En dicho diagnóstico se realizaron diferentes recomendaciones en base a los problemas detectados como el desarrollo de una plataforma de comunicación interna, en tanto sistema de almacenamiento transversal de información; sistema de tickets para medir el tiempo de respuesta de cada gestión interna; fortalecimiento de lazos humanos y sitio web que contemple la accesibilidad.

Al basarnos en las recomendaciones del diagnóstico se optó por el diseño de un manual que proporcione las herramientas necesarias para el uso de un sistema digital de registro y almacenamiento de información, que llevaría a un mejor funcionamiento interno de la organización y que genere un trabajo en equipo más organizado. Para llevarlo a cabo, se tuvo en cuenta uno de los problemas principales planteados en las entrevistas realizadas durante la práctica: la pérdida de indicaciones médicas y la falta de disponibilidad por ser en formato papel.

Se utilizará como base el sistema digital, ya que hoy en día es un instrumento de expansión que se aplica en el mundo para evolucionar en distintas áreas. Específicamente la digitalización en la medicina es desde hace varios años una novedad, objeto de estudio para varios investigadores y consultores. El investigador Aníbal Monasterio expresaba en la Revista Internacional de Ética Aplicada, sobre la medicina digital lo siguiente: *"Como la principal motivación de la medicina digital es el uso de la tecnología para mejorar la efectividad de las intervenciones, es muy probable que cualquier desarrollo e innovación tecnológica con potencial aplicación en el ámbito clínico sea adaptada. De los primeros pasos de la intervención remota con el teléfono hasta llegar al teléfono móvil, las apps, las redes sociales (online), asistentes virtuales, IA, Big Data etc. La constante adaptación de la tecnología con propósito clínico hace de la medicina digital un campo de investigación abierto a nuevas oportunidades. La medicina digital tiene el potencial de convertirse en una plataforma ubicua de salud pública global y de precisión."* (Monasterio, 2020)

Como se puede visualizar, la inteligencia artificial y la digitalización en la medicina puede lograr varios avances y eficiencia en el servicio que ayuda no solo a los funcionarios, sino

también a los pacientes. Incorporar herramientas digitales, de forma paulatina en el área de la salud, ayudaría a evolucionar e ir a la par del crecimiento mundial en el plano tecnológico. Siguiendo a Anibal Monasterio en su artículo, la historia clínica digital fue una de las primeras herramientas de la medicina que se digitalizó y se evidenció que era eficiente para varios aspectos de la atención. A su vez, *"...ahora podemos hablar de un proceso de democratización de la medicina, de acceso a mejores fuentes de información y métodos de diagnóstico, prevención y cura por parte de una gran mayoría de personas. Esto ha sido posible en gran parte por el gran impulso de la medicina digital o dicho de otro modo de la aplicación de las TICs en la medicina para la mejora de la salud"* (Monasterio, 2020). Monasterio destaca que este paradigma tiene que ver con la medicina digital, sustentada a través de las TIC.

La medicina en el entorno digital ha desempeñado un papel significativo a lo largo del mundo, al fomentar la participación de los públicos y al acortar brechas para que ningún paciente se sienta ajeno ni alejado de los servicios de salud. A su vez se han reducido algunas limitaciones que antes dificultaban el acceso a los mismos, como por ejemplo, la historia clínica que actualmente se puede acceder de forma digital.

Según varias investigaciones, cuando la tecnología está relacionada con la salud se puede percibir que otorga más beneficios tangibles en la atención al usuario. Estas herramientas digitales son un puente para poder llegar más lejos, y no un impedimento. Existen muchos países que están inmersos en este cambio tecnológico. Se verá el caso de Estados Unidos, Dinamarca y España a continuación:

#### Estados Unidos:

Al referenciar al Hospital Palomar Health, que se encuentra en San Diego, se destaca por tener tecnología de calidad en todos los niveles. Este Hospital cuenta con la digitalización en gestiones administrativas, diagnósticos, seguimiento y tratamientos.

Las plataformas que utilizan son transversales ya que son interoperables y compatibles con todos los dispositivos, lo que permite que todas las personas accedan desde cualquier lugar de forma instantánea. Ésto promueve un intercambio de información inmediato y fomenta las buenas prácticas de la organización.

#### Dinamarca:

Este país va a la vanguardia con respecto a las recetas electrónicas, éstas se destacan a nivel mundial. Esta herramienta permite a los profesionales realizar controles, seguimientos y prescripciones de forma digital (29. University of Oxford,2016). A su vez, las personas

pueden visualizar en qué farmacia cuentan con el medicamento que necesitan, lo que ahorra tiempo y mejora la calidad del servicio.

Este proceso comenzó en 1994, y en 2016 lograron alcanzar la meta de que todas las prescripciones estuvieran en forma online, y desde ese entonces ya no utilizan el sistema en papel. Alguno de los factores que influyeron en el éxito de esto se debe a la digitalización de todos los aspectos y elementos del sistema sanitario, el cual se realizó de forma progresiva. Otro de los factores fue la creación de una herramienta común destinada a los medicamentos para el uso de pacientes, profesionales y farmacias. Por último, uno de los elementos más importantes de este proyecto fue que era obligatorio el uso de la misma.

### España:

Por su lado, España es un claro ejemplo de que la implementación de la salud digital es un éxito y que la misma aporta valor para este ámbito. Esta herramienta es una solución tanto para el paciente como para el profesional médico, ya que agiliza los procesos y facilita el acceso a la información.

Por su parte, la primera herramienta digital que se implementó fue la Historia Clínica, también denominada como HCD (Historia clínica digital) la cual se define como: *“plataforma que contiene la información clínica del paciente, y está compuesta por un conjunto de documentos con valoraciones y observaciones médicas, así como pruebas diagnósticas y análisis clínicos.”* (Cotec, 2019). Luego de la implementación se realizó una encuesta a los actores involucrados, la cual arrojó que el 97% de las personas que lo utilizan consideran que el sistema de autenticación es seguro y el 78% consideran que pueden acceder sin problema de forma simultánea con otros profesionales.

A su vez, el 80% accede desde la HCD a las prescripciones médicas y 75% de los encuestados destacan que pueden acceder a la misma durante todo el día, los 7 días de la semana de forma remota ante cualquier necesidad.

En definitiva, en estos países, si bien sus contextos son diferentes, se encuentran en un proceso de digitalización para el bienestar del paciente y la mejora del servicio que se ofrece. Es interesante destacar para este proyecto, que la digitalización es un éxito, en los ejemplos mencionados, y ha contribuido al avance en la salud en diferentes aspectos, en la que se destaca la simultaneidad y el acceso remoto desde cualquier dispositivo, que en el presente TFG será un aspecto importante a tener en cuenta.

## Uruguay

Por su lado, Uruguay no está ajeno a las nuevas tecnologías y desde hace ya algunos años ha estado presente en el debate el tema de la digitalización en el ámbito de la salud. En un artículo emitido por el Ministerio de Salud Pública se expresaba que: *"La salud digital es una herramienta clave en la búsqueda de sistemas de salud de mejor calidad, más eficientes y eficaces que debe ir de la mano de normativa habilitante, garantías respecto al uso que se hace de la información, estrategias de ciberseguridad, entre otros elementos a tener en cuenta."* Con esta idea se puede visualizar la importancia que tiene la salud digital para el MSP y como la misma es una herramienta necesaria.

Asimismo, Agesic en conjunto con Presidencia incluyeron a la salud en la Agenda Digital de Uruguay 2011-2015 como una de las prioridades a trabajar en dicho período, y en la cual se trabaja hasta el día de hoy, lo que tuvo como iniciativa incluir a la salud en el Decreto N° 607/2011. Ésto implica una mejora en la calidad de las prestaciones, la actualización y fortalecimiento de procesos tecnológicos. A partir de esta iniciativa, es que se creó el área de Salud.uy que parte de un convenio entre el Ministerio de Salud Pública (MSP), Agesic, Presidencia de la República y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

A nivel nacional, el objetivo principal fue la creación de una Historia Clínica Electrónica Nacional (HCEN), con el fin de unificar información entre los diferentes prestadores de salud, la que fortalece la protección de datos personales mediante la promulgación de la Ley N° 18331 en el año 2008, la cual generó un respaldo y confianza para la seguridad de la información. Aunque la Constitución de la República ya abarcaba la protección de datos personales en el artículo 72, la ley enfatiza que dicha protección debe aplicarse en los datos personales registrados en cualquier formato que permita el procesamiento de los mismos, así como cualquier forma de uso posterior por parte de entidades tanto públicas como privadas.

En datos estadísticos se puede ver que el 95% de la población de Uruguay, ya es parte de la digitalización de algún documento clínico en HCEN, donde se pudo comprobar que la plataforma supera los 65 millones de archivos clínicos y se registra que hubo más de 600 mil archivos intercambiados.

En conclusión, la digitalización ha revolucionado el campo de la salud en varios países del mundo como se mencionó en los ejemplos anteriores que permite mejorar el acceso, la eficiencia y la calidad de los servicios. En la medida que la digitalización siga en proceso de

avanzar, es importante generar un equilibrio entre la innovación tecnológica y la protección de datos personales que brinde seguridad a los pacientes.

Con estos antecedentes, se puede visualizar que contar con la información de forma digital genera un gran avance en el sistema de salud, alineándose con las metas y objetivos que se tienen en diferentes países del mundo con respecto a esta temática, al reemplazar el papel y fomentar la simultaneidad del acceso a la documentación.

## Objetivos

### **Objetivo general:**

- *Diseñar un manual de gestión de la información interna médica de los usuarios de la emergencia del Hospital de Clínicas para colaborar en el manejo de dicha información entre el personal médico y de enfermería.*

### **Objetivos específicos:**

- Generar el diseño y estructura de una plataforma que se adapte a las necesidades de gestión de información interna médica de la Emergencia del Hospital de Clínicas.
- Diseñar una capacitación de uso para los referentes de cada área, médica y enfermería, de la Emergencia del Hospital de Clínicas.
- Diseñar materiales gráficos para la estrategia de comunicación del uso de la plataforma recomendada.

## Identificación de públicos

El TFG se basa en el diseño de un manual de uso para la implementación y recomendación de herramientas digitales ya existentes, que puedan ser utilizadas por los integrantes de la emergencia. Tendrá como objetivo fomentar la fluidez entre los públicos internos, específicamente entre el personal de medicina y enfermería. Esta iniciativa surge a partir del intercambio con los actores involucrados y la existencia de problemas internos vistos en el diagnóstico.

Tanto el personal de medicina como de enfermería, durante los intercambios mantenidos con el equipo de estudiantes, expresaban que en muchas ocasiones se realizaban indicaciones con papel sobre las necesidades del paciente que había ingresado a emergencia, y no era posible tener la información requerida en los dos sectores al mismo tiempo. En sus manifestaciones, plantean que esa situación hace que el trabajo tenga obstáculos que no permitan cumplir de forma adecuada la atención con el paciente. Con este problema detectado a raíz de la conversación directa con los involucrados, se pudo observar que los inconvenientes y diferencias entre enfermeros y médicos provocan que la atención al paciente se vea perjudicada.

El manual que se diseñará tendrá a los siguientes actores involucrados:

-Personal de medicina y enfermería, específicamente de la emergencia del Hospital de Clínicas.

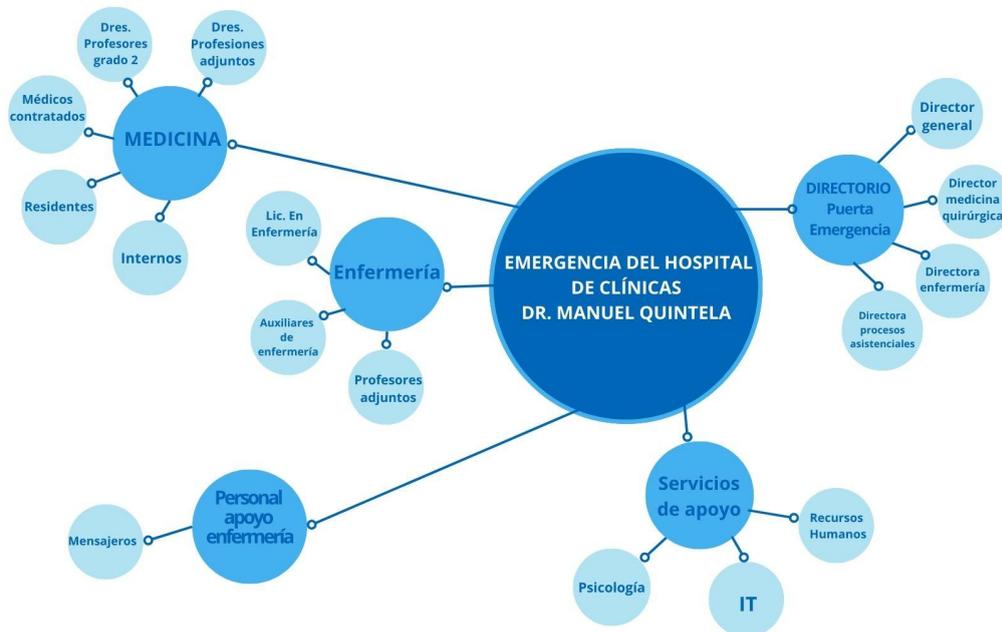
-El administrador del sistema: Es el responsable de gestionar la herramienta y de mantener la seguridad de los documentos

-Equipo de soporte técnico: TI<sup>3</sup> de Hospital de Clínicas

---

<sup>3</sup> TI: Es la abreviatura de Tecnologías de la Información. Es un área de una organización que tiene como objetivo crear y gestionar los sistemas informáticos y tecnológicos.

## Mapa de públicos de la emergencia del Hospital de Clínicas



Fuente:Elaboración propia

En el cuadro se pueden evidenciar los diferentes públicos donde se especifican por áreas los diversos colaboradores según jerarquía o nivel de influencia dentro de la misma.

## Plan Estratégico de Comunicación

El objetivo del TFG es proporcionar un manual que contribuya a la acción diaria y que ayude a mitigar los problemas preexistentes entre enfermeros y médicos. Específicamente, se pudo notar que uno de los mayores conflictos diarios es que al no estar digitalizadas las indicaciones médicas, se generan tensiones entre ambos sectores. Uno de los ejemplos mencionados fue que podía suceder que el personal de la emergencia se llevaban las indicaciones médicas en formato papel para su uso y cuando otro las necesitaba para la atención del paciente, no las tenía. Ésto también genera que se puedan perder, por ser tantas personas que trabajan con el mismo material en simultáneo y con tanto flujo, debido a la rotación constante.

Por lo tanto, en este trabajo de grado se intentará promover alternativas para aminorar los problemas existentes, con el objetivo de que se vea reflejado en un mejor servicio y minimizar inconvenientes cotidianos entre el personal de medicina y enfermería, para ir en búsqueda de una mejor sinergia a nivel laboral, lo que desemboca en una satisfacción personal y buen clima laboral.

Es importante contar con un plan de comunicación *“Un plan estratégico de comunicación no existe porque sí, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y visión.”* (Aljure, 2015)

El plan que se pretende llevar a cabo estará relacionado al diseño de un manual de protocolos de implementación de herramientas digitales, lo que podría permitir a la organización aplicar nuevas herramientas electrónicas, al tener un proceso preestablecido de protocolización y pasos a seguir. A su vez, se recomendarán herramientas ya existentes que brinden soluciones efectivas para el uso diario, como por ejemplo un archivo de documentos y un sistema de comunicación interna. Estas recomendaciones no solo ayudarán a mitigar los problemas detectados, sino que brindarán seguridad de la información.

Para implementar cualquier herramienta digital es fundamental contar con un manual de procedimientos, que contemple las diferencias de conocimientos que puedan llegar a tener las personas que las utilizarán. El objetivo de esta guía es brindarle a cada funcionario la posibilidad de tener una guía en donde basarse cuando esté delante de un recurso digital, sin importar cual sea.

La plataforma recomendada para este procedimiento es Nextcloud<sup>4</sup>, la cual tiene diversos beneficios, dentro de los que se encuentran: la colaboración remota, inexistencia de fuga de datos a terceros, por lo que la hace segura para el archivo de datos y documentos, y es personalizable para cada usuario, el cual puede almacenar carpetas o documentos propios como compartidos. El almacenamiento de la información debe ser mediante una nube (sistema de almacenamiento de archivos), y se deberá contactar con una entidad proveedora de la misma. En el presente proyecto se recomienda que se utilice la que ofrece Agesic, ya que la misma es gratuita.

El archivo de documentos antes mencionado, permitirá digitalizar las indicaciones médicas que era uno de los problemas centrales que, de acuerdo al diagnóstico realizado, generaba inconvenientes entre enfermeros y médicos. La plataforma que se propondrá, podrá ser modificada y actualizada por cualquiera de los miembros que tengan los permisos necesarios para esta función, lo que brinda seguridad de la información de los pacientes al evitar filtraciones y pérdida de documentación. No se necesitan expertos en la materia porque lo único que se requiere para hacer un manejo de la misma es un conocimiento básico tecnológico. Lo más importante, es que al tener centralizada la información, cada funcionario podrá verla en tiempo real, editarla en el momento que sea necesario y tener el detalle de quién hizo la modificación.

Unificar la información es fundamental para remediar uno de los mayores problemas percibidos en el diagnóstico, para que la organización logre la eficiencia necesaria en una entidad de salud como es el Hospital de Clínicas.

A su vez, como se mencionó anteriormente, el presente TFG también recomienda la implementación de una plataforma de comunicación, exclusivamente de uso del personal de enfermería y medicina de la emergencia, que permitirá tener grupos, compartir información sensible de forma segura, realizar llamadas sin costo a compañeros, entre otras funcionalidades que se detallarán posteriormente.

Al ser el Hospital de Clínicas una organización de grandes dimensiones, tanto en estructura como en cantidad de personal, se pudo ver que esta guía puede lograr estructurar procesos

---

<sup>4</sup> Nextcloud: Es una herramienta ofimática que sirve para almacenar documentos basada en LibreOffice la cual puede ser utilizada de forma colaborativa.

de uso de herramientas digitales que brinde unificar información, al conseguir que en un mismo lugar los funcionarios encuentren lo que necesitan para llevar a cabo el trabajo.

## Actividades

A partir del diagnóstico y lo desarrollado en el TFG es que se describirán actividades para la presentación e implementación del “Manual de uso de herramientas digitales”:

1. En una primera instancia se recomienda utilizar la plataforma Nextcloud, y para contar con la nube (archivo de documentos), la organización deberá contactar con la entidad proveedora de la misma. En el presente proyecto se recomienda que se utilice la nube de Agestic, el contacto con la organización es mediante un formulario<sup>5</sup>. Al ingresar al mismo, se debe seleccionar la opción “solicitar nuevos recursos de cloud”, luego la organización se pondrá en contacto para seguir el procedimiento de implementación.<sup>6</sup> En caso de llevar al frente el proyecto, se recomienda que sea instalado en un servidor en la nube, aunque no es excluyente. Si se realiza con Agestic sería de forma gratuita, aunque existen diferentes opciones con costo. Idealmente el responsable de realizar dicha gestión sería el director de emergencia del Hospital de Clínicas.
2. Se recomienda que se asignen las personas de TI encargadas del soporte de la plataforma y adapten la misma a su organización. Se sugiere que el responsable del sector sea quien designe a la persona encargada de llevar adelante y dar soporte a este proyecto.
3. Realizar instancias presenciales donde se explique la utilización de la plataforma al directorio por parte de TI.
4. Armar prototipos de folletos para colocar en los lugares comunes de la emergencia del Hospital de Clínicas para notificar e informar de la existencia de la plataforma. Es ideal que el sector encargado de realizar esta tarea sea personal de comunicación.
5. Vía correo electrónico, se hará un comunicado formal sobre la implementación de la herramienta y se compartirá el tutorial explicativo. También se recomienda que el equipo de comunicación con la aprobación del directorio, sean los encargados de la redacción y difusión del mismo.
6. El primer mes donde se da a conocer la plataforma, se realizarán 4 talleres, divididos en dos semanas, en el turno matutino y otro en el turno vespertino, así la información del uso de la herramienta puede llegar a todos los funcionarios. Más allá de que se hagan talleres, se recomienda transmitir a través de la plataforma de

---

<sup>5</sup> Link formulario:

<https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/solicitudes-alta-servicios>

<sup>6</sup> Anexo N°2

comunicación (la recomendada es Microsoft Teams, ésta es una plataforma segura de comunicación interna y es posible centralizar allí todo lo que tenga que ver al respecto) y dejar la grabación para aquellos que no puedan asistir. Es importante que el personal que lleve a cabo este tipo de acciones sea del equipo de TI en conjunto con el de comunicación.

7. Sensibilización para el uso de la plataforma: se colocarán afiches y se dejarán a disposición folletos con información sobre la misma y sobre los talleres de capacitación, para promover la participación. El personal de comunicación será el encargado de colocarlos de forma estratégica para la visibilidad en los diferentes espacios de la emergencia, así como en las pantallas.

Para las actividades mencionadas se recomiendan los siguientes responsables:

Actividad	Responsable
Primer contacto con Agestic	Director de emergencia del Hospital de Clínicas.
Asignar personas de TI para la actividad	Responsable de TI
Instancias presenciales para la explicación de la plataforma al directorio	Personal de TI
Armar los prototipos de folletos	Departamento de comunicación
Comunicado formal sobre la implementación de la herramienta	Departamento de comunicación con aprobación de la dirección
Talleres a público objetivo	Personal de TI y de comunicación
Colocación Afiches	Departamento de comunicación

A partir de estas iniciativas y diseños, se busca garantizar que la mayoría de las personas involucradas, tengan la oportunidad de participar, acceder al manual para asegurar una aplicación correcta de la plataforma, que sirva para mejorar la eficiencia del servicio.

## Indicadores de resultados y medios de verificación

Para el presente trabajo se utilizarán diferentes tipos de indicadores. Se define al indicador como punto de referencia o herramienta el cual será útil al momento de medir los objetivos planteados. *"Una señal, signo, que representa algún elemento de la realidad que se considera importante. Posee una función descriptiva y otra valorativa (puede utilizarse para tomar decisiones). Las dimensiones operativas son las variables que componen el indicador en cuestión, las cuales son susceptibles de medición"*. (Barresi, 2013).

INDICADORES				
Índice	Objetivo/ funcionalidad	Aspectos de indicadores		MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<b>Aceptabilidad de la herramienta</b>	Mide el grado de satisfacción del uso de la herramienta	<b>Atributo</b>	Es un aspecto cualitativo que se basa en la meta.	Encuesta mensual a través de la plataforma. Preguntas: sobre la experiencia con la misma, si para los públicos que la utilizan es útil y si sienten cambios en la organización desde que la herramienta está en funcionamiento. Esta encuesta se realizará los primeros 6 meses de uso aproximadamente.
<b>Desempeño</b>	Mide y evalúa el rendimiento y eficiencia del sistema	<b>Escala</b>	Tiene relación con las unidades de medida en la que se determina la meta.	
<b>Calidad</b>	Mide las posibles fallas en la herramienta	<b>Estado</b>	Se basa en el valor actual de la escala, como también el punto de partida o valor actual del indicador, a partir del cual se podrán establecer comparaciones a futuro.	
<b>Iniciativa</b>	Medirá la iniciativa de los actores participantes en el incremento de la nueva herramienta y empoderamiento del manual	<b>Umbral</b>	Es el valor de la escala que se desea alcanzar o mantener.	Analizar la participación de los públicos en los talleres y se evaluará si la cantidad de participantes es significativa para la cantidad de personas que trabajan allí
		<b>Horizonte</b>	Hace referencia al período en el que se espera alcanzar el umbral.	
		<b>Fecha de iniciación</b>	Cuando se inicia.	

	<b>Fecha de terminación</b>	Es la fecha final pautada para el logro de la meta.	
	<b>Responsable</b>	Se refiere a la persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.	

Como meta se plantea la utilización de diferentes indicadores que abarquen varios aspectos sobre la implementación de una herramienta segura y la apropiación del manual de uso de la misma. Para ello, se deberá tomar en cuenta diferentes tipos de indicadores que nos ayuden a medir, como se expresa en la siguiente cita: *"dado que la Comunicación es transversal a todas las áreas de la organización, los indicadores que se construyan para los procesos del área deben abarcar diferentes funciones y variables organizativas, en las cuales la Comunicación puede actuar como centro del proceso, como factor crítico o como función de apoyo."* (Preciado Hoyos et al. 2009)

## Medios de comunicación a utilizar

La implementación de un manual puede ser difundido por diferentes medios de comunicación que aseguren la llegada a todas las personas que trabajan en la emergencia relacionadas al área de enfermería y medicina. A su vez, que provoque en los mismos un interés por la apropiación de esta guía y posterior utilización de la plataforma. Los medios de comunicación donde se transmitirán los beneficios y novedades de esta herramienta serán los que se describirán a continuación:

- Correo electrónico: la utilización de este medio es una forma rápida de llegar en simultáneo a un grupo específico de destinatarios. Se recomienda que se incluya en este correo electrónico una descripción de las mejoras y beneficios del uso de la herramienta, y se comparta por este medio el manual de la misma. A su vez, el correo electrónico es uno de los medios que se recomienda que se utilice para la convocatoria a los talleres.
- Documentos Impresos: si bien hoy en día hay una tendencia a la utilización de documentos digitales, el formato papel no deja de tener su impacto positivo. Imprimir copias físicas tanto del manual como de la cartelería y folletos puede ser útil, para complementar la comunicación. Tenerlos visibles facilita a la interiorización y apropiación de la herramienta, ya que la tienen presente a diario mediante su visualización.
- Documentos digitales: folletos, manual y convocatorias en formato digital ayuda a una fácil difusión por los diferentes medios de comunicación de uso diario.
- Talleres Informativos: sean presenciales o virtuales, son una forma efectiva de comunicar la implementación del manual y uso de la herramienta, ya que se puede interactuar con el público objetivo y aclarar cualquier duda que pueda surgir. A su vez, ayuda al control de la asistencia a los mismos.

La combinación de estos medios puede resultar de gran beneficio para abarcar la mayor cobertura posible y lograr los resultados esperados. Éstos son los medios de comunicación recomendados, pero es importante que la organización se sienta libre de seleccionar adecuadamente el que considere más efectivo ya que conocen su público interno.

## Frecuencia

A continuación se desarrollará la frecuencia con que se van a realizar las actividades asociadas al proyecto, las mismas tienen como objetivo enriquecer y aportar a la incorporación del manual en la emergencia del Hospital de Clínicas:

- Se presentará el proyecto a la organización (directores de área), es decir, el manual diseñado por el equipo, y un ejemplo de implementación basado en una plataforma específica. El uso de la que se sugiere utilizar, tiene tutoriales ya establecidos en el canal de Youtube de Agestic, el proveedor recomendado. Idealmente, la instancia sería moderada por recursos del Hospital de Clínicas, por ejemplo, de Comunicaciones, con el apoyo de TI. De lo contrario, hay empresas dedicadas a dictar este tipo de actividades, las cuales generarían un costo extra a la organización. Se facilitará también el contacto de Agestic para que se logre una comunicación y puedan evaluar cuál es la mejor plataforma para incorporar en casos de emergencia.
- Luego de estos procesos, el primer mes se comunicará el manual a utilizar mediante afiches dentro de la emergencia en los diferentes espacios comunes. A su vez, se enviará un mail de presentación del lanzamiento a cada integrante de los sectores, tanto de enfermería como medicina.
- Transcurrida la mitad de ese mes, se colocará información en afiches y folletos sobre la realización de talleres de capacitación, donde se invitará a los integrantes de los sectores a participar, también se transmitirá esa información a través del correo electrónico.
- En los primeros días del mes siguiente se realizarán los talleres de capacitación y se entregarán los manuales para que los integrantes de los sectores lo puedan visualizar, y a la vez, mostrarles la prueba piloto realizada con anterioridad.
- A fines de ese mes se concretará quienes serán los encargados de controlar la plataforma en caso de ser implementada.
- Posterior a un mes de utilización, se presentará una encuesta para medir qué tan satisfactorio ha sido el uso del manual en el ámbito de la digitalización. La misma, luego se colocará durante los primeros seis meses en una de las carpetas de la plataforma (nube). Es importante que el personal de los sectores de enfermería y medicina la contesten, para recibir la retroalimentación necesaria para generar mejora continua en el proyecto.

## Responsables

Según el enfoque del proyecto, hay una serie de encargados para asegurar el buen uso. Por un lado, los directores de cada área serían los encargados de hacer un seguimiento sobre la implementación de la plataforma, para asegurarse que su ejecución sea correcta, y evaluar si dentro del equipo se generan dudas. También su rol será monitorear su eficiencia y si cumple con el objetivo principal de la implementación del proyecto.

Por otro lado, a nivel técnico el personal de TI del hospital sería el primer punto de contacto cuando hay una falla o duda sobre el funcionamiento. En el caso de que esa persona no pueda resolver el inconveniente, se procedería a pedir soporte a Agestic, si se decide avanzar con esta entidad para la ejecución. También se prevé que la gestión de archivos, usuarios y todas aquellas tareas de gestión y mantenimiento diario quede a cargo del personal de TI del hospital.

Para estas recomendaciones es necesario contar con un Consultor Senior, quien se encargue de la instalación de los software y la nube, y un Técnico Jr quien se encargue de las tareas básicas de administración.

Se recomienda tener dos encargados que cada una hora aproximadamente hagan el relevo de las novedades que ocurran. Estas personas encargadas pueden ser los internos, por un lado una persona que pertenezca a medicina y otra a enfermería, las cuales deben tener constancia de pasar toda la información. Éstas deberían tener asignados suplentes, para el día que las mismas no puedan cumplir esa función. En primera instancia, serían pocas personas seleccionadas para realizar este proceso, para evaluar cómo es manejado y la efectividad que tiene, luego se implementará el agregar más personas encargadas para ese puesto.

## Presupuesto

PRESUPUESTO ASESORAMIENTO COMUNICACIONAL			
Recurso	Cantidad de horas	Costo hora	Total inversión
Consultor Pleno	300	\$500 + I.V.A	\$150.000 + I.V.A
Diseñador gráfico	20	\$450 + I.V.A	\$9.000 + I.V.A
Profesionales de comunicación (capacitación plataforma)	10	Recurso del HC / Consultor privado \$ 700	\$7.000 + I.V.A

PRESUPUESTO TÉCNICO		
Recurso	Cantidad de horas	Costo hora
Consultor Senior	50 (horas totales)	USD 30
Técnico Junior	20 (horas totales)	USD 15
Técnico Pleno	80 (horas mensuales)	recurso del HC

MATERIALES <sup>7</sup>		
Recurso	Cantidad	Costo total
Folletos doble faz	500	\$3.100 + I.V.A
Afiches A3 de 170 gr.	6	\$593 I.V.A incluido
Impresión del manual A4	por hoja	\$38 I.V.A incluido por página
Encuadernado	2	\$380 I.V.A incluido
Plastificado	por hoja	\$85 I.V.A incluido

<sup>7</sup> Presupuesto: Anexo 5

## Cronograma

Se presenta el cronograma a modo de visualizar todo el proceso de cambio y los tiempos de implementación. Se considera que es fundamental visualizar las distintas etapas planificadas según lo que surge de las necesidades, para poder seguir los pasos ordenadamente. Tal y como expresa Calandria: *“La estrategia de comunicación es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida.”*

			Semana n°									
Recomendación	Acción	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Implementación de plataforma de comunicación de uso interno</b> (esta recomendación no es la principal pero se deja el detalle)	Creación email de Outlook para cada funcionario	-Comunicación y acercamiento a la herramienta: Descargar app/ uso web	■									
		-Capacitación a todo el equipo sobre funcionalidades		■								
		-Prueba del funcionamiento de la herramienta			■	■	■	■	■			
		-Evaluación de efectividad de su uso a través de encuesta								■		
<b>Sistema de almacenamiento transversal de la información para indicaciones médicas</b>	Creación de manual de uso	-Se creará un manual de uso basandose en las necesidades de la organización	■									
	Instalación de plataforma de almacenamiento de documentos en los dispositivos.	-Comunicación sobre el uso de la plataforma		■								
		- Capacitación a todo el equipo sobre usos y funcionalidades			■							
		-Prueba del funcionamiento de la herramienta			■	■	■	■	■			
		-Evaluación de efectividad de su uso a través de encuesta								■	■	■

## Conclusiones

Se espera que las recomendaciones del Trabajo Final de Grado permitan abordar de manera eficiente el problema de la pérdida de información relacionada con las indicaciones médicas, y que sea una forma de generar un espacio seguro para el almacenamiento de información sensible. Este problema que se aborda, fue identificado durante la intervención realizada en la elaboración del diagnóstico<sup>8</sup> presentado en el marco del Seminario Taller de Grado.

Con el diseño del manual de gestión de información interna médica de los usuarios de la emergencia del Hospital de Clínicas, se pretende cumplir el objetivo de colaborar en el manejo de la información entre el personal de medicina y de enfermería.

A través de la implementación y estructura de una plataforma que se adapte a las necesidades de gestión de información interna médica de la emergencia del Hospital de Clínicas, se estima que puedan utilizarla de manera productiva y que contribuya a una mejor organización que permita así, alcanzar los objetivos propuestos. Aunque el manual puede ser adaptado a cualquier plataforma que sirva como registro de documentos, se recomienda el uso de Nextcloud por su seguridad y acceso.

Para que este proceso se comunique adecuadamente, se plantea una capacitación con recomendaciones para que pueda ser efectiva esta implementación. Será destinada a los referentes de cada área, médica y enfermería de la emergencia del Hospital de Clínicas. Para reforzar esta transición y apoyar la difusión de las diferentes instancias, se crearon materiales gráficos, afiches, correo electrónico y folletos.

El propósito de estas recomendaciones es mitigar los problemas cotidianos entre el personal de enfermería y medicina, a partir de la falta de comunicación que se pudo visualizar en las entrevistas realizadas en Hospital de Clínicas. La herramienta tiene como fin centralizar información en un archivo web seguro donde almacenar tanto las indicaciones médicas como también documentos de uso compartido, permitiéndole al profesional, ya sea de medicina o enfermería, poder localizar la información de manera organizada, completa y poder trabajar en la misma de forma simultánea. El hecho de que el archivo sea web, permite que se pueda utilizar en cualquier dispositivo.

---

<sup>8</sup> Anexo N°1

A partir de las recomendaciones planteadas se espera que la emergencia del Hospital de Clínicas se apropie de las mismas, obteniendo las capacidades necesarias para mejorar los problemas que actualmente generan inconvenientes en la gestión diaria. Con la digitalización de las indicaciones médicas, se espera que sea el camino para beneficiar el trabajo en equipo y lograr una mejora en la comunicación interna.

La digitalización se ha convertido en un factor fundamental en el mundo actual, específicamente en la medicina. Contemplar esta transformación puede demostrar la importancia y el impacto que generaría en el servicio que se ofrece en la emergencia. A su vez, las recomendaciones brindadas a lo largo de este trabajo buscan maximizar los beneficios de este servicio público, al generar buenas prácticas y contribuir con la sostenibilidad ambiental, al disminuir el uso del papel.

Por último, se busca resaltar que la comunicación interna es la base de cualquier organización, por lo tanto, debe ser trabajada y fortalecida continuamente, al promover y mejorar la gestión del servicio que se brinda. El TFG tiene como objetivo proporcionar recomendaciones y fomentar el uso de herramientas que permitan establecer una comunicación interna integradora. Una mejora en este procedimiento, deriva en un servicio de mayor calidad, y por lo tanto, en la atención al paciente.



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



HOSPITAL DE CLÍNICAS  
Dr. Manuel Quintela

# Manual de uso: Plataforma digital para indicaciones médicas.

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA  
HOSPITAL DE CLINICAS

## Índice:

<b>1.</b>	<b>Introducción</b>	<b>36</b>
<b>2.</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>37</b>
	<b>a.</b> Cometidos del manual de uso	<b>37</b>
	<b>b.</b> Aportes para la comunicación interna en la emergencia	<b>37</b>
	<b>c.</b> Normas de aplicación	<b>38</b>
	<b>d.</b> Personal involucrado	<b>39</b>
	<b>e.</b> Recursos requeridos	<b>40</b>
	<b>f.</b> Diagrama de flujo	<b>40</b>
<b>3.</b>	<b>Manual de uso plataforma Nextcloud</b>	<b>41</b>
	<b>a.</b> Pasos a seguir para el uso de la plataforma	<b>41</b>
<b>4.</b>	<b>Manual de uso de plataforma genérica</b>	<b>46</b>
<b>5.</b>	<b>Acciones: personal de comunicación</b>	<b>49</b>
	<b>a.</b> Campaña de lanzamiento	<b>49</b>
	<b>b.</b> Canales de comunicación	<b>49</b>
	<b>i.</b> Correo electrónico	<b>49</b>
	<b>ii.</b> Whatsapp	<b>51</b>
	<b>iii.</b> Folletería en papel	<b>51</b>
	<b>iv.</b> Afiches	<b>51</b>
	<b>c.</b> Materiales gráficos	<b>52</b>
	<b>i.</b> Paleta de colores	<b>52</b>
	<b>ii.</b> Correo electrónico	<b>53</b>
	<b>iii.</b> Whatsapp	<b>54</b>
	<b>iv.</b> Folletos	<b>55</b>
	<b>v.</b> Afiches	<b>56</b>
	<b>d.</b> Accesibilidad en las comunicaciones	<b>57</b>
	<b>e.</b> Uso de mayúsculas, minúsculas y números	<b>57</b>
	<b>f.</b> Recomendaciones para talleres de lanzamiento	<b>59</b>
	<b>g.</b> Medición de satisfacción sobre la plataforma	<b>60</b>
<b>6.</b>	<b>Acciones: personal de TI</b>	<b>61</b>

## 1.Introducción

El presente manual tendrá como objetivo proporcionar una guía detallada y práctica sobre el uso de una plataforma que sirva como almacenamiento de documentos digitales, en búsqueda de organizar, gestionar y guiar la forma en que se ejecuta, para que la información se encuentre centralizada y de esta forma se beneficie la comunicación interna entre el personal de medicina y enfermería.

Como afirma Mariluz Restrepo (1995), la comunicación se entiende de una forma integral. Con este manual se busca acercar a todas las áreas involucradas, ya que fomenta a que las acciones de la organización se realicen de una forma más eficiente, y ésto desencadenaría en el servicio al usuario que se proyecta, lo que fomenta su cultura e identidad. Siguiendo los lineamientos de la autora, la interrelación entre las partes y el aumento de la comunicación aportan a una mayor sinergia laboral y compromiso, al lograr un incremento de participación y apropiación del proceso, en este caso al sector de enfermería y medicina.

## 2. Desarrollo

### 2.a. Cometidos de Manual de uso:

- Protocolizar las indicaciones médicas a través de la digitalización, implementar el uso de una plataforma de acceso común.
- Promover la accesibilidad horizontal y simultánea de la información de las indicaciones médicas en la emergencia del hospital.
- Fomentar la comunicación entre los sectores de medicina y enfermería.
- Mitigar ambigüedades en procesos a través del manual, que oficiaría de guía comunicacional.

### 2.b. Aportes para la comunicación interna en la Emergencia:

La digitalización genera una serie de beneficios basados en la centralización de la información y la simultaneidad de acceso. Dentro de estos aportes se destacan: ahorro de tiempo, recursos, seguridad y protección de datos sensibles.

La simultaneidad que ofrece utilizar un registro de documentos digitales impulsa la eficiencia, la colaboración digital en tiempo real e integración con el resto de los equipos al tener un alcance más horizontal y un acceso inmediato a los datos que se requieran, lo que lleva a una mejora en el servicio que se brinda.

Se busca con la utilización de la digitalización aportar fluidez al trabajo en equipo entre los sectores de enfermería y medicina, ya que los mismos trabajan a la par en muchas situaciones, por lo tanto, es necesario que la comunicación esté establecida de la mejor manera posible. El tener un espacio común donde se pueda encontrar la información necesaria propicia a que ésta no se pierda y que el acceso sea más democrático según las necesidades de la emergencia, ya que ésto favorece a que el trabajo se realice en mejores condiciones, tanto para el personal involucrado como al servicio que se le brinda a los usuarios.

Esta herramienta, si bien se recomienda para la digitalización de las indicaciones médicas, también se sugiere que se utilice para archivos compartidos entre los sectores de enfermería y medicina de la emergencia, con el fin de usar métodos más seguros al momento de compartir documentación y almacenamiento de la misma, ya que se podrá contar con claves de acceso a ciertas carpetas que así lo requieran. Se entiende que el proceso actual, a través del uso de papel no favorece a la seguridad de la información, y ésto provoca una dificultad y errores en la comunicación.

Actualmente, las tendencias mundiales, no solo a nivel de salud, sino que en todos los ámbitos, marcan un rumbo hacia la digitalización, lo que implica, que en un futuro no muy lejano, ésto tenga que ser un hecho, y no una elección.

### **2.c. Normas de aplicación:**

Al utilizar una herramienta digital de almacenamiento de información, es fundamental contar con normas de uso y buenas prácticas de aplicación, para que la misma pueda ser implementada de forma más beneficiosa y provechosa.

*Responsables del acceso:* Se recomienda que hayan dos personas por turno para el acceso y cargado de información.

*Organización de la información:* Para lograr una estructura ordenada y satisfactoria en la plataforma, es recomendable establecer carpetas con la fecha correspondiente del día para distinguir dónde se encuentra la información relacionada con las emergencias ingresadas.

A su vez, con el objetivo de fortalecer la comunicación interna, sería valioso incluir una carpeta donde se puedan visualizar las novedades y cualquier funcionario (preferentemente los directores) puedan compartir información de interés general, y generar de este modo cercanía y colaboración entre los empleados.

En cada carpeta de los diferentes boxes debe haber una planilla Excel diaria, donde esté predeterminada con espacios disponibles para ingresar hora, fecha, nombre del paciente, una breve descripción de lo ocurrido y quien lo atendió al ingresar. Estas carpetas servirían para el flujo interno de comunicación ya que sería una guía en los momentos que se requiera, por la agilidad que implica tener la información al alcance. Por otro lado, es de gran relevancia tener clara la nomenclatura correcta, para mantener un criterio en común.

La herramienta permite ver la persona que editó el archivo, lo que implica un control adicional ante cualquier error, ya que si hay dudas sobre algún detalle de la misma, se tenga un referente a quién acudir para consultarle. Cabe destacar que estas modificaciones las puede visualizar la persona que creó el archivo y compartió el mismo con el resto.

Para que la plataforma sea efectiva es necesario tener la constancia de que en cada ingreso de un paciente o en cada modificación de su estado se deje registrado para así lograr el objetivo de la actualización y el respaldo de la información. Se recomienda que esta tarea la realicen los internos.

## **2.d. Personal involucrado:**

Es necesario para que la plataforma y el manual cumplan con el objetivo de organizar la comunicación dentro de la emergencia del Hospital de Clínicas, que los públicos involucrados, es decir, el personal de enfermería y medicina se apropien de el mismo. Como hacía referencia el autor Capriotti (1998) la comunicación no logra ser eficaz si no se transforma en algo común para todas las personas que son parte de la organización, es fundamental la conciencia e iniciativa de formar parte de esa comunicación establecida.

Sin que se involucren las personas que hacen a la organización es muy difícil cumplir con el objetivo de hacer al manual y a la plataforma una herramienta positiva. Se entiende que es un medio que busca beneficiar el día a día laboral de cada integrante dentro del sector de enfermería y medicina.

El personal que se verá involucrado en este proyecto serán:

*Departamento comunicación:* para el diseño y comunicación de información en carteleras, también para la redacción y aprobación de información a compartir. A su vez, se recomienda que contribuyan con sus aportes en los talleres de capacitación.

*Departamento de TI:* será el contacto directo ante cualquier falla, instalación o duda técnica sobre el uso de la herramienta. También se recomienda que esté involucrado en el dictado de los talleres de capacitación, ya que son el sector que está más familiarizado con la plataforma.

*Personal de Emergencia:* Se recomienda que las personas asignadas para la suba de indicaciones médicas, ingreso de actualizaciones e información, sean los internos (dos personas por turno).

*Directores y responsables de área:* Es importante que se gestione de forma correcta la suba de información, ya que de ello dependen las buenas prácticas de la misma y la mejora en el servicio, al minimizar las rispideces entre los sectores de enfermería y medicina. Ésto se debe a que la información estaría completa para que cualquiera del área pueda hacer uso de ella en forma simultánea.

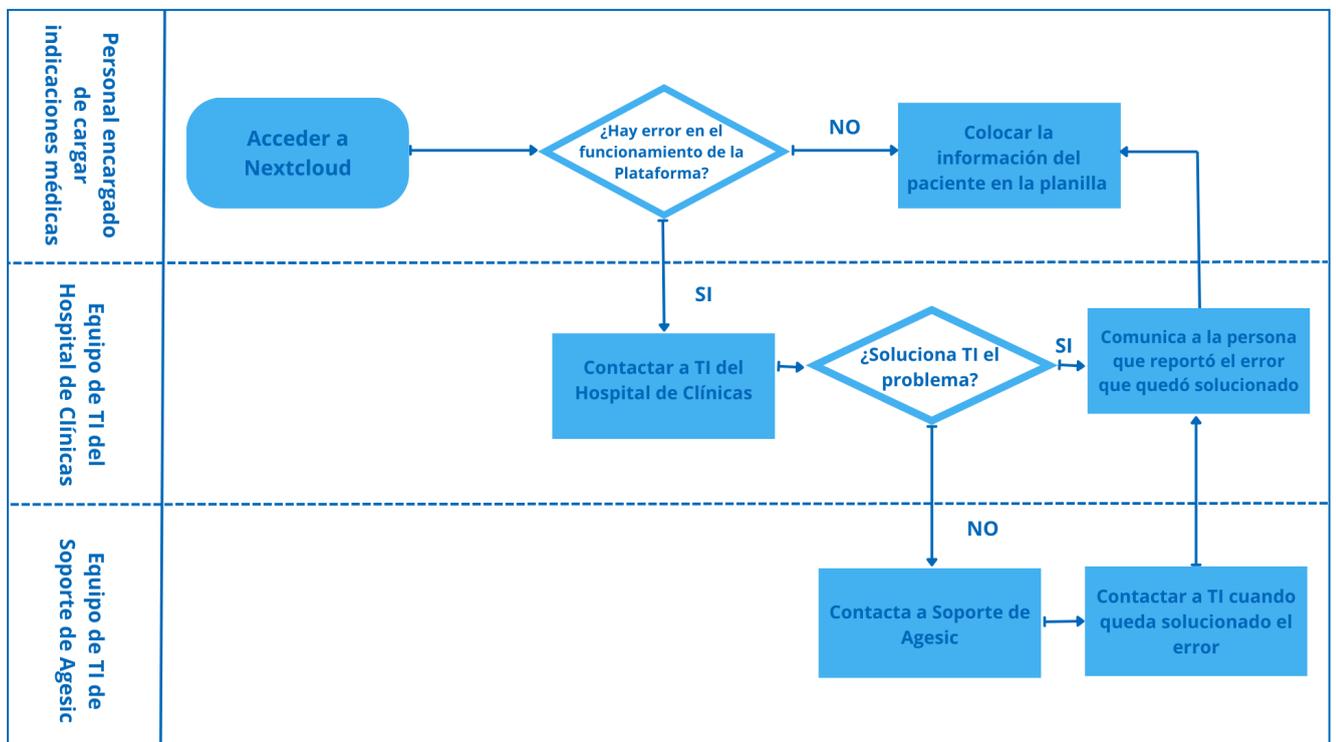
**2.e. Recursos requeridos:**

Para poder llevar a cabo cualquier acción donde se utilice este manual, va a ser necesario que en las instalaciones de la organización se encuentren habilitadas con una línea estable de internet y un equipo tecnológico.

Lo ideal para que el procedimiento cumpla su objetivo es que en cada box pueda haber una tablet/ computadora/ laptop (propiedad del hospital), que sea utilizada por dos personas por turno, para completar la información que se presenta de cada paciente de forma instantánea con el fin de que los demás funcionarios puedan verla.

Independientemente del recurso digital utilizado, es esencial registrar inicialmente a los referentes de ambos turnos en la plataforma mediante un usuario y contraseña, lo que permitirá un acceso adecuado. En cada perfil de usuario, se requerirá que coloquen una imagen de perfil que contenga el logo del Hospital de Clínicas y el número de su respectivo box, junto con su nombre.

**2.f. Diagrama de flujo:**



### 3. Manual de uso de Nextcloud

Si bien el proyecto se podría adaptar a cualquier plataforma que funcione como archivo de documentos digitales, la recomendación en base a la experiencia adquirida es implementar Nextcloud, para almacenar y colaborar con documentos en línea, permitiéndole a los usuarios guardar y compartir los mismos. Cabe destacar que varias personas como personal de medicina y enfermería, pueden trabajar sobre el documento en simultáneo. Este tipo de archivo tiene la funcionalidad de dejar el registro de los cambios que se realicen, a la vez de que llegan las notificaciones al correo electrónico en el caso de que se comparta directamente con recursos específicos. Esta información la visualiza el usuario que creó el archivo, pudiendo acceder a todos los cambios que se han hecho en el mismo.

El beneficio principal es que se puede acceder de forma gratuita a través del aporte de Agesic, lo que también contribuye a tener un respaldo de esta entidad, con la seguridad, privacidad y el manejo de la información que ello implica y el soporte que se tendría. Dado que se va a recomendar el uso de una plataforma open que tienen a disposición los manuales, lo que se hará es adaptarla a las necesidades de la organización. Se desarrollará un producto que automatice la exportación de los datos del paciente de la planilla hacia el sistema de historia clínica, para que quede el registro y seguimiento personal del usuario. Ésto sería posible dado que el hospital está bajo una red privada interconectada que se encuentran los prestadores de salud del país, llamada Red Salud.

#### **3.a. Pasos a seguir para el uso de la plataforma- Personal enfermería y medicina:**

Es necesario que las personas que tengan acceso a esta plataforma cuenten con usuario y contraseña que garantice la seguridad de los archivos e información allí cargados, ésto servirá a que ante dudas o acceso a dicha información se sepa a qué persona concurrir.

En una primera instancia deberá asegurarse con el técnico de TI que su usuario y contraseña estén configurados correctamente. El usuario será su nombre seguido de un punto y adicionalmente su apellido. Ejemplo: **josefina.perez**

Desde un ordenador o dispositivo electrónico conectado a internet Ud. deberá seguir los siguientes pasos:

#### **1- Acceder a la plataforma**

Si se ingresa desde una app:

Abrir la app, se visualiza con el siguiente logo:

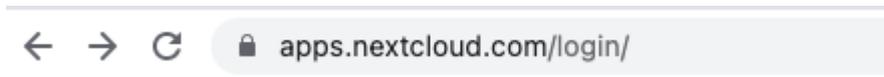


- Ingresar las credenciales de inicio de sesión (nombre de usuario y contraseña)

The image shows a login form with a blue header bar containing the text "Ingresar" and "Iniciar sesión con GitHub". Below the header, there are two input fields: "Nombre de usuario \*" and "Contraseña \*". Each field has a placeholder text "Nombre de usuario" and "Contraseña" respectively. At the bottom of the form, there is a blue button labeled "Ingresar".

### Si se ingresa desde la versión web:

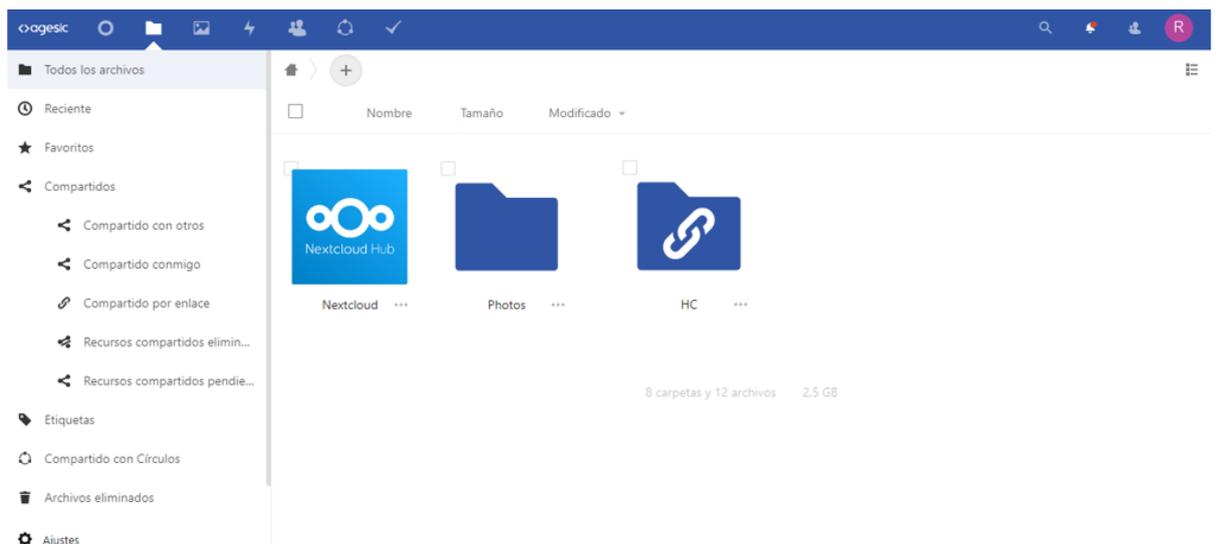
- Abrir navegador y escribir la dirección web de la plataforma.



- Ingresar las credenciales de inicio de sesión (nombre de usuario y contraseña)

### *2- Ingresar a la interfaz de la plataforma y navegar en ella*

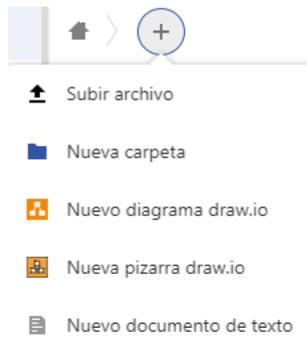
- Luego de ingresar con usuario y contraseña se visualizará la interfaz del usuario.
- En la parte superior de la pantalla se verá el menú con diferentes opciones y acciones a realizar.



- Hacer click en cualquiera de estas opciones para acceder a las diferentes funciones de la plataforma.

### 3- Subir archivos:

- Para subir archivos haga click en la opción “+” en la parte superior de la pantalla.

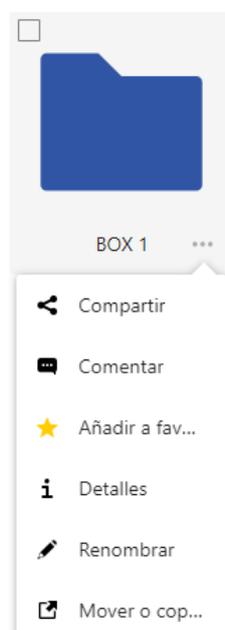


- Luego se presiona el botón “Subir archivo” y se selecciona el archivo desde el ordenador que se desea subir a la nube.

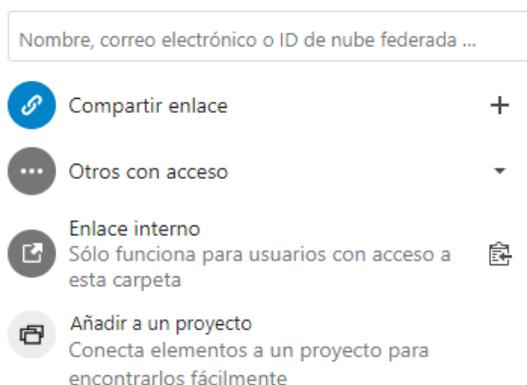
Opción alternativa: Se puede arrastrar los mismos y depositarlos (soltarlos) en la plataforma sin aplicar estos dos pasos anteriores.

### 4- Compartir archivos:

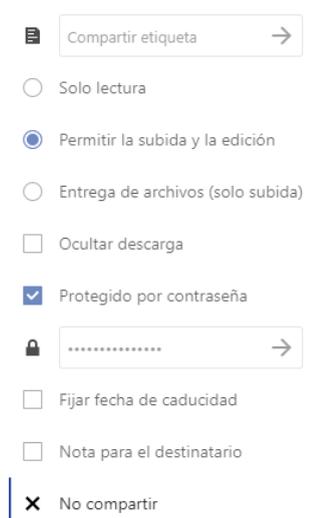
- Hacer click en los tres puntos del documento que se desea compartir y presionar la opción “Compartir”



- Se puede compartir el archivo con otros participantes de Nextcloud o generar un enlace para enviárselo a cualquier persona.



- Los roles de los usuarios a los que se les comparte el archivo pueden ser: editor, lector, comentador. También se permite cifrar el documento para que se acceda con contraseña por mayor seguridad.



### 5- Ingreso a indicaciones médicas:

- En la sección de archivos, se encontrarán las diferentes carpetas organizadas según el número de Box, se debe seleccionar la que corresponda al paciente y allí se depositarán los documentos que contienen las historias clínicas organizadas por fecha.



## 4. Manual de uso plataforma genérica

### Acceso:

- Para acceder a la plataforma se deberá ingresar la dirección web proporcionada por su proveedor de servicios o su propia instalación si lo ha instalado localmente.
- Colocar en el campo de usuario el nombre otorgado del mismo y en la sección de contraseña, la seleccionada por usted o proporcionada por su proveedor de servicio, luego haga click en "Iniciar sesión".

### Cargar archivos:

Una vez que haya iniciado sesión en la plataforma, puede comenzar a cargar archivos en la misma. Para hacerlo, presione el botón "Cargar" en la parte superior de la pantalla y seleccione los archivos que desea subir desde su ordenador. También puede arrastrar y soltar los archivos en la ventana de carga o hacer click derecho con el Mouse y hacer click en el botón "Cargar".

Al tener en cuenta que la mayor parte de los archivos que se subirán a la plataforma son las indicaciones médicas, se deberá contemplar una nomenclatura universal para facilitar encontrarlos y tener un criterio en común durante el proceso. Primero se mencionará el nº de BOX, y luego fecha (día, mes y año).

Ejemplo: **BOX3\_03052023**.

Los documentos mencionados se descargarán en formato pdf y se ubicarán en una carpeta de respaldo a modo de asegurarse la correcta permanencia de los mismos y evitar errores que puedan surgir, tanto humanos como tecnológicos. La persona encargada de tal descarga es el médico tratante, sin embargo, es importante tener en cuenta que en la emergencia surgen imprevistos. Se proyecta que al final de cada turno haya dos personas encargadas que verifique que dicho proceso se haya cumplido, y de lo contrario, lo realice.

### Compartir archivos:

- Para compartir un archivo con otro usuario, haga click derecho en el archivo que desea compartir y seleccione la opción "Compartir" en el menú desplegable.

- Ingresa la dirección de correo electrónico del usuario con el que desea compartir el archivo y haga click en "Enviar", al destinatario le llegará una notificación con el aviso.

### Contar con la plataforma en varios dispositivos:

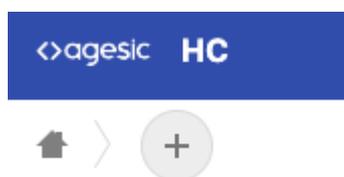
Para hacerlo se debe instalar el usuario de la plataforma en cada dispositivo. Luego de hacer este paso, podrá ver los archivos en cualquier equipo tecnológico que haya seleccionado.

### Editar archivos en línea:

Con esta plataforma se pueden editar archivos en línea sin la necesidad de descargarlos. Para ingresar al mismo se debe presionar el que se desea. Cualquier edición o cambio queda guardado automáticamente.

### Crear carpetas:

Para organizar sus archivos, puede crear una carpeta que se destine para cada uno de ellos, con la indicación de la fecha. Deberá seleccionar "Crear nueva carpeta" en la parte superior de la pantalla y escribir un nombre para rotulara. Esta opción aparece al hacer click derecho en cualquier espacio en blanco de la plataforma.



Luego de creada la carpeta haga doble click para ingresar en ella, posteriormente podrá arrastrar y soltar los archivos que desea mover a la misma.



### Colaboración en documentos con otros usuarios:

Puede colaborar con otros usuarios en tiempo real con documentos, hojas de cálculo, presentaciones, carpetas, notas. Para dar acceso a otras personas a la carpeta, por ejemplo, se deberá ingresar a la misma y en la parte superior se verá el símbolo de . También podrá encontrar esta opción al hacer click derecho sobre la carpeta y colocar la opción "Compartir".

Luego se podrá tener dos opciones:

- "Compartir mediante enlace"
- "Compartir con personas selectivamente"

Estas personas tendrán tres opciones sobre el archivo:

- Lectura
- Editor
- Comentador

## 5. Acciones personal de comunicación

### 5.a. Campaña de lanzamiento:

A través de diferentes iniciativas se informará acerca de la implementación de la nueva plataforma para las indicaciones médicas. Entre ellas se encuentran: envíos de correos electrónicos, mensajes de difusión a través de Whatsapp, entrega de folletería en papel y colocación de afiches en espacios comunes. Cabe destacar que todas ellas serán diseñadas con una misma línea estética, alineada a la identidad visual de la organización. A continuación se detalla cada una de ellas.

### 5.b. Canales de comunicación

#### 5.b.i. Correo electrónico:

Se utilizará esta herramienta para hacer el envío personalizado y poder realizar la comunicación específica a través de la base de datos que tiene la institución.

#### Recomendaciones para el envío de un correo electrónico genérico:

*Copia oculta:* Se sugiere que el envío del correo electrónico se envíe en copia oculta cuando es dirigido a varias personas, para que quede visualmente mejor y no se pierda la visualización.

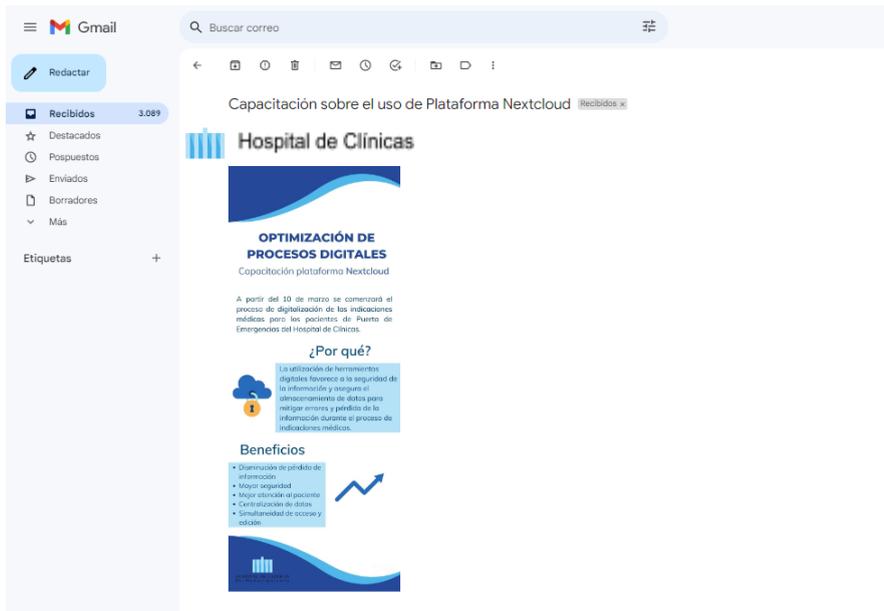
*Asunto del correo electrónico:* Se recomienda que sea conciso y describa en pocas palabras lo que tratará.

Hospital de Clínicas    Capacitación sobre el uso de plataforma Nextcloud

*Archivos adjuntos:* Si se adjunta documentación o archivos, es fundamental que se mencionan en el cuerpo del correo electrónico ya que puede haber personas que ante el apuro no lo vean.

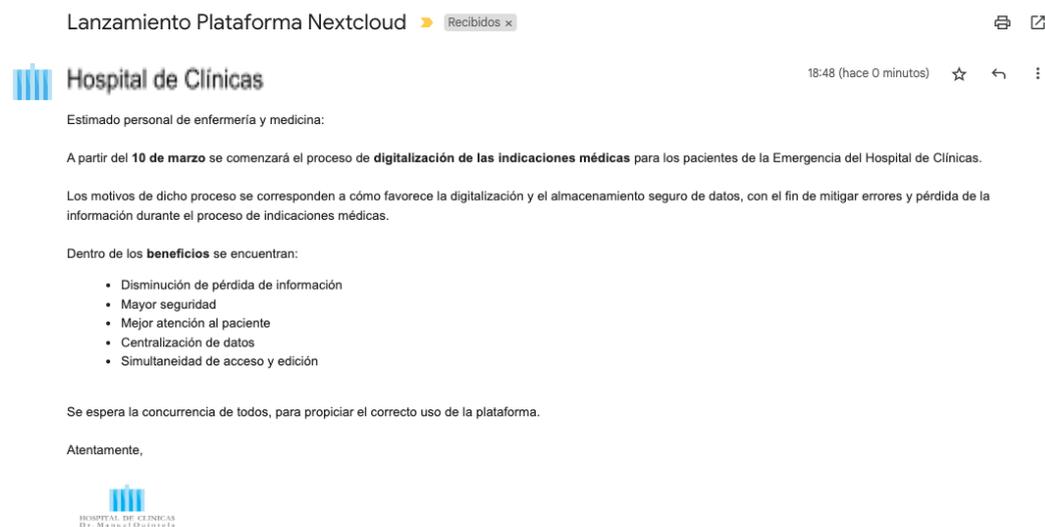
*Cuerpo del correo:* Se recomienda que se incluya directamente el diseño que se realizó, sin necesidad de añadirle un texto, ya que toda la información se centraliza allí.

El usuario recibiría el correo electrónico visualizándolo así:



En caso de que se opte por enviar un correo electrónico tradicional, es decir, redactado manualmente, debería tener una breve introducción de lo que tratará, luego una descripción de lo que se quiere comunicar de forma clara, para evitar el uso de palabras técnicas y lograr que el mensaje llegue a todo el público objetivo; y por último, una conclusión acompañada de un saludo cordial.

### *Ejemplo correo electrónico sobre el lanzamiento:*



## Ejemplo correo electrónico sobre las capacitaciones:



\*Se recuerda que estas recomendaciones son genéricas, las cuales podrán ser adaptadas a la especificidad del correo electrónico en cuestión.

### 5.b.ii. Whatsapp:

Se utilizará la función de listas de difusión. Se entiende que es una red social que la mayor parte de las personas acceden frecuentemente a lo largo del día, y que con esta funcionalidad no se desvirtúa su uso, ya que no se puede interactuar, simplemente se acota a informar. Se enviaría una pieza creativa, a modo de volante publicitario.

### 5.b.iii. Folletería en papel:

Se encontrarán a disposición en los espacios comunes un mes previo a las capacitaciones, para mantener informado al personal.

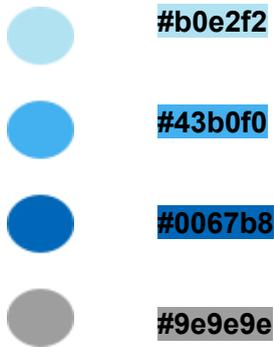
### 5.b.iv. Afiches:

Se ubicarán en lugares estratégicos un mes previo a las capacitaciones, donde haya mayor circulación del público objetivo, es decir, cuartos de pase de guardia, pasillos, comedor.

### 5.c. Materiales gráficos:

#### 5.c.i. Paleta de colores para los materiales gráficos:

La paleta de colores que se implementará estará vinculada directamente a las tonalidades que se reflejan en la identidad visual de la organización.



## 5.c.II. Correo electrónico:



### OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DIGITALES

Capacitación plataforma Nextcloud

A partir del 10 de marzo se comenzará el proceso de digitalización de las indicaciones médicas para los pacientes de la Emergencia del Hospital de Clínicas.

#### ¿Por qué?



La utilización de herramientas digitales favorece a la seguridad de la información y asegura el almacenamiento de datos para mitigar errores y pérdida de la información durante el proceso de indicaciones médicas.

#### Beneficios

- Disminución de pérdida de información
- Mayor seguridad
- Mejor atención al paciente
- Centralización de datos
- Simultaneidad de acceso y edición



5.c.iii. Whatsapp:



**OPTIMIZACIÓN  
DE PROCESOS  
DIGITALES**

**10 Y 17 MARZO**

**8.30 hs**  
**18.30 hs**

Capacitación  
plataforma  
Nextcloud

 Hospital de Clínicas  
Se transmitirá través de  
Microsoft Teams



### 5.c.iv. Folletos:

Contratapa



#### Contáctanos:



**2487 1515**



[www.hc.edu.uy](http://www.hc.edu.uy)



Hospital de Clínicas  
Italia 2870



Carátula

## OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DIGITALES

Capacitación plataforma  
Nextcloud



Cara interior izquierda

A partir del 10 de marzo se comenzará el proceso de digitalización de las indicaciones médicas para los pacientes de la Emergencias del Hospital de Clínicas.

**10 Y 17 MARZO**

**8.30 hs  
18.30 hs**

Hospital de Clínicas

Se transmitirá través de Microsoft Teams

Cara interior derecha

### ¿Por qué?



La utilización de herramientas digitales favorece a la seguridad de la información y asegura el almacenamiento de datos para mitigar errores y pérdida de la información durante el proceso de indicaciones médicas.

### Beneficios

- Disminución de pérdida de información
- Mayor seguridad
- Mejor atención al paciente
- Centralización de datos
- Simultaneidad de acceso y edición





**OPTIMIZACIÓN  
DE PROCESOS  
DIGITALES**

**10 Y 17 MARZO**

**8.30 hs  
18.30 hs**

Capacitación  
plataforma  
Nextcloud

 Hospital de Clínicas

Se transmitirá través de  
Microsoft Teams

  
HOSPITAL DE CLINICAS  
Dr. Manuel Quintela

#### **5.d. Accesibilidad en las comunicaciones:**

Es importante tener en cuenta datos que incluyan la accesibilidad a la hora de publicar o enviar cualquier comunicado:

*Colores:* Los colores deben tener contrastes visibles, no utilizar gamas de colores pasteles.

*Alineación a la izquierda:* Por accesibilidad un punto muy importante es la alineación a la izquierda de cualquier correo electrónico o documento extenso ya que facilita la lectura para personas que tengan algún problema de discapacidad visual.

*Tipografía:* La letra a utilizar es fundamental a la hora de hacer amena la lectura, es necesario que no se utilicen letras elaboradas y/o con terminaciones, se requiere la utilización de letras similares a la Sans Serif o Arial.

*Lenguaje sencillo y claro:* Esta recomendación es fundamental para todo tipo de comunicación, para ello se deben conocer los públicos a los que se va a dirigir y ver que todos comprendan las terminologías que se utilizarán.

*Texto alternativo en imágenes:* Cuando la comunicación puede ser vista por la ciudadanía en general es recomendable que si se utilizan fotos o imágenes tengan texto alternativo describiendo la misma.

#### **5.e. Uso de mayúsculas, minúsculas y números:**

**Números:**

- *Números que se escriben con letras:* Los que tienen un dígito (ej: cinco días), cantidades aproximadas (ej: más de cinco metros), los números que dan comienzo a una oración, las décadas (ej: la década de los treinta)
- *Números que se escriben con cifra:* Los números acompañados de símbolos o unidades de medida (ej: %, \$, gr.), las cantidades exactas de más de un dígito (ej: 30 grados), precios, cifras que expresen cantidad de población, resultados de encuestas, cantidad de ingredientes, días del mes, años,

### Mayúsculas:

- Nombres de personas, instituciones, organizaciones, como por ejemplo: Iglesia Santo Domingo.
- Hechos históricos, épocas, como por ejemplo: Renacimiento.
- Festividades, como por ejemplo: Día de la Independencia
- Nombres de poderes del estado y sus órganos
- Denominación completa de eventos, congresos, encuentros, como por ejemplo: Encuentro de Cirujanos del Uruguay
- Todo sobrenombre, nombre, apellido de animales, personas, cosas.
- Las palabras escritas en mayúscula llevan tilde, por ejemplo, ÁGUILA.

### Minúscula:

- Los días de la semana, meses y estaciones del año; salvo cuando sea una fecha de una festividad como por ejemplo, Acto del 1° de Mayo.
- Los accidentes geográficos y partes de territorios, salvo que incluyan el nombre de uno de ellos como por ejemplo: la isla de Flores, el cerro Chato.
- Cuando no formen parte del nombre propio como por ejemplo, la plaza del Entrevero
- Los nombres genéricos de las instituciones como por ejemplo, tres ministerios, las seccionales policiales.
- Cosas que conforman partes urbanas por ejemplo, calle, avenida, iglesia, museo.
- Los cargos, títulos académicos, dignidades como por ejemplo, el papa Juan Pablo II, el presidente de Honduras, el ministro de Salud Pública.
- Las materias o disciplinas, salvo que formen el nombre de una cátedra.
- Los conceptos o categorías, aunque se la misma se desprenda una sigla como por ejemplo, el producto bruto interno (PBI).
- Las enfermedades (ej: sida) salvo que en el nombre esté el que descubrió la misma (ej: síndrome de Raynaud)

## **5.f. Recomendaciones para realizar los talleres del lanzamiento:**

*Definir el propósito del taller:* Si el taller será para informar, capacitar, etc.

*Definir la audiencia:* Es fundamental comprender quién es el público objetivo para adaptar el contenido del taller. Tener en cuenta los horarios disponibles, el manejo de tecnología, edades, capacidades, etc.

*Definir modalidad:* Si será virtual, presencial o híbrido.

*Organizar el contenido:* Se debe investigar sobre el tema que se va a tratar y seleccionar la información que sea relevante y actualizada sobre la temática. Es fundamental organizar el contenido de manera lógica y coherente, dividiéndolo en secciones o temas principales para que la charla o taller se realicen de forma estructurada con el fin de que las personas puedan comprender de forma clara.

*Diseñar una introducción que atraiga atención:* Este punto es relevante, ya que a partir de la introducción que se realice, captará la atención del público.

*Fomentar la participación de los públicos:* Generar un espacio de preguntas, consultar ni bien termina una temática si quedan dudas al respecto. Fomentar los aportes de los públicos generará en las personas mayor atención e interés, si no se convertiría en monólogo. Es importante que se respondan las dudas que se generen.

*Utilizar recursos visuales:* Los recursos visuales permitirán atrapar y generar atención en los públicos. Como por ejemplo diapositivas, imágenes, videos, pero es fundamental no sobrecargar la presentación de ellos.

*Realizar una conclusión:* Cuando la presentación haya culminado y el espacio de preguntas concluido, se recomienda que se realice una conclusión con los puntos fundamentales que se quieren destacar y que queden claros de la instancia.

*Proporcionar materiales y disposición:* Luego de concluida la instancia es importante que se entregue material digital o análogo para que las personas tengan como apoyo ante dudas.

Se recomienda en el caso de los talleres del lanzamiento de la implementación del manual de uso, establecer la frecuencia con la que los mismos serán desarrollados. Se recomienda que en el primer mes donde se da a conocer la plataforma y el manual de uso aplicado, se realicen 4 talleres, los cuales estarán divididos en dos semanas, un taller en el turno matutino y otro en el turno vespertino así la información del uso de la herramienta puede

llegar a todos los funcionarios. Se tendrá la opción de concurrir a la que se adapte mejor al horario y día de preferencia.

Se recomienda que se informe a través del correo electrónico, a los funcionarios de los sectores de enfermería y medicina los días y horarios en los que se desarrollarán estos talleres.

#### ***5.g. Medición de satisfacción sobre la plataforma***

Posteriormente a la implementación de la plataforma, se hará una encuesta de satisfacción para evaluar si la estrategia fue fructífera, se realizaría a través de un formulario de google, donde las preguntas serían de orden obligatorio para asegurarse las respuestas. La misma se diseñaría con un modelo para recabar la siguiente información: Sector al que pertenece el encuestado, percepción sobre la claridad de la información que se incluye en el manual, situación actual sobre la comunicación, procesos de indicaciones médicas y efectos sobre el servicio a usuarios.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Anexo nº6

## **6. Acciones: Personal TI**

### **Ante contingencias y fallas en la herramienta:**

Ante cualquier falla en la herramienta se solicita al personal de emergencia que se comuniquen con el equipo de TI del Hospital de Clínicas.

En el caso de presentarse un inconveniente que no sea viable resolver de forma interna, es importante que el equipo de TI se comunique de inmediato con el soporte técnico de Agestic para recibir la asistencia necesaria. Esta entidad es la responsable de brindar apoyo en relación a este producto y cuenta con personal capacitado para resolver cualquier situación adversa que pueda surgir.

Para contactar a Agestic deberán comunicarse al 29012929 y solicitar que los transfieran con el equipo de soporte. Debe asegurarse de tener accesible toda la información relevante sobre el problema o la falla que se experimenta, ya que ésto facilitará el proceso de resolución.

## Bibliografía:

- Aced, C. Arocas, M & Miquel, S.(2021). *Manual de comunicación interna*. Dircom: Asociación de directivos de comunicación
- Agestic -Salud.uy (n.d.) Recuperado de: <https://centrodeconocimiento.agesic.gub.uy/web/salud.uy/red-salud>
- Arias M. & Gene, J.(2003) *Perspectivas teóricas sobre la Digitalización de las organizaciones*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Universidad Rovira i Virgili, Volumen N°9, pp 49-62.
- Agestic. (s.f.) *Gestión del Cambio*. Recuperado de: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/node/663>
- Alonso, D. (2021). *La Digitalización empresarial, una estrategia necesaria*. Trabajo Final de grado. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Madrid.
- Aljure,A.(2015) *El Plan Estratégico de Comunicación*. Chía,Cundinamarca, Colombia. Editorial:Oberta UOC Publishing, SL.
- Barresi, M. (2013) *Sistema de evaluación e indicadores de la gestión de la comunicación organizacional*. [Power Point]
- Bedoya, C. & García, M. (2016) *Efectos del miedo en los trabajadores y la organización*. Estudios Gerenciales, vol. 32, núm. 138, pp. 60-70. Universidad ICESI Cali, Colombia
- Capriotti, P (1998). *La comunicación interna*. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo, N. 13, Argentina. Recuperado de: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Cisco (s.f). *La digitalización de la industria de la salud. Usando la tecnología para transformar la atención*. Recuperado de:

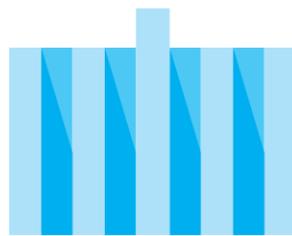
[https://www.cisco.com/c/dam/global/es\\_mx/solutions/industries/digitalizaci\\_on\\_sector\\_salud.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/solutions/industries/digitalizaci_on_sector_salud.pdf)

- Cotec (2019). *Digitalización en la salud. La Historia Clínica Digital como motor de transformación del sistema sanitario.*
- Ferrari, M. (2012). *Comunicación y Cultura: análisis de la realidad de las Relaciones Públicas en organizaciones chilenas y brasileñas.* Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Cuaderno N° 40, pp 47-64
- Gub.uy/ayuda (2022). *Uso de mayúsculas, minúsculas, números y fechas.*  
Recuperado de:  
<https://www.gub.uy/ayuda/politicas-y-gestion/uso-mayusculas-minusculas-numeros-fechas>
- Ministerio de Salud Pública (2023). *Salud Digital Uruguay. Accesibilidad e Interoperabilidad. Uruguay.* Recuperado de:  
<https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/comunicacion/publicaciones/salud-digital-uruguay-accesibilidad-interoperabilidad>
- Monasterio, A.(2020) *Medicina digital y el futuro de la salud.* Revista Dilemata, Volumen N° 32, pp 5-16.
- Hospital de Clínicas. (n.d.). Recuperado de: <https://www.hc.edu.uy/>
- Preciado, A., Hincapié, A., & Pabón,M.(2009) *Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional.* Revista Comunicación; Volumen N° 26, pp 121-131. Medellín, Colombia.
- Restrepo,M.(1995) *Comunicación para la dinámica organizacional. Signo y pensamiento;* Volumen N°26, pp 91-96. Bogotá, Colombia
- Kotter, J. (2004) *Líder del cambio.* Editorial: Mcgraw-hill, México.

Anexos

Anexo nº1

**Diagnóstico**  
**Hospital de Clínicas**



HOSPITAL DE CLINICAS  
D r . M a n u e l Q u i n t e l a

**Tutora:** Paola Papa

**Co-tutora:** Pilar Quiroz

**Equipo:**

Milagros Pereyra: milagrospereyra996@gmail.com

Romina Pezzano: rominapezzano@gmail.com

Inés Romero: inesromerobove@gmail.com

## Índice

Introducción	3
Áreas, actores involucrados	7
Definición de problemas	12
Marco conceptual	17
Metodología	24
Antecedentes	25
Diseño de la propuesta de trabajo	26
Análisis	28
Conclusiones	31
Recomendaciones	32
Bibliografía	40

## Introducción

El Hospital de Clínicas Dr. Manuel Quintela, es un hospital público universitario, el cual está regido por la Universidad de la República y la Facultad de Medicina. Fue fundado el 21 de septiembre de 1953, en la ciudad de Montevideo y se localiza en el barrio Parque Batlle. Su nombre se desprende del Dr. que fue su precursor, quien ofició de decano de la Facultad de Medicina por dos períodos e impulsó la idea de que la misma tenga un Hospital de Clínicas.

La organización está inmersa en la Red de Servicios de Salud, al seguir los lineamientos que conlleva y a su vez cuenta con las bases filosóficas y jurídicas de la Universidad de la República la cual tiene como misión *“Brindar atención a la salud de las personas, de calidad, con profundo respeto y compromiso hacia ellas; a través de la cual, el Hospital deviene ámbito formador de recursos humanos y de generación de conocimientos, contribuyendo al desarrollo del nivel de salud de la población, optimizando la utilización de los recursos que a tales fines le son confiados.”*

Actualmente, el Director General del Hospital de Clínicas integra la Comisión Directiva conjuntamente con dos profesores doctores que representan al Orden docente, un licenciado que forma parte del Orden de egresados, otro representante del Orden de estudiantes y una integrante de funcionarios no docentes. Al tener, en su mayoría, personas que los sustituyen ante la ausencia como persona alterna.

El centro hospitalario nace con la necesidad de la existencia de un hospital de clínicas universitario, donde los profesionales de la salud se formaran allí y tuvieran la experiencia directa con los pacientes. Es así que actualmente funciona con el objetivo de capacitar a recursos humanos en salud y brindar atención gratuita a gran parte de la ciudadanía, con servicios de calidad como un referente en el área. Al ser un hospital universitario cuenta no solo con profesionales recibidos, sino con estudiantes que realizan sus prácticas, lo que ellos denominan como internado. El mismo tiene como fin capacitar a profesionales de la salud altamente calificados, con un foco académico, al combinar esta formación con el área asistencial y de investigación. Se centraliza en fomentar en el pensamiento crítico, el compromiso social para brindar una atención médica de calidad.

La formación educativa que desarrolla el Hospital de Clínicas genera y transmite conocimiento en las diferentes áreas vinculadas a la salud, incluye nivel de grado y también de posgrado. Dentro de la oferta de carreras de grado se dictan clases teóricas y prácticas de los diferentes años de Doctorado en Medicina, de la carrera de Obstetra Partera, de diferentes años de Auxiliares y Licenciados de Enfermería, Escuela de Nutrición (licenciado en Nutrición y técnico operador de alimentos) y de 18 profesiones de la Escuela Universitaria de Tecnología Médica (Licenciaturas en Imagenología, Fisioterapia, Laboratorio Clínico, Instrumentación Quirúrgica, Psicomotricidad, Fonoaudiología, Neurofisiología, Neumocardiología, Terapia Ocupacional, Registros Médicos y Oftalmología y Tecnicaturas en Hemoterapia, Anatomía Patológica, Cosmetología Médica, Radioisótopos, Salud Ocupacional, Podología y Radioterapia). En cuanto a las opciones de posgrado se encuentran 40 especialidades médico-quirúrgicas, más de 20 diplomaturas y varios postgrados de Enfermería y Nutrición. Para la mayoría de estas especialidades, el Hospital de Clínicas es el único centro donde se ofrecen. Para acceder a los programas de residencia (especialidades médicas) se debe realizar una prueba de selección, que se convoca anualmente, dado que hay un cupo limitado de ingresos, y difieren según la especialidad. La selección se rige en función del puntaje obtenido.

Por otro lado, se pueden encontrar otras formaciones, como posgrados académicos: maestrías y doctorados en el área de la biomedicina. A su vez, hay una oferta de educación continua, que se enfoca en la actualización de los profesionales de la salud con el objetivo de mejorar y potenciar el aprendizaje. Actualmente, se pueden encontrar modalidades en línea, lo que permite que puedan participar capacitadores de otros países. También está la posibilidad de acceder a cursos enfocados en la investigación, para desarrollar, potenciar los conocimientos y la formación en esta área. Otro aspecto a destacar del hospital son los espacios que se disponen para practicar la simulación clínica, donde se fortalece el proceso de aprendizaje, se busca la calidad de la capacitación para que en un futuro, al enfrentarse con pacientes, se logre una excelente destreza y perfeccionamiento de la profesión.

Anualmente, el Hospital de Clínicas recibe estudiantes extranjeros, que eligen el centro para realizar sus estudios de posgrado en varias especialidades, por el nivel de formación que se brinda. Según los datos más próximos que plantea la UDELAR en su sitio web sobre el ingreso de estudiantes totales allí (uruguayos y extranjeros), en el 2019 ingresaron al hospital 217 estudiantes de la Escuela de Graduados, 2.028 estudiantes de la Facultad de Medicina, 1.500 estudiantes de la Escuela de Nutrición ,353 estudiantes de la Facultad

de Enfermería, 60 estudiantes de la Escuela de Parteras y 5.760 estudiantes de la Escuela Universitaria de Tecnología Médica.

En cuanto a la organización de la institución, se puede decir que brinda alrededor de 63 servicios y trabajan en él 3915 funcionarios, de los cuales 1037 son docentes, 2825 trabajadores profesionales, técnicos, administrativos y de servicios generales y 53 pasantes.

El servicio está dirigido a personas beneficiarias del servicio de ASSE, funcionarios de la Universidad de la República que elijan atenderse allí, pero también a cualquier persona que opte por asistir a dicho centro, aunque cuente con cualquier otro tipo de cobertura médica (quienes deberán abonar las consultas y costos que sean necesarios) o población que necesite de los servicios especializados que se brindan.

Nuestro país, no ha estado exento del contexto mundial sanitario que se ha vivido mundialmente a raíz de la pandemia por COVID- 19, y esta situación generó un gran desafío para la organización por las medidas que se tuvieron que tomar al respecto. Este sector no pudo tener una pausa en su presencialidad, por lo contrario, aumentó su demanda. Una de las medidas tomadas por las autoridades, para poder frenar los contagios y no peligrar a todo el equipo laboral, fue dividirse en “burbujas” de trabajo, y de esta forma limitar los contactos entre los recursos. Uno de los resultados frente a esto fue el distanciamiento de los equipos y la falta de comunicación, por el acotado intercambio y convivencia, secuelas que hoy en día quieren mitigar, y que se presenta como objetivo en un futuro cercano.

En el presente trabajo nos enfocaremos en la emergencia del Hospital de Clínicas, con el fin de poder mejorar la comunicación interna de la organización, que es la falla principal que nos anuncian que se tiene, la cual no solo genera asperezas en la interna de la organización, sino que este mal funcionamiento se ve reflejado en la atención a los pacientes.

La organización está inmersa en cambios continuos de personal, por la alta rotatividad de los residentes e internos, y esto puede ser un punto a destacar para generar transformaciones en la misma, pero la realidad es que cualquier cambio habitualmente genera una resistencia por parte de los integrantes y los actores que interactúan a diario con ella.

En cuanto a la comunicación externa, la institución utiliza redes sociales como Twitter, Youtube e Instagram, las mismas se encuentran descritas dentro de la web institucional. Se pudo apreciar que también cuentan con Facebook, pero actualmente se encuentran inactivas y genera confusiones al buscarlo, ya que existen dos páginas asociadas a su nombre, una con 4513 y la otra 787 lo que puede generar confusiones en los usuarios. Dentro de las redes sociales específicas de Hospital de Clínicas se puede observar que la más utilizada es Twitter, ya que realizan posteos a diario y cuentan con mayor cantidad de interacciones. La segunda más usada es Instagram y la tercera es Youtube, pero cuentan con publicaciones menos frecuentes. Cabe destacar que los públicos y contenidos contemplados en cada red social es diferente y debe ser preparado con enfoque preciso y con la frecuencia necesaria. En el pasaje por Instagram, pudimos notar cómo varias imágenes se encuentran cortadas, por ejemplo fotografías donde se ve la mitad de una persona o las que contenían textos en las cuales no se puede leer de forma completa. Ésto lleva a generar una mala experiencia para el usuario que desea leer ese contenido, lo que deriva en una imagen negativa por parte de la organización, y se evidencia el poco interés que se le brinda a esta red o al desconocimiento por parte de quien la trabaja, a diferencia de Twitter.

En el sitio web del Hospital de Clínicas se percibe que la portada principal no está dirigida al usuario, dado que hay mucha información sobre noticias y se dificulta poder encontrar elementos básicos como números de contacto, por ejemplo. Cabe destacar que en su mayoría, la web se encuentra en excelentes condiciones a nivel estético, se ven algunos detalles a mejorar, como por ejemplo el inicio de una oración sin mayúscula y las opciones de ser donante tanto de órganos como de sangre, están poco visibles.

Se debe destacar de su web la cantidad de información y el detalle de la misma a nivel institucional, donde se cuenta su historia de forma clara, autoridades, misión y perfil de la misma, etc.

Hoy en día, la accesibilidad es un punto muy importante a tener en cuenta, se ve que las imágenes publicadas no cuentan con descripción (la cual es leída por el sistema), lo que hace que no estén contempladas en su web las personas ciegas o con baja visión. A su vez, es relevante que haya un contraste claro de colores para aquellos que tienen Daltonismo, y así garantizar la equidad entre las personas al acceso de la información. En una de las visitas al hospital, y a través de un comentario de una residente, se supo que no cuentan con personal especializado en lenguas de señas. En el caso puntual que comentó

la informante, se pudieron comunicar mediante la escritura, pero la realidad es que no todas las personas sordas cuentan con la capacidad de usar la lengua escrita y merecen tener una atención igualitaria que con el resto de los pacientes, por lo cual puede llevar a un diagnóstico erróneo.

A su vez, específicamente cuando se googlea “puerta de Emergencia Hospital de Clínicas” se ve que las primeras tres opciones que arrojaba la búsqueda eran confusas, ninguna era exactamente con información específica del lugar. Otra de las opciones que le seguía contaba con un error de certificados, el cual no permitía ingresar. Por lo tanto, se considera que cuando una persona busca esta opción, seguramente es por una situación de emergencia, por lo que sería fundamental contar con información accesible y disponible al alcance de un solo “click”.

### Áreas, actores involucrados

En toda organización se cuenta con factores internos y externos, que pueden influir en el desempeño de la misma, al ser un hospital público universitario se encuentra en el marco de UdelaR.

Es importante destacar que en cualquier organización existen los conceptos de status y rol, los cuales surgen en la interacción entre organizaciones e individuos. *“Aquella posición de las personas en relación con la organización es lo que denominaremos status de público, mientras que las expectativas y obligaciones que genera cada individuo en virtud de su relación con la organización constituyen el rol de público”* (Capriotti, 2009, p.75). Por ende, se podría afirmar que cada persona involucrada en Hospital de Clínicas tiene un rol y un status que cumple en él, al verse condicionados también por experiencias personales.

Los actores involucrados son, en este caso, el público interno. Específicamente, se trata de los/as médicos/as, enfermeros/as, internos/as, personal de limpieza, recepcionistas, guardias de seguridad, administrativos, especialistas, entre otros. Todos forman una unidad interna y cada rol es fundamental para el desempeño efectivo de la organización.

El Hospital de Clínicas se rige por la Universidad de la República y la Facultad de Medicina, que es parte de la anterior.

Los anteriormente mencionados integran lo que es su público interno, según los autores Ferrari y França *“Por público interno se entiende aquel público que presenta una neta relación socioeconómica y jurídica con la empresa donde trabaja, donde vive una rutina y*

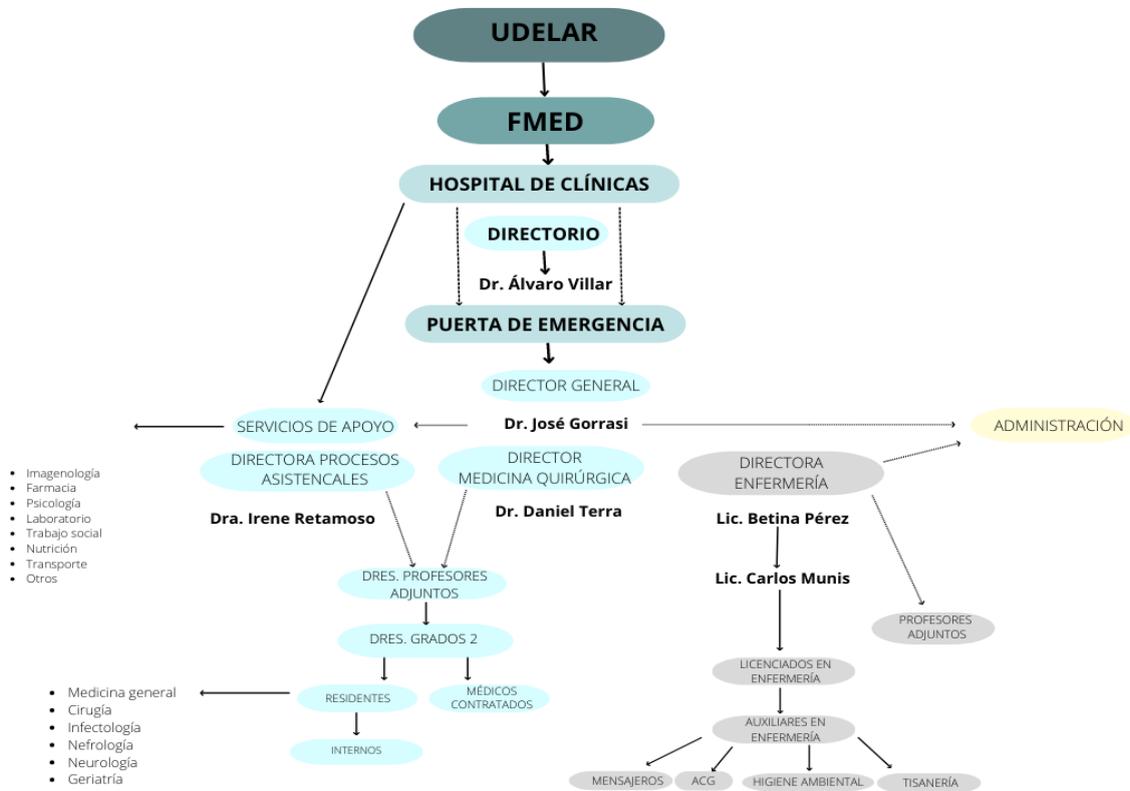
*cuyo espacio físico ocupa*”, estos actores hacen a la organización, son la estructura necesaria para que la misma cumpla con su rol frente a la sociedad. La infraestructura de la institución sirve tanto para oficiar como espacio de enseñanza para cada alumno que ingresa a allí, como también un lugar digno para que se lleve correctamente la asistencia a personas que necesitan del servicio.

Según uno de los criterios planteados por estos autores, sobre las diferentes categorías de públicos, se podrá ver, según el primer criterio que se menciona (el cual trata sobre el grado de dependencia), que puede ser *jurídica y/o de la organización con respecto a los públicos*, para la existencia de la misma, su constitución o permanencia. Este criterio se verá reflejado dentro del Hospital de Clínicas, ya que tanto la UdelaR como la Facultad de Medicina mantienen una dependencia con el mismo, desarrollada en el día a día de la organización, cada actor es fundamental para el funcionamiento de la misma. Se debe tener en cuenta que sin uno de estos actores, sería imposible que se logren los objetivos que ésta tiene.

El diagnóstico comunicacional que se hará se basará en la relación entre el sector de enfermería y el sector de medicina, los cuales son actores que forman parte de la emergencia del Hospital de Clínicas, en esta intervención estará muy involucrada también la UdelaR, ya que varias de las personas con las que interactuamos son docentes, mientras ofician de médicos de la organización.

Estos actores en la cotidianeidad de la emergencia se necesitan mutuamente, ya que su trabajo así lo exige, por eso, es totalmente necesario que los mismos estén organizados de la mejor manera. Resultó relevante enfocar la intervención en ellos, dado que en una etapa posterior al proceso de análisis se podrían proporcionar herramientas que sean de verdad útiles para que esa cooperación necesaria entre ellos se desarrolle de una manera fluida.

# Organigrama Hospital de Clínicas Puerta de Emergencia

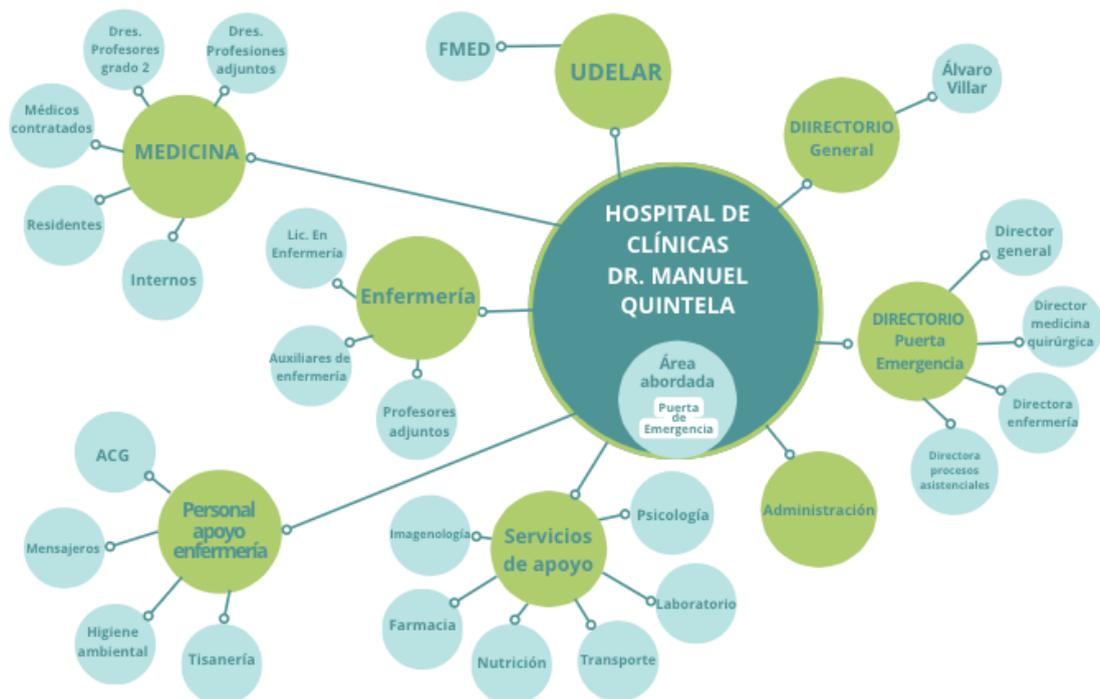


El siguiente cuadro se realiza en base a la estructura proporcionada por Ferrari & França, el mismo se basa en la relación de los públicos con la organización.

<b>Tipo de públicos</b>	<b>Tipo de relación</b>	<b>Nivel de dependencia</b>	<b>Expectativas del Hospital</b>	<b>Expectativas del público</b>
Udelar/FMED	Profesional Directiva	Esencial	-Respaldo -Apoyo	-El hospital brinde un buen servicio -Que sea un lugar apto para estudiantes, médicos y profesores
Directores	Directiva Profesional	Esencial	Que puedan dirigir con éxito	Que todo funcione correctamente en el hospital
Médicos	Empleados Profesores Residentes	Esencial	-Que cumplan con su trabajo	-Tener un lugar apto para cumplir con su rol -Sueldos justos
Enfermeros	Empleados	Esencial	-Que cumplan con su rol y brinden atención a los pacientes	-Sueldo justos -Buenas condiciones de trabajo
Internos	Estudiantes	No esencial	La enseñanza que se les proporciona sea satisfactoria	-Adquirir conocimientos e incursionar en el ámbito del que se estudia
Personal limpieza	Empleados	No esencial	Que mantengan la higiene dentro del edificio	-Mantener su puesto laboral -Tener un sueldo digno
Recepcionistas	Empleados	No esencial	Que cumplan la función de recibir de forma correcta a los pacientes o cualquier individuo que ingrese a la puerta de emergencia	Tener un espacio apto para trabajar

Guardias de seguridad	Empleados	No esencial	-Que controlen la seguridad del edificio - Darle confianza a las personas que transitan en las instalaciones	Cumplir con su horario de trabajo y desempeñar su rol de forma efectiva
Médicos especialistas	Empleados	Esencial	Cuando sea necesaria su intervención en diversos casos se hagan presentes	Que su rol sea solicitado cuando realmente se necesite
Administrativos	Empleados	Esencial	Se espera que la administración tenga un orden interno, así el servicio se lleva de forma correcta	Poder tener todas las herramientas para poder llevar a cabo su labor

Se tomará el organigrama como punto de partida para realizar un mapa de actores, para lograr una visibilidad mayor sobre los mismos, organizados por sectores.



## Definición de problemas

En el mail de presentación de la organización se transmitió que los principales problemas de comunicación que se percibían desde la misma, eran internos, asunto que durante el primer encuentro en el hospital se pudo profundizar mediante los relatos de los médicos encargados de la emergencia.

Tras el primer acercamiento, se presentaron de forma superficial estos problemas, se pudo identificar que la falta de herramientas de uso interno es una necesidad clara, por ejemplo, de una plataforma digital de uso interno enfocada en la comunicación entre los equipos, para que sea segura y así evitar filtrados de información, al partir de la base que son datos muy sensibles. La misma consideramos que permitiría el intercambio entre las personas que trabajan dentro del hospital de forma más efectiva. También, este espacio posibilitaría el acceso a la información necesaria para el día a día, por ejemplo, relevos de la jornada laboral y mantener la comunicación constante con los demás sectores. Las herramientas que se utilizan actualmente son grupos de Whatsapp, en los cuales asiduamente, como se hizo alusión, se pierden temas de interés, que son necesarios para el buen funcionamiento.

Se identificó la distancia interpersonal que mantienen los diferentes sectores, ya que no cuentan con instancias que motiven momentos de unión entre los trabajadores y cada

miembro que forma parte del equipo del hospital. Al igual que se menciona anteriormente, el contexto de pandemia favoreció a que las distancias entre equipos se acentuara.

Esta falta de intercambio entre el público interno provoca, muchas veces, que el público externo se vea afectado por esa falta de comunicación y su experiencia dentro de la emergencia se vea opacada; por lo que se encuentran muchas falencias que podrían ser evitadas si el grupo humano que los atiende maneja un buen control de información.

A partir de la segunda ronda de intervención, el día miércoles 10 de agosto se asistió a la primera observación participante en Hospital de Clínicas, que consistía en presenciar los pases de guardia para visualizar la dinámica. El pase de guardia es un sistema que se utiliza para que el equipo de trabajo que estuvo presente en el turno anterior le brinde toda la información necesaria sobre los pacientes tratados, con el fin de que los profesionales entrantes puedan seguir los mismos lineamientos de tratamientos y estén al tanto de lo sucedido. En el mismo participan: residentes, internos, el director/a de guardia. Se desarrolla en un espacio llamado “cuarto médico”, que tiene acceso restringido para aquellos que participan de estas instancias. En esta ocasión se asistió en la noche (20 hs). Posteriormente, el viernes 13 de agosto se presenció en el turno de la mañana. La idea de esta visita era ver cómo se llevan a cabo y poder extraer información de valor con respecto al lenguaje utilizado, información brindada entre pares, entre otros. Los mismos se realizan tanto en turno matutino como nocturno.

Se pudo notar que ambos pases de guardia eran similares entre sí pero el más enriquecedor donde se tratan temas delicados, fue el de los directores (turno matutino). Es importante tener en cuenta el espacio físico en donde se dan estas instancias, ya que los ambientes comunican y dejan una imagen del lugar y las relaciones que allí se entretienen. Se evidenció que es un ámbito informal, y dentro de la distribución de la sala y elementos que la integraban se encontraron: bandejas con comida, pan, fruta, lockers, microondas, vajilla, computadora (una apagada, otra encendida), una mesa larga con sillas alrededor, banco largo (donde estábamos sentadas), carteles que evidenciaban festejos de cumpleaños, acompañados de globos. En una de las puertas se podía observar una habitación amplia con camas y sábanas blancas donde los residentes ingresaban para cambiarse (es el espacio donde parte del equipo utiliza para descansar), mientras sus otros compañeros anunciaban el pase de guardia. A su vez, la comunicación en cartelera estaba desactualizada ya que la información era del año 2019.

Con respecto a la información recabada en el *pase de guardia nocturno* se pudo presenciar la primera la incorporación del nuevo equipo de internos que integrará la guardia F<sup>10</sup>, correspondiente a los días miércoles y sábados, para quienes significaba su primera intervención en la organización, donde los residentes y médicos les daban la bienvenida y contaban distribución, organización y problemas diarios a los cuales se iban a enfrentar. Uno de los comentarios de gran relevancia (realizado por una de las docentes), fue que los nuevos internos se verán enfrentados a situaciones complejas a la hora de comunicarse con otros sectores dentro de la organización, algunos de los casos mencionados fueron que cuando mandan estudios como sacar sangre, estudios radiológicos, entre otros, deben darle seguimiento constante, ya que no existe una respuesta inmediata por parte de los que realizan los estudios, y muchas veces esas solicitudes se pierden. A modo de ejemplo, comentaron que, a veces, cuando se manda un análisis de sangre, la misma se coagula y nadie da aviso, mientras que el paciente e interno se quedan en la espera del resultado y se genera un desencuentro que perjudica el servicio.

A su vez, se pudo notar que en el traspaso de información entre residentes y médicos de un turno y otro, el lenguaje que se utiliza es informal, más allá de términos técnicos propios de su conceptualización, tenían papeles escritos a mano, remendados y desorganizados con apuntes escasos, los que se complementaban con relatos orales, basados en la memoria. Si toma como referencia un ejemplo, uno de los residentes no tenía accesible la información de uno de los boxes (se refieren así al espacio donde se encuentra un paciente en determinado sillón), lo que refleja la desorganización. Luego de que cada uno transmitía la información, rompían el papel y lo tiraban. Es importante también destacar que una residente llegó media hora tarde y comenzó a tomar apuntes a partir del momento que llegó y se fue a la guardia con la información incompleta, ésto refleja también la vorágine de la que forman parte los médicos, porque hay imprevistos que retrasan los horarios, jornadas que se alargan por demanda. Con respecto a la historia clínica, se pudo observar que dos personas pasaron a una computadora la información que tenían anotada en el papel, ésto no se vio que lo hicieran todos los presentes. Solamente se vio una computadora encendida en la sala, la misma se la turnan.

Con respecto al *pase de guardia del horario matutino*, se percibió que fue muy similar al nocturno, con la salvedad de que no era el primer día de ningún equipo de internos, lo que nos ubica en lo que suele ser un *pase de guardia estándar y cotidiano*, donde se transmite la información escrita en papeles con apuntes de los casos de los pacientes y son anotados

---

<sup>10</sup> Esta nomenclatura se utiliza para organizar los grupos de internos y diferenciarlos por los días de guardia.

por los residentes que ingresan al turno, quienes ofician de referentes para los internos a la hora de actuar y de tomar decisiones o asesorarse, ya que son médicos recibidos que realizan alguna especialización. A su vez, en el turno matutino se contaba con la presencia de dos de los directores de la emergencia.

Tanto en el pase de guardia nocturno como en el matutino se pudo notar que la mayoría de los residentes y médicos se refieren a los pacientes como “el del block 3”, “el que se cayó del caballo, que está en el block 4”, “ el que tiene la patología...”, pero por lo general, no se usan sus nombres, ya que es muy difícil recordarlos de esa forma, sumado al hecho de que eso generaría personalizar el vínculo, y el objetivo entendemos que es tomar una distancia profesional. También en estas instancias se comenta si hay lugares libres dentro de la institución para nuevos pacientes que necesitan ingresar a la puerta de emergencia, aquellos que necesitan una cama dentro de salas de internación y quienes deberían darse de alta.

El pase de revista de los directores de la institución es una instancia donde los mismos pasan por la emergencia para recibir información de los casos y acontecimientos que se dieron durante la noche, este pase de revista se da en el corredor, donde se encuentran todos de pie y forman una ronda de intercambio, el cual se lleva a cabo a partir de las 07:30 de la mañana aproximadamente. Esta instancia es relativamente nueva, ya que comenzó a realizarse desde que se encuentra el nuevo director en el cargo. La misma se realiza a diario en el turno matutino y se tratan temáticas referidas al CTI, Block y Emergencia. Allí, formaron parte diez médicos y cinco directores (Director general, Directora y supervisora general de Enfermería, Directora de unidad de control de infecciones y quienes desempeñan el rol de directores de emergencia). En esta instancia, cada médico comienza a dar datos como: edad, sexo, en qué cama o box está, el motivo de consulta, qué tratamientos o internaciones se le brindaron y si se lo derivó a otro centro asistencial. Esta información está detallada en planillas, las cuales contienen una cuadrilla, donde se coloca el número de sillón, por ejemplo, y los pendientes. Mientras tanto, los directores tienen una planilla igual, para detallar información que creen pertinente que se da durante el intercambio oral. Algunos de ellos anotan la mayoría del tiempo, mientras que hacen acotaciones al respecto, a diferencia del Director general del hospital, quien asumió un rol de escucha activa, aporta información o guía y asesoramiento al resto de los médicos sobre procedimientos.

En ambas intervenciones se pudo percibir que hay graves problemas en la comunicación interna, la que pueden llegar a perjudicar al paciente que se atiende en puerta de emergencia, es el caso de los estudios donde los internos y residentes deben estar al pendiente para que no se extravíen, ésto deriva en demoras y procesos ineficientes, cuando en ciertos casos, hay que repetirlos. La comunicación efectiva es fundamental para poder erradicar estos problemas que se ven a diario y que llevan a tener un clima laboral poco favorable, que generan tensiones entre los sectores y desmotivan al equipo. Es importante tener en cuenta que cada uno de los roles que se desempeñan en la institución tiene suma importancia, porque es parte de un engranaje que aporta al funcionamiento del Hospital de Clínicas. Por tal motivo, es de suma relevancia consolidar y reforzar los lazos entre los equipos, para que los eslabones de ese “todo” estén conectados de la mejor forma posible, lo que desencadenará en un superior desempeño de la institución.

En la entrevista con uno de los directores de la emergencia, se pudo ver claramente que lo que él manifiesta como la mayor carencia es la falta de comunicación entre pares, la cual se ve influenciada por la carencia de un espacio común de interacción e instancias que sean descontracturadas para conocer las personas, sin estar bajo la presión del día a día. Se destaca que la escasez de lazos estrechos afectan a la solidaridad en las tareas diarias, por ende, se deberá trabajar en afianzar los mismos para generar un diálogo más abierto. Una opción que mencionaba el doctor es que podría generarse una terapia grupal.

Posteriormente, se le realizó una entrevista a el director de enfermería, quien transmitió en el transcurso del intercambio que en varias ocasiones hay indicaciones e información que están en papeles y tanto médicos como enfermeros necesitan utilizarlos al mismo tiempo, algo que es imposible a través de esa modalidad, lo que provoca que la comunicación interna se vea afectada y se demoren procedimientos que deberían ser necesariamente ágiles.

También se pudo notar a través de todas estas intervenciones la falta de espacios físicos donde se logre que la comunicación interpersonal sea más fluida, el mismo es apremiante para que estos intercambios sean más humanizados.

En conclusión, el problema central en el cual realizaremos nuestro trabajo de grado se basará en las fallas de la comunicación interna entre enfermeros y médicos, en la cual enfocaremos este proyecto; se tomará en cuenta la falta de herramientas digitales percibidas, que se considera que podrían brindar mayor practicidad, ahorro de tiempo y

seguridad de la información. A su vez, se deberá trabajar en las relaciones y diálogos entre pares, a través de un acercamiento entre las personas que interactúan a diario de los diferentes sectores, y así lograr la motivación de espacios comunes, donde se lleve al frente una dinámica interpersonal, para ello los líderes son fundamentales con el fin de que este proyecto tenga éxito. A partir de esta base, si se mejora la comunicación interna, se logrará progresar en la atención a los pacientes, ya que se brindará un servicio más organizado.

## Marco conceptual

Se comenzará con la premisa “la comunicación es la base de todo” ya que todo comunica, desde que ingresamos a la organización, sus paredes, olores, referencias, personal, ambiente, limpieza, todo nos deja una imagen de lo que es la organización. Se debe tener en cuenta que lo que no se hace en determinados aspectos, también comunica. Es importante tener en cuenta que como expresa Etcheverría (2005) las organizaciones son unidades lingüísticas, lo cual constituye los cimientos de cualquier organización.

La organización no sólo transmite mensajes voluntarios, sino que también muchos de ellos son involuntarios, información que llegará tanto a sus públicos internos y externos, por lo que no se pueden obviar los mensajes simbólicos que emite la misma. Se debe tener en cuenta que dentro de la comunicación interna se encuentra la de tipo descendente (desde la dirección), ascendente (hacia cargos más altos) y horizontal (entre pares). Todas ellas deben tener vital importancia a la hora de establecer la comunicación estratégica de la organización.

Es relevante destacar que la comunicación no solo se basa en lo que se quiere transmitir, sino en lo que percibe de nuestro mensaje, los mensajes deben ser adecuados para el público al cual se va a destinar. No es lo mismo el código ni el mensaje con las personas que se encuentran a la par, que con los superiores. Por ello, es necesario conocer las características del receptor para poder elegir el canal y mensaje adecuado.

Es importante destacar que toda organización tiene una identidad que la caracteriza, ésta se conecta con la cultura y la personalidad de la misma, cada acción y comunicación quedan reflejadas en su imagen. A su vez, no se puede dejar de lado tanto la comunicación interna como externa, en este caso, se pudo notar fallas en ambas. Pero es significativo tener en cuenta que si la comunicación interna tiene fallas, esto se verá reflejado en el desempeño de la organización y por ende, en la comunicación externa.

La comunicación interna es la base de todo, oficia como el motor que impulsa a la institución, y su importancia se ha incrementado a lo largo de los años en las organizaciones contemporáneas. Fomentar una buena comunicación interna y preocuparse por el bienestar del público interno, llevará a fidelizarlos, a afianzar la cultura, pero también valores, y para fortalecer así la identidad. La gestión de la comunicación viene de la mano con el hecho de transmitir la identidad corporativa. No solo es importante la comunicación verbal, sino que la que es de tipo no verbal (CNV) tiene gran relevancia. Si se siguen los lineamientos de Rulicki se puede afirmar esta relevancia, ya que complementa a las palabras y es una forma de hablar con el cuerpo. Dentro de la CNV se incluyen los gestos, miradas, expresiones faciales, la vestimenta, la distribución de los espacios, formas de utilizar el tiempo, se expresan sentimientos, emociones y estados de ánimo a través de ella; así como también las intenciones y el estado de salud de la persona. “Investigaciones han demostrado que la CNV tiene más influencia que las palabras en las reacciones que nos provocamos mutuamente”, aquí el autor deja en evidencia la magnitud e importancia que implica, y que no es un tema para pasar por alto, como solemos hacer, porque se asocia a los procesos inconscientes.

*Para este proceso se debe tener en cuenta que la comunicación interna de una organización “es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes)” (Capriotti, 1998, p.1 ). Estas palabras que expresa el autor reflejan lo que anteriormente se planteó sobre la importancia de la comunicación interna, porque la misma permite que los diferentes actores sepan lo que pasa dentro de su ámbito laboral, en pro de consolidar las relaciones interpersonales y promover un sentido de pertenencia, sin percibirse ajenos frente a noticias que no tenían presentes con anterioridad, eso deviene en confianza y fluidez.*

Hacer partícipe de esa comunicación interna a los miembros de la organización y que los mismos se apropien de ella, para entender su valor con respecto a una convivencia sólida, es algo que se tomará como uno de los objetivos primordiales de la intervención y una necesidad observable. Es pertinente citar nuevamente a Capriotti: *“No hay ningún sistema de comunicación eficaz si no se convierte en un estado de espíritu para todas las gentes de la compañía. Hay que generar conciencia de comunicación. Es necesaria la voluntad*

*política de comunicar*". (Capriotti, 1998, p.3) Generar esa conciencia, es, como ya se planteó anteriormente, uno de los focos generales, porque como expresa el autor y como se ha analizado, eso es lo que permite que cada individuo tenga una misma línea de observación dentro del espacio que comparten, ya que mantienen clara esa información de interés común, que hace cercana a la organización con sus actores.

El proceso de comunicación tanto interna como externa de una organización *"permite acompañar las decisiones estratégicas que implantan los niveles directivos en una estructura organizativa, sostener el proyecto corporativo y generar transparencia en relación con las acciones ejecutadas."* (Pimienta, 2008, p.82. ). A modo de continuar con la temática de intercambio dentro de las organizaciones, es fundamental tener claro que como refiere la autora citada, la comunicación interna va de la mano con la externa, la cual se basa en el público objetivo, para mostrar la mejor imagen y transmitir de forma correcta la identidad de la organización. En cambio, la comunicación externa sólo puede ser expresada de manera correcta si dentro de la entidad se lleva a cabo una buena comunicación. Este buen funcionamiento sirve, como plantea Pimienta, para que haya una transparencia hacia los otros en su accionar.

En lo que respecta a la gestión del cambio, es un punto que no se puede obviar, ya que este proceso conllevará modificaciones en la organización y se deberá tener en cuenta este aspecto en todo momento. Es evidente que ante cualquier cambio habrá personas que no se encuentren abiertas al mismo y otras que sí, por el hecho de que se ha buscado una solución ante dicho problema. El tratamiento y forma de proceder será diferente en cada caso y para ello debemos realizar una preparación previa donde entrará en juego el rol del agente de cambio quien se encargará de conducir el proceso (Ronco y Llado, 2000). Para que el cambio sea exitoso se deberá visualizar su calidad, pero también debe ser aceptado por los miembros, si una de estas dos falla, el proyecto no podrá avanzar de la misma forma, por lo que es fundamental que la estrategia se centre en las personas que integran la organización generando aceptabilidad.

Las personas ponen cierta resistencia a los cambios, lo que puede variar en función de la cultura en la que se encuentre inmersa la organización, pero de todos modos, los mismos llevan una reestructura a la que el ser humano suele temer, es por ello que los mismos deben estar centrados principalmente en las personas y luego ver la forma de vincularlos con el resto de los factores que actuarán para que pueda ser exitoso. *"Según Suárez (1997), el miedo al cambio es muy normal, debido a que el cambio amenaza las tradiciones,*

*las normas ya instauradas y las no instauradas, las costumbres y las prácticas administrativas*” (C. Bedoya Dorado, M. García Solarte, 2016, p.66.). El cambio genera miedo a la pérdida de estabilidad e inseguridad de lo que puede llegar a pasar, lo que pone en riesgo la necesidad de control que tenemos las personas.

Los autores Ronco y Llado describen las fases del proceso de cambio como descongelar, cambiar y congelar. En primer lugar, se debe crear una necesidad de dicho cambio y a su vez gestionar la resistencia que se ejerza a él lo que se denomina como “descongelar”, que tiene que ver con el diagnóstico. En segundo lugar, se debe realizar el “cambio” en sí (personas, grupos, tecnología, metodología, estructura, tareas. Y por último, se deben evaluar los resultados, reforzar aquellos aspectos que lo requieran y hacer las modificaciones que ameriten, a esta fase se la denomina “congelar”. Según estos autores se deben establecer secuencias (definir el problema, realizar diagnóstico, elección de estrategia) y actividades (recoger datos, analizarlos, relaciones con subsistemas disminuir la resistencia y comunicación que se empleará), lo que desembocará en la transformación.

Se puede constatar, como expresan Moran y Brightman (1998), que la resistencia a los cambios es una expresión de miedo *“de esta forma, el miedo a lo desconocido genera que las mentes se cierran a cualquier justificación de por qué es necesario el cambio.”* (C. Bedoya Dorado, M. García Solarte, 2016, p.66.).

Luego de las intervenciones dentro de la emergencia, resultó fundamental que uno de los objetivos del proyecto sea dar sugerencias, para de alguna manera se pueda unir a esos sectores, desde el lado del compañerismo, que se ven en muchas ocasiones distantes frente a su relacionamiento, lograr que los integrantes de la organización vean que para que el día a día de su trabajo sea más fluido siempre es mejor que entre ellos haya una cooperación, y así tener el foco en alcanzar una confianza interpersonal como expresaba el autor Stephen Robbins. Poder lograr que entre compañeros de diferentes sectores (en el caso de nuestro trabajo entre enfermeros y médicos) tengan encuentros de intercambios cara a cara en espacios compartidos, es uno de los objetivos, para que en situaciones de trabajo donde unos necesitan de otros, los mismos sean efectivos.

La comunicación siempre da lugar a la construcción de nuevos sentidos y mensajes. La comunicación oral entre personas que comparten un trabajo que implica mucha cooperación, como es la emergencia de un hospital, se convierte en una herramienta necesaria y que muchas veces, según los testimonios, falta.

Como expresa Robbins, una buena comunicación oral tiene muchas ventajas, favorece a una retroalimentación que hace que esas interacciones sean fluidas, lo que provocaría también que las relaciones sean más humanas y no tan estructuradas. Ésto podría lograrse al tener esos espacios en común, que hoy en día no se tienen. Se puede decir que la comunicación verbal tiene como ventaja que es de rápida llegada y retroalimentación; si el mensaje no fuera claro y el espacio amerita realizar una consulta y aclarar, se habilita así, una conexión inmediata y más veloz.

Todas estas herramientas si son utilizadas de forma correcta ayudan a que se logre el equilibrio entre la comunicación interna y la comunicación externa, algo que se habló anteriormente que es fundamental, si los trabajadores de las áreas de emergencia en el sector de enfermería y en el sector de los médicos se unen, mantienen una confianza y fluidez entre ellos como compañeros puede desembocar que los pacientes, que son su público externo, sientan que el servicio que se ofrece es cálido y organizado, ya que si la estructura interna funciona correctamente, en los ojos externos eso se percibe.

Se debe tener en cuenta que las organizaciones están inmersas en un mundo que cambia a pasos agigantados, donde la tecnología es parte esencial de esos nuevos cambios y las organizaciones deben adaptarse para no quedarse en el pasado. En estos nuevos tiempos es esencial ser pioneros y aceptar que las mutaciones dentro de una organización cada vez se darán con mayor frecuencia. En el proceso de cambio no solo encontraremos los que sean favorables, sino errores comunes a los que estaremos expuestos. La estabilidad, como lo era antes, no será algo que se verá a menudo, ya que para crecer y no estancarse, se debe acompañar el mundo que nos rodea y el público que cada vez se ha vuelto más exigente. Existen varios modelos que se encargan de gestionar el cambio dentro de las organizaciones como los pasos de Kotter y el modelo de ADKAR.

Kotter (2004) establece 8 pasos para gestionar los cambios dentro de una organización, ya sea una implementación de nuevas herramientas o cambios de cualquier otra funcionalidad. Los pasos según el autor son:

1- *Infundir el sentido de premura*: aquí se debe establecer el sentido de urgencia, con foco en crear una sensación de necesidad en las personas que integran la misma. Mostrar específicamente que un cambio puede modificar la funcionalidad de puerta de emergencia para una mejor atención al paciente.

2- *Crear la coalición conductora*: se trata de que no solo se debe impulsar el cambio, sino liderarlo y tener el apoyo de personas que sean influyentes dentro de la organización, así como tener un peso en la opinión de las personas que la integran, mientras se abarca todas las áreas.

3- *Desarrollo de una visión y una estrategia*: se debe crear una visión clara de cambio. Es importante en este punto mostrar los beneficios, tanto para el trato diario entre el personal de medicina y enfermería, como la funcionalidad y logística que aportarían las nuevas herramientas tecnológicas, para ello, se destaca que el mensaje a transmitir sea claro para todas las personas que integran la organización, y enfocar la estrategia en un lenguaje cercano para todas las personas para mostrar lo que mejorará a futuro.

4- *Comunicar la visión de cambio*: es importante que se vea que se adopta el cambio y que se es parte de él. Es de gran relevancia que los directores de la puerta de emergencia sean embajadores del proceso y respondan a las dudas que se presenten, se deberá tener una comunicación clara y contar cada paso que se dé para mostrar transparencia.

5- *Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance*: aquí hay que eliminar los obstáculos, se debe agregar más gente en el equipo de liderazgo que se había elegido en un principio. A su vez, reconocer y premiar a las personas que aceptan el cambio e identificar a los que no los apoyan y ayudarlos a entender los beneficios.

6- *Generar logros a corto plazo*: Comunicar los triunfos a corto plazo que se realizan, ya que éstos tienen suma importancia, son los que permiten ver los pasos que en los cuales se avanza, para mostrar a las demás personas que el proceso es efectivo.

7- *Consolidar las ganancias y generar más cambios*: Se trata de mantener la inercia, debemos crecer en los pasos que damos, y pensar en el hecho de mejora continua. De este modo, naturalizar dichos cambios hasta que las personas lo adopten.

8- *Arraigar los nuevos enfoques en la cultura*: se trata de institucionalizar el cambio, que sea parte de la organización, mantener el equipo que apoyó su implantación. En este caso, la puerta de emergencia debe apropiarse de las nuevas herramientas propuestas y hacerlas suyas.

Gestionar el cambio dentro de una organización no es tarea fácil, dado que se producen aciertos y errores en el camino, y más en una de esta magnitud que cuenta con mucha burocracia y personas que se resisten a la mutación. Kotter (2004) identifica 8 errores, como permitir un exceso de complacencia, no dar lugar a una coalición conductora lo suficientemente poderosa, subestimar el poder de la visión, no comunicar intensamente lo que es la visión, permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión, no dar lugar a triunfos a corto plazo, cantar victoria demasiado pronto u olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa. Estos errores pueden traer consecuencias como que las nuevas estrategias no se instrumenten de forma adecuada, que no se alcance la sinergia que se espera en la implementación del cambio, el aumento de costos o que los resultados no sean los esperados.

El modelo de ADKAR, está desarrollado por la empresa Prosci y es uno de los más utilizados para la gestión del cambio en las organizaciones, representando las siglas de *Awareness* (conciencia) donde debe existir conciencia de necesidad de cambio, *Desire* (deseo) se basa en motivar la participación y fomentar el deseo a cambiar, *Knowledge* (conocimiento) en este punto se deben identificar los conocimientos que se necesitan para ejecutar cada cambio en la institución, *Ability* (aptitud) son las habilidades que se necesitan para gestionar cada cambio y por último el *Reinforcement* (reforzamiento) para fomentar métodos que sostengan el cambio. Este modelo se basa en la individualidad, porque cada individuo es único, que acarrea con conocimientos, vivencias y formas de actuar y ver las cosas diferentes, por lo que se impulsa al cambio individual.

Para elaborar un modelo de comunicación para el cambio dentro de una organización se implicará tener en cuenta que las mismas están expuestas a entornos cada vez más cambiantes, por lo que se deberá evaluar en contexto en el cual se encuentra.

Se debe tener en cuenta que las organizaciones de hoy en día se preocupan mucho más por las personas, lo cual se ha incrementado con el paso del tiempo, así como también el trabajo en equipo el cual se basa en una mayor participación e independencia. Existe también, un mayor compromiso por comunicar y ser transparentes, "*la comunicación en y de las organizaciones ha de entenderse de una manera integral*" (M. Restrepo, 1995, p.92) la cual debe ser transversal a todas las acciones de una entidad, y mantener en constante actualización su cultura e identidad las cuales la identifican.

## Metodología

Luego del análisis de toda esta información, se usó como metodología la entrevista, la cual fue diagramada a partir de los objetivos e intereses que tiene el grupo de trabajo, por lo que se tendrá en cuenta las características del campo de estudio y se buscó profundizar cada aspecto que se quiere tener en cuenta para llegar a un diagnóstico claro. El tipo de entrevista que se planteó fue *no estandarizada*, metodología que, tal como se trabajó en el transcurso del curso, se utiliza en etapas exploratorias de la investigación, con el fin de entender el contexto o generar hipótesis iniciales (*PPT metodología*). Al llevar a cabo esta herramienta se logró recabar información útil que respalda, la que ya se analizó anteriormente, a su vez, colaboró para tener una primera aproximación.

Posteriormente a esta metodología cualitativa, se le dará lugar al trabajo de campo en el día a día de la organización, para esto se llevará a cabo la observación como base, mientras que se asiste a cambios de guardia, tanto matutinos como nocturno; también se concurrirá a la sala de espera en diferentes horarios, para poder analizar cómo es esa instancia en el plano comunicativo.

Se utilizará la observación directa (Etcheverría, 2005) como metodología, dado que permite estar más cercanos a ellos, y así obtener información de primera mano, para lograr también un vínculo más familiar con la organización. Permitiría también llegar a un espacio de confianza, lo que lleva a entender con más claridad las necesidades ya mencionadas y poder dar sugerencias para las mismas. Se realizará un registro escrito durante esas observaciones para poder luego poner en limpio la información y analizarla de forma correcta.

Se aplicará como herramienta de profundización un cuestionario anónimo, con preguntas cerradas. Un cuestionario es un “*conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.*” (Sampieri,2014). Las preguntas serán formuladas en base a los intereses de la intervención, se buscará llegar a conclusiones que ayuden a analizar las vivencias dentro de la organización de las diferentes personas que forman parte de ella.

Es importante tener en cuenta lo que plantea el autor sobre las preguntas cerradas, éstas tienen opciones o categorías que delimitan la respuesta, por ello, se debe prestar especial atención para que no falte ninguna opción, ya que la persona encuestada deberá limitarse a optar entre esas respuestas. Las mismas podrán tener dos posibilidades de respuesta, las cuales se denominan dicotómicas o se incluyen varias opciones de respuesta.

Las categorías de las respuestas serán enfocadas en la comunicación interna de la organización, ya que es el problema que se pudo percibir en las diferentes intervenciones. El objetivo de este cuestionario es visualizar con mayor detalles esas necesidades que tienen los funcionarios con respecto a la comunicación.

## Antecedentes

Para la primera instancia se relevó la información sobre el Hospital de Clínicas, se extrajo principalmente de su sitio web y de sus respectivas redes sociales. Se utilizó como antecedente un trabajo sobre la sala de espera de la emergencia del hospital, realizada por alumnos de la Facultad de Ciencias Sociales; y también una investigación llevada a cabo por la Facultad de Enfermería titulada *“Perfil del usuario que concurre al servicio de emergencia del Hospital de Clínicas Dr. Manuel Quintela”*.

De la investigación realizada por la Facultad de Enfermería resulta relevante extraer como parte informativa, lo que se expresa como “Objetivos asistenciales” de la emergencia del Hospital de Clínicas. Los objetivos del mismo se basaron en la reestructura del sistema asistencial, lo que implica la consolidación del sistema de clasificación conocido como *Triage* de forma oportuna y precoz. A su vez, se verá la asistencia del paciente y el accionar médico, en el que se tendrá en cuenta el diagnóstico y tratamiento apropiado y eficaz.

En la investigación realizada por estudiantes de la Facultad de Enfermería se explica de forma desarrollada el proceso del *Triage* desde su reseña histórica hasta ahora, este método que fue mencionado durante los acercamientos con la organización como una de las herramientas utilizadas por ellos, es importante tener claro su funcionamiento.

El *Triage* es un sistema de clasificación preliminar en función del grado de urgencia que experimenta el paciente. Este sistema tiene como función dar prioridad a los casos que ingresan a la emergencia más urgentes, lo que lleva a aumentar la satisfacción de los usuarios y optimizar los recursos, tanto humanos como materiales. Éste se clasifica por color con respecto a la gravedad de la persona, donde el rojo (nivel 1) es reanimación, naranja (nivel 2) es emergencia cuando la persona puede esperar hasta 15 minutos, amarillo (nivel 3) es urgencia, verde (nivel 4) es prioritario y azul (nivel 5) no es urgente.

En el análisis del trabajo realizado en la Facultad de Ciencias Sociales se encontró información destacada sobre cómo veían los funcionarios de la sala de emergencia del

Hospital de Clínicas en el año 2017 los roles cumplidos dentro de la misma. Si éste es provocado por la falta de una comunicación interna fluida, o por carencia de personal que sea el encargado de la atención personalizada a las quejas y planteos que surjan del público. Un dato importante que se pudo visualizar en dicho análisis es el hecho de que se identificó que las personas que se encuentran en el ingreso, ya sea vigilancia o registros médicos, asumen roles que no fueron contratados, como por ejemplo, responder consultas, y descargos de las personas por las largas esperas, lo que lleva a darse cuenta que el funcionamiento interno tiene fallas por sobrecarga, falta de personal o problemas internos de comunicación.

### **Diseño de la propuesta de trabajo**

El trabajo se basará en un acercamiento con la organización, siempre desde un lado humano, empático y de confianza, se buscará mediante instancias de intercambio llegar a las diferentes raíces de los problemas planteados para buscar alternativas.

Se hará foco en la intervención para llegar a un diagnóstico correcto, y así llevar este procedimiento desde el lado de una auditoría comunicacional como hacía alusión el autor Varona, que a su vez se basó en otros autores. En este caso la auditoría va a ir desde el lado de las prácticas de la comunicación interna.

Se debe tener en cuenta que la auditoría de la comunicación organizacional se define como un *“proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988; Hamilton, 1987).”*

Este análisis se hará por medio de diferentes metodologías, a través de ellas, se buscará constatar las fallas, cuáles herramientas son útiles y cuáles no, para lograr una buena convivencia interna, que posteriormente se verá reflejada en el ámbito externo. El objetivo es alinear lo que se planteó desde un principio de parte de la organización con lo que también se pudo constatar como grupo, que es la necesidad de poner un orden a la estructura comunicacional que actualmente se mantiene allí.

Al ver al Hospital desde un lado más dinámico, como un “sistema viviente” tal como lo expresaba Varona desde el lado del Funcionalismo contemporáneo, se buscará realizar una intervención fluida y no estructurada, al tener en cuenta características más humanizadas, y

con la interpretación de las verdaderas necesidades de las personas que forman parte de ella, para poder mejorar sus funciones.

Se buscará intercambiar con actores de los diferentes sectores para poder llegar luego a una conclusión, que muestre apertura a sugerencias, y se proyecte así un bienestar común. Mediante entrevistas, observaciones y momentos en común, se espera conocer las diferentes miradas que aportan ideas y herramientas, para lograr un eficiente método de comunicación, beneficioso para todos y cada uno de ellos.

Se contará con el apoyo de informantes, que son personas que pertenecieron a la institución y pertenecen actualmente, para ver la evolución de los años y las fallas que han habido en puerta de emergencia, los rumores que rondan en los pasillos y las molestias que se generan en la diaria por los problemas comunicacionales.

Sumado a las entrevistas personales y a las observaciones participantes que han sido parte del proceso en el centro hospitalario, se pretende aplicar un cuestionario anónimo a los diferentes equipos, con el fin de recabar información de valor y conocer sus percepciones con respecto a la comunicación interna y clima laboral. El hecho de ser un proceso anónimo puede favorecer a que la persona brinde mayor cantidad de datos, en comparación al formato de entrevista.

## Análisis

Durante el proceso de trabajo se formuló una estructura para lograr llegar a realizar un plan estratégico de comunicación completo, para eso se siguió la estructura planteada por el autor Andrés Aljure (2015), el mismo expresaba que el plan estratégico es un documento donde se detalla el análisis de situación de la organización, los objetivos, los públicos, los mensajes que se espera transmitir a los públicos, canales, medios, actividades como también el presupuesto y el cronograma para la ejecución del plan.

La situación actual de la emergencia Hospital de Clínicas se analizó mediante la lectura de información que fue recabada sobre la organización y las diversas entrevistas con los directores de los sectores, de enfermeros y médicos.

Los datos encontrados a través de estos diferentes métodos se sintetizaron en un análisis FODA. Para la realización del mismo se utilizó como estructura las ideas planteadas por el autor Aljure (2015), el mismo expresa que las *fortalezas* son un aspecto interno de la

organización que puede favorecer el logro de los objetivos que la misma se define, la *debilidad* también es un factor interno pero que puede perjudicar al logro de los mismos.

Las *oportunidades* son un elemento que favorece o en un futuro puede favorecer a la organización, pero es externa a la misma. Las *amenazas* en cambio es un factor que perjudica o puede perjudicar el logro satisfactorio de los objetivos.

En el siguiente cuadro se presenta la información de manera sintetizada, de los factores que se reconocieron durante los intercambios con la institución.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disposición por parte de la dirección en abordar el cambio.</li> <li>- Cuentan con personas rotativas como son los internos, lo que lleva a que las nuevas generaciones que entran, puedan adaptarse más rápido.</li> <li>- Investigación de grados 4 y 5, innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajan muchas personas que cumplen diferentes roles, por lo que no es fácil encontrar el equilibrio entre los diferentes intereses</li> <li>- Desorganización del trabajo</li> <li>- Personas que llevan muchos años allí no están dispuestas al cambio</li> <li>- Falta de recursos tecnológicos internos</li> <li>- Alta rotatividad</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con el apoyo de Universidad de la república</li> <li>- Único hospital universitario, lo que facilita a que reciba donaciones de diversas instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crisis sanitarias</li> <li>- Falta de presupuesto</li> </ul>

A partir de las entrevistas realizadas, los problemas detectados a partir de esta instancia son:

<b>Directora Medicina</b>	<b>Director Enfermería</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas de comunicación interna que afectan el servicio</li> <li>- Falta de comunicación entre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas de comunicación a la hora de dar una medicación/ tratamiento a un paciente</li> </ul>

<p>pares</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicaciones en papel</li> <li>- Utilizan whatsapp para todas las comunicaciones internas</li> <li>- No cuentan con un sistema interno de comunicación y gestión como intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicaciones de médicos en formato papel</li> <li>- Tener una historia electrónica y una historia papel, sin tener una estandarización</li> <li>- Internos nuevos y gran rotación de personal que cuando entran no conocen la tarea</li> <li>- Utilizan drive para compartir documentos y trabajar en conjunto</li> <li>- Utilizan whatsapp</li> </ul>
---	---

Claramente coinciden en dos de los puntos, las indicaciones médicas en papel, lo cual genera rispideces en los equipos, ya que provoca que la información no llegue de forma eficiente a todas las partes y también en que utilizan whatsapp como método de comunicación, el cual no cumple con los parámetros de seguridad de la información, dado que el sistema que se utiliza no es propio y es una herramienta que se usa para la diaria de cada persona, sin poder discriminar lo laboral de lo personal.

A partir de las necesidades comunicacionales de la organización, se puede concluir que el plan de acción adecuado para estas circunstancias, es la creación de un canal eficiente, donde la información llegue de manera satisfactoria a todos, es decir, incorporar una plataforma digital interna, para facilitar el acceso para todos los funcionarios, lo central es enfocarse en los avances tecnológicos para favorecer la sinergia laboral interna y servicio con los pacientes.

Cabe destacar que en la entrevista realizada al director de enfermería, se expresaba que los métodos de comunicación que actualmente se utilizan entorpecen la dinámica laboral, por lo tanto, la creación del canal de comunicación que se sugerirá puede ser de gran ayuda. El director de esta área a su vez comentó: *“No te podés llevar la historia porque la pensamos un momento a momento con la situación difícil. Es complicado si la deja en un sector donde no es o te la demoran y vos tenés un horario para cumplir y tenés que hacer tu registro. Y esas son las pequeñas cosas que llevan a tener una diferencia pero no nada grave.”*. Por lo tanto, en el presente proyecto se podrá evidenciar que el incremento de herramientas digitales como ticket, para tener un seguimiento de donde se encuentra un expediente, historia o muestra, facilitaría el funcionamiento de las gestiones diarias, para poder alcanzar así una mejor atención del servicio.

Durante el primer diálogo con el Hospital de Clínicas se pudo constatar los problemas comunicacionales que se tenían por falta de herramientas tecnológicas. Uno de los casos que más llamó la atención fue el siguiente: *“porque nunca me hicieron la analgesia”, entonces la licenciada va, busca la historia clínica, la encuentra y dice “Sí, nunca te hice la analgesia porque esta hoja que es tu historia, esta hojita, quedó en un cajoncito por ahí y nunca la vi yo”. Y el paciente vino a las 3 de la mañana, “Ya te la hago”- Ahí hubo un error del interno/ residente que dejó la hoja en otro lado, que no le avisó al personal de enfermería que estaba para hacer eso..”*. Este caso fue mencionado por una de las directoras de la emergencia, lo cual sirvió como punto de partida para el planteamiento de los objetivos. A su vez, uno de los entrevistados destaca: *“cuando hay un lío, una denuncia, siempre es un problema de comunicación”*. Ésto lleva a que uno de los puntos fundamentales que se deberá abordar para el presente proyecto, es la comunicación de la organización en general, con el fin de brindar soluciones en herramientas inexistentes que mejorarán el trabajo diario.

## Conclusiones

Luego de la intervención en el Hospital de Clínicas, se pudo concluir que en el ámbito de la comunicación hay vacíos internamente, como se había manifestado en el mail de presentación recibido por el equipo de trabajo.

La emergencia del Hospital de Clínicas es un área en la que se encuentra gran cantidad de sectores, por lo tanto, durante el diagnóstico realizado se decidió acortar el campo de estudio y así poder profundizar en los sectores de enfermeros y médicos, en su vínculo y forma de comunicación entre los mismos.

Se constató que la comunicación entre estos sectores en muchos momentos es obstaculizada por los canales que utilizan, éstos no son prácticos para que el vínculo sea fluido como se pudo visualizar en el proceso de análisis. Los grupos de Whatsapp y las anotaciones manuscritas que muchas veces se necesitan al mismo tiempo en un sector que en otro, limita la interacción, y ocasiona que la atención del paciente se vea perjudicada.

Otra de las carencias observadas es la de un espacio común para que los diferentes sectores tengan comunicación interpersonal “cara a cara”, ya que actualmente tanto los médicos como los enfermeros tienen sus espacios por separado y eso no permite que los compañeros intercambien desde un lado más humano, por lo tanto, la interacción es meramente profesional.

A modo de conclusión, se le sugerirá implementar una plataforma digital interna donde se puedan plantear en el día a día las indicaciones del paciente que usualmente involucra a diferentes sectores, con el objetivo de ampliar acceder a ellos de forma simultánea.

En el ámbito de la comunicación interpersonal se sugiere implementar diferentes espacios de interacción, integración, con miras de humanizar el trato, y al partir de la base de que la comunicación es un eslabón fundamental para realizar cualquier cambio, al ser también la base para que una organización prospere en el tiempo con éxito.

## Recomendaciones

Los tiempos cambian y la tecnología está inmersa en lo cotidiano, lo que implica un impacto positivo para la organización y disposición de la información. En base a la utilización del sistema papel en el relevamiento de información de pasas de guardia, lleva a reflexionar si éste es un método eficaz y eficiente. La información cada vez es más susceptible a ser filtrada y propagada a gran velocidad, por lo que se debe brindar más seguridad, sin dejar de lado el soporte de la misma.

A partir de las fallas en la seguridad de la información debido al uso de whatsapp como herramienta de comunicación diaria, para la transferencia de información delicada de pacientes o el uso de papel para historias e indicaciones, se recomiendan una serie de procesos de digitalización, lo que brindaría mayor seguridad y ahorro de tiempo. Se tomarán como referencia las herramientas ya existentes, gratuitas y seguras que actualmente existen en el mercado y se harán las siguientes recomendaciones:

### Primera recomendación - Plataforma de comunicación:

Crear una plataforma de comunicación de uso interno para que dispongan los funcionarios, para esto se propone la herramienta **Microsoft teams**, que tiene una versión gratuita, la cual requiere que todos los usuarios tengan o se creen un mail de outlook para poder utilizarla. Se puede descargar en celulares, PC o usar de forma web. A su vez, brinda la opción de pagar por usuario para poder crear mails institucionales propios, a la vez de que se incrementan las funcionalidades, el costo por persona será mayor. En este caso, para las utilidades que se requieren, la versión gratuita sería una buena opción como transición. Cabe destacar que Microsoft cuenta con políticas de privacidad lo que lo hace una herramienta segura a la hora del almacenamiento y traspaso de información. Esta herramienta en modo gratuito permite:

- Reuniones de grupos ilimitadas durante un máximo de 60 minutos
- Hasta 100 participantes por reunión
- 5 GB de almacenamiento en la nube por usuario
- Chat ilimitado con compañeros de trabajo y clientes
- Uso compartido de archivos, tareas y encuestas
- Cifrado de datos para reuniones, chats, llamadas y archivos

Otra funcionalidad de Microsoft Teams es que se pueden crear grupos de trabajo y postear información en el muro, en la cual se puede colocar la misma dividida en equipos.

Para reuniones sin límite de personas se recomienda la herramienta **jitsi** de versión gratuita, la cual es opensource y brinda el servicio videollamada de forma segura sin necesidad de registrarse.

#### Segunda recomendación - Sistema de almacenamiento transversal de información:

La automatización y robotización de los sistemas de información generan practicidad a la hora del relevamiento de la misma. Por este motivo, es que la segunda recomendación que se propone es la implementación de un sistema transversal que pueda ser visualizado en tiempo real por todas las personas que trabajan en puerta de emergencia, el cual pueda ser visualizado mediante tablets o celulares móviles. Actualmente, se evidencia que uno de los mayores conflictos que existen entre enfermeros y médicos está fundado en la falta de digitalización de las indicaciones médicas, por lo que basado en esta plataforma transversal se recomienda que se tenga como prioridad la misma, ya que brindaría mejoras en la atención en el paciente. A raíz de la entrevista con el jefe de enfermería y su mención a la herramienta que se utiliza actualmente de google drive para el almacenamiento y trabajo en conjunto de documentos, es que se propone utilizar **Nexcloud**, una plataforma opensource gratuita que permite almacenar, editar y compartir documentos para que otras personas también trabajen en ellos. Este recurso se encuentra instalado en varios organismos del Estado y permite ser dueño de los archivos, tener privacidad y control de los mismos, a diferencia de Google Drive.

Esta solución proporciona seguridad de la información ya que se puede descargar en el propio servidor físico de la organización o en una nube pública que puede proveer el Estado (Antel o Agestic). Es importante destacar que esta herramienta no requiere que todas las personas que interactúan en un archivo tengan una cuenta creada en la herramienta, sino que la persona que sube el archivo (quien si tiene cuenta) puede compartir con terceros el archivo brindando la opción "editor". Se comparte mediante un link en donde el resto de las

personas portadoras del mismo pueden realizar colaboraciones remotas al mismo. También se puede compartir con personas específicas asignadas que tengan cuenta para mayor seguridad. Dada la cantidad de funcionalidades que tiene la herramienta Nextcloud es que se recomienda para la implementación de la misma para ver en tiempo real archivos que contengan las indicaciones médicas y datos de pacientes en cada sector lo cual facilitaría y ahorraría tiempo en los pases de guardia.

#### Tercera recomendación - Sistema de tickets:

A su vez, como tercera recomendación y ante la demanda por parte de médicos, residentes e internos de las personas que realizan diferentes tipos de estudios y la demora que actualmente tienen, se recomienda crear un sistema de tickets que se asignan y se ingresan vía mail. Ésto lleva a evaluar tiempos de respuesta y eficiencia del servicio, ya que se visualiza a la persona asignada para cada caso, donde se buscará fomentar la comunicación por este medio ante cualquier eventualidad, como el ejemplo que se dió anteriormente de coagulación de sangre en las muestras.

Para la implementación de estas herramientas se recomienda utilizar recursos internos del Hospital de Clínicas como técnicos informáticos, pero también se puede solicitar apoyo técnico a UTU o Facultad de Ingeniería o utilizar personal de tecnología del Hospital de Clínicas si están capacitados para esta tarea.

Los plazos que se manejan para estos procedimientos son de 4 días (jornadas de 8 horas) para la instalación del servidor. Luego de ésto, existen dos opciones para la instalación de cada persona en sus dispositivos. Una primera opción es crear un instructivo, lo cual lleva 1 día de trabajo de las personas técnicas, y media jornada de revisión por una persona de comunicación para ver que el mensaje sea entendible y llegue a todos los usuarios. La segunda opción es dedicar 15 minutos por persona en la instalación, lo que implicaría muchas más jornadas y tiempo desperdiciado, ya que es de fácil instalación y uso.

A su vez, con el fin de adecuar y modernizar la optimización de los procesos de TI (tecnologías de la información) dentro de puerta de emergencia, es que se recomienda la instalación de un software de solicitudes e incidentes para llevar a cabo las operaciones de TI con los más altos estándares de calidad, sin dejar de lado las recomendaciones de las prácticas de las normas ISO 20.000<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> La NORMA ISO 20000 garantiza que los servicios y procesos que realiza una empresa de gestión de servicios TI son realizados bajo unas condiciones de buenas prácticas, garantizando un nivel alto de calidad en los mismos

Este sistema de gestión funciona en base a tickets, los que son asignados a una persona, ésto habilita a medir tiempos y optimizar recursos, ya que se podrán realizar evaluaciones con respecto a los procesos, y así llevar adelante las mejoras correspondientes al servicio brindado. Para este proceso existen sistemas opensource, como por ejemplo una herramienta multiplataforma como **Redmine**.

La instalación y configuración de este sistema aproximadamente requiere una semana (jornada de 8 hs), y se necesitará un puesto Senior para la instalación del programa y un Jr. para la gestión de los usuarios en el sistema. A su vez, un manual llevaría 1 jornada y media de una persona técnica y media jornada de revisión de una persona de comunicación.

Para toda instalación de estos sistemas es fundamental tener un área de soporte dentro del Hospital de Clínicas que atienda dudas frecuentes ante alguna falla, o comprar horas mediante licitación de la misma empresa que instaló los programas.

#### Cuarta recomendación - Fortalecimiento de lazos humanos:

Aunque no existan procesos institucionalizados de comunicación, esta acción se dará de todos modos (M. Restrepo, 1995). Por tal motivo, otro de los puntos a tener en cuenta, es trabajar sobre el fortalecimiento de los lazos entre las personas que desempeñan su labor dentro de la puerta de emergencia, ya que un punto importante es que la confianza interpersonal entre los equipos facilita la cooperación y reduce aspectos como la mirada sobre el comportamiento entre pares (Robbins,1983). Al no existir un espacio físico lo suficientemente amplio para que los equipos puedan compartir conjuntamente, es que se aconseja realizar actividades fuera del Hospital de Clínicas.

Crear espacios de participación es fundamental como expresa Mariluz Restrepo (1995), pero esta acción no solo requiere que las personas den su opinión, ni que todas las personas estén en todo, sino que cada individuo esté introducido en todo el accionar, al tener responsabilidades y capacidad de decisión, lo que lleva a sentirse parte y tener amplio compromiso con la organización. Por esta razón, es que se recomienda tener en cuenta que las actividades deberán ser en dos turnos para que todos los equipos puedan participar. Para este caso se recomiendan actividades como:

- Virtuales: Capacitaciones y charlas sobre temáticas de interés común, como sensibilización de género, acoso laboral y liderazgo. Estas instancias se harían con el apoyo de los recursos que el hospital cuenta, al igual que se puede gestionar apoyo de recursos de UdelaR de otras facultades, para poder llevarlo adelante, como puede ser de psicología. El foco de esta iniciativa es fortalecer los lazos y la información común para poder tener más consciencia en lo que respecta a los temas y así aspirar a un mejor clima laboral.
- Presenciales: jornadas de integración, que cambien la cultura y ritos existentes. También se recomienda, ya que el espacio de los comedores son pequeños, la rotación y la interactuar de personas de diferentes áreas para que puedan integrarse a la hora del descanso.

#### Quinta recomendación - web accesible:

Las recomendaciones que se sugieren con respecto al sitio web como punto de partida podrían llegar a ser la reorganización de la información, donde se cree dos ambientes que queden bien identificados, si bien cuentan con una opción destinada al usuario, hay que ingresar allí para visualizar información relevante. Una de las ideas que se plantea es crear dos espacios, uno para el usuario y otro para los estudiantes y funcionarios, a partir de la base que en la portada principal debería estar la información de contactos para cada caso (urgencia, emergencia, información, etc). En la implementación de cada ambiente se deberían colocar noticias basadas en los intereses de cada uno de los públicos para evitar confusiones.

Uno de los puntos a trabajar sería contar con información visible para todas las personas, ya que es un hospital público y allí concurre población de todos los niveles socioeducativos y la información debe estar de forma visible y al alcance.

			Semana n°									
Recomendación	Acción	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Implementación de plataforma de uso interno: Microsoft Teams</b>	Creación email de Outlook para cada funcionario	- Comunicación y acercamiento a la herramienta: Descargar app/ uso web	■									
		- Capacitación a todo el equipo sobre funcionalidades		■								
		-Prueba del funcionamiento de la herramienta			■	■	■	■	■			
		-Evaluación de efectividad de su uso a través de encuesta								■		
<b>Sistema de almacenamiento transversal de la información</b>	Instalación de plataforma <i>Nexcloud</i> en los dispositivos.	- Comunicación sobre el uso de la plataforma	■									
		- Capacitación a todo el equipo sobre usos y funcionalidades		■								
		-Prueba del funcionamiento de la herramienta			■	■	■	■	■			
		-Evaluación de efectividad de su uso a través de encuesta								■		
<b>Creación sistema de tickets</b>	Instalación del sistema, por ejemplo <i>Redmine</i>	- Creación de un instructivo para los funcionarios, sobre cómo instalar/usar la herramienta	■	■								
		-Comunicar sobre la iniciativa			■							
		-Seguimiento y soporte de la herramienta por parte del equipo TI del HC			■	■	■	■	■	■	■	■

		Encuesta de satisfacción por la implementación de esta tecnología																		
<b>Fortalecimiento de los lazos humanos</b>	Planificación y organización de actividades fuera del HC	-Definición de actividades y comunicación del calendario de las mismas																		
		- Ejecución de actividades																		

Recomendación	Acción	Actividad	Semana n°																		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									
<b>Rediseño del sitio web</b>	Diferenciar la comunicación para el usuario/estudiantes	- Reorganización de la información del sitio																			
		- Incluir información relevante del HC en el Home del sitio																			

Si bien todas las recomendaciones brindadas están basadas en implementar herramientas que mejoren la eficiencia del servicio y aporten a afianzar los lazos entre las personas, para apartar las rispideces diarias, se optó por profundizar en la que corresponde al uso de un sistema de almacenamiento transversal de información (*Nextcloud*) que favorezca el acceso de la misma tanto para médicos como enfermeros, y así poder mitigar la falta de comunicación y datos que son relevantes para el servicio que se le brinda a los pacientes.

Recomendación en la que se hará foco				Semana n°						
Recomendación	Acción	Actividad	Detalle de actividad							
<b>Sistema de almacenamiento transversal de la información</b>	Instalación de plataforma Nexcloud en los dispositivos	Comunicación sobre el uso de la plataforma	Canal formal: Envío de mail institucional							
			Canal informal: Envío de Whatsapp al grupo de trabajo							
			Informar en el pase de guardia y todas las instancias que se generen entre los equipos							
		Capacitación a todo el equipo sobre usos y funcionalidades	Crear una instancia con el equipo de TI para especificaciones técnicas de la herramienta (la cual quedará grabada para que personas que no se puedan unir tengan la información)							
			Organizar instancias con el equipo directivo para promover las ventajas de su uso y el objetivo de la misma.							
		Prueba del	Realizar un plan							

		funcionamiento de la herramienta	piloto para evaluar su eficacia y detectar errores							
		Evaluación de efectividad de su uso a través de encuesta	Realizar un cuestionario sobre satisfacción de la implementación del mismo							
			Análisis por parte de la dirección para considerar si fue una buena práctica							

## Bibliografía

- Aguirre, M. Martínez, G. Ferrigno, F. Zapata, L. (2017) *Sala de espera de la Actividad Ambulatoria del Hospital de Clínicas*. Facultad de Ciencias Sociales, Udelar.
- Aljure,A.(2015) *El Plan Estratégico de Comunicación.Chía,Cundinamarca, Colombia.Editorial:Oberta UOC Publishing, SL.*
- Bedoya, C. & García, M. (2016) *Efectos del miedo en los trabajadores y la organización*. Estudios Gerenciales, vol. 32, núm. 138, pp. 60-70. Universidad ICESI Cali, Colombia
- Brandolini, A. González Frigioli, M. (2009) *Comunicación interna*. Buenos Aires Argentina. Editorial: La Crujía (2008) - DIRCOM (2009).
- Brunetto,G. Hernández,S. Martínez,V. & Mazzel, M,J.(2009)*Perfil del usuario que concurre al servicio de emergencia del Hospital de Clínicas “Dr.Manuela Quintela”[ Trabajo de investigación,Facultad de en Enfermería,Udelar].Extraido de: [www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/2496/1/FE-0304TG.pdf](http://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/2496/1/FE-0304TG.pdf)*
- Capriotti, P (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Editorial: Colección de Libros de la Empresa. Santiago, Chile.

- Capriotti, P (1998). *La comunicación interna*. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo, N. 13, Argentina. Extraído de: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Castañeda, M & Melgar, W. (año) *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, Perú.
- *Creación y evolución histórica* | Ministerio de Salud Pública. (n.d.). GUB.UY. Recuperado de: <https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/institucional/creacion-evolucion-historica>
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje*. Editorial: Lom Ediciones S.A., Chile.
- *El Hospital de Clínicas y su aporte a la salud – Portal Udelar*. (n.d.). Portal Udelar. Recuperado de: <https://udelar.edu.uy/portal/el-hospital-de-clinicas-y-su-aporte-a-la-salud/>
- Ferrari, M & França, F (2011) *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires, Argentina.
- Hernandez Sampieri, R. Fernández Collado, C, Baptista Lucio, M (2014) *Metodología de la Investigación*. Editorial: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES. Ciudad de México, México.
- *Hospital de Clínicas*. (n.d.). Recuperado de: <https://www.hc.edu.uy/>
- Kotter, J. (2004) *Líder del cambio*. Editorial: McGraw-hill, México.
- Kreps, G. (s.f). *La comunicación en las organizaciones*.
- Pimienta, M.L. (2008). *Los stakeholders legitiman a la organización*. Revista latinoamericana de comunicación, Chasqui, Argentina.
- Restrepo, M. (1995) “Comunicación para la dinámica organizacional.” *Signo y pensamiento*, vol. 26, pp. 91-96.

- Robbins,S.(1983) Comportamiento Organizacional. Editorial:Pearson Educación.México
- Rojas, J. (2018). *¿Qué es ADKAR? y ¿cómo usarlo en mi proyecto?* Practical Thinking. Recuperado de:  
<https://www.practical-thinking.com/2018/10/24/que-es-adkar-y-como-usarlo/>
- Ronco, E. & Llado, E. (2000) *Aprender a gestionar el cambio*.Editorial: Paidós.México.
- Rulicki,S.(2011). *CNV comunicación no-verbal*. Buenos Aires,Argentina. Editorial:Granica
- *The Prosci ADKAR® Model*. (n.d.). Prosci. Recuperado de:  
<https://www.prosci.com/methodology/adkar>
- Varona,F (1993) *Las Auditorías de la Comunicación organizacional desde una perspectiva académica Estadounidense*. Editorial: San José State University. California, Estados Unidos.
-

## Anexo n°2

En el siguiente enlace se encuentra el formulario que se debe completar para poder acceder a los servicios de Agesic:

<https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politica-s-y-gestion/solicitudes-alta-servicios>

Luego de ingresar al enlace se debe presionar la opción:

**“Solicitar nuevos recursos de cloud” en esta opción se encuentra el formulario:**

**Modificación de recursos en Cloud**

Los campos indicados con \* son obligatorios.

Solicitante

Nombre\*:

Correo electrónico\*:

Teléfono :

Organización\*:

Responsable Negocio

Nombre\*:

NOTA: El Responsable Negocio y Responsable Técnico no pueden ser la misma persona.

Cargo:

Correo electrónico\*:

Teléfono :

Organización\*:

**Responsable Técnico**

Nombre\*:

NOTA: El Responsable Negocio y Responsable Técnico no pueden ser la misma persona.

Cargo:

Correo electrónico\*:

Teléfono \*:

Si es posible especificar contacto 24x7

Organización\*:

**Descripción del requerimiento**

Detalle:

**Datos del Servicio**

Proyecto\*:

Nombre del proyecto/app para el cual se piden los recursos

Ambiente\*:  Test  
 Pre-producción  
 Producción

**Recursos**

CPU en GHz\*:

RAM en GB\*:

Disco en GB\*:

Redes	
REDuy:	<input type="text"/>
	<small>Nota: Especificar cantidad de ips</small>
RED SALUD:	<input type="text"/>
	<small>Nota: Especificar cantidad de ips</small>
Internet:	<input type="text"/>
	<small>Nota: Especificar cantidad de ips</small>
Gestión:	<input type="text"/>
	<small>Nota: Especificar cantidad de ips</small>

### Anexo n° 3

#### Terminos y condiciones para la utilización del servicio de Agestic

##### Enlace:

<https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/comunicacion/publicaciones/terminos-condiciones-uso-nube/terminos-condiciones-uso-nube>

### Anexo n° 4

Como segunda recomendación se sugiere implementar la plataforma Microsoft Teams, la cual tiene una versión gratuita pero también cuenta con versiones pagas que incrementan la cantidad de funcionalidades y aplicaciones vinculadas a la misma.

Existen 4 planes los cuales quedarán detallados a continuación:

#### **Versión 1 - Microsoft Teams (gratis)**

Costo: gratuito

- Reuniones de grupos ilimitadas durante un máximo de 60 minutos
- Hasta 100 participantes por reunión

- 5 GB de almacenamiento en la nube por usuario
- Chat ilimitado con compañeros de trabajo y clientes
- Uso compartido de archivos, tareas y encuestas
- Cifrado de datos para reuniones, chats, llamadas y archivos

Aplicaciones y servicios de Office:

- Microsoft Teams

**Versión 2 - Microsoft Teams Essentials**

Costo: 4 dólares al mes por usuario más impuestos

- Todo lo incluido en la versión gratuita de Teams, además de lo siguiente:
  - Reuniones grupales ilimitadas de hasta 30 horas
  - Hasta 300 participantes por reunión
  - 10 GB de almacenamiento en la nube por usuario
  - Soporte ininterrumpido por teléfono y a través de la Web

Aplicaciones y servicios de Office:

- Microsoft Teams

**Versión 3 - Microsoft 365 Empresa Básico**

Costo: 6 dólares al mes por usuario más impuestos

- Todo lo que aparece en Microsoft Teams Essentials, además:
  - Grabaciones de reuniones de equipo con transcripciones
  - Versiones web y celulares de las aplicaciones de Office<sup>3</sup>
  - Almacenamiento en la nube ampliado de 1 TB por usuario
  - Correo de categoría empresarial
  - Seguridad estándar

Aplicaciones y servicios de Office:

- Microsoft Teams
- Exchange

- OneDrive
- SharePoint
- Outlook
- Word
- Excel
- PowerPoint

#### **Versión 4 - Microsoft 365 Empresa Estándar**

Costo: 12.50 dólares al mes por usuario más impuestos

- Todo lo que aparece en Microsoft 365 Empresa Básico, además:
  - Versiones de escritorio de aplicaciones de Office con características premium
  - Hospedaje de seminarios web
  - Herramientas de informes y registro de asistentes

#### Aplicaciones y servicios de Office:

- Microsoft Teams
- OneDrive
- SharePoint
- Outlook
- Word
- Excel
- PowerPoint
- Publisher (solo PC)
- Access (solo PC)

## Anexo n°5

### Presupuesto materiales de comunicación:

Link empresa:

<http://www.imprentamagenta.com.uy/productos/folletos-y-flyers/10-folletos-20-x-15-cm.html>

## Folletos 20 x 15 cm

Folletos **frente** a **todo color** en Coteado Brillo 115 grs

- 500 unidades - \$ 2.300 + iva
- 1000 unidades - \$ 2.600 + iva
- 2000 unidades - \$ 2.950 + iva
- 4000 unidades - \$ 4.900 + iva

Folletos **frente y dorso** a **todo color** en Coteado Brillo 115 grs

- 500 unidades - \$ 3.100 + iva
- 1000 unidades - \$ 3.400 + iva
- 2000 unidades - \$ 4.100 + iva
- 4000 unidades - \$ 5.900 + iva



**Copiplan \*Gráficos\***

para mí ▾

15 jun 2023, 14:13 (hace 3 días)

Buenas tardes Romina

Cada encuadernado tiene un costo de \$190 iva inc y cada plastificado \$85 iva inc, cada impresión A4 \$38 iva inc

A las ordenes

Saludos

Valentina

## Anexo nº 6

### Plataforma Nextcloud- Evaluación de satisfacción

En la presente encuesta se pretende evaluar el grado de satisfacción, luego de haber sido implementada desde hace 1 mes.

milagrospereyra996@gmail.com [Cambiar de cuenta](#) 

 No compartido

*\* Indica que la pregunta es obligatoria*

Seleccione a qué sector de la Emergencia del Hospital de Clínicas pertenece \*

Medicina

Enfermería

¿Considera que el manual de uso de la plataforma Nextcloud es claro? \*

Sí

No

Tal vez

Desde que se implementó la plataforma, ¿piensa que mejoró la comunicación entre el sector de enfermería y medicina? \*

Sí

No

Tal vez

¿Considera que la plataforma mejoró el proceso de indicaciones médicas? \*

Sí

No

Tal vez

¿Piensa que la digitalización de las indicaciones médicas desencadena un mejor servicio a los usuarios? \*

Sí

No

Tal vez

[Enviar](#) [Borrar formulario](#)

¿Cree que cuenta con la información suficiente para poder utilizarla? \*

Sí

No

Tal vez