

PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

HOSPITAL DR MOLINER

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA:	6
2.1. MISIÓN	6
2.2. VISIÓN	¡Error! Marcador no definido.
2.3. VALORES	¡Error! Marcador no definido.
2.4. ESTRATEGIA	7
3. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	7
4. ALCANCE Y DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA	7
4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	8
4.1.1. DESTINATARIOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	8
4.1.2. ANÁLISIS INTERNO	9
4.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA	10
4.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN: ANÁLISIS DAFO	11
4.3. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA: FORMULACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	11
4.4. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN	13
5. LÍNEAS DE ACTUACIÓN	13
5.1. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN	15
5.2. CANALES DE COMUNICACIÓN EMPLEADOS EN FUNCIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO	16
5.3. MENSAJES A TRANSMITIR Y LEMAS EN FUNCIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO	17
6. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	18
6.1. DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES, COSTES Y CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN	18
6.2. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN	19
7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y ACCIONES DE MEJORA	19
7.1. CUADRO DE MANDO DE INDICADORES DE LAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN	20
7.1.1. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	20
7.1.2. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS POR PÚBLICOS SELECCIONADOS	20
7.1.3. REGISTRO DE LAS ACCIONES CORRECTORAS Y DE LAS ACCIONES DE MEJORA	20
7.2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	21
8. BIBLIOGRAFÍA	21
9. AUTORES	22

1. INTRODUCCIÓN

Los Hospitales son organizaciones que deben orientarse a los ciudadanos a quienes prestan servicios, satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

Para poder cumplir con su misión, deben tener un posicionamiento en el entorno en que van a desarrollar su actividad.

Tradicionalmente los Hospitales siempre se han comunicado con su entorno. Son actos de comunicación, además los derivados de la propia prestación del servicio sanitario (relación médico/profesional-paciente), los de divulgación médico-científica o los de proyección de la imagen institucional.

Las instituciones públicas deben comunicarse y por esta razón desde el equipo de Dirección del Hospital Dr Moliner, a través de la Comisión de Calidad del Centro, se plantea la puesta en marcha de un Plan de Comunicación Externa. Dicho Plan se integra dentro de la Estrategia Global de Comunicación del Hospital, que emana del Plan de Calidad del Centro.

El Hospital Dr Moliner, es un Hospital de perfil HACLE, que cuenta con 183 camas. Se encuentra ubicado en el término municipal de Serra, en las estribaciones de la Sierra Calderona. Depende de la Consellería de Sanidad y atiende mayoritariamente a pacientes ancianos, crónicos y de larga estancia (HACLE), con gran dependencia y discapacidad y en muchos casos, en situaciones clínicas de enfermedad avanzada y/o terminal. La tipología de los pacientes que atiende determina la estructura asistencial del hospital, tradicionalmente definida en 3 grandes áreas: Larga Estancia (personas con enfermedades crónicas y con morbilidad e incapacidad funcional progresiva), Convalecencia (personas que tras un episodio agudo, presentan una disminución de sus capacidades funcionales y precisan convalecencia para recuperar, en la medida de lo posible sus funciones y poder reintegrarse a su medio habitual) y Cuidados Paliativos (personas en situación clínica de enfermedad avanzada y terminal, que precisan cuidados paliativos). Además, en la actualidad, existe una Unidad de Daño Cerebral y una Unidad para el tratamiento de la TBC multirresistente.

El ámbito de influencia del Hospital Dr. Moliner es supradepartamental y no está delimitado, alcanzando prácticamente toda la provincia de Valencia. Los pacientes ingresan procedentes de otros centros y niveles asistenciales, fundamentalmente, desde hospitales de agudos y en menor medida, desde atención primaria o residencias asistidas. Por otra parte, cabe destacar la colaboración que presta al Hospital Arnau de Vilanova y a los dispositivos de atención primaria en las Consultas Externas de rehabilitación y el apoyo de radiodiagnóstico (radiología del centro de salud de Bétera, Náquera y Serra).

Su ubicación, el perfil de los pacientes atendidos, sus recursos humanos y estructurales y su gran experiencia en el tratamiento de ciertas patologías, le confieren un carácter propio que queremos dar a conocer al resto de la población.

La dotación de recursos es de 314 trabajadores y su **Cartera de Servicios** está compuesta por los siguientes Servicios o Unidades:

Servicios Clínicos

Medina Interna

- Unidad de Daño Cerebral
- Unidad de Cuidados Paliativos
- Unidad de Convalecencia-Larga Estancia
- Unidad de Neumología - TDO (Tratamiento Directamente Observado-TBC Alto Riesgo)
- Unidad de Rehabilitación
- Unidad de Psicología Clínica

Servicios Centrales

- Análisis Clínicos
- Microbiología y Parasitología
- Radiodiagnóstico
- Farmacia Hospitalaria
- Medicina Preventiva
- Documentación Clínica y Admisión

Servicios Administrativos y de Gestión

- Unidad de Personal
- Unidad de Contratación Administrativa y Suministros
- Unidad de Gestión Económica
- Unidad de Informática
- Unidad de Mantenimiento
- Personal Subalterno
- Hostelería
 - Limpieza
 - Cocina
 - Lencería
 - Seguridad

Cafetería

Telefonía

Servicios de apoyo

- SAIP
 - Trabajo Social
 - Esterilización
 - Gestión de residuos
 - Servicios Religiosos
- El Servicio de Medicina Interna tiene adscritos los siguientes facultativos:
- 10 F. E. en Medicina Interna
 - 1 F. E. en Geriatría
 - 1 F. E. en Neurología
 - 1 F. E. en Neumología
 - 3 F. E. en Rehabilitación
 - 1 Psicólogo Clínico
- Forman parte del equipo multidisciplinar, además de los facultativos ya nombrados, los siguientes profesionales:
- 3 Diplomados en Trabajo Social
 - 1 Diplomado en Logopedia
 - Personal de Enfermería
 - Auxiliares de Enfermería
 - Fisioterapeutas
 - Terapeutas ocupacionales
 - 2 musicoterapeutas que desarrollan sus funciones en la Unidad de Cuidados Paliativos y en la Unidad de Daño Cerebral
- Del Servicio de Medicina interna dependen la Unidad de Daño Cerebral, la Unidad de Neumología y la Unidad de Cuidados Paliativos. Todas ellas son de Unidades de Referencia de la Comunidad Valenciana, con nombramiento en los siguientes DOCV:
- Unidad de Cuidados Paliativos Oncológicos: Resolución de 1 de Junio de 1995 de la Secretaria General de la Conselleria de Sanidad, se autoriza creación de la Unidad de Referencia de Cuidados Paliativos al Hospital Dr. Moliner (DOCV 2507 de 15/05/1995)
 - Unidad de Daño Cerebral: Según Resolución de 7 de Noviembre de 2005 del Conseller de Sanidad por la que se autoriza la creación de la Unidad de Referencia de Daño Cerebral en el Hospital Dr. Moliner (DOCV 5176 De 13/01/06)
- Pieza fundamental en el funcionamiento de la Unidad de Daño Cerebral, es la Unidad de Rehabilitación, que además, en forma de interconsulta, presta sus servicios al resto de unidades del Servicio de Medicina Interna

- El Hospital dispone además de un “grupo terapéutico de úlceras”
- Dependiendo del Servicio de Medicina Interna se ofertan Consultas Externas de:
 - Medicina Interna
 - Rehabilitación
 - Neurología
 - Neumología
 - Geriatria

Como ya se ha dicho, el Hospital tiene denominación HACLE y no está adscrito a ningún departamento, sino que recibe sus pacientes remitidos de cualquier centro hospitalario de la Comunidad, previo envío del informe de solicitud de ingreso al Servicio de Admisión de nuestro centro. En la actualidad, la fuente principal de ingresos procede del Hospital Universitario de la Fe, el Hospital Arnau de Vilanova y el Hospital General Universitario. Otros centros que también remiten una cantidad significativa de pacientes son el Hospital de la Rivera, el Hospital de Sagunto, el Hospital de Manises, el Hospital de Requena y el IVO. Sin embargo, con la próxima apertura de nuevos centros hospitalarios en la ciudad de Valencia, aunque no van a tener características de hospitales HACLE, este equilibrio puede cambiar. Por ello, es necesario replantear nuestra estrategia y ofrecer un perfil diferencial, dándolo a conocer de forma adecuada para mantener nuestro posicionamiento a la altura de las mejores organizaciones de nuestras características, dentro de nuestro actual sistema sanitario.

2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA: MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIA DEL CENTRO

2.1. MISION, VISION Y VALORES

MISION: Somos un Hospital de Crónicos (Media y Larga Estancia) cuyo objetivo fundamental es proporcionar una **Atención Sanitaria Integral** y lograr el bienestar del paciente y el de sus allegados, disminuyendo el impacto de la enfermedad y aumentando su autonomía, mediante un servicio de calidad, humano, profesional y ético

VISION: Queremos llegar a ser un hospital HACLE **excelente e innovador**, reconocido por pacientes, familiares y profesionales como uno de los mejores de su categoría.

VALORES

Nuestros valores son:

- Las personas,
- la humanización en la asistencia,
- el respeto y la escucha activa de todos aquellos que la necesiten,
- la investigación y la formación continua como pilar básico para conseguir la mejora,
- la búsqueda de la superación día a día, tanto en la calidad del servicio como en la seguridad del paciente,
- el compromiso y la ética profesional e institucional,
- la Medicina basada en la Evidencia,
- el trabajo en equipo multidisciplinar
- el entorno natural del centro como hecho diferencial y

- el compromiso social y medioambiental.

2.2. ESTRATEGIA

Para dar cumplimiento a la Misión y Visión y apoyándose en los Valores del centro, los **principales objetivos estratégicos del Hospital Dr Moliner** son:

- Mejorar la satisfacción de pacientes y familias (con orientación al cliente y participación social)
- Ofrecer a los usuarios una asistencia sanitaria adecuada a sus necesidades y expectativas, resolutiva, accesible, oportuna, eficaz, y basada en el mejor conocimiento disponible.
- Trabajar con responsabilidad social corporativa y comportamiento ético
- Eficiencia en la utilización de los recursos financieros y asistenciales.
- Transparencia en la gestión e integración con el entorno social y medioambiental en que se desarrolla la actividad.
- Fomento de la investigación y divulgación científica.
- Aumentar la satisfacción de los trabajadores del centro.
- Formación permanente de profesionales en temas sanitarios y no sanitarios.

3. OBJETIVOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

La finalidad principal de un Plan de Comunicación Externa es definir qué imagen queremos proyectar para ganar credibilidad y confianza ante nuestro público objetivo. Así, con este Plan de Comunicación del Hospital Dr Moliner se pretende identificar y adecuar el mensaje a cada una de las necesidades de los distintos públicos a los que queremos dirigirnos.

El Plan de Comunicación debe estar alineado con los objetivos estratégicos del centro. Por ello, el Hospital Doctor Moliner, para alcanzar sus fines, relacionados con la transparencia en la gestión y la integración con el entorno social, se plantea como estrategia, la consecución de los siguientes **objetivos**:

- **Mejorar la imagen del centro ante los ciudadanos y ante la Consellería**, fortaleciendo la imagen corporativa de la organización
- **Mejorar las relaciones con la sociedad**, teniendo en cuenta las transformaciones sociales del entorno.
- **Ganar en visibilidad** ante la sociedad en general, ante los competidores y ante el público objetivo potencial, prestando especial atención a las necesidades de los pacientes al final de sus vidas
- Realizar **acciones de promoción institucional**
- **Desarrollar políticas de alianzas** con otras entidades para compartir acciones y procedimientos.

4. ALCANCE Y DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

El alcance del Plan de Comunicación Externa es toda la organización y todos los públicos objetivos a los que se quiere hacer llegar la imagen del Hospital.

El diseño y elaboración del Plan de Comunicación consta de varias etapas:

- Análisis de la Situación que contempla la identificación de todos los públicos objetivo de la comunicación, análisis interno (recursos de comunicación, antecedentes previos de comunicación...), y análisis del entorno (entorno sanitario, microentorno...).

- Tras la descripción del análisis de situación se puede elaborar una matriz DAFO que servirá para determinar las acciones a llevar a cabo.
- Definición de la estrategia: formulación del Plan de Comunicación Externa
- Estrategia de implantación
- Evaluación y seguimiento: establecimiento de indicadores.

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.1.1. DESTINATARIOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

El primer paso para elaborar un Plan de Comunicación es identificar los destinatarios específicos de esa comunicación y establecer canales de comunicación apropiados para cada uno de ellos, para asegurar que la comunicación es efectiva. Para ello, es necesario analizar a quién queremos dirigir nuestros mensajes y qué mensajes queremos hacer llegar a cada uno de nuestros públicos objetivo, para tratar de responder a sus necesidades concretas.

En un proceso de reflexión previo al diseño e implantación del Plan de Comunicación Externa, se han identificado los siguientes destinatarios para las acciones diseñadas en el Plan de Comunicación Externa de nuestro centro:

- **Población general**

En este grupo se incluye a los ciudadanos y debido a la importancia que tienen y a su potencial como transmisores de la imagen del centro se identifica como subgrupo específico a los pacientes y usuarios del Hospital, a quienes habrían de dirigirse acciones comunicativas concretas.

- **Cientes actuales (públicos diana): Instituciones y Centros Sanitarios de la Consellería de Sanitat**

Especialmente, hospitales de agudos, (Unidades médicas de Corta Estancia, Unidades de Hospitalización Domiciliaria y Medicina Interna).

Este grupo presenta especial interés, ya que son nuestros principales proveedores de pacientes y en función de la imagen que tengan del centro, nos remitirán más o menos enfermos. Además, es importante que conozcan bien nuestra Cartera de Servicios para establecer claramente los criterios de ingreso de los pacientes y conseguir que el perfil de los pacientes remitidos sea el adecuado a nuestra capacidad de respuesta. Por ello, es importante analizar las alianzas actuales y valorar la necesidad de identificar nuevas posibilidades de colaboración.

Fuente de datos: base de datos de ingresos

- **Proveedores.**

Se consideran proveedores todas aquellas organizaciones con quienes se mantiene una relación de proveedor de bienes y servicios. Pertenecen a este grupo las empresas de transporte que colaboran con el centro, las empresas de mantenimiento, de hostelería, de lavandería, de limpieza, de seguridad, de cafetería, las empresas proveedoras de suministros, farmacia, materiales y bienes de equipo, tecnología, telefonía, televisión...

Fuente de datos: base de datos de proveedores/acreadores del centro

- **Profesionales.**

Aunque el Plan de Comunicación es externo es necesario incorporar a los profesionales en el Plan, ya sea como medio de comunicación o como colectivo que conoce bien la cultura del Hospital.

Fuente de datos: Base de datos de la plantilla del centro.

- **Medios de comunicación.**

Es importante plantearse la posibilidad de difundir noticias relacionadas con el Hospital mediante los siguientes medios de comunicación:

TV, Radio, Prensa escrita general, Prensa especializada (diarios especializados en información sanitaria...)

- **Instituciones. Administración local, provincial y autonómica.**

Administración Autonómica: Consellería de Sanitat y sus diferentes órganos directivos.

Administración local: Ayuntamientos de las poblaciones próximas al centro.

- **Competidores.**

Entenderíamos por competidores los hospitales de perfil HACLE con Cartera de Servicios similar a la nuestra, cuyas actividades pueden afectar al número y al perfil de ingresos recibidos en nuestro centro.

- **Colaboradores.**

En este apartado se consideran otros centros sanitarios de la ciudad de Valencia que son potenciales colaboradores y/o clientes. Se incluyen en este grupo la Consellería de Sanidad, centros sanitarios públicos, privados o concertados, centros de salud... También se incluyen en este grupo otro tipo de entidades, como sociedades científicas, universidades y escuelas profesionales, ayuntamientos, empresas de suministros hospitalarios que patrocinen actividades de Docencia e Investigación, voluntariado...

- **Comunidad académica y científica.**

Existen varios tipos de destinatarios de comunicación según los intereses del Hospital:

-EVES

-Personal sanitario que lea los artículos publicados por los profesionales de nuestro centro

-Centros Educativos: escuela de enfermería, centros de formación profesional, centros con los que existen conciertos educativos para prácticas profesionales del alumnado en nuestro Hospital...

- **Asociaciones profesionales.**

-Colegios de profesiones sanitarias de la Comunidad Autónoma

-Sociedades Científicas de Ámbito nacional o autonómico.

4.1.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno ha de contemplar los siguientes apartados:

- Antecedentes de la organización
- Organización actual.
- Misión y Visión, Valores y Objetivos Estratégicos del centro.
- Cartera de Servicios.
- Antecedentes de comunicación del centro, Canales Internos de Información y Cultura Comunicativa de la Organización.
- Personas clave, portavoces actuales y potenciales

Los apartados de descripción de la organización, Cartera de Servicios y aspectos de la estrategia general del Hospital ya han sido tratados en la Introducción y en la Formulación Estratégica del Centro.

Para completar un buen diagnóstico de la situación interna es importante analizar los antecedentes de la organización en temas comunicativos. En el Hospital, el resumen de la historia de la comunicación externa de la institución es la siguiente:

- Anualmente se elabora una **Memoria de Gestión** del ejercicio. Esta Memoria se distribuye al personal del Hospital, a la Consellería de Sanitat y a todos los centros hospitalarios de la Comunidad y Centros de Salud de nuestro entorno para dar a conocer nuestro centro y las actividades que en él se desarrollan. Así mismo, también se distribuye a nivel nacional entre los hospitales de perfil HACLE. La tirada es de unos 250 ejemplares y además, también se distribuye públicamente en la página web del Hospital.
- El Hospital tiene una **página web**. En la web se facilita información de tipo institucional, asistencial, materiales formativos, etc a la Comunidad. El centro dispone también de una Intranet Corporativa.
- Existen **profesionales** de prestigio en el Hospital que esporádicamente participan en programas de divulgación científica y sanitaria.
- Periódicamente se organizan **jornadas científicas** en las que participan los profesionales de nuestro centro y se invita a otros profesionales de prestigio. En ellas, se da a conocer la labor realizada en nuestro Hospital y se intercambian opiniones y conocimientos con el resto de profesionales que participan en el evento.

Dentro de la estructura de comunicación son **personas clave** en aspectos relacionados con la comunicación externa:

- El equipo directivo.
- Mandos intermedios sanitarios y no sanitarios.
- Personal investigador.
- Profesionales de prestigio en sus respectivas especialidades.
- Todo el personal es potencialmente comunicador de la imagen del Hospital, especialmente en el grupo de los pacientes y usuarios de nuestros servicios

4.1.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA

Análisis de la competencia:

Próximamente van a abrirse en el entorno nuevos hospitales, que aunque no van a tener características HACLE, su apertura puede modificar el equilibrio actual de solicitudes de ingreso en nuestro centro. Por ello, es necesario conocer su Cartera de Servicios y sus habilidades comunicativas, para ver cómo puede influir este hecho en nuestro público objetivo potencial y cómo debemos diferenciar nuestros servicios para que esto no impacte de forma importante en nuestra labor asistencial.

En cuanto al **análisis del entorno** social, se caracteriza a grandes rasgos por:

- La población presenta un grado de envejecimiento importante.
- Existe un volumen creciente de población inmigrante.
- El nivel educativo de la población es similar al de otras zonas, pero al ser una población predominantemente urbana, entre los familiares de los pacientes existe un elevado porcentaje de titulados universitarios y personas con formación de grado medio. Esto hace que las expectativas de este grupo de población en cuanto a la calidad de los servicios recibidos sea superior a la que había hace unos años.

Respecto a la **imagen percibida del Hospital** las encuestas de satisfacción elaboradas periódicamente por la Consellería de Sanitat demuestran que:

- El Hospital es conocido por la población.

- La valoración global de la asistencia prestada por el Hospital es buena o muy buena para más del 90% de los pacientes atendidos.
- En encuestas internas elaboradas por algunos servicios del Hospital la satisfacción de los usuarios es buena o muy buena para más del 85% de sus clientes.

4.2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN: ANÁLISIS DAFO

Como resultado del análisis de situación se ha realizado un **análisis DAFO** sobre la situación del Hospital en aspectos relacionados con la comunicación externa

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Aspectos internos	<u>Fortalezas</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implicación de la Dirección del centro en el proyecto ➤ Existe tradición de elaborar una Memoria de Gestión con una tirada amplia. ➤ Hay profesionales de prestigio que esporádicamente participan en los medios de comunicación. ➤ Existe página Web del centro ➤ Buena imagen y prestigio del centro entre los pacientes que han sido atendidos en nuestro centro ➤ Personal habituado a tratar con este tipo de pacientes ➤ Buena infraestructura, con habitaciones amplias y bien ventiladas 	<u>Debilidades</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca flexibilidad en la programación de recursos ➤ No existe un Gabinete de Comunicación en el Hospital, reconocido como interlocutor con los medios ➤ Materiales comunicativos del centro no estandarizados ➤ Se realizan pocos eventos en los que el centro interaccione con la comunidad ➤ La distancia a Valencia hace que en muchos casos, los familiares de los pacientes no quieran desplazarse a nuestro centro. Es necesario incidir en la conveniencia de que exista un medio de transporte adaptado a las necesidades de los usuarios del centro
Aspectos externos	<u>Oportunidades</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Envejecimiento progresivo de la población y necesidad social de que se atienda a estos pacientes de forma adecuada ➤ Existe un amplio número potencial de medios de comunicación que podrían utilizarse para desarrollar una campaña de marketing del centro. ➤ Aprovechamiento de las TIC para comunicar con usuarios y ciudadanos. ➤ Aumento de cartera de servicios y/o prestaciones a corto plazo. ➤ Renovación de instalaciones. ➤ Cambio en la imagen del Hospital y aprovechamiento del entorno natural en el que se ubica como un hecho diferencial positivo, en lugar de negativo, como ha venido haciéndose habitualmente por su distancia a Valencia 	<u>Amenazas</u> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Muchos de nuestros clientes externos, no conocen a fondo la labor desarrollada por nuestros profesionales y en ocasiones, se cae en el arquetipo de la imagen que tenía el centro en el pasado ➤ La opinión de otros grupos de interés, como otras instituciones y centros colaboradores no está actualizada respecto a los servicios ofertados por nuestro centro ➤ Existencia de competidores bien posicionados en el mercado ➤ Posibilidad de campañas de marketing agresivas por parte de nuestros competidores.

4.3. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA: FORMULACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Una vez posicionado el Hospital en los temas relativos a comunicación externa se debe formular la estrategia global de comunicación externa del Hospital.

Los **objetivos generales** de la estrategia de comunicación externa son:

- Mejorar la imagen del centro ante los ciudadanos
- Ganar en visibilidad ante la sociedad en general, competidores de la zona geográfica y público objetivo potencial e instituciones compradoras de servicios.

Estos objetivos globales se concretan en las siguientes **estrategias**, dirigidas a mejorar la calidad de los servicios ofertados y por ende, a mejorar la imagen de nuestro centro:

PROCESOS EXTERNOS

- Incrementar el conocimiento que la población tiene del Hospital.
- Aumentar el número de Acuerdos de Colaboración y Convenios con nuestro público objetivo Institucional.
- Realizar revisiones y actualizaciones de los acuerdos con nuestros proveedores
- Promover alianzas, colaboraciones y mantener contactos con los ayuntamientos del área y organizaciones no gubernamentales
- Realizar estudios de mercado para conocer las expectativas de nuestro público objetivo y crear los mecanismos necesarios para satisfacerlas
- Realizar comparaciones de los resultados obtenidos con los de otros centros de características similares

PROCESOS INTERNOS

- Tener establecido un sistema de comunicación externa y dar a los profesionales del centro participación en esa comunicación.
- Analizar las causas, y en su caso, realizar las acciones correctoras necesarias para modificar las tendencias negativas observadas en algunos indicadores, para mejorar los procesos

PÚBLICO OBJETIVO

- Fomentar el establecimiento de convenios, acuerdos y alianzas para cumplir mejor la estrategia y la planificación
- Organizar y oficializar reuniones con nuestro público objetivo para conocer sus necesidades y expectativas en relación con nuestro centro y evaluar periódicamente los mecanismos utilizados para la gestión de estas relaciones.
 - Realizar reuniones programadas, de forma sistemática con representantes de las entidades aliadas y colaboradoras para mejorar los procesos de remisión e ingreso de pacientes (Negociar a través de las direcciones de los distintos centros, para mantener reuniones periódicas con las Unidades Médicas de Corta Estancia, Unidades de Hospitalización Domiciliaria y Medicina Interna de nuestros principales proveedores para establecer programas conjuntos de actuación (programa de cuidados paliativos, tratamiento de úlceras, atención a pacientes geriátricos...)).
 - Designar interlocutores únicos con los hospitales de agudos que constituyen el grupo de clientes externos claves para esta organización, para sistematizar y normalizar las relaciones con ellos, coordinar los ingresos y resolver los conflictos.
- Aumentar cuota de mercado en la población a través de colaboraciones con otros centros hospitalarios (por ejemplo, estableciendo Consultas Externas de ciertas Unidades de nuestro centro en hospitales ubicados en Valencia, de modo que nuestra imagen se conozca mejor en esos centros y que se amplíe nuestro mercado potencial, al crear lazos de confianza con los pacientes, que acudirían a dichas consultas al no existir el inconveniente de la distancia y en caso de necesitar un ingreso, no habría reticencias a la hora de hospitalizarse en nuestro centro).

- Mejorar las relaciones con nuestro público objetivo institucional a través de una mayor difusión de nuestra Cartera de Servicios y de campañas de marketing, que mejoren la imagen general del Hospital.

4.4. ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN

De entre los destinatarios de nuestro Plan de Comunicación identificados se debe priorizar aquellos que entendemos que tienen más contribución para el logro de los objetivos planteados, teniendo en cuenta además las restricciones presupuestarias existentes.

Es importante agrupar aquellos grupos de interés cuyos objetivos, canales y mensajes sean similares.

Los destinatarios a los cuales se deben dirigir los esfuerzos comunicativos son los siguientes:

- **Público objetivo (Clientes):** Dentro de los cuales, destacan los **usuarios** (pacientes ingresados, usuarios de servicios de consulta externa y familiares) y el **público objetivo institucional**, proveedor habitual de pacientes.
- **Profesionales** del entorno sanitario, que deben tener una buena imagen de nuestro centro.
- **Medios de comunicación** que deberán utilizarse para realizar campañas de marketing que difundan la imagen de nuestro centro.
- **Colaboradores y Comunidad Científica.**

Los **objetivos de la comunicación serán diferentes** para cada uno de los destinatarios seleccionados.

También deben **definirse los canales de comunicación que se utilizarán con cada uno de los destinatarios**, pues cada uno de ellos tiene expectativas diferentes, a las que debe responderse de distinta manera.

Por otra parte, también debe tenerse claro el tipo de información que se quiere transmitir:

Información de tipo estructural: toda la información que hace referencia a al Hospital en general: horarios, directorios, planos de ubicación, servicios ofertados, acceso a la Cartera de Servicios...

Información de tipo formativo: Guías, manuales, publicaciones, convocatoria de cursos, congresos, Jornadas Científicas..., etc.

Información de tipo funcional: normativa básica de funcionamiento del centro, vías de acceso al centro...

Información de tipo contextual: para mostrar a nuestro público objetivo potencial qué hacemos y qué resultados tenemos: planes de actuación y mejora, encuestas, estadísticas de actividad, informes, Memorias de Gestión...

También debe elaborarse un **mensaje clave para cada destinatario del Plan de Comunicación**, el cual será coherente con los valores de la institución y estará en relación con los diferentes objetivos planteados.

5. LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Para planificar las acciones concretas a realizar en el Plan de Comunicación Externa del centro, es útil emplear matrices en las que se definan las distintas acciones de comunicación, canales de comunicación a emplear y mensajes a difundir en función del destinatario al que queramos dirigirnos, para que el mensaje llegue de la forma más directa y efectiva posible al público al que queramos dirigirnos.

En primer lugar, sería útil el nombramiento de un Responsable de Comunicación, que actuase como único interlocutor del centro con los medios de comunicación y como portavoz de la Organización.

El resto de líneas de actuación propuestas para nuestro Plan de Comunicación Externa se resumen en las siguientes matrices de comunicación:

5.1. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN

DESTINATARIOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	POBLACIÓN GENERAL, PACIENTES Y FAMILIARES	INSTITUCIONES Y ENTIDADES COLABORADORAS	PROFESIONALES DEL CENTRO	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	COMPETIDORES	COMUNIDAD ACADÉMICA Y CIENTÍFICA	ASOCIACIONES PROFESIONALES
MEDIOS PARA MEJORAR LA IMAGEN DEL CENTRO							
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el grado de conocimiento del Hospital (campaña de marketing). <ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicar la Cartera de Servicios ✓ Promocionar los servicios más prestigiosos de centro ✓ Dar a conocer las formas de acceso al centro 	X	X					X
• Reforzar imagen del Hospital como centro con gran experiencia en el cuidado de pacientes con perfil HACLE	X	X					
• Promocionar el entorno natural en el que se ubica el hospital como un aspecto diferencial positivo	X	X					
• Facilitar información general del funcionamiento del Hospital		X				X	X
• Establecer relaciones de alianza		X				X	X
• Colaborar en iniciativas conjuntas		X				X	X
• Motivar al personal para su participación en la Comunicación Externa			X				
• Concienciar al personal de la importancia de la comunicación y de la imagen corporativa			X				
• Evitar la difusión de información por cauces informales			X				
• Vincular a los profesionales con la política de comunicación del Hospital			X				
• Facilitar un interlocutor único del Hospital con los medios de comunicación				X			
• Utilizar los medios de comunicación para difundir los mensajes institucionales del centro				X			
• Establecimiento de alianzas, por ejemplo, participación en programas y/o publicaciones divulgativas (sanitarios, científicos, hábitos saludables, etc)				X			
• Distribuir a los medios mensajes publicitarios del centro				X			
• Reforzar el posicionamiento de nuestro Hospital frente a los competidores					X		
• Mejorar la imagen propia frente a la de los competidores					X		

5.2. CANALES DE COMUNICACIÓN EMPLEADOS EN FUNCIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

DESTINATARIOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN CANALES DE COMUNICACIÓN	POBLACIÓN GENERAL, PACIENTES Y FAMILIARES	INSTITUCIONES Y ENTIDADES COLABORADORAS	PROFESIONALES DEL CENTRO	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	COMPETIDORES	COMUNIDAD ACADÉMICA Y CIENTÍFICA	ASOCIACIONES PROFESIONALES
• Medios escritos en soporte papel: folletos, trípticos, etc...	X	X					
• Medios internos del Hospital: Carteles en zonas de espera, accesos, etc.	X						
• Publicidad en medios de comunicación (TV, Radio, prensa escrita)	X				X		
• Internet: Página web del centro	X	X			X	X	X
• Memorias de Gestión (enfoque de Responsabilidad Social Corporativa)		X	X				
• Comunicados de prensa divulgativos	X	X		X			
• Participación en actividades científicas (Congresos, Talleres, Cursos, Jornadas puertas abiertas, exposiciones...)	X	X	X			X	X
• Intranet			X				
• Potenciación de la imagen corporativa			X				
• Creación y difusión del Plan de Comunicación del centro			X				
• Asumir por parte de todos la Comunicación como valor compartido			X				
• Campañas publicitarias				X			
• Selección de información para medios masivos y especializados				X			
• Publicidad en revistas científicas		X				X	X
• Patrocinio de actividades						X	X

5.3. MENSAJES A TRANSMITIR Y LEMAS EN FUNCIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

DESTINATARIOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN MENSAJES Y LEMAS TRANSMITIDOS	POBLACIÓN GENERAL, PACIENTES Y FAMILIARES	INSTITUCIONES Y ENTIDADES COLABORADORAS	PROFESIONALES DEL CENTRO	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	COMPETIDORES	COMUNIDAD ACADÉMICA Y CIENTÍFICA	ASOCIACIONES PROFESIONALES
• Imagen corporativa	X						
• Amplia experiencia	X						
<i>LEMA: "EN LAS MEJORES MANOS"</i>	X						
• Colaboración		X				X	X
• Beneficios de las alianzas		X				X	X
<i>LEMA: "SOMOS COMPLEMENTARIOS Y PODEMOS CRECER JUNTOS"</i>		X				X	
• Participación			X				
• Trabajo en equipo			X				
<i>LEMA: "SOMOS UN EQUIPO: SI TODOS APORTAMOS, PODEMOS MEJORAR"</i>			X				
• Transparencia informativa				X			
• Igualdad de oportunidades				X			
<i>LEMA: "EL HOSPITAL DR MOLINER, TU HOSPITAL"</i>				X			
• Imagen y valor de nuestro modelo					X		
<i>LEMA: "EL HOSPITAL ES COMPETITIVO, INNOVADOR Y EFICIENTE"</i>					X		
<i>LEMA: "JUNTOS PODEMOS AVANZAR"</i>							X

6. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

Para planificar y realizar un correcto seguimiento de las actividades propuestas en el Plan de Comunicación Externa del Hospital, se deben concretar las actividades a realizar con cada uno de los principales destinatarios del Plan de Comunicación identificados, para tratar de conseguir los resultados esperados.

Para ello, se plantearán una serie de acciones derivadas del Plan de Comunicación. Estas acciones se definirán para los principales públicos diana y los principales objetivos definidos.

6.1 DESIGNACIÓN DE RESPONSABLES, COSTES Y CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN

Para poder realizar un seguimiento correcto, deben definirse responsables de cada una de las acciones identificadas y plantearse objetivos claros y plazos concretos, para poder ver si con el paso del tiempo se obtienen los resultados esperados o si hay que realizar alguna acción correctiva, para obtener el grado de mejora esperado.

En su momento, la Dirección del centro deberá nombrar responsables y plazos para la ejecución de las acciones propuestas para el desarrollo e implantación del presente Plan de Comunicación Externa y fijar el presupuesto del que se dispone.

Los principales destinatarios de nuestro Plan de Comunicación Externa son la población general, los pacientes y sus familiares, y las instituciones colaboradoras, principales proveedoras de pacientes para nuestro centro.

1. Las **acciones** propuestas en nuestro Plan de Comunicación, para aumentar el grado de conocimiento del Hospital y mejorar la imagen del centro entre los **pacientes y familiares y en la población general**, son las siguientes:

- **Revisión de todos los folletos**, dípticos, carteles, etc, que existen o se distribuyen en las distintas Unidades del Hospital destinados a presentar el Hospital y sus Servicios a los usuarios y público objetivo
- **Informe de propuesta para modificar folletos**, dípticos y carteles informativos existentes, para darles un formato estandarizado.
- Contratación de la elaboración, edición e **impresión de los materiales seleccionados**, con formato uniforme y adecuado a la imagen corporativa del Hospital que quiere ofrecerse
- **Difusión de un vídeo corporativo** del centro a través del canal de TV del Hospital de las habitaciones y de las televisiones locales
- Elaboración en la **web del hospital** de un **recorrido virtual “Conoce el Hospital”**

2. Las **acciones** propuestas en nuestro Plan de Comunicación, para dar información sobre el funcionamiento del Hospital, establecer relaciones de alianza y colaborar en iniciativas conjuntas con las **instituciones colaboradoras, centros sanitarios, ayuntamientos y asociaciones de profesionales**, son las siguientes:

- Elaborar una **lista de distribución** para envío de la **Memoria de Gestión del Hospital** a las entidades e instituciones relevantes de ámbito provincial o autonómico para el establecimiento de acuerdos y desarrollo actividades conjuntas
- **Envío de la Memoria de Gestión del Hospital** según la lista de distribución elaborada
- Organización y Celebración **Jornadas Científicas** en colaboración con otros centros
- **Distribución de folletos** y dípticos a las entidades e instituciones relevantes, destinados a presentar el Hospital y sus Servicios para que conozcan mejor el centro y nos envíen pacientes cuyo perfil se adapte a nuestra Cartera de Servicios
- **Organización de exposiciones** en hall principal Hospital, en colaboración con ONG's y asociaciones culturales locales. La noticia deberá difundirse en prensa

6.2. INDICADORES DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN

1. Acciones dirigidas a la **población general y a los pacientes y familiares:**

Los **indicadores** para realizar el seguimiento de estas acciones, serán los siguientes:

- Cumplimiento de plazos previstos
- % de materiales informativos renovados / total de materiales informativos del centro
- Nº de accesos al recorrido virtual "Conoce el Hospital" (anuales)

2. Acciones dirigidas a **instituciones colaboradoras, centros sanitarios, ayuntamientos y asociaciones de profesionales:**

Los **indicadores** para realizar el seguimiento de estas acciones, serán los siguientes:

- Cumplimiento de plazos previstos
- Nº asistentes a las Jornadas científicas
- Estimación visitantes a las exposiciones
- Nº de reseñas en prensa publicitando los actos

7. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y ACCIONES DE MEJORA

La evaluación de cada una de las actividades que se hacen en la comunicación es esencial. De nada sirve que se realicen muchas actividades si no se conoce el resultado que se ha obtenido.

Por ello, se realizará un seguimiento periódico del sistema de indicadores que se defina para analizar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. De este modo, se podrán identificar las desviaciones que se produzcan respecto a los objetivos y sus causas y se podrán diseñar acciones correctoras. La Comisión de Calidad se encargará de analizar el grado de cumplimiento de los objetivos mediante la toma y análisis de información.

Para ello, se han definido dos grupos de indicadores:

- **Indicadores para la evaluación de los objetivos estratégicos:** miden el grado de consecución de los grandes objetivos planteados.
- **Indicadores para evaluación de objetivos por públicos seleccionados y cumplimiento de las actividades:** miden el grado de cumplimiento de los objetivos planteados para cada público seleccionado.

Con esos dos niveles de indicadores se puede establecer un **cuadro de mando de indicadores del Plan de Comunicación Externa**.

7.1. CUADRO DE MANDO DE INDICADORES DE LAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN

7.1.1. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Incrementar el conocimiento que la población tiene del Hospital**
 - Porcentaje de población que conoce el hospital
 - Nº de visitas a la página web del centro
- **Aumentar el número de Acuerdos de colaboración y Convenios con otras entidades colaboradoras**
 - Número de nuevos Acuerdos y convenios, etc. firmados durante la vigencia del Plan
- **Tener establecido un sistema de gestión de la Comunicación Externa y proporcionar a los profesionales participación en esa comunicación.**
 - Plan implantado y comunicado al personal en los plazos previstos.
 - Porcentaje de la plantilla que participa en actividades de Comunicación Externa.
- **Aumentar cuota de mercado**
 - Incremento en el Nº de ingresos
- **Mejorar la imagen general del Hospital**
 - Incremento del porcentaje de usuarios con valoración global buena / muy buena en la encuesta de satisfacción corporativa
 - Relación de impactos positivos / negativos en prensa

7.1.2. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS POR PÚBLICOS SELECCIONADOS

- Cumplimiento de plazos previstos
- % de materiales informativos renovados / total de materiales informativos
- Nº de visitas anuales al recorrido virtual “Conoce el Hospital”
- Nº de reuniones con asociaciones y entidades colaboradoras para presentar los materiales
- Encuesta sobre grado de aceptación de los materiales elaborados a los representantes de los distintos colectivos

7.1.3. REGISTRO DE LAS ACCIONES CORRECTORA Y DE LAS ACCIONES DE MEJORA

Para realizar un seguimiento correcto de las acciones realizadas, deberán registrarse de forma adecuada. Para dejar constancia de ello y poder analizar los resultados obtenidos, se utilizarán los siguientes registros, presentados como anexos al presente documento:

- [Registro de los planes de mejora](#) elaborados para mejorar la comunicación en nuestro centro
- [Registro de los resultados de las acciones preventivas](#)

- **Registro de los problemas detectados** (relacionados con temas de comunicación)
- **Registro de los resultados de las acciones correctivas** llevadas a cabo, para resolver los problemas detectados en el área de comunicación
- **Registro de las revisiones de la documentación**, para dejar constancia de las modificaciones que se realizan en los documentos del área de comunicación del centro.

El registro de las acciones llevadas a cabo permite el seguimiento de los problemas y el análisis de los resultados obtenidos, para poder detectar nuevas áreas de mejora. Por ello, es importante nombrar responsables y fijarse plazos para la obtención de resultados, pues en caso contrario, todo puede quedar en una simple declaración de intenciones. Los responsables de cada una de las acciones, serán los encargados de realizar los registros correspondientes.

7.2. EVALUACIÓN DEL GRADO DE IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Para evaluar el **grado de implantación** del Plan de Comunicación deberán valorarse los siguientes ítems:

1.- Cumplimiento de objetivos.

Se evaluará el grado de cumplimiento de los distintos objetivos previstos para el Plan de Comunicación Externa.

2.- Grado de conocimiento del Plan por el personal y los distintos grupos de interés

Permite valorar los resultados alcanzados por el Plan de Comunicación Externa en los trabajadores del Hospital así como en los distintos grupos de interés identificados como destinatarios del Plan de Comunicación.

3.- Valoración de los Directivos de la institución

Recogida de información referida a la valoración que los Directivos del Hospital efectúan sobre el Plan y la consecución de los objetivos estratégicos.

4.- Valoración global e identificación de oportunidades de mejora

Se deberá elaborar anualmente un informe de valoración global y un cuadro de oportunidades de mejora identificadas, para poder desarrollar nuevas acciones de comunicación, diseñar nuevos planes, materiales, estrategias, etc, para continuar avanzando por el camino de la mejora continua.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Plan de Calidad del Hospital Dr Moliner 2007-2009
- Evaluación de calidad EFQM del Hospital Dr Moliner (Octubre 2004)
- Plan de comunicación 2004 - 2008. Hospital de Donostia
- Todo Hospital nº 245, abril 2008, Monográfico Comunicación Hospitalaria.
- M Bayona García. Comunicación y Participación de profesionales. Todo Hospital 2008; 245:154-158

- M Perez Piñeiro. Comunicación y Participación: apuntes sobre una simbiosis. Todo Hospital 2008; 245:160-165
- Rodríguez J.R., Marketing Hospitalario y Comunicación. Gestión de Hospitales, nuevos instrumentos y tendencias. Vicens Vives. 1994

9. AUTORES

Miembros de la Comisión de Calidad del Hospital Dr Moliner

Primera edición: Junio 2010

Revisión actual: Febrero 2019

Revisado y aceptado por: Gustavo Ramírez de Aguilera Fernández (Director del Hospital Doctor Moliner)