

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES AL COMPONENTE  
COMUNICACIONAL DE LA POLÍTICA DE DONACIÓN Y  
TRASPLANTE DE ÓRGANOS EN EL PERÚ PERÍODO 2014 - 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN  
GERENCIA SOCIAL**

**AUTORA**

**MÓNICA MARÍA SALAZAR SUÁREZ**

**ASESOR**

**JAVIER ALEJANDRO PINEDA MEDINA**

**LIMA – PERÚ**

**2020**

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis *Análisis y recomendaciones al componente comunicacional de la política de donación y trasplante de órganos en el Perú*, tiene como objetivo principal examinar los elementos de la estrategia de comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú, a fin de proponer mejoras a partir del análisis de las diferentes acciones de comunicación realizadas por la Organización Nacional de Donación y Trasplante (ONDT) y otros organismos ejecutores de la política, en el período 2014-2015.

La investigación se realizó a manera de diagnóstico de carácter cualitativo, teniendo como unidad de análisis la estrategia de comunicación de la ONDT con relación a su diseño, implementación y monitoreo. Los principales informantes han sido jóvenes universitarios por su calidad de posibles donantes, funcionarios de las entidades ejecutoras (ONDT, MINSA, Reniec, EsSalud), pacientes trasplantados, familiares de donantes y empresarios del sector privado para medir el interés de este sector en promover esta política.

El estudio proporciona un panorama más claro de la capacidad de liderazgo y acciones financieras, humanas y técnicas de la ONDT, de su autonomía y poder de decisión, así como de su posición dentro de la agenda sectorial, en especial en el marco de la política de la Reforma de Salud, factores que determinaron el grado de eficacia y eficiencia de la política pública.

Esta investigación aporta también a la definición de variables e indicadores, elementos que no fueron considerados en el diseño de la estrategia comunicacional y que repercutieron en el bajo impacto de la Política de Donación de Órganos. Estos constituyen, referentes valiosos para elaborar un perfil del donante voluntario y de otras poblaciones objetivo (profesionales de salud, familiares).

Los resultados alcanzados a través del estudio arriban a conclusiones que permiten proponer mejoras al componente comunicacional y su estrategia para facilitar el logro de los objetivos para los cuales fue creada la ONDT.

## **ABSTRACT**

The main objective of the thesis “Analysis and recommendations for the communicational component of the organ donation and transplantation policy in Peru” is to examine the elements of the communication strategy of the Policy of Organ Donation and Transplantation in Peru, and the actions performed by the National Organization of Donation and Transplantation (ONDT) and other bodies executing the policy in the 2014-2015 period; in order to propose improvements in the communicational strategy.

A qualitative research was performed in university students, to analyze the design, implementation, and monitoring of the communication strategy of the ONDT. The population included university students, because of their potential as donors; public servants working for the ONDT, and other executing bodies like the (Ministry of Health (MOH), National Registry of Identification and Marital Status (Reniec), and Social Health Insurance (EsSalud). Because of their importance, transplanted patients and donors' families were also interviewed. In order to measure the interest of the private sector in the promotion of this policy, a business man was also included in the research.

The study provides a clear picture of the leadership and the financial, human, and technical ability of the ONDT; its autonomy and power of decision making, as well as its position within the agenda of the sector; especially in the context of the Health Reform. All those factors determined the level of efficacy and efficiency of the public policy.

This research also contributes to the definition of variables and indicators, which, were not considered in the communication strategy design, and had an effect on the low impact of the organ donation policy. Those variables are relevant to develop a profile of volunteer donor and other target populations (healthcare professionals, relatives).

The conclusions reached from the results obtained of the analysis, allows us to propose improvements to the communicational component of the policy and its strategy in order to achieve the objectives of the creation of the ONDT.



## ÍNDICE

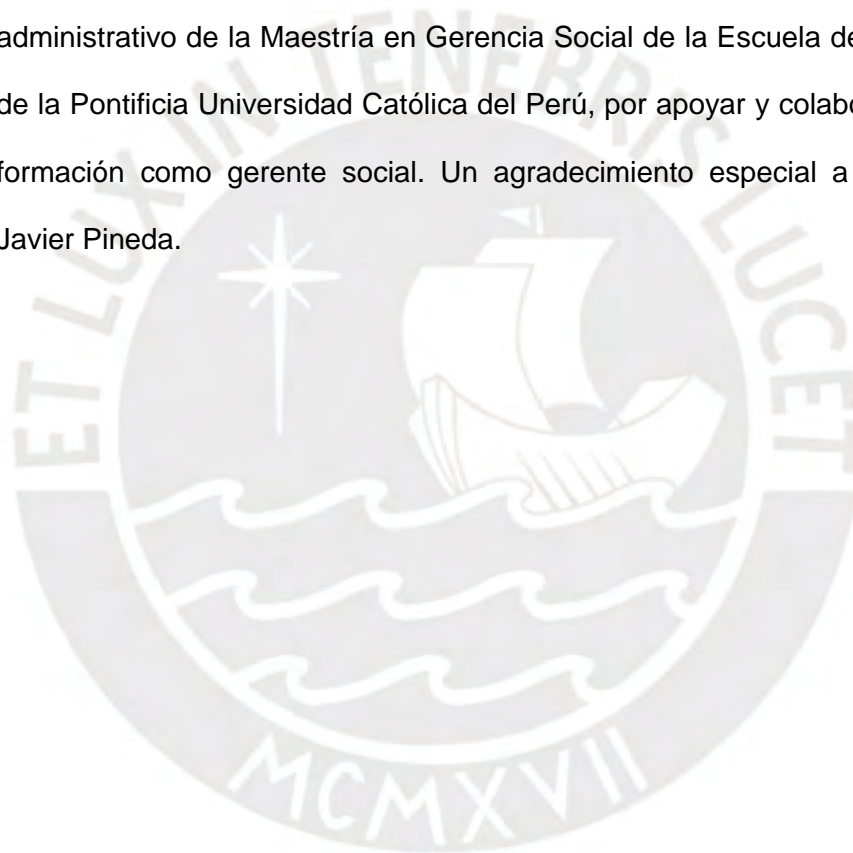
RESUMEN EJECUTIVO .....	2
ABSTRACT .....	3
CAPÍTULO I.....	11
INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Preguntas para la investigación .....	14
1.3 Justificación del estudio.....	15
1.4 Objetivos.....	16
1.5 Variables y dimensiones clave .....	17
CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	19
2.1 Enfoques de desarrollo. ....	19
2.2 Diagnóstico situacional: características geográficas y socioeconómicas de la zona. ....	20
2.3 Ley o marco normativo. ....	23
2.4 Proyecto o programa que se está analizando. ....	25
2.5 Investigaciones relacionadas .....	47
2.6 Conceptos claves .....	50
2.7 Estrategia comunicacional.....	54
CAPÍTULO III.....	58
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
3.1 Forma de investigación. ....	58
3.2 Unidad de análisis .....	59
3.3 Fuentes de información.....	59
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección .....	61
3.5 Dimensiones de la investigación. ....	61
CAPÍTULO IV .....	63
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	63
4.1 OE1 Identificación y análisis del diseño .....	63
4.2 OE2 Conocer y analizar si las acciones implementadas por la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú, han contribuido a alcanzar sus objetivos. ....	74

4.3 OE3 Determinar y analizar si el monitoreo a las acciones implementadas por la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú han contribuido a alcanzar sus objetivos.....	83
CAPÍTULO V .....	93
1. Conclusiones.....	93
1.1 Sobre el diseño de la estrategia.....	93
1.2 Respecto al monitoreo a las acciones implementadas .....	96
2. Recomendaciones.....	99
2.1 Para el diseño de la estrategia de comunicación.....	99
2.2 Para la implementación de la estrategia de comunicación. ....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXOS.....	115



## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a la directora, profesores, profesoras y personal administrativo de la Maestría en Gerencia Social de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por apoyar y colaborar con mi formación como gerente social. Un agradecimiento especial a mi asesor Javier Pineda.





## DEDICATORIAS

*PARA Águeda Marina Suárez Romarioni, mi adorada madre que, con su ejemplo de superación, me inspiró a estudiar esta maestría y quien, desde el cielo, me ha dado la fortaleza para sobrellevar su ausencia y culminar con éxito, esta empresa personal y profesional.*

*PARA Héctor Emilio Salazar Cubas, mi padre, pedagogo de profesión y de vocación, que dedicó 42 años de su vida a la Educación Pública y quien me inculcó el amor por la docencia.*

*PARA Roberto José Salazar Suárez, mi noble y generoso hermano, a quien perdí repentinamente al iniciar esta investigación y al que dedico el gran esfuerzo emocional que me significó superar su partida.*

*PARA Desiderio Antonio Loayza García, mi amado tío y médico dedicado, a quien quise como un segundo padre y quien me enseñó la ética profesional y el respeto por los más humildes.*

*PARA América Rosa Suárez Romarioni de Loayza, mi tía y segunda madre, quien con su inmensa ternura me sostiene en los momentos de mayor vulnerabilidad.*



*PARA Hilda Teresa Salazar Cubas, mi querida tía ya en la eternidad, quien me demostró su apoyo incondicional en momentos de necesidad.*

*PARA Amelia Fort, docente y amiga, quien me alentó con firmeza a concluir esta investigación.*

***PARA todos los peruanos y peruanas que donaron sus órganos y así, dieron vida a otros, después de su muerte.***



## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

DIGDOT	Dirección General de Donaciones, Trasplantes y Banco de
EsSalud	Seguro Social de Salud del Perú
MINEDU	Ministerio de Educación
MINSA	Ministerio de Salud
ONDT	Organización Nacional de Donación y Trasplantes Sangre
ONT	Organización de Trasplantes, España.
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
RENIEC	Registro Nacional de Identificación y Registro Civil



## CAPÍTULO I

### **INTRODUCCIÓN**

La comunicación es una disciplina transversal e indispensable para el cumplimiento de la metas y objetivos de cualquier política o proyecto social, por lo que, necesariamente, toda política o proyecto de gerencia social tiene que contener un componente comunicacional. Esta premisa, sin embargo, suele no recibir la debida atención al momento de elaborar y proponer políticas o programas.

Esta investigación parte de la preocupación de la investigadora, -como comunicadora y gerente social- por conocer e identificar los elementos del componente comunicacional de la Política de Donación y Trasplante de Órganos que estarían limitando o dificultando su eficacia, así como analizar las diversas acciones de comunicación implementadas por el organismo ejecutor durante el período 2014-2015 y determinar cómo se monitorea y se evalúa su contribución al aumento de la tasa de donantes en el Perú.

Las políticas de salud pública, al igual que otros sectores, requieren de una estrategia de comunicación eficaz y eficiente, desde el diseño hasta la implementación para el éxito de la misma.

La ONDT, es un organismo técnico adscrito al Ministerio de Salud (MINSa), creado en 2005 mediante la Ley General de Donación y Trasplante de Órganos y/o Tejidos Humanos (MINSa, 2008: 69), que tiene como objetivo principal sensibilizar e informar a la población en general sobre la importancia de la donación y el trasplante de órganos y opera a través de las Direcciones de Salud (DISAS) en Lima y las Direcciones de Salud Regionales (DIRESAS) a nivel nacional.

El presente documento analiza la oportunidad de intervención desde la gerencia social, en la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú, haciendo énfasis en el componente comunicacional. En el proceso de análisis se advierten las capacidades económicas, de gestión y otras, así

como el liderazgo -a nivel sectorial y nacional- de la organización ejecutora y, la posición que efectivamente ocupa el tema de la donación y trasplante de órganos en la agenda política nacional, así como al interior de la reforma puesta en marcha por el gobierno para el sector salud.

La metodología es de carácter cualitativo. El uso de las técnicas y herramientas empleadas en la investigación de campo, así como las fuentes consultadas, proporcionan información significativa. El ámbito de la investigación la constituyen los diferentes actores involucrados en la política, quienes fueron consultados sobre las diferentes variables e indicadores del diseño y la implementación de la política.

Aunque existen iniciativas para modificar la legislación bajo la figura de “donación presunta” (toda persona es donante voluntario a menos que declare expresamente su negativa a donar) lo cierto es que aún no hay nada definitivo en materia legislativa que contribuya a mejorar las cifras adversas.

A partir de ello, surge el interés en analizar las estrategias de comunicación que han desarrollado los organismos responsables de la política de donación para aumentar la cifra de donantes en nuestro país.

Cabe mencionar que, al momento de esta investigación, la organización responsable de la difusión y promoción de la donación de órganos era la ONDT (Organización de Donación y Trasplante de Órganos), la que ha sido reemplazada recientemente por la Dirección General de Donaciones, Trasplantes y Banco de Sangre (DIGDOT) (MINSA 2019) que incorpora la donación de sangre y componentes sanguíneos.

El documento está dividido en cinco capítulos. En el primero se plantea el problema u oportunidad de intervención, se formulan las preguntas de investigación, la justificación del estudio y los objetivos.

El segundo capítulo desarrolla el debate del marco teórico -que incluye referencias a los Enfoques de Desarrollo y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) vinculados a la política. Luego se presenta el diagnóstico

situacional que comprende las características geográficas y socioeconómicas de la zona donde se desarrolla. El marco normativo de la política analizada, así como investigaciones relacionadas con el estudio y conceptos claves que forman parte de este trabajo.

En el tercer capítulo se describe la metodología empleada para la investigación. Se indica la forma en que se ha llevado a cabo, se describe la unidad de análisis, así como las fuentes, las dimensiones y las técnicas e instrumentos diseñados para el estudio.

En el cuarto capítulo se presentan el análisis e interpretación de resultados de la investigación realizada. Finalmente, en el quinto y último capítulo, se exponen las conclusiones y recomendaciones propuestas a partir de los resultados de la investigación.

### **1.1 Planteamiento del problema**

“La Organización Nacional de Donación y Trasplantes (ONDT) tiene como función la promoción de los aspectos relacionados a la donación y trasplante de órganos en el territorio nacional, establecido en el Título IX Artículos 54, 57, 58, del reglamento de la Ley 28189, aprobado por el Decreto Supremo N° 014-2005-SA” (MINSA, 2005). Para implementar la ley, se elaboró la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú.

Según declaración recogida por el diario El Peruano: “Información del Ministerio de Salud (MINSA) revela que el año pasado se registraron 52 donantes y se hicieron 708 trasplantes. En lo que va del 2018, 25 personas fallecidas donaron sus órganos para 299 trasplantes. No cabe duda de que es un gran avance, pero eso no es suficiente, pues se requieren más donantes de órganos y tejidos” (El Peruano, 01/06/2018). Si bien las cifras indican que es un gran avance, eso no es suficiente, pues la lista de pacientes en espera de una donación a nivel nacional llega a 6,000 personas. (El Peruano, 2018).

La misma fuente señala también que esta tasa de 1.6 por millón de

habitantes, es una de las más bajas de Latinoamérica y prosigue: “Uruguay, por ejemplo, presenta un promedio de 16 donantes por millón de habitantes, mientras que Brasil y Argentina tienen 15 donantes por millón. En Europa, las estadísticas son mejores, el promedio es de 19 donantes por millón de personas. Por ejemplo, España tiene 35 donantes por cada millón de habitantes” (El Peruano, 2018).

La data sugiere que cada día, uno o dos peruanos mueren por falta de un órgano de reemplazo y al mismo tiempo, otros dos pierden la vida por causas naturales o accidentales, cuando los órganos de una persona fallecida pueden salvar la vida de hasta doce personas. Este panorama no refleja incapacidad técnica del sector u organismo responsable de ejecutar la política, ni de los profesionales en salud para realizar más trasplantes, sino que es la falta de donantes voluntarios que en vida decidan donar sus órganos y tejidos, lo que genera esta situación.

En este caso, la intervención es a nivel macro, (gobierno nacional, regional y/o local) por tratarse de una política pública, en la que intervienen otras instituciones del sector salud, como EsSalud, que es la entidad que realiza la mayor cantidad de trasplantes a nivel nacional (90%) habiendo efectuado hasta el momento siete mil procedimientos desde 1969, año en que se llevó a cabo el primer trasplante de riñón en el Perú. Actualmente, la demanda supera largamente la oferta. Más de 6,000 personas se encuentran a la espera de un trasplante, mientras la tasa de donación a junio de 2018 alcanza solo 1.6 donantes por millón de habitantes (El Peruano, 2019).

## **1.2 Preguntas para la investigación**

### **Pregunta general:**

¿Cuáles son los elementos del componente comunicacional de la Política de Donación y Trasplante de Órganos que limitan o dificultan el aumento de la tasa de donantes en el Perú?

### **Preguntas específicas:**



1. ¿Cuáles son los elementos del Diseño de la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos que limitan o dificultan el aumento de la tasa donantes?
2. ¿Las acciones implementadas en la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú, han contribuido a alcanzar sus objetivos?
3. ¿En qué medida el monitoreo a las acciones implementadas en la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú ha contribuido a alcanzar sus objetivos?

### **1.3 Justificación del estudio**

El documento analiza la oportunidad de intervención desde la gerencia social, haciendo énfasis en el componente comunicacional. Se justifica la intervención debido a la baja tasa de donantes peruanos (menos de 2 por millón de habitantes) que coloca al Perú en el penúltimo lugar en la región iberoamericana.

Esta cifra lleva a reflexionar respecto a la importancia de la formación de una cultura de donación en el Perú y al carácter transversal de la comunicación en todo proyecto, programa o política social.

La ley que crea la Organización Nacional de Donación y Trasplante de Órganos y Tejidos (ONDT), también indica que, como entidad ejecutora, tiene el rol de promover la donación entre la población peruana, por lo que se hace indispensable el diseño e implementación de una estrategia comunicacional eficaz y eficiente que informe, sensibilice y motive a la población e impacte de manera significativa en la tasa de donantes voluntarios a nivel nacional; una estrategia multisectorial, articulada y coordinada, que cuente con los recursos humanos y financieros necesarios para alcanzar sus objetivos y metas.

Este trabajo de investigación es pertinente desde la perspectiva de la gerencia social, pues permitirá identificar factores clave de la estrategia



comunicacional, que facilitan u obstaculizan el logro de sus objetivos a corto plazo -el aumento significativo de la tasa de donantes voluntarios- y a mediano y largo plazo, la construcción de una cultura de donación voluntaria en la ciudadanía que garantice el acceso de más pacientes terminales y/o en lista de espera, a un órgano sano de reemplazo; una demanda que no está siendo atendida por el Estado y que afecta de este modo los derechos, el desarrollo humano pleno y sostenible, y la calidad de vida de muchos peruanos y peruanas, finalidad de toda política social. Para lograrlo, se propondrán recomendaciones para la mejora de la Política de Donación y Trasplante en el Perú (con énfasis en el componente comunicacional) con el objetivo de aumentar la tasa de donantes voluntarios de manera sostenible.

Considerando que la donación de órganos es “[...] un acto de amor, solidaridad y generosidad para con el prójimo” (EsSalud, 2019), decisión que involucra los valores, la ética, los derechos humanos, así como el deseo libre y voluntario de cada individuo de donar o no sus órganos de manera desinteresada, gratuita y anónima (el donante no sabe quién o quiénes se beneficiarán de su acción) es fundamental examinar el aspecto comunicacional de la Política de Donación y Trasplante de Órganos para aumentar la tasa de donantes.

Para cumplir con sus objetivos, esta política necesita de una estrategia comunicacional que promueva un comportamiento solidario en los ciudadanos mayores de 18 años, a fin de favorecer la donación voluntaria de sus órganos una vez ocurrida la muerte cerebral.

Esta estrategia debe estar orientada a cambiar actitudes, romper mitos, derribar prejuicios; en síntesis, sensibilizar a la población de todos los sectores socioeconómicos. Estos mitos, prejuicios, creencias, entre otros factores, constituirían los principales obstáculos para una cultura de donación, los cuales, se sumarían a la falta de información que imperan en la sociedad peruana alrededor de este tema.

#### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Identificar los elementos del componente comunicacional de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú que estarían limitando o dificultando el aumento de la tasa de donantes, a fin de proponer mejoras a través del análisis de las diferentes acciones de comunicación realizadas por la ONDT y otros organismos ejecutores de la política, en el período 2014-2015.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

OE1: Identificar y analizar los elementos del diseño de la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú.

OE2: Conocer y analizar si las acciones implementadas por la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú han contribuido a alcanzar sus objetivos

OE3: Determinar y analizar si el monitoreo a las acciones implementadas por la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú han contribuido a alcanzar sus objetivos.

#### **1.5 Variables y dimensiones clave**

OE1: Identificar y analizar los elementos del diseño de la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos

- o Objetivos de la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú
- o En qué consiste la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos
- o Elementos del diseño de la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos

- o Pertinencia del diseño de la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos

OE2: Conocer y analizar si las acciones implementadas por la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú han contribuido a alcanzar sus objetivos

- o Acciones implementadas por la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú, para alcanzar sus objetivos
- o Logros alcanzados por la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú, a partir de las acciones implementadas

OE3: Determinar y analizar si el monitoreo a las acciones implementadas por la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú ha contribuido a alcanzar sus objetivos

- o Monitoreo a las acciones implementadas por la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú
- o Equipo responsable del monitoreo

## CAPÍTULO II

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **2.1 Enfoques de desarrollo.**

El acceso a un órgano sano de reemplazo en caso de necesitarlo para seguir viviendo es coherente con el enfoque del desarrollo humano, que está orientado a mejorar la calidad de vida de las personas. Mucho se discute sobre la posibilidad del libre comercio de órganos ante la dificultad del Estado para cubrir su creciente demanda, la que es inversamente proporcional a la oferta (donación voluntaria de órganos).

Ello sería incompatible con dicho enfoque, ya que implicaría que solo las personas solventes tendrían la oportunidad de sobrevivir o mejorar su calidad de vida, mientras los pobres morirían irremediablemente al no contar con los recursos económicos para adquirir un riñón, un corazón, entre otros órganos vitales. En ese aspecto, la Política de Donación de Órganos promovida por el Estado es inclusiva, porque asegura el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Perú en respeto a los derechos humanos.

Por otro lado, los estilos de vida, el estrés, el sedentarismo, los malos hábitos de alimentación, el aumento de la producción y consumo de comida chatarra, el abuso del alcohol, drogas y tabaco a edades tempranas, aumentan el riesgo de padecer enfermedades que requieran tratamientos especializados como diálisis y, en última instancia, un trasplante de órganos.

Las políticas de salud pública, dentro de las cuales se ubica la Política de Donación y Trasplante, deben asegurar el acceso universal e igualitario a estos tratamientos, incluyendo el acceso a un órgano de reemplazo. En ese sentido, esta política debe promover entre la población valores como la solidaridad, sobre el cual se sostiene la donación voluntaria de órganos.

La Política de Donación y Trasplante de Órganos, está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en cuanto los estados deben

asegurar la protección y acceso de todos los ciudadanos a los servicios de salud, así como la articulación y coordinación multisectorial, con otros actores -como las organizaciones de la sociedad civil y la empresa privada-, a fin de generar sinergias positivas para la construcción de una cultura de donación ciudadana. En su discurso sobre los Objetivos de Derechos Humanos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en 2011 Catherine Branson, presidente de la Comisión Australiana de Derechos Humanos, afirma:

Los ODS y los derechos humanos se manifiestan en diversos ámbitos de la vida humana, y la armonía entre estas dos agendas solo puede beneficiar los esfuerzos gubernamentales para el logro de ambas. Si hay una mayor colaboración entre la agenda para el desarrollo sostenible y los mecanismos de derechos humanos existentes, se garantizará la coherencia y se evitará la duplicación de los esfuerzos a nivel nacional. También se mejorará la rendición de cuentas y se garantizará todos los instrumentos disponibles para proteger los derechos de las personas a las que prestan servicio (Dianova, 2017).

De otro lado, Amartya Sen, en su libro *Development as Freedom* (1999), destaca el rol de la salud, pues es a través de ella, que las personas pueden realizar sus objetivos en la vida, es decir alcanzar su pleno desarrollo humano y social.

En Picazzo, Gutiérrez, Infante y Cantú (2011), Sen señala: “La salud es un elemento decisivo, una condición para que un ser humano pueda desarrollarse libremente según sus capacidades” (Sen, 2000). De ahí la importancia de asegurar el acceso de todo peruano y peruana al trasplante de órganos como una oportunidad para seguir viviendo y desarrollarse humanamente.

## **2.2 Diagnóstico situacional: características geográficas y socioeconómicas de la zona.**

El ámbito de intervención de la Política de Donación y Trasplante en el Perú es a nivel nacional y su diseño, implementación, monitoreo y evaluación son

responsabilidad del gobierno central a través del MINSA, su ente rector, el cual posee centros de atención en todo el país; participan de esta política EsSalud y los hospitales de las Fuerzas Armadas y Policiales, así como algunos gobiernos locales y el sector privado.

El 80% de trasplantes se realizan en la red hospitalaria de EsSalud y solo el 20% en los centros de salud del MINSA, principalmente en Lima; aunque en algunas regiones como Arequipa, recientemente se han reiniciado los trasplantes renales con donantes vivos, tras 20 años de inactividad (EsSalud, 2019).

El organismo ejecutor de la Política es la Organización de Donación y Trasplante de Órganos (ONDT) hoy DIGDOT (Dirección General de Donaciones, Trasplantes y Banco de Sangre (MINSA, 2019), que incorpora la donación de sangre y componentes sanguíneos.

La situación del Perú en términos de tasa de donación era desalentadora al momento de realizada esta investigación: “Según cifras proporcionadas por EsSalud, en el Perú hemos pasado de 1.5 (2005) a 6 donantes por cada millón de habitantes (2011). Sin embargo, si nos comparamos con países como Uruguay (17) o España (35), nos encontramos muy por debajo del promedio” (PuntoEdu, 2012).

Un estudio realizado el 2010 por el Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima, determinó que la población se encuentra mayoritariamente de acuerdo con donar sus órganos; a pesar de todo ello, las estadísticas demuestran lo contrario (Universidad de Lima, 2010). ¿Qué está sucediendo?

Otras cifras proporcionadas por el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (Reniec) a la ONDT, señalan que la proporción de peruanos dispuestos a donar es de 14,4 por ciento, contra un 83,2 por ciento que no acepta donar sus órganos. Aunque la donación es un acto voluntario e individual, se requiere no sólo de la voluntad expresa del donante, sino, de



la aceptación de sus familiares; quienes muchas veces no respetan el deseo de donar sus órganos al morir.

El obstáculo, en la mayoría de los casos, es el familiar del muerto que no acepta que se le extraigan los órganos, ya sea porque esperan (sic) que la situación se revierta, o tienen (sic) creencias religiosas que les impiden (sic) pensar en que igualmente el ser querido “vaya al cielo”. [...] en el mes de enero, 28 casos de pacientes con muerte cerebral fueron víctimas de la negativa familiar [...] La familia suele ser uno de los ítems más importantes a tratar. A modo de ejemplificación: 13,8% de los 18.633.432 peruanos que posee el DNI, expresaron en él su voluntad de donar sus órganos. Pero es un mero dato estadístico, ya que cuando fallece una de esas personas, su familia se niega (sic) al procedimiento. Por ello se apuesta mucho por (sic) la ONDT a la psicología y poder de convencimiento de forma que dialogando se logre convencer a los familiares (RPP, s/f).

La tasa de donantes en nuestro país, lejos de haberse incrementado ha retrocedido, hasta alcanzar solo dos donantes por millón de habitantes, una cifra que nos ubica muy por debajo de otros países de Latinoamérica y el mundo.

En el diario Gestión, el 23/05/2019, bajo el título “Reniec: Tasa de donantes de órganos permanece estancada desde hace siete años” recoge los datos dados por el Reniec, “[...] 18.9 millones de peruanos no aceptaron donar sus órganos, mientras que unos 2.5 millones de peruanos no especificaron su decisión al momento de recibir su DNI (Gestión, 2019). Esta entidad también indicó que: [...] solo 3.2 millones de peruanos mayores de edad cuentan con una respuesta afirmativa a la donación de órganos en su Documento Nacional de Identidad (DNI) (Gestión, 2019).



Años	Mayores de edad con DNI	Aceptan donar órganos	Porcentaje de donantes
2012	21'679,612	2'896,557	13.4%
2013	21'967,726	2'933,447	13.4%
2014	22'823,220	2'984,526	13.1%
2015	23'299,288	3'038,179	13.0%
2016	23'795,003	3'091,700	13.0%
2017	24'240,865	3'152,510	13.0%
2018	24'596,225	3'223,901	13.1%

Fuente: Revista Gestión, 2019.

### 2.3 Ley o marco normativo.

El Perú es pionero en el trasplante de órganos. Hace cuarenta años, el Contralmirante SN. (f) Dr. Raúl Romero Torres, fue el primero en efectuar el primer trasplante de riñón en nuestro país y en Latinoamérica, paradójicamente, a diario fallece un peruano por falta de un órgano sano de reemplazo y existen solo dos donantes por cada millón de habitantes. Esta información también se encontró en el boletín en línea Reflejo Social, donde señala que nuestro país tiene la menor tasa de donantes en Latinoamérica, mientras cada día muere una persona en espera de un trasplante.

Desde el año 2000, a partir de la promulgación de la Ley 27282 Ley de Fomento de la Donación de Órganos y Tejidos Humanos, existe una política del Estado peruano que norma la donación de órganos, la cual se implementó en 2005 luego de la publicación de su reglamento.

La Organización Nacional de Donación y Trasplante (ONDT) del Perú se crea mediante la Ley N° 28189 Ley General de Donación y Trasplante de Órganos y/o Tejidos Humanos.

“El Decreto Supremo N° 023-2005-SA del 1 de enero de 2006, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Salud, el cual señala que la ONDT es un órgano técnico adscrito a la Dirección General de Salud de la Personas” (MINSa, 2005).

A través del Decreto Supremo No. 014-2005-SA, se reglamenta la Ley General de Donación y Trasplante de Órganos y/o Tejidos Humanos y se introducen los criterios estrictos para el diagnóstico de muerte encefálica, tema crucial para el proceso de donación y trasplante.

En 2009, el Estado peruano promulga la Ley 29471 que promueve la obtención, donación y trasplante de órganos y tejidos humanos, en la cual se establece la firma del Acta de Consentimiento, en la que el ciudadano expresa, de manera explícita, su voluntad de convertirse en donante en caso de ocurrir su muerte cerebral o encefálica:

“La muerte cerebral se define como el cese de las funciones del cerebro incluido el tronco encefálico; es el coma irreversible [...] La muerte cerebral corresponde a la muerte legal de una persona. Estas definiciones tienen implicancia médica, ética y legal, y se relacionan con el tema de trasplante de órganos” (Izquierdo y otros, 2000).

La Ley 29471, en su Artículo 16 también manda que el Estado, a través de sus instituciones de salud, desarrolle las acciones necesarias para informar, educar y motivar a la población a donar sus órganos por ser actos morales deseables para salvar vidas. Señala también que los profesionales de salud están en la obligación de informar y educar a la población para incentivar la donación.

Uno de los mayores escollos de la Política de Donación, es la negativa de los familiares del donante a dar el consentimiento para la extracción de los órganos una vez producida su muerte cerebral o legal, aunque éste haya manifestado en vida su deseo de donar. Muchos órganos se han perdido y muchas vidas hubieran podido salvarse de no ser por esta actitud.


En vista de esta realidad, el Estado decidió hacer los correctivos en la ley No. 29471, estableciéndose la figura del Acta de Consentimiento, en la cual el donante expresa de manera explícita su voluntad de donar. Según la ONDT, actualmente existen 32 mil actas registradas.

Finalmente, en el diario Gestión recogió la siguiente información: “Reniec precisó que la donación de órganos se encuentra respaldada en la Ley General de Salud, la Ley Orgánica de Reniec, y la Ley 30473, aprobada en junio del 2016 y que promueve la obtención, donación y el trasplante de órganos o tejidos humanos” (Gestión, 2019).

#### **2.4 Proyecto o programa que se está analizando.**

El análisis se centra en la Política de Donación y Trasplante de Órganos y/o Tejidos, la cual señala que la ONDT es un órgano técnico adscrito a la Dirección General de Salud de la Personas, depende del MINSA y es la responsable de las acciones de rectoría, promoción, coordinación, supervisión y control de los aspectos relacionados a la donación y trasplante de órganos y tejidos en el territorio nacional.

La ONDT tiene como funciones:

- 
- Proponer las políticas y estrategias de salud, para el desarrollo de la donación y trasplante de órganos y tejidos en el ámbito nacional.
  - Proponer a las autoridades de salud, las normas en los aspectos éticos y técnicos del proceso de obtención, donación, distribución y trasplante de órganos y tejidos.
  - Organizar y mantener actualizado el Registro de Donantes en coordinación con la RENIEC; establecer el Registro Nacional de Potenciales Donantes no emparentados de células progenitoras hematopoyéticas, así como el Banco Nacional de Sangre de Cordón Umbilical.
  - Realizar el intercambio de información con organizaciones del ámbito internacional dedicadas al Registro de Potenciales Donantes no Emparentados de Tejidos Regenerables.
  - Organizar y mantener actualizado el Registro Nacional de Receptores de Órganos y Tejidos.
  - Organizar un sistema de notificación de potenciales donantes cadavéricos, para efectos de racionalizar las acciones de procura de órganos y tejidos.

- Formular los requerimientos necesarios para el procedimiento de acreditación de los establecimientos de salud públicos y privados y organizar la red hospitalaria dedicada a la donación y trasplante.
- Realizar las acciones de supervisión y control en la red de establecimientos de salud acreditados para donación y trasplante, garantizando la calidad de los procesos, proponiendo las acciones correctivas y las sanciones que estime pertinente.
- Incentivar y supervisar los programas de desarrollo de recursos humanos y de investigación y desarrollo, concordante con las políticas, estrategias y la necesidad de salud de la población.
- Realizar las acciones de promoción y difusión en la comunidad, en coordinación con otros sectores y los medios de comunicación social, con el propósito de incentivar el sentimiento de solidaridad para la donación de órganos y tejidos.
- La ONDT celebrará convenios nacionales e internacionales, para efectos de cooperación técnica, financiera y de ayuda mutua (MIMSA, 2005).

Pese a que la ley le otorga a la ONDT todas las funciones y responsabilidades anteriormente descritas, la organización no logra mejorar la tasa de donación, principal objetivo de la Política de Donación, al carecer de los recursos técnicos, financieros, humanos y el liderazgo necesario para su visibilización y empoderamiento intersectorial.

Según se pudo comprobar a través de esta investigación, la Política de Donación de Órganos, no está en la agenda del sector salud; el Estado Peruano prioriza la lucha contra la anemia, la desnutrición infantil, entre otros temas, pues se encuentra comprometido en el cumplimiento de convenios suscritos por nuestro gobierno a nivel internacional, cuyas metas e indicadores condicionan las calificaciones.

En cumplimiento de la ley, la ONDT, que es el organismo del MINSA encargado de la ejecución de la política, realiza diversas actividades con el fin de fomentar la donación, entre ellas, La Semana del Donante, o el Premio de Periodismo Raúl Romero Torres, que son incentivos para los comunicadores que abordan el tema de la donación en su labor periodística:

La Organización Nacional de Donación y Trasplantes (ONDT) tiene como función la promoción de los aspectos relacionados a la donación y trasplante de órganos en el territorio nacional, establecido en el Título IX Artículos 54, 57, 58, del reglamento de la Ley 28189, aprobado por el Decreto Supremo N° 014-2005-SA. Para cumplir lo dispuesto por la ley, se requiere iniciar una campaña de concientización a la población en relación a la importancia de donar, resaltando los beneficios de ser solidario entre todos los peruanos [...] (MINSa, 2010).

Con el mismo fin, la ONDT está instalando módulos itinerantes en los hospitales de salud pública, incluyendo los de EsSalud y las Fuerzas Armadas donde, además de informar y absolver las dudas de los ciudadanos, se puede suscribir el Acta de Consentimiento y recabar el Carnet de Donante, documentos en los cuales estarán consignados la firma, DNI y datos personales del donante voluntario.

Sin embargo, en el Perú la familia es finalmente quien determina si la donación se concreta, por lo que urge sensibilizar a través de los medios masivos de comunicación a la población, así como implementar mecanismos dentro del componente comunicacional de la política que aseguren que se respetará la voluntad del donante, después de fallecido: “[...] Si bien es cierto que uno puede estar de acuerdo con la donación de órganos y registrarlo en su DNI o inscribiéndose como donante voluntario, muchas veces los familiares del posible donante contradicen su voluntad. El que tiene la última palabra es el cónyuge o el familiar más cercano, quien autoriza o no la donación” (PuntoEdu, 2012).

En un país multicultural y diverso como el Perú, el contexto sociocultural es un factor que debe tenerse en cuenta al diseñar e implementar estrategias y acciones de comunicación eficaces para una política de salud pública, cuya finalidad debe ser educar a los ciudadanos y ciudadanas acerca de valores como la solidaridad, necesaria para la donación.

Todo el mundo quiere enterrar a su familiar completo, intacto, porque piensa que en la otra vida necesitará sus órganos, pero no es así. [...] como toda sustancia orgánica, el cuerpo inerte va a descomponerse y desaparecerá.

Cuando una familia acepta que su cadáver sirva como donante, se le saca todo lo que se pueda: córneas, corazón, hígado, riñones, etc., pero por fuera no se nota (PuntoEdu, 2012).

La ONDT, también trabaja de forma articulada con otros sectores, como el sector educación, desarrollando campañas en los centros educativos, para fomentar en los estudiantes la donación de órganos. El Jefe del Servicio de Salud de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), en la entrevista realizada por PuntoEdu al Dr. Luis Yañez (2012) afirma: “Por medio de la información que brindan a la prensa y un convenio con el ministerio de educación para capacitar a maestros se acercan a la sociedad para educarla en la cultura de la donación y trasplante.” (PuntoEdu, 2012)

A pesar de los avances (en el 2009, había 0.7 donantes por cada millón de habitantes y ahora son aproximadamente 2 por cada millón), el Perú aún carece de una cultura de donación que logre impactar significativamente en la tasa de donantes, pues figura en penúltimo lugar a nivel de Iberoamérica, respecto a la donación de órganos:

Se dice que los peruanos somos solidarios, pero ¿por qué no podemos tener una cultura de donación de órganos? [...] “Influye mucho el entorno social. Tenemos que un 14,5 % de peruanos dice sí a la donación de órganos en su DNI, lo interesante es que de ellos el 12,5% vive en el Perú y el 30% en el extranjero, esto nos indica que el peruano cuando esta fuera del país se vuelve más solidario (RPP, 2016).

España, por ejemplo, lidera la lista con 33 donantes por millón de habitantes, seguida de Uruguay, con 23. En el caso de España, se ha logrado un incremento de 14.5 % en la donación de órganos, gracias a una nueva estrategia en la política implementada por la ONT (Organización Nacional de Trasplantes), la que hace uso de las TIC (Tecnología de Información y Comunicación), para facilitar el acceso de los ciudadanos a la donación voluntaria y a compartir su decisión a sus familiares y amigos a través de las redes sociales pues, al igual que en el Perú, existe el tema pendiente de la negativa de los familiares a dar su consentimiento para la donación de los

órganos de su ser querido, aún después de declararse la muerte cerebral (donante cadavérico).



Fuente: ONT 2019

En el Perú, esta negativa se explicaría principalmente por la falta de información (se confunde la muerte encefálica con el estado de coma), por la desconfianza en el sistema de salud pública (atención deficiente, negligencia o mala praxis) o por la existencia de mitos y creencias alrededor de la donación (secuestros, tráfico de órganos o factores religiosos, entre otras causas).

En el Perú hay un donante por cada millón de habitantes, mientras en España existen 33 y en Uruguay 23 por cada millón según el Ministerio de Salud, por mitos o creencias como el secuestro para extraer órganos, en un país que lamentablemente por motivos económicos por el contrario hay muchas personas que ponen en venta sus órganos, ciertamente es un acto ilegal, otra de las creencias son el tráfico de órganos, desconocimiento de la gente sobre el significado de la muerte encefálica confundida con el coma, por la mala atención en el sector salud o pensar que al llegar moribundo a un hospital lo dejarán morir para extraerle órganos o tejidos, la mala práctica o negligencia médica han provocado la falta de confianza de la población en los servicios de trasplante [...] (PeruInforma, 2016).



En este punto, es necesario mencionar, que las tasas de donación que cita la investigadora pueden diferir en algunos casos debido a que estos datos no son estáticos; por el contrario, varían con el tiempo y así son registrados en las diversas fuentes consultadas.

Desde un enfoque preventivo por otra parte, el éxito de la Política de Donación podría traducirse en un ahorro significativo para el Estado, pues gran parte de lo que se gasta en tratamientos de diálisis, podría destinarse a campañas de salud pública (relacionadas a la prevención del daño renal, del hígado y corazón o por procesos infecciosos) o para hacer otras inversiones necesarias para el sector como, por ejemplo, mejorar la infraestructura y equipamiento hospitalario:

En este contexto, para el Seguro Social es altamente rentable que estos pacientes que están en diálisis sean trasplantados. Porque en efecto, si actualmente el costo de atención de un paciente en diálisis es de mil dólares al mes, por tanto 12 mil dólares al año; en 10 años se habrá consumido 120 mil dólares y con una calidad de vida pobrísima (sic). Entonces, mientras tanto, si bien un trasplante tiene un costo muy alto -estamos hablando de un costo de alrededor de 25 mil a 30 mil dólares-, una vez que ha sido trasplantado el costo de atención baja a no más de 300 dólares mensuales. De manera que la inversión inicial que hago -hablo en términos económicos- la recupero en tres a tres años y medio. (...) y en adelante es una utilidad que me permite atender a otro paciente. Y no solo eso, sino que mejoré dramáticamente la calidad de vida. Es decir, como tenemos la demanda de atención elevada, como los recursos que tenemos se nos van en los pacientes en diálisis y como para el paciente es mejor y para el seguro es mejor trasplantar, para el Seguro Social sí es una prioridad trasplantar. Y, como ya le dije al comienzo, como no existe un lugar al que vaya un paciente con una receta para adquirir o trasplantar un riñón, tenemos que encontrar a un donante, al Seguro Social le interesa promover la donación. Mire la diferencia, el Ministerio de Salud, si bien por ley tiene la obligación de hacerlo, prioritariamente no es lo que más urgentemente necesita ni en los recursos que se dotan. En cambio, para el Seguro Social sí es una necesidad perentoria, porque le permitiría atender a más pacientes. En esta realidad, no pretendemos, de ninguna manera, sustituir el rol rector del Ministerio de Salud, pero es absolutamente indispensable que el Seguro

Social como miembro integrante del sistema de salud tiene que intervenir en promover la disposición a donar (Entrevista gerente EsSalud, 12 de mayo 2015).

De ese modo, es importante conocer las posibilidades de controlar esos potenciales riesgos que conducen hasta la necesaria demanda de trasplantes, porque de pronto la alianza entre lo preventivo y lo recuperativo podrían ser los ejes urgentes de abordaje dentro del programa de trasplantes.

Realizar trasplantes, en términos económicos, es de gran ahorro al presupuesto del sector salud, por citar una proporción, los trasplantes de riñón representan la tercera parte del gasto de diálisis que el Estado hace hoy por 300 millones de soles al año (5% del presupuesto del Seguro Social del Perú, EsSalud) es decir el ahorro sería de 200 millones para atender otras necesidades de la población y para aplicar campañas de prevención con el propósito que la gente no requiera este tipo de tratamientos, por ejemplo, la mayoría de personas que están esperando donación de riñones sufren de enfermedades crónicas, la llamada enfermedad renal crónica ataca a los vasos sanguíneos por presión arterial o diabetes causados por hábitos de vida autodestructivos como el consumo de comida chatarra responsable de la mal nutrición representadas por dos terceras partes de la población peruana que están malnutridas y obesas (Entrevista funcionaria EsSalud, 06 de mayo 2015).

Según esta declaración la implementación de campañas de salud preventiva en niñas, niños y adolescentes (NNA) podría constituir una alternativa para reducir la incidencia de enfermedades en la edad adulta, que requieran un trasplante como último recurso.

Un elemento transversal a la Política de Donación de Órganos y en lo que se centra esta investigación, es el componente comunicacional, sin el cual no es posible alcanzar la eficiencia y la eficacia de la misma, pues el acto de la donación depende exclusivamente de la voluntad de los ciudadanos. No basta promulgar una ley para lograr resultados; es necesario informar y sensibilizar, para lo cual se requiere de un Plan, una estrategia de comunicación que, desde su diseño hasta su implementación, tenga en

cuenta a todos los actores involucrados en la política (donantes potenciales, receptores, familiares, profesionales de salud, autoridades y funcionarios del sector salud y de otros sectores).

Desde el punto de vista del mercadeo social, el agente de cambio -en este caso la ONDT (hoy DIGDOT)- es la responsable de la difusión de los conocimientos, prácticas y actitudes (productos sociales) entre la población peruana (adoptantes) para promover un cambio de actitud favorable a la donación que aportará beneficios a la sociedad en su conjunto, al mejorar su calidad de vida y su reinserción al mercado laboral.

Al aumentar los donantes potenciales, crece la oferta de órganos de reemplazo para llevar a cabo los trasplantes necesarios para la población en riesgo (listas de espera), lo cual permitirá ahorrar al sector salud ingentes recursos que hoy se destinan a cubrir costosos tratamientos como la diálisis, para que estos puedan ser destinados a promover otros productos sociales, como campañas de prevención y/o educación que fomenten hábitos de vida saludables. Es decir, los beneficios de promover la donación son muchos y son colectivos, pues alcanzan a todos los peruanos y peruanas sin distinción.

Por lo tanto, para que la Política de Donación y Trasplante en el Perú sea sostenible en el tiempo, es indispensable construir cultura de donación, lo que implica informar, educar y sensibilizar permanentemente a la población, en especial a los niños y jóvenes, inculcándoles valores como la solidaridad.

Para alcanzar estos objetivos, el agente de cambio debe tener ciertas capacidades de autonomía, liderazgo y recursos humanos, técnicos, financieros, legales, entre otros, que le faciliten una gestión eficaz y eficiente de los productos sociales antes mencionados. La pregunta es ¿la ONDT, como organismo adscrito al Ministerio de Salud, posee o no, las capacidades para fomentar y promover cultura de donación entre la población?

En el mercadeo social, el papel del sector gubernamental es definido por la promoción de los derechos individuales y sociales de la población. Además, ese sector busca la expansión del capital social en sociedad con los sectores privado y la sociedad civil (...) se debe entender como capital social toda la relación interpersonal que contribuye al desarrollo intelectual y humano de una persona (...) todo es desarrollado a partir de la movilización y participación de la sociedad en la promoción de los productos sociales, incluyendo el más importante de todos, la práctica educacional (Fontes, 2001: 11).

El Estado, por sí solo, no puede hacerlo, por lo que necesita encontrar aliados estratégicos en diferentes sectores de la sociedad. Existen ejemplos de campañas realizadas por instituciones de salud en alianza estratégica con universidades de Colombia, cuyos resultados han sido significativos en la captación de donantes voluntarios de sangre, como la Pontificia Universidad Javeriana de Cali y Fundación Valle del Lili: “[...] 165 estudiantes han desarrollado estrategias IEC y piezas de comunicación. Al implementar el proyecto en 2008 (semestre I), se pasó de captar 68 donantes/campaña a 250 donantes/campaña en 2010. En esta universidad queremos impulsar el concepto de donación [...] como herramienta para la construcción del capital social (Fundación Valle del Lili, 2010).

El trabajo de promoción de la donación debería ser multisectorial e involucrar tanto al sector público, como a otros sectores y actores sociales del tercer sector o de la sociedad civil (iglesias, ONG, asociaciones sin fines de lucro) además del sector privado (empresas, medios de comunicación, universidades, etc.), quienes no estarían participando de la política de manera interactiva, para el desarrollo de sociedades intersectoriales en la promoción de productos sociales comunes (Fontes, 2001).

“Cuando se consigue definir un producto social común, la intersectorialidad podrá ocurrir naturalmente. De esa manera, la promoción de productos sociales [...] de forma integrada contribuirá a la satisfacción de necesidades institucionales específicas de todos los sectores involucrados” (Fontes, 2001: 11).

A corto plazo, la ONDT (hoy DIGDOT) se ha fijado metas que tienen como objetivo aumentar significativamente la tasa de donantes por millón de habitantes; escenario deseable pero poco probable, si no se pone énfasis en el componente comunicacional de la política, orientado al desarrollo a mediano y largo plazo de una cultura de donación, que implica la toma de conciencia de la población de que la donación es un deber ciudadano cuyo fin es salvar vidas, pues todos podemos ser donantes y al mismo tiempo, receptores de órganos para seguir viviendo.

Según datos de la DIGDOT (antes ONDT), en el Perú actualmente se estima que más de 7,000 personas aproximadamente necesitan un trasplante de órganos. En 2011, 300 personas fallecieron en espera de un órgano de reemplazo.

Paralelamente, miles de peruanos y peruanas mueren a diario por causa de accidentes de tránsito, lo cual constituye una oportunidad perdida para la expectativa de vida de la población en lista de espera por un órgano sano de reemplazo: “Los accidentes de tránsito fatales se incrementan en el Perú. Según el reciente informe técnico de Seguridad Ciudadana elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el año 2011 se registraron 2,794; 484 más que en el 2010, año en el que se registraron 2,310” (El Comercio, 2011).

Según los estudios, estas cifras van en aumento a causa de los estilos de vida: “Diez personas mueren en Lima cada 24 horas a causa de accidentes de tránsito y enero es el mes que registra los picos más elevados de casos al año, advirtió hoy el Ministerio de Salud, al remarcar que el consumo de alcohol y drogas incide directamente en estas cifras” (Perú 21, 2011).

Lamentablemente, estas oportunidades no son aprovechadas por la política, ya que los órganos de las personas fallecidas se pierden por falta de una cultura de donación entre la población.

Por otra parte, existe una gran contradicción entre el deseo de donar y la tasa efectiva de donantes, lo cual constituye un obstáculo para el logro de

las metas institucionales del organismo ejecutor de la política: “[...] el tema no ha terminado de calar en los peruanos. Muestra de ello es un estudio realizado por The Lima Consulting Group a pedido del Ministerio de Salud. En él se muestra el mayoritario respaldo a la donación de órganos, pero que no se traduce en vidas salvadas” (El Comercio, 2015).

Estas investigaciones, darían cuenta de que, a pesar de la disposición de las personas a donar voluntariamente sus órganos, existirían factores como el poco conocimiento acerca de los procesos de donación, así como de las instituciones encargadas de su ejecución, entre otros, que estarían limitando que ello se concrete.

En términos comunicacionales, la ONDT (hoy DIGDOT) realiza diversas acciones como parte de su labor promotora de la donación de órganos, tal como lo establece la ley: la Semana del Donante (entre el 22 y 26 de setiembre), en la que se reconoce a los donantes; el “Premio de Periodismo Raúl Romero Torres”, para incentivar a los comunicadores sociales a tratar el tema de la donación a través de reportajes en los diferentes medios de comunicación masiva, para sensibilizar a la población presentando casos de trasplantes exitosos, logrados gracias al desprendimiento de los familiares de la víctima de un accidente de tránsito, por citar un ejemplo.

Es evidente que los comunicadores, en especial los periodistas, quienes tienen la responsabilidad de elaborar y difundir contenidos en los medios masivos, se constituyen en importantes actores y aliados de la política de donación:

El Seguro Social sí asigna recursos y sí toma acciones. Tenemos un premio periodístico que fue entregado el año pasado y que va a ser lanzado este año, para establecer lazos con los comunicadores, para resaltar su trabajo y ha habido cuatro comunicadores que han viajado a Argentina financiados por el Seguro Social, para capacitarse. (...) En dos oportunidades convocamos a foros dirigidos a comunicadores sociales, a periodistas, para explicarles varios de los aspectos que hemos tocado. (...) De 120 periodistas que habían confirmado su asistencia, nos quedamos con dos. Lo intentamos una segunda vez e igual fracasamos. Entonces buscamos otro

camino: motivando a los comunicadores a para que ellos se nutran de esta información. Y una forma de motivarlos ha sido a través de este reconocimiento. Nos ha dado resultados, ha habido reportajes televisivos, radiales, periodísticos. Y cuando ha habido estas noticias negativas, antes de lanzarlas han venido a preguntar (Entrevista a gerente EsSalud, 12 de mayo 2015).

Adicionalmente, los directores de este organismo brindan entrevistas en los diferentes medios de comunicación, en las que proporcionan información sobre los procedimientos, requisitos y condiciones para ser donante voluntario.

Sin embargo, no podría decirse que la ONDT (hoy DIGDOT) viene implementando una estrategia de comunicación planificada, articulada y sostenida, a nivel nacional. Más bien se trata de la realización de acciones de comunicación aisladas, que se ejecutan de manera aleatoria, cuyo impacto no es monitoreado, ni evaluado ex post de forma sistematizada.

Al mismo tiempo, los medios de comunicación masiva difunden con frecuencia reportajes y noticias en torno a la donación las cuales, fuera de informar, educar y sensibilizar a la población, alimentan las creencias, mitos y temores arraigados en el imaginario colectivo, tales como leyendas urbanas de secuestro y tráfico de órganos, o el llamado “turismo de trasplante”.

Las autoridades de los organismos de salud responsables de la ejecución de la política como EsSalud reconocen la importancia del componente comunicacional en la política de donación y trasplante. Por ello, la información que se brinda a la población a través de los medios de comunicación es clave:

Entonces ¿la comunicación es importante? sí. Es el medio por el cual las organizaciones de salud llegamos a la población. (...) en contrapartida, si las noticias son negativas, y sobre todo falsas (...) Ha habido antes casos de noticias que resultaron ser ciertas, cuando salió el escándalo del 2009 de los trasplantes pagados, eso era una realidad. O cuando el paciente



mexicano que vino a hacerse un trasplante y falleció. Pero eso ya no existe. Sin embargo, si hubiera noticias negativas en el contexto actual, tienen un impacto profundo y duradero, negativo (Entrevista gerente Procura y Trasplante EsSalud, 12 de mayo 2015).

Uno de los principales enemigos de la donación voluntaria de órganos, son las llamadas “fake news”, noticias falsas que circulan libremente y se viralizan en las redes sociales y otras plataformas digitales. Sólo por citar un ejemplo: recientemente, la coordinadora de la ONDT a través del fan page “Donación y Trasplante de Órganos en el Perú” (página en la red social Facebook), posteó la siguiente noticia, aclarando que era totalmente falsa:



Fuente: MUNDO.SPUNIKNEWS.COM|DE SPUNIK

“Rockefeller se somete al sexto trasplante de corazón / Sputnik Mundo. Los médicos norteamericanos han realizado exitosamente el sexto trasplante de corazón al multimillonario David Rockefeller” (Mundo, s/f)

Según la Coordinadora de Comunicaciones de la ONDT (hoy DIGDOT), si bien esta nota se publicó en un portal web de noticias humorísticas, tuvo un rebote importante en diversos medios a nivel mundial, llegándose a tomar como cierta, por ello fue aclarada debidamente por esta funcionaria en la plataforma digital de la organización, aunque el daño ya estaba hecho, pues a través de internet, la transmisión de la información es interactiva en tiempo real; se trata de un sistema de comunicación de dimensión global, que una vez echado a andar, es muy difícil de controlar.

Otro ejemplo de información falsa fue el caso de los “traficantes de órganos” en Huaycán, en el cual, una pareja de entrevistadores de una conocida empresa de investigación de mercados que se encontraban realizando un trabajo de campo en dicho lugar, casi fueron linchados y quemados vivos, al ser señalados por algunos pobladores con presuntos delincuentes que estaban raptando niños y niñas para extraerles sus órganos y huir con ellos. Ello se difundió en un audio por medio de la aplicación whatsapp, que ocasionó un fenómeno psicosocial, que requirió intervención de las fuerzas policiales y que tuvo como resultado varios heridos, así como daños a la propiedad pública, privada y desgraciadamente, una persona fallecida (El Comercio, 2016).

Esta creencia sobre los traficantes que secuestran y matan a la gente para apoderarse de sus órganos, se encuentra muy arraigada, sobre todo entre la población de origen andino y tiene su antecedente en la leyenda o mito de los “pishtacos”. El pishtaco o nakaq es un personaje propio de la mitología peruana y boliviana. La palabra quechua *pishtay*, significa decapitar, degollar o cortar en tiras. El pishtaco o *pishtakuq* es el asesino "degollador", cuya leyenda surge entre la población de los Andes Centrales peruanos (Junín, Huánuco, Pasco, Ancash y la sierra de Lima), además de otras regiones como Ayacucho, Huancavelica y Cusco.

A todos estos mitos y leyendas, se suma la falta de conocimiento de la población sobre los procedimientos y el estricto protocolo que se sigue para poder donar y trasplantar un órgano en óptimas condiciones (análisis de compatibilidad, tiempo, estado de conservación, traslado); además de los casos de mala praxis y negligencias médicas, alimentados por las noticias sensacionalistas que circulan a diario en los medios:

Aparentemente, en casos de falsas noticias o mala información, la organización carece de un comité que maneje adecuadamente estas crisis y salga a responder oportunamente, probablemente por falta de recursos humanos, de liderazgo y capacidad para neutralizar estos mensajes

adversos a la donación, lo cual le impide alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo:

En cuanto a los medios de comunicación, lo que deberíamos tener, si tuviéramos un sistema totalmente organizado es, primero, un sistema de comunicación permanente con la sociedad, continuo, no grandes campañas porque esas no resultan, sino información permanente de baja intensidad y continua. Segundo, si hay noticias negativas son responsabilidad de los periódicos y hay que contrastarlas con las otras buenas, para que no saquen una noticia que impacta negativamente, sobre todo si son noticias falsas. Y respecto a las instituciones que manejamos la comunicación, tenemos que nutrir a los comunicadores con información continua, correcta, transparente, y tenemos que tomar las medidas preventivas. Es decir, a los comunicadores debemos informarles qué es la muerte cerebral, qué es la donación, qué es el trasplante, para que sepan. Eso debería ser parte, incluso, de la formación de los comunicadores (...) España tiene una crisis informativa. (...) pero tiene una organización tan sólida como parte de un sistema especializado de comunicación que rápidamente contiene y contrarresta. En el Seguro tenemos una forma de responder rápidamente frente a una crisis informativa. Pero adolecemos de especialistas que dominen tanto la comunicación, como el tema de donación y trasplante. ¿Y por qué? Porque nosotros podemos ser muy técnicos con los temas médicos y legales, pero no somos comunicadores. Los comunicadores saben cómo esta información técnica, aburrida y sosa, hacerla llamativa, digerible, atractiva. No solamente para que la vean, sino que interioricen el concepto y cambien de actitud. (Entrevista a gerente de Procura y Trasplante de Essalud. 12 de mayo 2015).

Todo ello explica en gran parte por qué, a pesar de estar de acuerdo con la donación de órganos, muchos peruanos aún no se inscriben en el Registro Nacional de Donantes.

Al momento de inscribirse en el Registro Nacional de Donantes, la ONDT (hoy DIGDOT), hace entrega de la Tarjeta del Donante, donde se consigna la información del ciudadano inscrito como tal en Reniec. Todo esto se ha venido implementando a través de módulos itinerantes, instalados en los diferentes hospitales de salud pública (EsSalud, Fuerzas Armadas y MINSA) y clínicas privadas, así como en otros espacios públicos de la ciudad:

El director de la ONDT dio a conocer que se continuará con la campaña de colocación de los módulos itinerantes de la ONDT, donde las personas se informan y se suscriben a las actas de consentimiento, pues la respuesta de la población ha sido favorable no sólo en los hospitales del Ministerio de Salud, sino también en los de EsSalud, clínicas privadas, centros comerciales, mercados, entre otros (MINSa, 2011).

Estas acciones resultan insuficientes, pues al ser la donación un acto voluntario, es indispensable desarrollar una cultura de donación de permanente difusión, sustentada en acciones transversales a la Política de Donación, a fin de brindar información, disipar dudas, combatir los mitos e incentivar a la población a que done sus órganos.

Por otra parte, la inversión del Estado en campañas de comunicación resultaría más productiva, pues actualmente el sector salud destina millones de soles para tratamientos de diálisis, recursos que bien podrían asignarse a la implementación de estrategias preventivas de salud o de mejoramiento de la infraestructura hospitalaria. Por ejemplo, según Perú Informa (2014), el gasto en diálisis supone 300 millones (5% del presupuesto del Seguro Social del Perú, EsSalud), cuando trasplantar los riñones costaría la tercera parte; el ahorro se podría derivar para otras áreas.

Como parte de la labor de difusión, se implementan programas coordinados entre el MINSa y el MINEDU dirigidos a la población escolar, para la formación de valores solidarios e incentivar la donación de órganos, que deberían extenderse al ámbito universitario, pues es solo a partir de la mayoría de edad que un ciudadano o ciudadana está en capacidad de ser donante, por lo que sería pertinente que el desarrollo de la cultura de donación se focalice, no solo en la población escolar, sino también universitaria.

En un simposio realizado en la UNMSM en 2011, los médicos y los legisladores señalaron la necesidad de educar a la población desde el colegio usando como medio las charlas, películas y visitas a hospitales,

institutos y universidades, para difundir conocimientos relativos a la donación de órganos.

Precisamente por ello, se ha elegido como público objetivo de la investigación a la población universitaria de Lima Metropolitana y específicamente, a los estudiantes universitarios de pregrado de la PUCP, ya que ésta reúne las características del “donante ideal”, pues su estado de salud en términos generales es por naturaleza óptimo con respecto a personas de más edad y porque éste constituye un grupo etario importante (INEI, 2010).

Este mismo informe señala que más del 44% de la población del departamento de Lima tiene menos de 25 años. Según grupos de edad, se registró que el segmento más numeroso de la población está integrado por las personas de 15 a 19 años (9,61%), seguido de la población de 20 a 24 años (9,07%), de 10 a 14 años de edad (8,60%), de 0 a 4 años (8,56%) y de 5 a 9 años de edad (8,51%). Cabe indicar que, el 44,36% de la población del departamento de Lima tendrá menos de 25 años, a fines de junio del presente año (Montero y Vicente, 2006: 426).

Es conveniente señalar que, aparte del poder de decisión –debido a la mayoría de edad- existen otras razones por las cuales esta sería una población clave para asegurar su compromiso de donación, como su buen estado de salud, un mayor riesgo de muerte, y/o capacidades adquiridas que mejoran la decisión (nivel educativo), facilidad de acceso a ellos, entre otros.

Ahora se trabaja la promoción de la salud, y uno de sus pilares es la educación. [...] debería haber cursos en los colegios y universidades que tangencialmente toquen este tema, para que se conozca cuál es la realidad de esta situación. Acá en el Perú habría que hacer más campañas de promoción; hay que trabajar con los jóvenes para que a partir de los 18 años digan: “Yo quiero donar”, incentivarlos a que firmen un compromiso de tal manera que cuando mueran se puedan usar sus órganos. [...] hay que hablar con sus familias para que en el momento que suceda algo, puedan



entender el bien que pueden hacerle al prójimo. Por eso es importante educar a la gente (PuntoEdu, 2012).

Cualquier tratamiento médico o intervención quirúrgica, supone la participación de dos componentes: el profesional de salud y el paciente. Sin embargo, en el caso de los trasplantes, existe un tercer componente: el donante, quién cederá sus órganos a los receptores. Por ello, es tan importante diseñar acciones de comunicación dirigidas a sensibilizar e informar a esta población para que tome la decisión voluntaria de donar sus órganos. Pero, como en la legislación peruana esta decisión no tiene carácter legal si no sólo nominal, se introduce el rol de la familia que tiene la potestad de respetar o no, la decisión de donar de su pariente, quien ya no podrá expresarse debido a su estado de muerte cerebral o encefálica. El componente comunicacional de la política debe entonces incorporar en su diseño, acciones focalizadas no sólo en el donante potencial, sino también en sus familiares.

El 70% de la población está a favor de la donación, pero cuando se le preguntó si la autorizaría en un familiar fallecido el apoyo se redujo al 30%. Por último, solo 13% le dijo sí a la donación en su DNI. La ONDT señala que en el padrón del Reniec aproximadamente dos millones dieron su consentimiento. El problema es que esta voluntad no se respeta. Según datos de EsSalud, institución que más trasplantes realiza, en el 2013 hubo 389 potenciales donantes (personas con muerte encefálica y que habían dado su conformidad en el DNI), pero solo 73 de ellos fueron donantes efectivos. El 56% (218 personas) no pudo hacer respetar su voluntad debido a la negativa de la familia, que tiene la decisión final (El Comercio, 2015).

Para hacer más accesible y amigable el proceso de donación (declararse donante y comunicar esta decisión a los amigos y familiares) la tecnología brinda soluciones que ya se han implementado en otros países, como México o Estados Unidos, donde se han desarrollado herramientas en alianza con Facebook, la red social con más de 2200 millones de usuarios activos en todo el mundo, gracias a las cuales sus miembros

pueden inscribirse como donantes y compartir la decisión con todos sus contactos:

“[...] es importante apoyar, fomentar e implementar campañas encaminadas a incrementar la cultura de la donación. Es por ello que resulta invaluable la contribución de Facebook con esta labor, pues sabemos el alcance que actualmente tiene esta red social y el grado de penetración que alcanza en la población.” (Lic. Carlos Castro, Presidente Ejecutivo de Asociación ALE) (Xataka, 2012).

Esta iniciativa está alineada con la política de “Gobierno Electrónico”, que está implementando el Estado peruano para acercar las diferentes instancias de gobierno a los ciudadanos mediante el uso de la tecnología digital: “El Gobierno Electrónico es el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), particularmente la Internet, como una herramienta para alcanzar un mejor gobierno” (Naser, 2011).

A pesar de sus beneficios para la sociedad peruana en su conjunto al corto plazo (todos podemos ser donantes y receptores en algún momento de nuestra vida), la donación de órganos resulta un producto social intangible. La adopción de una actitud solidaria o el cambio esperado de convertirse en donante voluntario es, desde el punto de vista del marketing social, difícil de ser promovido y aceptado.

El agente de cambio -en este caso, la Organización Nacional de Donación y Trasplante de Órganos- depende del MINSA y debería contar con recursos técnicos, financieros, humanos, capacidades de liderazgo y gestión que le permitan diseñar e implementar una estrategia comunicacional eficiente, eficaz y sostenible en el tiempo:

En esta realidad ideal hay un sistema de salud confiable, financieramente viable y muy organizado, que permite que cualquier miembro de la sociedad, acceda a un trasplante. Y eso les permite mantener una imagen que hace que la donación sea bastante sencilla de promover, de promocionar, como una práctica segura, transparente, equitativa. Las condiciones que se dan en esa realidad ideal son las que buscamos todos



los que trabajamos en este esfuerzo de llevar este tratamiento a la población que lo necesita (Entrevista a gerente de Procura y Trasplante de Essalud. 12 de mayo 2015).

Estas son las condiciones ideales que permiten por ejemplo a España, liderar la donación y trasplante a nivel de la región iberoamericana. En el Perú, ello resulta complicado debido a la fragmentación del sistema de salud pública, a la falta de articulación interinstitucional e intersectorial y a la ausencia de decisión política. Se requiere un sistema de salud confiable y de acceso universal, adecuadamente organizado y financiado. Que comunique con claridad el desarrollo de los trasplantes y la cantidad de pacientes atendidos, para que la población esté informada. La comunicación debe ser especializada, institucionalizada y partir de la organización responsable, en este caso la ONDT (hoy DIGDOT); el modelo español es un modelo a seguir.

España viene trabajando intensamente en su sistema de donación y trasplante desde hace más de 30 años, por eso tienen la mayor tasa de donantes en la región y en el mundo. La Organización Nacional de Trasplantes (ONT) comenzó como resultado del esfuerzo de un grupo de médicos especialistas preocupados por la necesidad de sus pacientes y terminó consolidándose como una preocupación de gobierno; actualmente es una política de Estado. El logro alcanzado por la política española de donación y trasplante se evidencia en la conciencia de sus ciudadanos.

Esta investigadora, conoció el caso de un paciente peruano diagnosticado con muerte cerebral, cuya hermana radicada mucho tiempo en España, viajó al Perú para donar sus órganos al conocer su estado. Eso es cultura de donación. En contraste, en el Perú, los familiares de donantes cadavéricos perciben a los médicos procuradores como “buitres” que revolotean en espera de los órganos de su ser querido. Esto ocurre principalmente por desconocimiento debido a la falta de campañas de sensibilización que muestren la importancia de donar.

De la mano con un sistema de comunicación eficaz y transparente, los ciudadanos y ciudadanas peruanos (donantes voluntarios potenciales y sus

familias) solo adoptarán una actitud solidaria en función a la confianza que les inspiren los órganos responsables de la implementación y ejecución de la Política de Donación y Trasplante, así como de los profesionales de salud encargados de estos procesos.

Según la ONT, las principales razones por las cuales la gente a pesar de que sabe que es importante donar no lo hace, no son los temas religiosos, si no la desconfianza en los sistemas de salud y la poca equidad para acceder al trasplante. El problema es la desinformación lo que genera desconfianza en los sistemas públicos de salud y de trasplante.

Así mismo, una manera de alcanzar las metas deseables de donantes voluntarios es reforzar la Política de Donación y Trasplante, estableciendo alianzas estratégicas con otros sectores y actores sociales, -organizaciones o empresas del sector privado, instituciones de educación superior- a fin de implementar campañas de comunicación y sensibilización eficientes y eficaces; existen experiencias similares en Colombia: Universidad ICESI y Fundación Valle del Lili:

En el transcurso del 2010, el Banco de Sangre de la Fundación Valle del Lili, continuó con la labor educativa que viene realizando desde hace varios años con los jóvenes universitarios, en donde se busca cambiar el imaginario social que se tiene acerca de la sangre y la donación. 800 estudiantes han desarrollado estrategias de mercadeo y piezas publicitarias. Al implementar el proyecto en 2007 (semestre I), se pasó de captar aproximadamente 40 donantes/campaña a 685 donantes/campaña en 2010, con un aumento progresivo y constante desde entonces (Fundación Valle del Lili, s/f).

Estas alianzas permiten visibilizar el trabajo de la organización responsable de ejecutar la política y refuerzan su posicionamiento frente a la población. Además, son eficientes pues se aprovechan los recursos humanos, técnicos y financieros de los aliados. Los convenios con los medios de comunicación son muy importantes para causar impacto. Actualmente, por ejemplo, se está implementando una serie de acciones comunicacionales para promover la donación de órganos con la Corporación RPP (Radio Programas del

Perú). Las campañas pueden implementarse en cualquier momento del círculo de la política, sin que ello afecte el desarrollo de otros programas paralelos. Además, podrían ser fácilmente replicables en otras universidades o institutos de educación superior, pública o privada a nivel nacional, aportando a la sostenibilidad de la Política Nacional de Donación de Órganos.

De igual modo, así como existen factores socioculturales que influyen en la decisión del individuo de donar o no sus órganos, también hay factores de carácter estructural que corresponden a la institucionalidad de la Política, como son: el nivel de articulación y/o coordinación de las instancias ejecutoras y la capacidad de liderazgo de los funcionarios y autoridades de la organización, así como las capacidades humanas, financieras y técnicas de la que dispone la organización y, principalmente, la voluntad política del Estado para poner en agenda este importante tema. Todos estos factores pueden ser determinantes para el éxito o fracaso de un programa o política pública.

Las políticas de gobierno son intangibles en la medida en que no aterricen en hechos, de lo contrario quedan en un discurso. Entonces, es política del gobierno de turno fomentar, propiciar el acceso a trasplantes. [...] esta debería ser política de Estado, no del gobierno de turno porque ya está normada. Hay una ley de promoción de la donación de órganos. Dice que es de interés nacional, entonces todos los organismos del Estado tienen que abogar para que eso se ejecute. ¿Y quiénes son esos organismos? El Poder Legislativo, el Poder Ejecutivo... Pero en el país esta política se va diluyendo en el camino y termina por no aplicarse (Entrevista al gerente de Procura y Trasplante de EsSalud, 12 de mayo 2015).

A través de la investigación se pueden identificar elementos socioculturales que estarían limitando el logro de objetivos de la Política de Donación y Trasplante en nuestro país, tales como temores, prejuicios, creencias religiosas, mitos, entre otros, sin embargo, el éxito de la política no depende exclusivamente del componente comunicacional; existen elementos de carácter estructural y normativo propios del sector salud, que estarían afectando la eficiencia de la gestión del organismo encargado de su

implementación. Estos responden a variables que podrían ser materia de otra investigación, aunque se señalan y comentan tangencialmente en la presente.

El tema de los trasplantes es un problema de salud pública. Como se menciona líneas arriba, se han hecho estudios que han demostrado que, en términos de la economía de la salud, resulta más rentable para el Estado realizar un trasplante de riñón a un paciente con insuficiencia renal terminal, que mantenerlo con baja calidad de vida con tratamientos de hemodiálisis (aparentemente menos costosos que un trasplante). Tal como se prevé, de seguir aumentando la demanda de estos tratamientos y ante la escasez de donantes cadavéricos, el sistema de salud pública muy probablemente colapsaría:

La enorme responsabilidad política que tienen los estados de velar por la salud de la población implica en gran medida, determinar la manera más eficiente de administrar los escasos recursos. Son las entidades estatales, las que, en primera instancia, deberían preocuparse por explorar, cuál es la mejor manera de invertir el presupuesto destinado al sector salud (Lozada, 2007).

Son múltiples los aspectos que intervienen en la Política de Donación y Trasplantes: estructurales, financieros, de gestión, etc. El valor de este trabajo de investigación radica en el énfasis en el componente comunicacional, fundamental para cualquier política de Estado, pero particularmente para ésta, ya que depende de la decisión libre y voluntaria de los ciudadanos. Los resultados proporcionarán a la organización responsable, insumos valiosos para el diseño de un plan estratégico de comunicación, con la finalidad de minimizar y neutralizar todos aquellos elementos que se oponen a la donación. Para ello, se formularán recomendaciones que constituyen una oportunidad de mejora para la política.

## **2.5 Investigaciones relacionadas**

El informe elaborado por el Departamento de Investigación y Documentación Parlamentaria presenta un panorama muy completo acerca del estado de la Donación y Trasplante de Órganos en el Perú. En él se analizan diversos aspectos (legales, de política pública y otros) que inciden en nuestro sistema de donación y trasplante (Neciosup, 2014).

Una de las principales conclusiones que señala dicho informe, es que: “desde el Estado las medidas establecidas para fomentar actos solidarios entre las personas no han generado el impacto favorable esperado” (Neciosup, 2017).

Del mismo modo, afirma que: “[...] con la dación de la Ley N° 30473, se establece que los familiares de los peruanos que decidan donar órganos a su muerte no podrán revocar la voluntad de esta persona tras su fallecimiento” (Neciosup, 2017).

Si bien es cierto que la Ley N° 30473 que entró en vigencia recientemente (junio de 2016) soluciona el tema de la negativa familiar, se estaría evidenciando que la modificación en la legislación no asegura el aumento de la tasa de donantes efectivos. En todo caso, habría que esperar un período de cinco años -como mínimo- para observar los resultados de este cambio. En el Perú, la ley de donación está en función del consentimiento expreso del donante, es decir que el incremento en la cifra de donantes depende fundamentalmente de la voluntad del individuo, quien debe tomar una decisión libre e informada, antes de convertirse en donante. Nuevamente, se destaca la importancia del componente comunicacional de la política, el cual independientemente del aspecto normativo, tiene como objetivo la promoción de una cultura de donación entre los ciudadanos.

Esta misma investigación registra la voluntad de los peruanos para donar sus órganos, en las diferentes regiones a nivel nacional, según datos de Reniec en 2018:

El 76.42 % de peruanos identificados (24, 450,369) no aceptan donar órganos en su DNI, siendo 18 los departamentos del país los que se



encuentran ubicados por encima del porcentaje total nacional de personas que no acepta donar.

13.04% de peruanos (3, 187,945) consignó en su DNI la aceptación de ser donante; destacando en estos resultados y por encima del 15 %, los peruanos en el exterior (1.06%), La Libertad (0.71%), Callao (0.62%), Lima (6.19%) y Arequipa (0.70%).

El 10.54% de peruanos (2, 578,170) aún no ha especificado su condición de donante de órganos, destacándose esta característica en los departamentos de Ancash (0.41%), Cajamarca (0.65%), Piura (0.65%), San Martín (0.35%), Puno (0.47%) y La Libertad (0.69%) (Reniec, 2018).

A partir de estos datos se puede observar que los peruanos que radican en el extranjero son más solidarios que aquellos que residen en territorio nacional, lo que lleva a pensar si ello es producto de la influencia de un entorno favorable a la donación.

De otro lado, la brecha entre el porcentaje de peruanos que son donantes en Lima y otras regiones del país es considerable, lo que estaría identificando una oportunidad de intervención de la política, con énfasis en el componente comunicacional focalizado en esas zonas.

Otro dato relevante es la relación entre el aumento en la tasa de donantes y la aplicación de la ley del “consentimiento presunto”, que se aplica en España, lo que habría permitido al sistema de donación de ese país, disponer de una mayor cantidad de órganos para realizar los trasplantes. En el Perú, se aplica la ley del “consentimiento explícito”, es decir que el donante debe expresar en vida su deseo de donar, ya sea en el DNI, en el Acta de Consentimiento o haberlo manifestado explícitamente a sus familiares, lo cual representa un costo no monetario para el ciudadano, pues para declararse donante voluntario, debe hacerlo de manera presencial, ya sea en una oficina del Reniec o en la misma ONDT.

A pesar de haberse presentado en el Congreso una iniciativa para introducir la ley de “donación presunta” en nuestro país, ello no ha prosperado. Sin embargo, aunque se modificara la legislación en ese sentido, los ciudadanos no deberían pensar en la donación como una obligación, sino como un deber ciudadano, lo que se logra fomentando la educación en valores como la solidaridad.

## 2.6 Conceptos claves

### a. Donante vivo, donante cadavérico.

La donación de órganos puede realizarse con donantes vivos o en estado cadavérico. “En el caso de las personas vivas, estas deben estar lo suficientemente informadas, conocer los riesgos de la operación y estar conscientes de hacerlo voluntariamente” (Neciosup, 2017).

La persona que va a donar en vida un riñón, parte del hígado, médula ósea o sangre, generalmente lo hace para un familiar; por ejemplo, una madre a su hijo, un hermano a otro. En ese caso, existe un protocolo médico para establecer la viabilidad del trasplante, principalmente que el donante vivo sea compatible con el receptor. El hecho de existir consanguinidad no asegura la compatibilidad entre ambos.

Otro requisito es que el donante vivo esté debidamente informado acerca del procedimiento del trasplante y las implicancias que esta intervención quirúrgica tendrá para su vida futura. Por ejemplo, los cuidados que deberá tener al vivir con un solo riñón. En ello, el componente comunicacional juega un rol fundamental. Los profesionales de salud deben proporcionar toda la información que el donante vivo requiera antes de realizar el trasplante, pues se trata de una decisión trascendental para esa persona, que puede afectar su salud y que además tomará de forma libre y voluntaria.

En caso de un donante en estado cadavérico, “la posibilidad de donación empieza desde la declaración de *muerte encefálica* realizada por un



neurólogo o neurocirujano, que termina siendo la condición médica básica para realizar este acto solidario” (Neciosup, 2017).

#### **b. Muerte cerebral/encefálica.**

La muerte encefálica o muerte cerebral, es un concepto que puede generar controversia entre la familia y los profesionales de salud responsables de su diagnóstico; si el paciente aún tiene signos vitales, la familia puede apelar que éste aún no ha fallecido. También puede confundirse con el estado de coma, el cual sí puede ser reversible. En el caso de muerte encefálica o cerebral, es clave la intervención de los médicos especialistas, los que deberán explicar a la familia que este tipo de muerte es irreversible.

Este momento es crucial para el proceso de donación, ya que los médicos procuradores, luego de certificada la muerte cerebral por parte de un neurocirujano, deberán aproximarse a la familia del donante para solicitar su autorización a fin de extraer los órganos y tejidos para ser donados a los receptores en lista de espera, ello en caso de que el donante no haya manifestado en vida su voluntad de donar.

Hay que tener en cuenta, que el donante ya no puede expresar su voluntad, la cual debe haber sido expresada previamente, ya sea mediante el Acta de Consentimiento, el DNI o comunicada a sus familiares en vida. Cabe precisar que “con la dación de la Ley N° 30473, se establece que los familiares de los peruanos que decidan donar órganos a su muerte no podrán revocar la voluntad de esta persona tras su fallecimiento.” (Neciosup, 2017).

#### **c. Cultura de donación**

Se define “cultura” como el conjunto de bienes materiales y espirituales que se van transmitiendo de generación en generación para orientar las prácticas o comportamientos individuales y colectivos de determinado grupo social. Se expresa mediante la lengua, estilos o modos de vida, costumbres, tradiciones, hábitos, valores, entre otros.

Brindar la información acerca de todos estos conceptos, así como de los procesos de procura, donación y trasplante, es indispensable para construir una cultura de donación ciudadana. Esto es tarea del Estado, ya que la Política de Donación y Trasplante es responsabilidad directa del sector salud y de las instituciones que participan de la política, entre ellas el ente rector (MINSA).

A fin de promover una cultura de donación entre la población, el MINSA realiza diversas actividades a nivel nacional, para sensibilizar acerca de la importancia de donar, con la finalidad de que los ciudadanos estén adecuadamente informados antes de tomar la decisión de donar de manera voluntaria sus órganos, luego de ocurrido su fallecimiento.

Con ese objetivo, el gobierno acaba de promulgar una ley que promueve la donación voluntaria de sangre en la educación básica regular a través de la Ley N° 30980, con la intención de introducir la donación voluntaria de sangre en la Ley General de Educación, para enseñar a las nuevas generaciones acerca de la urgencia de donar sangre de forma voluntaria, con un espíritu altruista y solidario, y para hacerla sostenible en el tiempo, como lo manifiesta el Doctor Juan Almeyda actual director de la DIGDOT:

Por primera vez en el país, la donación voluntaria de sangre se encuentra integrada a la parte formativa de la población escolar y por ende se producirá el cambio generacional. A partir de la ley corresponde diseñar al MINSA las estrategias y actividades de incorporación a los planes curriculares de la educación básica regular en conjunto con el Ministerio de Educación (PCM, 2019)

En el Perú, solo el 1,22% de la población dona sangre, lo que dificulta la disponibilidad de las unidades suficientes para la atención de emergencias a nivel nacional.

La cultura de donación se construye a través de la educación en valores como la solidaridad, desde la escuela y el hogar. Cultura de donación, es

también tomar conciencia de que todos podemos ser donantes o receptores de un órgano, tejido, médula ósea, córnea o sangre, en algún momento de nuestra vida. Cultura de donación, es una cuestión de responsabilidad, de empatía y de solidaridad. Hoy por ti, mañana por mí.

Cultura de donación, también implica que el ciudadano se registre como donante, ya sea en su DNI o firmando el acta de Consentimiento. Adicionalmente, es necesario que luego de tomar la decisión de donar, se comunique ello a su familia para que, llegado el momento, los familiares respeten su decisión.

Ello se logra con el concurso de varios factores. España, país ejemplo de cultura de donación, ha logrado aumentar significativamente su tasa de donantes y sostenerla, gracias a la gestión exitosa de la organización responsable de la política (ONT), que se ha fortalecido en base al liderazgo de sus directores, al apoyo del sistema de salud y al respaldo político de su gobierno. Rafael Matesanz, fundador y exdirector de la ONT cuenta que a pesar de la falta de continuidad de los ministros del sector, la organización se ha mantenido:

[...] este modelo funciona si existe solidaridad por parte de la población, y si hay un buen Sistema Nacional de Salud, como el que tenemos en España. Pero además de eso hace falta algo más, hace falta organización y un sistema integral de gestión, que es lo que hemos conseguido. Un sistema de gestión de recursos humanos, de innovación, de desarrollo [...] (Redacción Médica, 2019).

El mismo Matesanz, reconoce el valor del componente comunicacional en el modelo español para consolidar una cultura de donación. La comunicación oportuna y adecuada que brinda la organización responsable en momentos de crisis, como fue el intento de una transnacional alemana de médula ósea de penetrar el sistema de donación español: “Pese a que el golpe fue muy duro conseguimos avanzar, gracias en parte a los medios de comunicación. La información se manejó con una habilidad tremenda por parte de nuestra directora de comunicación [...]” (Redacción Médica, 2019).

La participación de otros sectores como el privado en la promoción de una cultura de donación, también es señalada por el past director de la ONT:

[...] los proyectos que se estaban llevando a cabo se han fortalecido y que incluso hay algunos nuevos que son realmente muy útiles como la alianza con la sanidad privada. Esa alianza ha existido siempre, lo que pasa es que estaba centrada en determinadas comunidades. Lo que se ha hecho ahora es institucionalizar esa alianza. [...] el haber institucionalizando esto y sobre todo el haber creado un clima muy positivo con el sector privado para la donación de órganos es algo tremendamente valioso. (Redacción Médica, 2019).

## **2.7 Estrategia comunicacional.**

La Guía de Comunicación Estratégica en Salud Pública, elaborada por el MINSA, ha sido diseñada para la consulta y capacitación de los comunicadores de las Direcciones y Establecimientos de Salud, así como de los organismos públicos descentralizados del nivel nacional, regional y local, con la finalidad de servir de referente para la planificación de las intervenciones de comunicación en el sistema de salud pública, la cual se deberá hacer en coordinación con las partes del nivel central involucradas en la toma de decisiones:

### **Pasos para elaborar un plan de comunicación**

La elaboración de un plan de comunicación, plan de trabajo o plan de acción, responde a las necesidades y situaciones de riesgo en salud de una población en particular.

### **Puntos básicos a considerar para elaborar un plan de comunicación:**

1. Realice un diagnóstico: ante un problema de salud detectado o que presenta mayor incidencia; ello contribuirá a delimitar posteriormente la intervención. Es importante desarrollar las siguientes preguntas para delimitar mejor nuestra planificación. ¿Quiénes son los grupos o zonas

más vulnerables?, ¿qué factores externos propiciaron esta situación?, ¿qué conocimientos, actitudes y prácticas tienen los grupos identificados ante este problema de salud?, ¿cuál es el nivel de involucramiento de las autoridades en el tema de prevención y promoción de la salud respecto al tema?, ¿cuáles son las barreras o ruidos de comunicación existente?

2. Elabore el plan: a partir de la identificación concreta del problema y de las respuestas que se hayan obtenido del diagnóstico (público objetivo, conductas esperadas, zonas priorizadas, temas a desarrollar). Es necesario que el plan esté enmarcado en los lineamientos formulados por el nivel central y los que se hayan diseñado en el nivel local.
3. Cree mensajes: teniendo en cuenta los contenidos técnicos, el público objetivo y las características socioculturales del mismo. Estos mensajes deberán ser validados tanto por los técnicos especialistas como por la población beneficiarios. Es importante desarrollar un árbol de los mensajes con la intención de identificar cuáles serán los mensajes primarios y secundarios que llegarán a la población. Ello es parte de una estrategia discursiva.
4. Seleccione medios: según el presupuesto designado y el público objetivo. Además, se debe tener en cuenta el consumo o demanda del público objetivo y los espacios reconocidos como los de mayor concurrencia.
5. Defina materiales: acorde al nivel de intervención, los objetivos de comunicación. Se definirá si son de difusión y /o educativos,” según lo que se quiere dar a conocer al público al que se quiere llegar “.
6. Valide los materiales: en dos niveles. El primero con los técnicos especialistas y el segundo con la población destinataria antes de su producción definitiva. Esto permitirá, por un lado, estar seguro de que la información que se emita sea la correcta y por el otro, determinar si la población entiende y se identifican con los contenidos y diseño.
7. Producción de materiales: con la versión final y los últimos detalles revisados y aprobados, se debe realizar la producción de los materiales



según la cantidad estimada. Se recomienda realizar el seguimiento a la producción del material para asegurar la calidad.

8. Realice un monitoreo de sus actividades: Esta acción permitirá efectivizar sus recursos y realizar correcciones o cambios oportunos para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas. El monitoreo de las acciones se deberá desarrollar en todo el proceso de la ejecución del plan de intervención.
9. Evalúe los resultados obtenidos: al finalizarse la ejecución de las acciones es necesario conocer si cumplió con los objetivos y logró las metas establecidas. Para ello, es indispensable que formule los indicadores de evaluación en la etapa de planificación.
10. Presente informe de comunicación: el proceso de una intervención en salud no debe terminar con la obtención de los resultados. Debe procesarse y presentarse al equipo técnico (DIRESA, DISA o del nivel central del MINSA) para su sistematización a modo de antecedentes (lecciones aprendidas) para las intervenciones venideras (MINSA, 2006)

En el documento citado, se establecen claramente varios pasos a seguir ex ante y ex post la intervención. Es pertinente analizar cada uno, en función a su importancia para el logro de los objetivos de la Política de Donación y Trasplante.

Un diagnóstico preciso parte de una línea de base veraz y actualizada, lo que permite definir la población objetivo, el problema a resolver, las partes interesadas entre otros temas, para focalizar con eficacia y eficiencia la intervención.

La planificación estratégica, incluye la elaboración de un plan de acciones de comunicación; la creación de mensajes clave o elaboración de contenidos, la selección de los medios, canales o puntos de contacto más adecuados para llegar a la población objetivo, definir, validar y producir los materiales de comunicación según los objetivos y duración de la intervención.

Por último, el monitoreo de la implementación de la intervención, así como la evaluación de los resultados, son necesarios a fin de informar a los organismos responsables los aspectos positivos y negativos a considerar, para futuras intervenciones.

Las etapas descritas conforman la estrategia o componente comunicacional de cualquier política pública.





## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En concordancia con la naturaleza de la investigación se ha empleado la metodología cualitativa para conocer, identificar, analizar y, posteriormente, producir el conocimiento que permita proponer mejoras al componente comunicacional de la Política de Donación de Órganos.

Se ha trabajado a través de muestras significativas (no probabilísticas) para recolectar información relevante y útil para describir, identificar e interpretar el contexto general en el que se desarrollan las etapas del diseño, implementación y monitoreo de la estrategia de comunicación de la Política de Donación de Órganos, a partir de lo cual se plantean las recomendaciones y propuesta de mejora del componente comunicacional.

#### **3.1 Forma de investigación.**

La investigación es a manera de diagnóstico partiendo de un problema vinculado a la gerencia social, pues se trata de la Política Pública de Donación y Trasplante de Órganos y Tejidos implementada por el Estado peruano, la que no sería eficaz y eficiente por falta de una estrategia de comunicación diseñada, implementada y monitoreada por los organismos responsables de su ejecución. Adicionalmente, en el diagnóstico se incluyen otras variables como la capacidad de gestión, el liderazgo, los recursos humanos, técnicos y económicos, así como la voluntad política; estas estarían impactando negativamente en la tasa de donantes.

El escenario de la situación actual de la política –con énfasis en su componente comunicacional- se describe a través de la revisión documental, observación-participante y entrevistas abiertas y semi estructuradas a las diversas fuentes de información, las cuales brindan a la investigadora la oportunidad de intervención en términos de la gerencia social al formular recomendaciones de mejora.

### **3.2 Unidad de análisis**

La atención de esta investigación está centrada en la Estrategia de Comunicación de la ONDT (hoy DIGDOT) en cuanto a su diseño, plan de implementación y monitoreo.

### **3.3 Fuentes de información.**

La investigación se llevó acorde a las características de las diversas fuentes de información. En el caso de los jóvenes universitarios de la PUCP (donantes potenciales), se recogió información a través de entrevistas que se aplicaron en los módulos de donación de la ONDT, luego de la firma del Acta de Donación.

Para investigar al público objetivo, se diseñaron entrevistas semi estructuradas. Ex ante, la investigadora gestionó ante la Dirección de Responsabilidad Social (DARS-PUCP) la instalación de un módulo itinerante de la ONDT para promover la donación de órganos en las diferentes facultades dentro del campus universitario. Durante tres días se realizaron 20 entrevistas a los estudiantes que se acercaron al módulo.

Es pertinente mencionar, que la investigadora a cargo de este trabajo gestionó ante la DARS la colocación y permanencia del módulo de la ONDT (hoy DIGDOT) en los meses de octubre y noviembre, de manera que estos pudieran rotar en las diferentes facultades y así llegar a una mayor cantidad de estudiantes. También sugirió a la Coordinadora de Comunicación de dicha organización, la realización de charlas, las que no pudieron concretarse por la falta de tiempo y de coordinación. Un dato importante es que durante el tiempo en que se realizó la campaña de promoción en el campus PUCP, se publicaron sendos reportajes en los medios de comunicación interna de la universidad Punto Edu y Neo respectivamente, publicaciones que también fueron gestionadas por la investigadora.

En el caso de los organismos ejecutores de la política (ONDT-MINSA, EsSalud, Reniec), se efectuaron entrevistas a profundidad (abiertas y semi estructuradas) a expertos y/o autoridades, tales como directores y past

directores, profesionales de salud, promotores(as) en los módulos de donación, coordinadores o jefes de comunicación y gerentes del área de comunicación y/o imagen de dichas instituciones.

Paralelamente se investigó a los diferentes actores del sector salud y del sector privado que participan -o que podrían participar- de la formulación de esta política, así como otros organismos públicos involucrados, tales como el Reniec y, principalmente, a la ONDT.

Del mismo modo, se realizaron entrevistas a profesionales especializados en donación y trasplante de la Unidad de Procura de la ONDT- MINSA y la Gerencia de Procura de EsSalud quienes, en su calidad de médicos procuradores de órganos, tienen vasta experiencia en el área y han aportado valiosos testimonios acerca del proceso que involucra las reacciones positivas y/o negativas de la familia del donante potencial, cuando éste es diagnosticado con muerte cerebral. Esta fase también forma parte del componente comunicacional y debe ser tomada en cuenta en el diseño de la estrategia porque, aun cuando el fallecido haya tomado la decisión de donar sus órganos antes de morir, es la familia quien finalmente decide si respeta o no su voluntad.

Adicionalmente, como muestra del sector privado, se entrevistó a un empresario que aportó su particular punto de vista. Asimismo, se aplicaron entrevistas a pacientes receptores de órganos, familiares de donantes con muerte cerebral y/o miembros de organizaciones afines (pacientes que requieren órganos de reemplazo), entre otros actores vinculados al proceso de la donación y quienes constituyen el fin último de la política: derecho a la vida y a la salud de manera justa y equitativa, a través de un órgano sano de reemplazo.

Se hizo, asimismo, la revisión de las diferentes herramientas de comunicación empleadas que constan en los documentos, así como la observación participante de acciones de comunicación implementadas por la organización ejecutora de la política.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección**

Se diseñaron los siguientes instrumentos: guía para la observación participante, guía para las entrevistas abiertas y semi estructuradas, y guía para la revisión documental.

### **3.5 Dimensiones de la investigación.**

Considerando el vasto universo de donantes potenciales (cualquier peruano o peruana de 18 a 55 años, que sea cien por ciento compatible con el receptor), se seleccionó un segmento de la población para hacer viable la investigación.

Cabe mencionar que, para efectos de la metodología de investigación cualitativa, no es relevante la cantidad de sujetos investigados sino la tendencia de los resultados obtenidos, la cual muy probablemente se repetiría si se ampliara la muestra (significativa).

La muestra estuvo conformada por 20 jóvenes de 18 a 25 años, hombres y mujeres, estudiantes universitarios, y residentes en Lima Metropolitana. A conveniencia de la investigadora, el análisis se focalizó en la población de alumnos de pregrado de la PUCP.

Aunque a nivel mundial los criterios médicos para la exclusión de donantes se han flexibilizado en cuanto a limitaciones de edad, preferencias sexuales, tatuajes y otros, se eligió este segmento de la población en base a consideraciones etarias, biológicas y socioculturales, que configurarían al joven como el “donante ideal”, por su predisposición al cambio, a las nuevas tendencias y a la adopción de nuevos hábitos.

Otro criterio para la segmentación fue que, al cumplir 18 años, el joven está obligado a tramitar y obtener su DNI para ejercer sus derechos como ciudadano (votar en las elecciones, por ejemplo) y, en este caso, el donante potencial debe contar con un DNI para inscribirse en el Registro Nacional de

Donantes. Los menores de edad solo pueden ser donantes con la autorización expresa de sus padres.

Una consideración para la selección de la muestra fue la accesibilidad de la investigadora a la fuente de información, en este caso, la concentración de los sujetos investigados -donantes potenciales- dentro del campus universitario.

Otras fuentes consultadas fueron: la Coordinadora de Comunicación de la ONDT; past directores de la ONDT; estudiantes de pregrado de la PUCP; profesionales de salud (directores y/o médicos del MINSA); médicos procuradores (Unidad de Procura ONDT); el gerente del Área de Procura y Trasplante de EsSalud.; el gerente de Imagen Institucional del Reniec y, en representación del sector privado, un ex gerente general de Alicorp, (uno de los mayores grupos empresariales del Perú), pues la ley señala que una persona puede solicitar licencia a su empleador para acudir a donar: “Todo trabajador que desee donar sangre tiene derecho a que su centro laboral le otorgue permiso por el tiempo que demande el proceso de la donación” (MINSA, 2000)

En general, se recogieron las opiniones y percepciones de todos los actores involucrados en la política de donación y trasplante de órganos; donantes potenciales, profesionales de la salud, así como de familiares de donantes y pacientes trasplantados.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 OE1 Identificación y análisis del diseño**

##### **4.1.1 ¿En qué consiste la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos?**

La estrategia de comunicación de la ONDT busca enfatizar la importancia de la donación y el trasplante de órganos para generar opinión pública responsable y consiste a través de:

- Una estrategia creativa bajo el lema: “Si donas órganos, puedes dar vida”. Para reforzar la idea crearon dos lemas de refuerzo: “Tú puedes dar vida, dona órganos” y “La donación de órganos salva muchas vidas, expresa tu amor a los demás”. Finalmente, se empleó la frase que se mantuvo durante el período investigado: “Dona órganos, dona vida.”
- Una estrategia de prensa en la que elaboraron: notas informativas para los medios de difusión masiva, entrevistas de los voceros con los medios, material informativo para que los medios difundan por medio de artículos o mensajes, entrevistas con los pacientes que ya recibieron órganos y con los que están en la lista de espera, y campañas nacionales de sensibilización. Asimismo, se propusieron realizar el monitoreo y un balance de la estrategia con los medios de difusión, elaborar dípticos o trípticos, establecer un link en la web del MINSA, y mantenerse en coordinación y enlazados con el personal de prensa de EsSalud y Reniec.

##### **4.1.2 Elementos del Diseño de la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos**

Según el modelo del ciclo de las políticas públicas, una fase importante ha sido la identificación y definición del problema, lo cual constituye la

oportunidad de intervención en gerencia social. En esta parte se identificaron cuatro elementos en el diseño de la estrategia comunicacional; sus resultados constituyen las recomendaciones para la mejora del componente y, consecuentemente, de la Política de Donación y Trasplante de Órganos.

#### **a) Del diagnóstico**

Para hacer el diagnóstico del componente comunicacional, el análisis debe empezar por identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas y externas, así como la formulación de una línea de base.

En el caso de la política de donación, la organización ejecutora no cuenta con la información precisa (línea de base). Conforme a la entrevista realizada a la coordinadora de comunicación de la ONDT, la entidad basa la planificación estratégica de sus acciones de comunicación en la cantidad de actas de donación firmadas por los donantes voluntarios durante las campañas que realizan en diversos puntos del país. Estas actas, al no tener valor legal, sólo indicarían la intención de los ciudadanos a donar sus órganos puesta de manifiesto en este documento. Según cifras recientes reveladas por las autoridades entrevistadas, la tasa de donantes por millón en nuestro país habría retrocedido en lugar de aumentar. Como gerente social, este dato fue un claro indicador de la urgencia de la intervención.

#### **b) De los mensajes clave y recursos creativos.**

Toda política o programa social requiere de un componente comunicacional. Ya se ha mencionado la importancia de este componente para la Política de Donación y Trasplantes de Órganos, puesto que la comunicación es fundamental para educar, informar o sensibilizar. Su fin es la construcción de una cultura de donación en la sociedad peruana y ello sólo se consigue manteniendo la unidad de comunicación en los mensajes de cambio, sosteniendo a lo largo del tiempo un mismo mensaje clave, estructurado y



dirigido a partir de los objetivos de comunicación establecidos en la estrategia.

Para ser eficaz, el mensaje debe ser fruto de una investigación realizada a la población objetivo, que incorpore los principales *insights* (verdades ocultas en el inconsciente) resultante de las percepciones (positivas y/o negativas) acerca de la donación. Si se encuentran mitos, temores u otro tipo de creencias, el mensaje debería neutralizarlos. Si la investigación identifica una predisposición hacia la donación, el mensaje debería reforzar ello, a través de evidencias y testimonios. Si la población objetivo manifiesta confusión y desconocimiento, la estrategia de comunicación debería estar orientada a proporcionar información oportuna, veraz y pertinente, que permita a esta población tomar una decisión informada acerca de la donación de órganos, ya sea a favor o en contra.

Con relación a los mensajes emitidos a través del material publicitario (gráfico, digital, entre otro), elaborado por EsSalud, Reniec y ONDT-MINSA, se encontró que:

Existe falta de información y desconocimiento acerca de la donación de órganos, lo cual alimenta los mitos y prejuicios existentes en la sociedad. Las entrevistas realizadas a los estudiantes de pregrado de la PUCP han revelado creencias arraigadas que dificultan la donación voluntaria de órganos. Por ejemplo, una alumna expresó: “[...] y si me quitan las córneas, ¿cómo se me verá en el cajón?”, demostrando que existe desinformación acerca de todo el proceso de donación (extracción, trasplante, etc.). La doctora de la Unidad de Procura manifestó:

Hay mucha gente que no dona porque tiene miedo. Todavía hay algunos que piensan que van a sentir cuando le quitan un órgano estando muertos. O piensan que cuando mueren, Dios o algún ser supremo de la religión que ellos crean, les va a pedir cuentas dónde está tu riñón, dónde está tu hígado; por eso hay que difundir el lado positivo de la donación (Entrevista a médica ONDT, 6 de mayo 2015).

Según declaraciones en prensa del *past* director de la ONDT, en 2009 se realizó un estudio, el cual no se ha vuelto a aplicar desde esa fecha. Quiere decir que, desde entonces no existe información actualizada sobre percepciones y/o actitudes de la población frente a la donación, sobre la cual estructurar los mensajes claves dirigidos a sensibilizar y crear conciencia sobre la importancia de donar.

Otro factor en contra es la diversidad, tanto en su contenido (lo que se comunica), como en la manera y los canales a través de los cuales se transmiten los mensajes (cómo y dónde se comunica), además de los recursos visuales (gráficos, cromáticos) que emplean los organismos ejecutores de la política, ello no sería más que el resultado de la falta de articulación intersectorial y multisectorial, que podría estar generando confusión en la población objetivo.

Según el gerente del Área de Procura de EsSalud, para el MINSA no es prioritario el tema de la donación, sin embargo, para el Seguro Social sí es importante promoverla, pues gran cantidad de los enfermos terminales en espera de un trasplante a nivel nacional institución (más del 90%) son atendidos en su institución. Es por ello, que destinan mayores recursos (económicos, técnicos, humanos) para las acciones de comunicación, pero este esfuerzo y estos mensajes son hechos a nombre de EsSalud, no de la ONDT que, según la ley, es el único órgano responsable de promover la donación en el Perú (Entrevista al gerente de Procura y Trasplante de EsSalud, 12 de mayo 2015).

Esta realidad, no favorece a la visibilidad de la organización entre la población. Al respecto, el mismo director de Procura de EsSalud, reconoce el rol legal de la ONDT en la promoción de la donación, aunque discrepa que sea la única entidad que pueda promoverla: “La ONDT no es la única, porque es integrante del sistema de salud, pero por ley tiene la gran responsabilidad; primariamente, por ley le corresponde hacerlo” (Entrevista al gerente de Procura y Trasplante de EsSalud, 12 de mayo 2015).

Al ser consultados los estudiantes donantes potenciales acerca de la organización responsable de la donación y trasplante de órganos, la gran mayoría respondió negativamente; tampoco fueron capaces de identificar el significado de ONDT, las siglas de la organización.

Así mismo, a través de las entrevistas realizadas a las autoridades y funcionarios involucrados en la política de donación y trasplante, se han constatado diferencias en la manera de comunicar el mensaje clave. Aunque todos los materiales publicitarios revisados brindan información y promueven la donación voluntaria de órganos, no lo hacen de la misma forma, lo que se contradice con la unidad de comunicación. Cabe mencionar que todos estos materiales fueron proporcionados por las fuentes de información ya señaladas.

Un dato peculiar, es que los funcionarios de la ONDT nunca habían visto el material publicitario elaborado y distribuido por Reniec y viceversa, lo cual no deja de ser sorprendente pues, dado que todos participan de la misma política, deberían compartir la información que difunden. Cabe preguntarse: ¿Cómo es posible que las instituciones del sector salud no se organicen ni coordinen para elaborar un solo mensaje clave dirigido a aumentar la tasa de donantes voluntarios? La respuesta a esta interrogante podría ser evidente, pues de acuerdo a la experiencia y percepción de la investigadora sobre este fraccionamiento del sistema de salud pública, se estaría propiciando la competencia intersectorial e interinstitucional. Este punto de vista es compartido por uno de los profesionales de salud y médica procuradora entrevistada:

[...] en nuestro país, a diferencia de otros, no tenemos un sistema unificado de salud. [...] ese es uno de los grandes problemas que tenemos que único de atención resolver; está pendiente. Los esfuerzos hechos por los gobiernos últimamente todavía no han dado resultado. [...] Es que esa integración no se puede hacer si previamente no tenemos un sistema financiado, organizado y de acceso universal. Eso significa un cambio drástico en la organización de la forma como el país ofrece salud a sus pobladores. Es un cambio dramático (Entrevista a médica procuradora del MINSA, 06 de mayo 2015).

### **c) Sobre los canales o puntos de contacto**

Las campañas fueron difundidas a través de módulos de donación itinerantes ubicados en espacios tales como universidades, oficinas públicas, entre otros. En cuanto a la difusión por medios masivos, casi no se encontró mensajes positivos sobre la donación.

Todos los estudiantes entrevistados declararon no haber recibido algún tipo de información acerca del proceso de donación en medios audiovisuales o gráficos proveniente de la institución ejecutora; el primer contacto con la organización fue el día que se inscribieron en el módulo ubicado en la PUCP: "Recién ahorita me acabo de enterar", "Me parece una buena idea." "Acabo de pasar y vi el cartel, entonces me acerqué", fueron respuestas comunes entre los alumnos.

Debido al estilo de vida de los jóvenes universitarios, se hace indispensable el uso de plataformas y redes sociales para interactuar con esta población. A falta de recursos para campañas en medios audiovisuales, internet es el medio masivo más eficiente debido a su bajo costo a diferencia de otros medios como la televisión o la radio. Los jóvenes pasan más tiempo expuestos a este tipo de medio, debido a sus actividades académicas y sociales, lo que facilita la interacción, información y difusión de mensajes de toda clase. Redes sociales como Facebook han alcanzado gran popularidad, presentándose como un espacio donde compartir opiniones, ideas, emociones. No es casual que, a través de este medio, recientemente en Estados Unidos se haya implementado una opción que permite a los usuarios declararse donante de órganos y contar su experiencia:

La red social Facebook permite desde hoy que sus miembros se declaren donantes de órganos en su plataforma de Internet en un intento de fomentar la solidaridad médica entre sus millones de usuarios, informó la empresa en un comunicado. La compañía californiana habilitó la categoría "Donante de órganos" en el perfil del usuario como parte de la opción "Salud y bienestar" que se encuentra bajo el epígrafe "Acontecimiento importante". Una vez

activada, la condición de donante podrá ser compartida de forma pública, con amigos o con la familia (RPP, 2012).

La ONDT viene usando la red social Facebook bajo el nombre de “Donación y Trasplante de Órganos en el Perú” como un punto de contacto para la promoción de la donación, sin embargo, esta no es una página oficial de la institución, se trata de un grupo público que no identifica a la ONDT debido a un problema normativo que se lo impide. De querer buscar información oficial sobre la donación de órganos en el Perú, habría que ingresar al portal institucional del MINSA y desde ahí acceder a la ONDT.

Internet no es el único medio apropiado para llegar a esta población. Es importante encontrar otros puntos de contacto con los estudiantes universitarios. La ventaja de focalizar la estrategia comunicacional de donación y trasplante en la población universitaria es que está concentrada en un espacio determinado (el campus) donde es más eficaz implementarla. Un joven estudiante de pregrado declaró: “No sé si es el único punto que han puesto en esta universidad, pero si lo pueden poner en otros puntos u otras facultades, mejor, porque la gente de acá ya casi todos tienen más de 18 años y creo que sería bueno informarlos”

#### **4.1.3 Pertinencia del diseño de la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos**

##### **a. De la población objetivo**

Toda estrategia de comunicación tiene una población objetivo a la cual dirige los mensajes clave diseñados para lograr un cambio de actitud sobre un determinado tema. Ello se define a partir de un diagnóstico situacional realizado ex ante, que permita identificar los actores clave de la política y quiénes serán los que harán posible el cambio. ¿Quién es la población objetivo de la donación de órganos? ¿A quiénes debería dirigirse los mensajes claves de la estrategia comunicacional de la Política de Donación y Trasplantes de Órganos?



Teniendo en cuenta que solo a partir de los 18 años –mayoría de edad en el Perú- un ciudadano o ciudadana puede donar sus órganos, es lógico que el público objetivo primario sean los jóvenes en esta edad, aquellos que, en su calidad de ciudadanos, ya pueden votar, elegir y/o ser elegidos; aquellos con deberes y derechos ante el Estado. Son los jóvenes quienes pueden decidir sobre su cuerpo sin vida -en caso de muerte cerebral o encefálica- y donar sus órganos a otros que los necesiten para seguir viviendo.

La política establece que una persona que tramita por primera vez su documento de identidad puede colocar en su DNI su deseo de donar o no, sus órganos. En segundo lugar, existe la figura del Acta de Donación, en la que consta por escrito una declaración de parte de un ciudadano o ciudadana, de ser donante de órganos en caso de ocurrida la muerte cerebral. Este documento, a pesar de llevar la firma y huella digital del titular, carece de valor legal, ya que, aun existiendo este testimonio realizado en vida, al fallecer el individuo, la familia tiene finalmente la potestad de decidir donar o no, los órganos de su familiar.

No es un tema de política (...) Le repito, como siempre hay que preguntar a las familias. Lo que diga el DNI no interesa. (...) Diga lo que diga el DNI, lo que interesa es la voluntad de la persona y el conocimiento de esa voluntad de parte de la familia. El sistema de comunicación en este caso tiene esas tres tareas: comunicar afirmativamente y contener las noticias negativas. Pero presenta un servicio que existe, que es serio y accesible a toda la población. Ahí el resultado es un programa similar al de España. Eso sería una solución en un plazo relativamente corto (Entrevista al gerente de Procura y Trasplante de EsSalud, 12 de mayo 2015).

Mientras la ley peruana que norma la donación y trasplante de órganos no se modifique, la población objetivo de los mensajes de cambio a favor de la donación, somos todos los peruanos y peruanas. Es correcto que la estrategia comunicacional apunte a los jóvenes como donantes potenciales, pero también hay que sensibilizar a otros sectores de la población:

¿Dónde se detectan la mayoría de donantes? En los hospitales públicos y en los servicios privados. ¿Por qué? porque las víctimas de accidentes de



tránsito terminan en servicios privados. Hay un pleito entre instituciones para ver quién se lleva al herido. Entonces, nuestra población objetivo es la que acude a los hospitales de urgencia, producto de una lesión neurológica grave. Entonces yo no necesito persuadir a los familiares de un fallecido que pertenece a una clase media alta o alta, porque ellos donan más fácilmente, en la mayoría de casos (Entrevista al Gerente de Procura y Trasplante de EsSalud, 12 de mayo 2015).

Detrás del joven, está su familia quien finalmente decidirá la donación. Sin embargo, implementar una estrategia de comunicación dirigida a todos los peruanos en medios masivos a nivel nacional de manera sostenida, resultaría imposible de manejar para el Estado en términos de recursos técnicos y financieros. Existen canales o puntos de contacto que facilitan la difusión masiva de mensajes a costos muy reducidos, como internet; precisamente, este medio es actualmente el más utilizado por los jóvenes que, según la investigadora, conforman el público objetivo primario de la estrategia comunicacional de la política de donación y trasplante.

En ese sentido hay un aspecto que debe ser considerado en el diseño de la estrategia comunicacional y que ha quedado evidenciado a través de las entrevistas realizadas a los estudiantes de pregrado entrevistados: la urgencia—de compartir con amigos y familiares su deseo de donar y la necesidad de hacer respetar este deseo manifestado por ellos en vida. Por eso, es importante que la política incluya mecanismos que faciliten el acceso y la difusión de la decisión de donar de un ciudadano, con la ayuda de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

Finalmente, está el público objetivo secundario, conformado por aquellos que participan en la ejecución de la política de donación, constituido por los profesionales de salud (médicos, enfermeras) y otros funcionarios involucrados en su implementación, por ejemplo, los registradores de Reniec. Estos actores, también deberían estar incluidos en el diseño de la estrategia de comunicación, pues según declaraciones de los directores de la ONDT, muchos profesionales de la salud son contrarios a la donación de órganos y, consecuentemente, recomiendan a sus pacientes no donar, lo

cual resulta contraproducente pues ellos, como representantes del sector salud, deben ser los principales promotores de la donación de órganos.

En el año 2000 yo conduje una investigación [...] que exploró la predisposición a la donación de los profesionales de uno de los más importantes hospitales del Seguro Social en los servicios críticos como emergencia neurología. El resultado fue que más de 70% de los especialistas no creía que la muerte encefálica equivalía a la muerte del ser humano. ¡Qué puedo hacer si desde el diagnóstico se me cae! Si esta gente no está convencida de la muerte encefálica, ¿cómo puede hablar de donación de órganos? El 70% de ellos, incluida la gente que hace procura, no donaría los órganos de un familiar en caso de que fallezca, incluido el jefe de trasplante. Entonces, si no estoy convencido, ¿cómo puedo hacerlo? Estamos hablando de cultura de donación de la sociedad. No pues. De esto hace 15 años. No se ha repetido ese estudio y sería interesantísimo que se haga (Entrevista gerente de Procura y Trasplante de EsSalud, 12 de mayo 2015).

En suma, existe no uno sino varios grupos de destinatarios a ser considerados dentro de la estrategia de comunicación. En estos casos se requiere segmentar al público para llegar de manera diferenciada a cada grupo. Aún más, teniendo en cuenta que la estrategia es a nivel nacional, habría que incorporar elementos interculturales, lo cual constituye una tarea mucho más compleja. El doctor Carvallo manifestó: “¿Y de dónde viene esta gente? Son migrantes. ¿Dónde están sus familiares? En provincias. ¿A dónde tenemos que llegar, al que se accidenta o a la familia del accidentado? Tenemos que llegar a estos sectores populares y encima, al interior del país. Esta es nuestra población objetivo.” (Entrevista al Jefe de Unidad de Procura EsSalud, 19 de mayo 2015).

En términos estratégicos es conveniente focalizar la estrategia comunicacional en uno de los grupos descritos como público objetivo primario de los mensajes de cambio que, a consideración de la investigadora, resulta ser el más accesible, receptivo y dispuesto al cambio: los jóvenes universitarios. Ellos comparten características generacionales, físicas, biológicas y socioculturales, lo que facilita la identificación de mensajes claves y puntos de contacto comunes. Según entrevista realizada

a la médica procuradora del Área de Procura de la ONDT, este grupo podría ser considerado como “donantes ideales”. Por otro lado, la totalidad de estudiantes universitarios (la mayoría entre 18 a 25 años) entrevistados en la PUCP, se mostraron favorables a la donación de órganos. Uno de ellos manifestó: “[...] creo que nadie se lleva sus órganos más allá de esta vida y si mi cuerpo puede servir para salvar a más personas, ¿qué mejor?”

#### **b. De otros grupos de interés**

En el párrafo anterior, se afirma que todos los ciudadanos y ciudadanas son potencialmente donantes y/o receptores de órganos, por tanto, los grupos de interés son diversos y la política de donación y trasplantes debe ser inclusiva convocando a diversos actores y sectores, no sólo al Estado. Se ha mencionado a las universidades como principales actores de la política y como población objetivo primaria a los estudiantes universitarios a nivel nacional.

Bajo esta premisa, la investigación identificó al sector privado como un aliado estratégico de gran valor; habiéndose encontrado a lo largo de la investigación debilidades y amenazas que obstaculizan el logro de objetivos y metas de la política; las empresas pueden fortalecerla y aportar para visibilizar, sensibilizar, difundir e informar, aspectos ya señalados como fundamentales para aumentar la tasa de donantes voluntarios en el Perú.

Una de las personas entrevistadas, que representan la visión particular de este sector, es un empresario, ex ejecutivo de una de las mayores corporaciones o grupos económicos del país. Algunos comentarios recogidos en esta entrevista son interesantes para conocer la perspectiva “pragmática” del sector empresarial:

[...] yo no voy a ir al MINSA para firmar [...] ¿Dónde queda el MINSA? [...] Es una buena idea el Acta de Donación [...] “Debería hacerse en el Reniec (la firma del Acta de Donación). [...] hay que buscar los espacios adonde se acerca el ciudadano: al banco, al Reniec, a la municipalidad; [...] la decisión de donar tiene que estar a la mano del ciudadano. [...] donde el Estado empieza a meter su mano, hace barbaridades, casi siempre. [...] sin

conocerla, desconfío; si está el MINSA, desconfío (Entrevista a ex gerente de Alicorp, 14 de julio 2015).

Sobre el potencial del sector privado, el empresario entrevistado manifestó también: “[...] las únicas que resuelven problemas, son las empresas privadas. Las empresas como grupos están organizadas, tienen áreas de responsabilidad social empresarial. La empresa es un grupo de gente organizada que, además de manejar bien su negocio, puede hacer un bien social” (Entrevista a ex gerente de Alicorp, 14 de julio 2015).

A través de sus declaraciones es notoria la falta de confianza del empresario en las capacidades de gestión de los organismos del Estado. De su testimonio se desprende una lógica de articulación, de coordinación y ejecución propia de la gestión privada, y esto es lo que genera sinergias positivas para cualquier política, programa o proyecto social.

#### **4.2 OE2 Conocer y analizar si las acciones implementadas por la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú han contribuido a alcanzar sus objetivos.**

##### **4.2.1 Objetivos de la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú.**

El principal objetivo de la Estrategia de Comunicación corresponde al de la Política de Donación y Trasplante, que es el incremento significativo de la tasa de donantes en el Perú que, es una de las más bajas de la región.

Un objetivo establecido en la propia ley de donación y atribuido específicamente a la ONDT, es promover la donación en nuestro país, por ello la importancia del componente comunicacional de la política.

Un objetivo de la estrategia de comunicación a mediano y largo plazo sería construir una cultura de donación entre la población peruana.

Sin embargo, la investigadora constató la falta de un Plan Estratégico Institucional que formule los objetivos en términos de su relevancia, factibilidad, temporalidad y mensurabilidad, a fin de que puedan ser contrastados con los resultados obtenidos por las acciones de comunicación (intervenciones) a través del tiempo.

#### **4.2.2 Acciones implementadas por la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú, para alcanzar sus objetivos.**

##### **a. Campañas publicitarias**

No hay presencia de mensajes que promocionen la donación en medios masivos como la TV y la radio, a diferencia del material impreso. Mediante las técnicas de observación participante y revisión documental, se han analizado diferentes materiales gráficos que se emplean en la promoción de la donación de órganos entre la población.

El problema es que los materiales publicitarios analizados (folletos, volantes, banners, entre otros) difieren entre sí, tanto en su contenido como en su forma; no guardan unidad de comunicación (textual, tipográfica, cromática). Por ejemplo, los folletos de ONDT-MINSA tienen un diseño gráfico y EsSalud otro diferente. Los textos de estos materiales también son distintos. EsSalud, por ejemplo, utiliza el lema: “Dona órganos, regala vida”, mientras ONDT-MINSA, usa la frase: “Dona órganos, dona vida” (Diario La República, 2014a). ¿Por qué usar el verbo “regalar” en lugar de “donar”? ¿Por qué no se adopta un solo *slogan* para la promoción de la donación?

El estudio intenta ensayar una explicación para esta incongruencia: la competencia interinstitucional entre las diferentes organizaciones del sector salud, problema que si bien tiene un origen estructural u organizacional, repercute de manera directa en el componente comunicacional de la política de donación, ya que cada entidad lleva a cabo campañas independientes para promover la donación de órganos, lo que puede confundir a la



población objetivo al no identificarse a la organización responsable de la promoción de la cultura de donación, que por ley es la ONDT.

En principio, la ONDT no es otra cosa que el reflejo de cómo se manejan las cosas en el país: de manera fragmentada. Si estamos partiendo de que el ideal es un sistema de salud de acceso universal, financiado y organizado adecuadamente –que esa es la idea-, evidentemente nosotros estamos muy lejos de eso. Mi parecer es que, si queremos tener un gran cambio en el sistema de atención salud, esta forma como está estructurado, requiere de un gran cambio [...] y como resultado cambiará la ONDT, obviamente (Entrevista al gerente de Procura y Trasplante de EsSalud 12 de mayo 2015)

EsSalud es una de las instituciones ejecutoras de la política. A manera de ejemplo de esta “competencia interinstitucional” entre actores que participan de una misma política, se halló un extracto de la nota de prensa aparecida en un medio de comunicación local. Es acerca de una campaña realizada por EsSalud, paralela a las acciones de comunicación de la ONDT-MINSA:

En las últimas semanas, los operativos de trasplante se han duplicado a 10, gracias a la campaña ¡Dona órganos, regala vida! que ha permitido abrir la esperanza a muchas personas que forman parte de esa larga lista de espera. La identificación de la población con esta necesidad ha permitido conseguir donantes de corazón, hígado, riñones y córneas, fomentando esta práctica altruista en beneficio de quienes más necesitan. EsSalud, promotor de esta iniciativa, exhortó a los ciudadanos a tomar conciencia sobre lo importante que es salvar vidas a través del hashtag #YoQuieroDonar, que se ha convertido en tendencia en las redes sociales (La República, 29/09/2014).

Como ya se indicó, la falta de unidad de las campañas comunicacionales no favorece a los objetivos de la misma. El *slogan Dona órganos, dona vida*, ha sido testeado como parte de esta investigación. La frase que rubrica las campañas que realiza la ONDT, ha demostrado aceptación entre los jóvenes, pues comunica de manera adecuada el mensaje clave: “[...] tiene sentido porque es una mejora de calidad de vida a la persona que lo



necesita. Motiva” (entrevista a estudiantes de pregrado PUCP, 27 octubre 2015).

La verdad, estoy de acuerdo con esa frase y creo que dice mucho. La gente debería hacerle caso a esa frase. Obviamente, siempre vas a encontrar gente que no piense como tú y eso es algo con lo que no puedes hacer nada, pero sí, de alguna forma hay gente que no está informada o cosas, así, campañas como esta que están haciendo me parece muy bien (entrevista a estudiantes de pregrado PUCP, 27 de octubre 2015).

Existen otros materiales elaborados por la ONDT, tales como elementos de *merchandising* elaborados para los eventos observados por la investigadora: polos, gorras, mochilas, reglas, lápices, etc., que se entregan a los asistentes. Este material lleva el slogan *Dona órganos, dona vida*, acompañado del logotipo de la organización junto al del MINSA. El logotipo ONDT es un corazón formado por dos manos que se entrelazan, en color verde, color que se asocia mundialmente a la donación de órganos.

Cabe destacar que este logotipo institucional fue diseñado por un grupo de alumnos de décimo ciclo de la especialidad de Publicidad, bajo la asesoría de la investigadora a cargo del presente estudio como parte del “Proyecto de Publicidad”, curso del mismo nombre en la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la PUCP. Este trabajo mereció un reconocimiento de parte de la ONDT y del MINSA, el cual fue entregado en ceremonia especial realizada en setiembre de 2014. El 22 de mayo de 2015 volvieron a ser reconocidos en ceremonia realizada en el anfiteatro del MINSA “en mérito a la valiosa colaboración en promover e incentivar la donación de órganos y tejidos en la población, como acto voluntario, solidario y altruista, en cumplimiento a la Ley N° 29471, que promueve la obtención, la donación y el trasplante de órganos o tejidos humanos”.

Hay que mencionar que el logotipo que identifica a la ONDT fue resultado de un sondeo entre los estudiantes de pregrado, obteniendo gran aceptación como elemento visual asociado a la solidaridad, valor que encierra el acto de la donación; lamentablemente, debido a la normatividad vigente, la ONDT

como entidad adscrita al MINSA, está impedida de difundir dicho logotipo en los medios masivos de comunicación.

Según declaraciones de su *past director*, esto podría cambiar dentro del marco de la Reforma de Salud, en la cual se tiene prevista la creación del Instituto de Donación y Trasplante de Órganos y Tejidos, lo que significaría la unificación de todos los procesos de donación y trasplante, tanto de órganos como de tejidos, así como la independencia institucional de la organización ejecutora; ello contribuiría a su visibilidad y mejoraría la percepción de la población objetivo en su imagen y reputación.

#### **b. De los eventos y acciones especiales**

Como parte de la investigación, la investigadora participó como observadora en dos eventos organizados por la ONDT. El primero fue el “III Festival de Juegos Deportivos”, auspiciado por la Municipalidad de Surco, donde se pudo notar la poca concurrencia de público, en su mayoría niños, niñas, adultos mayores y escolares. Se percibió cierta improvisación en la organización y no hubo cobertura de los medios de comunicación, entre otras carencias. Según declaraciones de la Coordinadora de Comunicaciones de la ONDT, la convocatoria se hizo extensiva a varias instituciones públicas, sin embargo, estas no asistieron al evento. Otro detalle mencionado por la funcionaria fue la poca disposición de la Dirección de Comunicación del MINSA para apoyar esta actividad.

El segundo evento fue el *I Encuentro entre pacientes trasplantados y familiares de donantes*, llevado a cabo en la Alameda del Donante, en Surco. En esta oportunidad, la concurrencia fue también limitada, sin embargo, la presencia de reporteros y periodistas de diferentes medios fue importante. El evento se difundió en varios noticieros y fue transmitido en directo por el Grupo RPP. A diferencia del primero observado, este sí tuvo cierto orden o estructura, en el que se dio la palabra al director de la ONDT, a los pacientes trasplantados y a los familiares de los donantes. Se contó con la presencia del periodista Jorge Henderson, personaje público

recientemente trasplantado con un hígado donado por la familia de una joven cusqueña.

La ceremonia fue emotiva y representativa. En esa oportunidad también se logró registrar algunas declaraciones de los familiares de los donantes, así como de los pacientes trasplantados que agradecieron la segunda oportunidad de vida que significó la donación de un órgano sano de reemplazo. Se observó, así mismo, la colocación de un módulo de donación, en el que las personas asistentes pudieron registrar su deseo de donar. Aunque mejor organizado, fue notoria la falta de planificación y la poca asistencia de público.

### **c. Del publicity (reportajes, entrevistas).**

*Publicity* es una herramienta del marketing, que consiste en difundir deliberadamente información favorable a un tema determinado y generar una corriente de opinión propicia para que sea aceptado por un grupo. Esta información puede ser propagada a través de un medio de comunicación escrito o audiovisual.

Tratándose la donación de un tema social y del valor de la solidaridad, este recurso funciona muy bien ya que, a través de reportajes o historias de vida, se puede sensibilizar a los ciudadanos acerca del acto solidario de donar sus órganos a alguien que lo necesite para seguir viviendo. Esta herramienta debería formar parte importante de la estrategia de comunicación de la ONDT, considerando que esta organización no cuenta con recursos económicos para tener campañas en medios masivos como la televisión o la radio.

En un capítulo anterior, se señaló la creación del *Premio de Periodismo Raúl Romero Torres* para incentivar a los profesionales de la comunicación a que difundan de manera adecuada el tema de la donación. Sin embargo, ello no es constante sino esporádico.

Del otro lado se emiten noticias sensacionalistas que mal informan a la población. Son frecuentes los casos de mala praxis, de tráfico de órganos, entre otras noticias que pueden orientar negativamente a la opinión pública. Por eso, los funcionarios responsables de la política aparecen con frecuencia brindando entrevistas en medios de comunicación sobre todo radiales, hablando sobre la donación (RPP, 2013).

#### **d. Capacitación (talleres, charlas, cursos, seminarios)**

Según las declaraciones de las autoridades y funcionarios responsables de la implementación de la estrategia de comunicación, se llevan a cabo charlas y/o talleres para capacitar al personal de la ONDT y se realizan talleres con comunicadores del área periodística, para orientarlos sobre la forma en que el tema de la donación debe ser abordado. Ello, debido a que se han registrado casos de reportajes acerca de la donación que, en lugar de promoverla, la desalientan; el past director de la ONDT mencionó algunos ejemplos de cómo una noticia negativa sobre donación puede hacer un daño inmenso al esfuerzo por construir una cultura de donación.

Los profesionales de salud del Área de Procura asisten a seminarios y cursos en el exterior, especialmente en España:

Como este es un tema que lo conocemos solamente los que laboramos acá, pues la gente que ingresa muchas veces entra con algunas nociones básicas, pero toda la capacitación se la damos acá. Los entrenamientos se hacen a través de charlas, de congresos que hay y también hay la posibilidad que te da la ONDT, si tú deseas, de hacer una especialización en coordinación de trasplantes que se hace en España (entrevista a funcionaria de la Unidad de Procura ONDT, 14 de mayo 2015).

Lamentablemente, estas capacitaciones están muchas veces limitadas por razones presupuestales o de decisión política, lo cual es un factor de suma importancia para que un programa, proyecto o política pública tenga éxito:

Estas oportunidades, en realidad van a depender mucho del presupuesto que tenga la ONDT anualmente y también del interés que tenga el personal

que labora acá, para capacitarse. La ONDT como tal, tiene todo el interés de que su personal se capacite. Hay muchas veces que, si existen limitaciones presupuestales, no dependen mucho de la ONDT, sino dependen mucho del momento político, de repente, que vive el país, que del mismo Ministerio en sí (...) este tipo de capacitaciones, que no son muy frecuentes, son anuales o semestrales, depende (sic) mucho de eso (entrevista a funcionaria de la Unidad de Procura ONDT, 06 mayo 2015).

#### **4.2.3 Logros alcanzados por la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú, a partir de las acciones implementadas.**

Mediante este estudio se han reconocido percepciones, actitudes y, en general, el conocimiento que existe sobre este tema en la población objetivo que, para efectos de esta investigación, se ha focalizado en los jóvenes estudiantes de pregrado de la PUCP. Se ha elegido a este grupo específico debido a dos factores: a la conveniencia del investigador en su calidad de docente de esta casa de estudios y al hecho de que constituye un grupo etario considerado como donante ideal por sus características físicas, sociales y culturales.

Algunos estudiantes afirmaron estar dispuestos a compartir a sus familiares y amigos (inclusive a través de las redes sociales) su decisión de donar, a fin de que no les quede duda y se respete su voluntad expresada en vida.

Ahora bien, en términos de sostenibilidad de la política de donación a largo plazo, es necesario trabajar con las nuevas generaciones de peruanos y peruanas: los niños y niñas en edad escolar. Ellos también constituyen el público objetivo de los mensajes claves, pues son los futuros ciudadanos y ciudadanas que, cuando alcancen la mayoría de edad, decidirán ser o no ser donantes voluntarios de órganos.

Para ellos ya se están implementando acciones de comunicación en coordinación con el MINEDU. Según declaraciones de los responsables del organismo ejecutor de la política, en los centros educativos se celebra el Día del Donante con diversas actividades señaladas en el calendario escolar.



Por otro lado, se han compuesto dos canciones infantiles en favor de la donación que están siendo difundidas en diversas acciones de comunicación -la investigadora participó en calidad de observadora-, con el fin de sensibilizar e inculcar el valor de la solidaridad. En el fragmento de la canción Vamos a donar, compuesta por Miss e interpretada por Homero, se percibe que emplea un lenguaje acorde a los niños y niñas en edad preescolar y escolar con la intención de que la interioricen: “[...] Vamos a donar. Aún estamos a tiempo de cambiar; aún podemos dar vida y felicidad [...]” (Homero, s/f).

La composición de canciones para promover la donación no es algo nuevo. El gobierno de México, por ejemplo, organiza un concurso de canciones a favor de la donación, a nivel escolar:

El pasado 13 de septiembre se llevó a cabo el 5º. Festival de la Canción a favor de la Donación de Órganos y Tejidos “Haz que tu canto realice un milagro de vida”, organizado por el Centro Estatal de Trasplantes en coordinación con la Subdirección de Apoyo a la Educación, en el Auditorio de la Universidad del Valle de México, Campus Metepec, Estado de México [...] (Portal12, 2014).

Estos concursos musicales podrían replicarse en el Perú y al mismo tiempo convertirse en fuente de inspiración constante para la construcción de los mensajes clave a favor de la donación.

En el aspecto comunicacional, y más precisamente en el ámbito publicitario, el uso de canciones o *jingles* para posicionar ideas en la mente de los consumidores es un recurso muy efectivo. Por cierto, mientras estas canciones se difundan, se escuchen y se repitan con más frecuencia en los medios de comunicación, mayor será la recordación y posicionamiento del mensaje.

[...] La efectividad de la técnica del jingle reside en su musicalidad y la facilidad para ser recordado, además de poder repetir varias veces el nombre del producto o marca anunciada sin llegar a ser pesado. Esta técnica facilita la creación de lazos afectivos entre el espectador y la marca



anunciante. Los anuncios cantados resultan menos repetitivos y pesados que el resto y, por lo tanto, son más persuasivos (Ubliweek, s/f).

#### **4.3 OE3 Determinar y analizar si el monitoreo a las acciones implementadas por la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú han contribuido a alcanzar sus objetivos.**

##### **4.3.1 Monitoreo a las acciones implementadas por la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú**

El monitoreo es parte fundamental del ciclo de toda política pública, que permite en este caso, observar la implementación de las acciones de comunicación planteadas en el diseño de la estrategia y de ser necesario, realizar los ajustes correspondientes para alcanzar los objetivos de la misma. Sin embargo, debido a la escasez de recursos humanos, financieros y técnicos, la investigación constató la falta de un Plan de Monitoreo.

##### **a. Liderazgo institucional, sectorial, político**

Haciendo una comparación entre la ONDT con la ONT -institución española que encabeza las cifras de donación y trasplante en la región iberoamericana- la investigadora preguntó al Gerente del Área de Procura y Trasplante de EsSalud, a qué factor debía atribuirse el éxito de su política de donación y trasplante, a lo que el entrevistado respondió: “A la filosofía del modelo español. País, no Seguro; no MINSA, país” (Entrevista gerente de Procura y Trasplante de EsSalud, 12 de mayo 2015).

Esta frase solo expresa la necesidad de unificar la visión y acciones de las diferentes instituciones ejecutoras de la política, en torno a un objetivo común, como es el aumento de la tasa de donantes voluntarios y trasplante de órganos en nuestro país.

Todas las autoridades del organismo responsable de la Política de Donación y Trasplante entrevistadas durante la investigación han manifestado que

existe un liderazgo institucional; sin embargo, la realidad observada indica lo opuesto. La cita que abre este punto de la investigación es elocuente. La ONDT, está dentro del MINSA y no posee el liderazgo institucional y político en el sector salud, necesario para encabezar la estrategia de comunicación. Es relevante mencionar que casi ningún entrevistado conocía el significado de las siglas de la organización; es más, desconocían que existía la ONDT. En este contexto, ejercer efectivamente su rol, es muy complicado. La organización necesita visibilidad, autoridad, autonomía y apoyo político, para tener un auténtico liderazgo a nivel intersectorial.

Según declaraciones del Gerente del Área de Procura de EsSalud, allí se realizan el 95% de los trasplantes en el Perú:

En nuestra sociedad, la atención de salud está fragmentada en sub sectores cada uno de los cuales tiene presupuestos diferentes, objetivos diferentes, financiamientos diferentes y prioridades de atención diferentes. Y esa es una realidad actual. Los esfuerzos que se han hecho para tratar de unificarlos, hasta el momento no han dado los resultados que quisiéramos. Realmente las diferencias se mantienen (entrevista al gerente de Procura y Trasplante de EsSalud, 12 de mayo 2015).

Estas afirmaciones, se corroboran en la práctica a través de diversas noticias difundidas por la prensa respecto a las campañas que se realizan para promover la donación en el Perú: “EsSalud realizó una campaña para concientizar a la población y difundir los testimonios de personas que, gracias a una donación de órganos, tuvieron una nueva oportunidad para vivir. Esta cruzada solidaria fue presentada con el lema ¡Dona órganos, regala vida!” (La República, 2014).

#### **b. Articulación y coordinación**

La articulación y coordinación que debería ser intersectorial y multisectorial, básicamente se da a nivel normativo, administrativo y logístico:

La Organización Nacional de Donación y Trasplante, por Ley, está conformada por cinco instituciones: MINSA, EsSalud, las clínicas privadas,

el Ministerio de Defensa formado por sus tres fuerzas armadas y el Ministerio del Interior que está conformado por la Policía Nacional. Trabajamos de manera completamente articulada con ellos. Procura hace todos los seguimientos de los posibles donantes en todos los hospitales de estas cinco instituciones. Las notificaciones y reportes que hacemos son diarias, sobre dónde se encuentran los posibles donantes, en qué estado se encuentran, si llegan o no a ser donantes. Nosotros nos reportamos todos los días. Cada 12 horas estamos pidiendo los reportes de qué pacientes tienen, qué posibles candidatos hay. Esa es la manera en que trabajamos articuladamente (Entrevista a procuradora de la Unidad de Procura ONDT, 06 mayo 2015).

Según lo observado durante el estudio, esto no sucede a nivel comunicacional. Este es un problema de tipo institucional que corresponde subsanar al sector salud, tal como se tendría previsto dentro del marco de la Reforma de Salud.

La ONDT no ha realizado convenios con el Reniec para diseñar mecanismos que fortalezcan la Política de Donación y Trasplantes en lo concerniente a la instalación de módulos permanentes en los locales de esta entidad, el intercambio de información permanente para actualizar la línea de base, entre otras acciones, aun cuando se ha constatado a lo largo de esta investigación, la pertinencia del Reniec dentro de la estructura de la política de donación. La mayoría de los estudiantes universitarios entrevistados ha declarado no haber sido consultados respecto a su voluntad de decir SI o NO a la donación de órganos al momento de canjear el DNI amarillo (correspondiente a un menor de edad) por el azul. Esto pone en evidencia la falta de coordinación entre la ONDT-MINSA y el Reniec, la que proviene de un vacío en el diseño de la política o en la misma ley que norma la donación. Aunque el Reniec promueve la donación desde su plataforma digital (portal web institucional) mediante un vídeo animado y elabora volantes que distribuye en sus locales, la investigadora comprobó que no existe ningún tipo de coordinación con la ONDT.

Existen opiniones como la del periodista Fernando Vivas Sabroso (2014) que sostienen que sería mejor que el Estado asuma por defecto que un

ciudadano o ciudadana es un donante voluntario, a menos que declare expresamente lo contrario, y no a la inversa, como sucede actualmente. Además, según muchos entrevistados, por lo general los registradores del Reniec dejan en blanco la opción de donación de órganos en el DNI al no obtener una respuesta positiva o negativa del ciudadano o ciudadana o, de lo contrario, no preguntan. En ese caso, una modificación a la ley se impone si se quiere incrementar el número de donantes voluntarios. En su columna en el diario El Comercio, Fernando Vivas afirma:

Lo penoso es que exista una legislación atrasada (Ley 28189) que establece que solo al que deje explícita constancia, en su DNI, de su voluntad de donar, se le podrán tomar órganos. ¡Debería ser al revés! ¡Qué todos sean donantes salvo el que expresamente diga que no! ¿A ver cuántos van a dejar establecido que prefieren donar sus órganos y tejidos a los gusanos antes que a los humanos? (Vivas, 2014).

Más adelante, el mismo periodista cita al Dr. César Flower, actual director de la ONDT, quien habla acerca de la figura de la “donación presunta” en alusión a la asunción por parte del Estado del hecho que toda persona es un donante voluntario, a menos que declare expresamente su negativa; claro está, sin dejar de lado las campañas masivas para sensibilizar e informar a la población, pues aunque el DNI diga que SI desea donar sus órganos y además se haya firmado el Acta de Donación, la familia siempre tendrá “la última palabra”:

(...) el MINSA debiera promover una modificación de esa ley para que, por ‘default’, todos seamos donantes salvo negación expresa. Ya hay un proyecto en ese sentido, presentado por Carlos Bruce, al que el MINSA debiera sumar el suyo. Dicho esto, ahora debo conciliar con el doctor César Flower, director ejecutivo de la Organización Nacional de Donación y Trasplantes (ONDT). Me contó que en otros países donde ya existe esa donación presunta, subsiste la oposición cerrada de muchas familias que ponen el grito en el cielo si se le toca a su cadáver querido. Por eso, él insiste en que las campañas de sensibilización siguen siendo tan importantes como los cambios de legislación. (Vivas, 2014).

### **c. Recursos humanos, técnicos, financieros**

No se puede dudar de la competencia de los funcionarios, directores, coordinadores, promotores, profesionales de salud que participan en la política de donación, sin embargo, es clara la dependencia operativa y de gestión que mantiene la ONDT con el Ministerio de Salud. Las entrevistas revelan las limitaciones de presupuesto, logística y de otra índole, que no facilitan el trabajo de la organización en favor de la donación: “[...] dentro de la Unidad de Procura, solamente estamos trabajando los que le dije: médicos y licenciados en enfermería. La ONDT sí cuenta con otras áreas: Área de Psicología, Área de Promoción y Difusión, Área Administrativa y Área Normativa. Se podría decir que todavía somos un equipo pequeño” (entrevista a procuradora de la Unidad de Procura ONDT, 06 mayo de 2015).

Las entrevistas realizadas a autoridades y funcionarios responsables de la implementación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos ponen en evidencia grandes limitaciones para el desarrollo de sus operaciones. El personal que trabaja para la ONDT es muy reducido. En el área de comunicación solamente hay una coordinadora, quien debe dirigir y supervisar todas las acciones que realizan a lo largo del año; ello incluye la organización de las campañas con los módulos de donación.

Para realizar estas coordinaciones se requiere establecer redes de contactos con organizaciones educativas, sociales, medios de comunicación, entre otras. Para implementar la campaña de donación en la PUCP, la autora de este documento gestionó personalmente la autorización del ingreso y permanencia de los módulos y de los promotores del MINSA a través de la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) y con las diferentes facultades en las que se instalaron. La carga de trabajo sobrepasa la capacidad y los recursos humanos disponibles. En general, estas campañas no obedecen a un plan, se hacen según la oportunidad y facilidades que se presenten a lo largo del año.

La Coordinadora de Comunicación también debe encargarse de administrar las redes sociales (Facebook), labor que debería realizar exclusivamente un



*community manager*, ya que este trabajo requiere generar contenidos y administrar los comentarios en tiempo real, para interactuar eficientemente con los usuarios.

La infraestructura destinada a la organización también es limitada. Al ser una entidad adscrita al MINSA, el personal ocupa un espacio reducido que comparten el director, la coordinadora, los promotores y los profesionales de salud del Área de Procura. En cuanto a los recursos financieros, la investigadora no tuvo acceso al monto, pero pudo averiguar a través de las entrevistas realizadas a los diferentes funcionarios, que el presupuesto asignado por el MINSA muchas veces resulta insuficiente para las acciones de difusión y promoción que debe realizar la ONDT a lo largo del año.

En esos casos se deben solicitar donaciones de empresas privadas, tales como refrigerios para el personal y espacios para el desarrollo de los eventos, como es el caso de la Municipalidad de Santiago de Surco, quien brindó sin costo las instalaciones para los juegos deportivos. Así mismo, la actual gestión de este municipio ha cedido un área verde conocida como la “Alameda del Donante” en un parque de la urbanización Las Gardenias, donde próximamente se colocará una placa recordatoria en homenaje a los donantes y pacientes trasplantados. Justamente allí, tuvo lugar el I Encuentro de Familiares de Donantes y Pacientes Trasplantados, en setiembre de 2014.

Respecto a eventos organizados por la ONDT, como el que se describió líneas arriba, se han recogido opiniones que refuerzan la percepción de la investigadora acerca de que no existe una estrategia comunicacional de la Política de Donación y Trasplante planificada desde su diseño hasta su implementación y focalizada en ciertos segmentos, sino más bien acciones de comunicación aisladas que, por lo general, no generan impacto en la población: “[...] un Parque del Donante... ¿y dónde va estar ubicado? en San Borja, en Surco... ¿de qué sirve? Día del Donante, Semana del Donante... no hay impacto” (entrevista a gerente de Procura y Trasplante de EsSalud, 12 de mayo 2015).



Los promotores y promotoras que realizan las campañas en los módulos ONDT, están capacitados para brindar información a los donantes potenciales, para lo cual reciben capacitación. Durante el estudio se tuvo oportunidad de conversar con algunos de los donantes potenciales observando su desempeño al orientar a los jóvenes donantes voluntarios:

Nosotros somos del Ministerio de Salud donde, a las personas que están de acuerdo con la donación, simbólicamente le estamos dando este carnet, donde dice que usted está de acuerdo con la donación. También nos firma una Acta, donde usted firma (sic) solamente su voluntad, tal como en el DNI (...) No se olvide de decir a la familia que, si usted muere de muerte cerebral, respete su voluntad de ser donante (entrevista a promotora de la ONDT-MINSA, 14 mayo 2015).

Los profesionales de salud que laboran en el Área de Procura tienen gran experiencia ya que reciben cursos especializados en la ONT de España. Un hallazgo interesante fue que estos médicos no sólo realizan la tarea de identificar a potenciales donantes de órganos (pacientes en estado terminal), sino que son los encargados de comunicar a la familia del paciente su estado de muerte cerebral o encefálica, y convencerlos de que la donación es un acto que alivia en algo el dolor que sienten por la pérdida de su ser querido:

Soy médico procurador. Todos los médicos que formamos parte de la Unidad, tenemos la tarea de realizar todo el proceso de la donación de órganos, que empieza desde la búsqueda de donantes (en este caso de donantes cadavéricos), la búsqueda y seguimiento de todos aquellos posibles donantes de órganos. [...] una vez que se haga el diagnóstico de muertes encefálicas, tenemos la labor de entrevistarnos con la familia, hacer la solicitud de la donación de órganos, el acompañamiento del familiar del donante de órganos, también hacemos toda la parte del apoyo emocional hasta la entrega del cuerpo del familiar que ha sido el donante (entrevista a procuradora de la Unidad de Procura ONDT, 06 mayo 2015).

La médica procuradora del Área de Procura de la ONDT reconoció durante la entrevista la importancia de la comunicación para el proceso de donación,

así como para el éxito de las metas y objetivos de la política, cual es construir una cultura de donación:

[...] nosotros vamos a tener más llegada a una familia que ha sido sensibilizada sobre el tema. Vamos a tener una respuesta más favorable o con mayor receptividad cuando hacemos la solicitud, cuando esa familia tiene algún conocimiento, ha recibido información, se ha sensibilizado en el tema. [...] la posibilidad de que obtengamos un SI como respuesta, va a depender mucho del grado de cultura que tenga esa persona. Es ahí donde juega un rol muy importante, un rol principal, la importancia que tiene la difusión y la promoción de la donación de órganos en nuestro país. Eso va de la mano con Procura. Procura no va a avanzar, si no avanzamos en promoción y difusión (entrevista a procuradora de la Unidad de Procura ONDT, 06 de mayo 2015).

Pese a la capacidad técnica y profesional de los médicos procuradores de órganos de la ONDT, solo alcanzan a 23 en EsSalud y cuatro de la ONDT a nivel nacional, lo cual es una cifra que se encuentra muy por debajo de otras organizaciones similares en la región; por ejemplo, Argentina cuenta con 400 procuradores.

#### **4.3.2 Equipo de monitoreo**

Tal como se señaló, al no existir un Plan de Monitoreo, no existe un equipo de la ONDT, conformado para realizar esa labor.

#### **4.3.3 Objetivos de la política alcanzados a partir de las acciones de comunicación implementadas.**

Las entrevistas a las autoridades, funcionarios responsables de la política y de la difusión de la donación revelan la ausencia de un plan de monitoreo para evaluar, ex post, el impacto de las acciones de comunicación realizadas. De esta forma no hay indicadores que sirvan para medir la eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación estratégica.

#### **4.3.4 Logros alcanzados por la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú, a partir de las acciones implementadas.**

##### **a. Alianzas estratégicas**

Consultadas las autoridades y funcionarios del organismo ejecutor de la Política de Donación y Trasplante acerca de si mantienen o no alianzas estratégicas intersectoriales, se mencionaron convenios marco con el Ministerio del Interior, Cuerpo de Bomberos Voluntarios del Perú y otras instituciones que apoyan en el aspecto logístico para el transporte de los órganos a sus destinatarios, ya sea en Lima o en provincias. Muchas veces se organizan puentes aéreos con la colaboración de la Policía Nacional, una de las instituciones que colaboran con la ONDT.

Esta predisposición a donar requiere de una comunicación efectiva y que impacte, que cambie el chip de la gente común y corriente que no sabe nada, de los profesionales de la salud que reciben a los donantes. Y también de otras instituciones que, si bien no participan directamente en este operativo, sí tienen una intervención indirecta, por ejemplo, la policía, la fiscalía, los bomberos y el personal administrativo de salud, para que puedan facilitar las cosas. Inclusive las líneas aéreas tienen participación importante. El discurso es distinto para cada grupo. A los bomberos no les puedo hablar en términos técnicos. A los fiscales y a la policía les tengo que hablar en términos legales. A la población en general en un lenguaje sencillo. El discurso es distinto para cada grupo (entrevista a gerente de Procura y Trasplante de EsSalud, 12 de mayo 2015).

También hay coordinación con otras entidades del sector público, como el Ministerio de Educación en la inclusión de fechas conmemorativas dentro del calendario escolar, tal como el “Día del Donante” que se celebra el mes de mayo a nivel nacional. Los promotores de la ONDT visitan algunos centros educativos para sensibilizar e informar a los escolares acerca de la donación de órganos y del valor de la solidaridad. En cualquier caso, se considera importante la realización de estas actividades en coordinación con las autoridades y docentes del sector educación, ya que, para formar una

cultura de donación hay que trabajar desde la escuela con las nuevas generaciones de peruanos y peruanas.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **1. Conclusiones**

##### **1.1 Sobre el diseño de la estrategia**

###### **1.1.1 Respeto de la estrategia**

- Todas las autoridades (directores, coordinadores, profesionales de salud) del organismo responsable de la Política de Donación, coinciden en señalar que el componente comunicacional es fundamental para alcanzar los objetivos y metas (aumentar de forma significativa la tasa de donantes voluntarios a nivel nacional).
- No hay planificación estratégica en el componente comunicacional de la política. Las acciones de comunicación para la promoción de la donación se llevan a cabo de manera aleatoria, sin una estructura determinada.
- La Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos no toma en cuenta las percepciones, actitudes, creencias, temores, información y otros factores socioculturales de la población objetivo y dicha información no se actualiza desde 2009.

###### **1.1.2 De los elementos del diseño de la estrategia**

- No se cuenta con un diagnóstico a partir del cual se pueda evaluar la situación de la organización, sus capacidades y competencias, sus recursos, los actores involucrados, entre otros aspectos relevantes para el diseño e implementación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos y de su componente comunicacional.

- La organización no cuenta con los recursos económicos y técnicos para realizar sondeos periódicos que permitan mantener actualizada su línea de base. Los datos se obtienen de la cantidad de actas de donación firmadas por los donantes en las campañas con los módulos itinerantes.
- ONDT, MInsa, RENIEC y EsSalud, no coordinan la elaboración y distribución del material publicitario para promover la donación, el cual es desarrollado individualmente por cada institución, sin guardar unidad de comunicación, tanto en contenido como en forma.
- Debido a la falta de coordinación a nivel interinstitucional, para la implementación de las campañas y para la unidad de criterios para elaborar los mensajes clave, los donantes potenciales -y la población en general- tienen confusión y desconfianza en torno a la donación de órganos.
- La ONDT tiene poca presencia en los medios de comunicación. No toma en cuenta las experiencias exitosas de otros países que han incorporado las TIC para hacer el proceso de inscripción y difusión de la donación más accesible a la población.
- Los puntos de contacto físicos con la población objetivo son los módulos itinerantes cuando se implementan las campañas de donación, ello se hace periódicamente en centros de salud, universidades, entre otros espacios públicos de Lima Metropolitana.
- Se ha implementado una fan page en la red social Facebook llamada “Donación de Órganos” la cual, debido a restricciones administrativas, no está “brandeada” (“brandear” viene de “brand” –marca-. Es un término que se emplea en la comunicación de marca) con la identidad gráfico-visual de la marca ONDT, lo cual dificulta la identificación, el acceso y la interacción de la población objetivo con los contenidos que se producen en dicha plataforma virtual.

### **1.1.3 De la pertinencia del diseño de la estrategia**



- Se está trabajando con la población escolar como objetivo de la estrategia de comunicación de la donación; esto podría funcionar a largo plazo. A corto plazo, la estrategia de comunicación no está focalizada en la población de jóvenes universitarios quienes, según los resultados de la investigación, en su mayoría están de acuerdo con donar sus órganos en caso de muerte cerebral.
- Con los resultados de las encuestas en la PUCP se ha podido constatar que existe entre la población universitaria una gran predisposición a donar. Esta información señala que es necesario replicar esta investigación en universidades públicas o privadas a nivel nacional, para proyectar una tendencia favorable a la donación.
- A pesar del deseo de donar manifestado por la población, persiste la negativa familiar pues existe desconfianza en las instituciones del sector salud encargadas de la política de donación; lo que sumado a la desinformación y al manejo inadecuado del tema en los diferentes medios de comunicación masiva, no permite que esta voluntad mayoritaria de donación se vea reflejada en las cifras de trasplantes efectivos.
- No hay un intercambio de información con otras instituciones como el Reniec, entidad que podría tener un rol más participativo desde la etapa de diseño hasta la de implementación de la estrategia de comunicación de la política.
- Durante el trámite que realizan los jóvenes cuando cambian del DNI amarillo al azul, los funcionarios de Reniec no les formulan la pregunta de si desean o no donar sus órganos; se asume por defecto, que NO es su opción.
- No existen alianzas estratégicas con otros sectores de interés como el privado, que fortalezcan las capacidades de gestión y que permitan alcanzar los objetivos y metas de la política.

#### **1.1.4 Respecto a la implementación de la estrategia**

- El principal objetivo de la política es incrementar la cifra de donantes voluntarios en el Perú, sin embargo, ello no ha ocurrido, siendo esta una de las más bajas de la región.
- Estos resultados negativos, tendrían su origen en diversos factores, siendo el principal la estrategia comunicacional ineficaz e ineficiente en su implementación.
- Los entrevistados consideran complicado el hecho de acudir a un local para inscribirse o firmar un acta (costo no monetario del cambio social); manifiestan que es difícil declararse donante, pues no hay tiempo para hacer más trámites.
- Existen problemas de gestión, articulación y coordinación, liderazgo intersectorial, apoyo político, visibilidad, escasos recursos técnicos, financieros y humanos en la organización responsable de la política.
- El aspecto legal-normativo de la política también juega en contra debido a la poca accesibilidad del ciudadano a declararse donante y los obstáculos (costos no monetarios) para la adopción de una cultura de donación entre la población peruana.
- La transparencia en los procesos es clave para la política de donación. Por más que se realicen campañas de comunicación de gran difusión, si los ciudadanos y ciudadanas no confían en las instituciones rectoras y ejecutoras de la política, no se alcanzarán sus objetivos y metas. La falta de transparencia de la política hace que los ciudadanos y ciudadanas tengan una percepción negativa (temores, desconfianza, mitos) acerca de los organismos ejecutores (MINSAs, EsSalud) que desalientan la intención positiva de donar sus órganos.

## **1.2 Respecto al monitoreo a las acciones implementadas**

- No existe un plan de monitoreo para evaluar ex post, el impacto de las acciones de comunicación realizadas por la ONDT, por lo que no se puede

determinar el impacto, eficacia o eficiencia de la estrategia de comunicación, ni de las diversas acciones implementadas.

- Se han identificado vacíos de carácter legal y normativo, que estarían limitando la gestión de la organización, así como su articulación y coordinación con otras instituciones del Estado, obstaculizando la promoción y formación de la cultura de donación en el Perú.
- La organización no posee el apoyo y la voluntad política para poner en la agenda del gobierno el tema de la donación de órganos. Aunque hubo iniciativas legislativas para introducir mejoras en la legislación (donación presunta), además de la formación de un Instituto de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos, Sangre y Médula Ósea en la Reforma de Salud, falta el liderazgo a nivel institucional y sectorial.
- El organismo ejecutor de la política, ONDT (hoy DIGDOT) no establece alianzas estratégicas formales con otros sectores; esta solo se hace a manera de convenio marco. La articulación y coordinación se da únicamente a nivel logístico, circunscrito al proceso de donación en sí mismo, no así a la difusión y promoción de una cultura de donación, eje del componente comunicacional de la política.
- Existe desconocimiento entre la población acerca de cómo declararse donante voluntario y en general, acerca del proceso de donación. De esta falta de comunicación, se alimentan los mitos y prejuicios.
- El organismo ejecutor de la política no es visible para la mayoría de la población; ni la institución responsable ONDT (hoy DIGDOT) ni su identidad gráfico-visual es reconocida por los entrevistados.
- Existen limitaciones en cuanto a recursos económicos, técnicos y financieros que afectan la implementación de las acciones de comunicación destinadas a promover la donación de órganos, tanto a corto, como a mediano y largo plazo.

- A pesar de los esfuerzos que realiza el personal de la ONDT, esta organización no cuenta con los recursos humanos y de infraestructura, suficientes para hacer más eficiente el área de comunicación y la estrategia comunicacional de la Política de Donación y Trasplante de Órganos.
- La falta de donantes es un problema de salud pública y es el Estado quien debe asumir los costosos tratamientos para mantener con vida a los pacientes terminales (diálisis). Una gran parte del presupuesto de salud se invierte en estos procedimientos.
- Existen otros actores y sectores de interés para la política, como la empresa privada, quienes podrían participar bajo el liderazgo de la ONDT como institución responsable de la promoción, incorporando la donación voluntaria de órganos dentro de sus acciones estratégicas de responsabilidad social empresarial que ya realizan, alineando sus objetivos comerciales con los de bien social; esta disposición a participar ha sido constatada en la investigación.
- Los medios de comunicación son actores clave para la política, ya que son canales para la difusión, información y sensibilización, necesarios para visibilizar a la organización responsable de construir una cultura de donación a largo plazo, tarea complicada si no se cuenta con los recursos financieros para contratar espacios en televisión, radio o prensa.
- La competencia que se da actualmente a nivel intersectorial por visibilizar las acciones de comunicación de las diferentes instituciones que integran el sector salud, estarían impidiendo el posicionamiento del organismo responsable, ONDT (hoy DIGDOT) como el ente encargado de la promoción de la donación de órganos en el Perú, ocasionando mayor desconocimiento y desinformación entre la población.

El componente comunicacional es fundamental, pero no exclusivo. Existen otros factores que son determinantes para que una política tenga impacto en una población. En el aspecto estructural, es muy importante lograr la autonomía e independencia institucional de la organización responsable

para visibilizar y empoderar a la entidad, pues como ya se ha mencionado, estos afectan la eficacia y eficiencia de la política.

## **2. Recomendaciones**

### **2.1 Para el diseño de la estrategia de comunicación.**

- 1. Desarrollar el diagnóstico, para evaluar la situación de la organización de los actores que participan de la política, de sus capacidades y competencias, y de los recursos de la organización, entre otros aspectos.
- 2. Realizar un estudio ex ante de percepciones, actitudes, prejuicios, mitos y temores, factores socioculturales que influyen en la población objetivo.
- 3. A partir de estos, rediseñar la estrategia de comunicación focalizada a corto plazo en los jóvenes universitarios a nivel nacional. Esta empezaría en las universidades públicas y privadas de Lima Metropolitana, para luego replicarse con estrategias de comunicación diferenciadas según la población objetivo, la zona o región donde se ubica. Esta etapa es fundamental, pues muchas campañas sociales fracasan debido a un diseño que no responde al contexto ni coyuntura de la zona donde se aplica (componente intercultural).
- 4. Por ser el Perú un país multicultural y diverso, el componente debe ser abordado desde una perspectiva antropológica, ya que la donación de órganos puede ser una actitud aceptada o rechazada también por razones de índole cultural o religioso.
- 5. Replicar periódicamente esta investigación en otros centros de estudios superiores a nivel nacional, a fin de conocer las actitudes y percepciones de los jóvenes estudiantes respecto de la donación de órganos y poder realizar los ajustes necesarios en la estrategia (lecciones aprendidas).
- 6. A mediano y largo plazo, la estrategia de comunicación debe contemplar la construcción de una cultura de donación que garantice la sostenibilidad de la política, por lo que es necesario trabajar con los niños y adolescentes en



edad escolar para inculcar valores como la solidaridad. Se sugiere, en coordinación con la autoridad competente del Ministerio de Educación, evaluar ex ante el impacto generado por lo ya implementado en el calendario escolar para mejorar las acciones de comunicación y sensibilización, así como el nivel de coordinación y articulación que existe con la ONDT.

- 7. Incluir en los contenidos de la estrategia de comunicación, una campaña con mensajes claves que, paralelamente a la donación, promuevan hábitos de vida saludables en una estrategia de prevención.
- 8. Unificar los mensajes clave de la donación bajo un solo patrón de comunicación (slogan, textos, imágenes, contenidos), pues la variedad de lemas y mensajes difundidos por las diferentes entidades ejecutoras del sector salud, lleva a confusión a la población. En este sentido, debería respetarse la ley que norma y regula la donación y trasplante de órganos y tejidos, la cual señala a la ONDT como la organización responsable de la difusión y promoción de la donación en el Perú.

## **2.2 Para la implementación de la estrategia de comunicación.**

- 9. Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones como universidades e institutos de educación superior para lograr sus objetivos a corto plazo. Los jóvenes, una vez informados y sensibilizados, pueden ser agentes de cambio capaces de promover efectivamente la donación entre sus pares, al interior de sus familias y desde allí, a toda la sociedad. La gran disposición y actitud solidaria de los estudiantes, constituye una oportunidad que debe aprovechar la ONDT.
- 10. Continuar y sostener las campañas en universidades con cronogramas preestablecidos de periodicidad anual y fortalecerlas impartiendo charlas informativas y de sensibilización, previas a las campañas con los módulos de promoción en el campus; coordinar con áreas como la Dirección de Responsabilidad Social Universitaria, a fin de hacer un trabajo de difusión en los medios de comunicación y redes sociales internas.



- 11. Coordinar con la Dirección de Responsabilidad Social Universitaria (DARS) de la PUCP para profundizar en las acciones de comunicación que podrían realizarse en el campus. Se recomienda, así mismo, incrementar las campañas de promoción en todas las universidades de manera sostenida y basada en un plan estratégico a nivel nacional, que incluya ex ante, charlas informativas y de sensibilización, para motivar la participación masiva de los estudiantes.
- 12. Orientar la estrategia comunicacional en forma coordinada y articulada de manera oficial, para promover la donación desde el sector salud con el sector educación; capacitar a los docentes a fin de realizar campañas de información y sensibilización sostenida en los centros educativos públicos y privados a nivel nacional.
- 13. Organizar concursos de arte, música y otros sobre la donación de órganos -tanto a nivel escolar como universitario-, para ir formando cultura de donación en las nuevas generaciones de peruanos. Estos convenios deberían ser multisectoriales para tener rigor legal, pues no siempre se ejecutan por falta de un documento oficial.
- 14. Formalizar las alianzas estratégicas con otros sectores de interés y corporaciones y/o grupos de comunicación de cobertura nacional, a fin de difundir de manera sostenida los mensajes claves que promuevan la donación de órganos, como parte de sus programas de responsabilidad social empresarial (RSE).
- 15. Se sugiere encontrar fórmulas eficientes con los medios de comunicación para la difusión de mensajes clave, por ejemplo, cintillos o banners en los horarios de mayor audiencia, menciones en vivo de los conductores entre otras de bajo costo, pero de gran impacto para mantener el tema de la donación vigente.
- 16. A nivel meso, proponer alianzas estratégicas ente el sector público y privado, con empresas de preferencia de más de 100 empleados, a fin de

implementar inicialmente un Programa Corporativo Piloto de inscripción en el Registro Nacional de Donantes Voluntarios a cargo de la ONDT (hoy DIGDOT). Esta alianza puede hacerse a nivel gremial, a través de la Sociedad Nacional de Industrias, la CONFIEP y la Cámara de Comercio de Lima, entre otras instituciones. La propuesta incorporaría promover valores como la solidaridad para la donación, alineándola con los valores organizacionales y corporativos de cada entidad. Durante la investigación se ha identificado que corporaciones del sector privado como Alicorp, estarían dispuestas a participar como agentes de cambio de la política, como parte de sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial. En este caso, se sugiere incluir mensajes clave en los empaques de los productos de consumo masivo, tal como se hace en otros países.

17. Aprovechar la disposición de la empresa privada a colaborar con la política de donación, convirtiendo a sus colaboradores en socios estratégicos como una extensión de su responsabilidad individual hacia una “ciudadanía corporativa”, que incorpore la donación como un deber ciudadano.

18. Fortalecer los vínculos institucionales con otros actores interesados en la política de donación, como las líneas aéreas comerciales, que cumplen el rol de aliadas para el transporte de órganos desde Lima hacia provincias y viceversa

19. A nivel macro, articular para promover la política de donación con otras políticas o programas sociales de alcance nacional ejecutados por el mismo sector u otros sectores, tales como JUNTOS, TAMBOS, BECA 18, entre otros programas (Comedores Populares, Vaso de Leche) a nivel local y regional, los cuales ya cuentan con apoyo político y una infraestructura establecida.

- 20. Fortalecer los niveles de coordinación y articulación entre los diferentes organismos involucrados en la política de donación como el Reniec, tanto para promover la donación en sus instalaciones a través de la colocación de módulos o material informativo, como para capacitar a los registradores,

quienes son los encargados de preguntar si los ciudadanos desean o no, ser donantes, ya que en la investigación se identificó que estos funcionarios no formulan la pregunta a los jóvenes cuando cambian del DNI amarillo al azul.

21. Declarar la donación y trasplante de órganos como un tema de interés nacional para promover una cultura de donación. Teniendo en cuenta que los recursos del Estado son siempre escasos, el Ejecutivo debe normar a fin de involucrar a otros sectores y actores sociales: educación, salud, trabajo, mujer, inclusión social, medios de comunicación, empresas e instituciones públicas como Reniec, el Ministerio Público, la Policía Nacional del Perú, el Cuerpo de Bomberos Voluntarios del Perú, gobiernos locales, regionales, entre otros, articulando junto con el sector salud y la ONDT, responsables de la ejecución de la política.

22. La legislación debe insertar la promoción de la donación sin usar recursos privados, ni estatales, tal como se hace con la “franja electoral”. No tienen que ser mensajes diarios, pero sí constantes a lo largo del año. Simplemente, que se ejecute a través de una norma que obligue a los medios de comunicación a emitir mensajes en favor de la donación voluntaria de órganos, tejidos, sangre, etc. Una alternativa, es implementar una “franja para donar”, de emisión obligatoria en todos los medios masivos de comunicación, de forma sostenida a lo largo del año. Esto puede basarse en el hecho de que, tal como las elecciones son un derecho ciudadano, con más razón el derecho a un órgano de reemplazo para sobrevivir, lo es.

- 23. Establecer alianzas estratégicas con instituciones como el Banco de la Nación, con presencia a nivel nacional, inclusive en zonas rurales alejadas de sierra y la Amazonía. El BN, cuenta con sedes que podrían convertirse en puntos de contacto para difundir los mensajes claves de la estrategia de donación. Esta entidad posee canales de comunicación internos (red de cajeros automáticos y circuito cerrado de televisión) y plataformas adecuadas para informar y sensibilizar a los ciudadanos en todo el territorio nacional, sin comprometer recursos financieros del ente rector ONDT. Una manera creativa de hacerlo es contando “historias de donación” a partir de testimonios reales de pacientes en lista de espera de un órgano, haciendo

un paralelo con el tiempo de espera del turno de atención en las ventanillas del banco, de tal manera que los donantes potenciales vivan la experiencia mientras esperan para realizar un trámite en una agencia bancaria, en este caso, el Banco de la Nación.

- 24. Utilizar el *Product Placement* o emplazamiento de producto, herramienta del marketing muy efectiva usada por las marcas comerciales para posicionar sus productos y/o servicios de una manera sutil y menos invasiva que la publicidad convencional para visibilizar la escasez de donantes, siempre bajo la supervisión de especialistas, profesionales de la salud y médicos procuradores, para que tenga el impacto esperado en la audiencia. Este recurso se emplea constantemente en las telenovelas brasileñas, al incluir en la trama temáticas como homosexualidad, enfermedades mentales, adicciones (alcoholismo, drogadicción), trata de personas, entre otras. Un caso cercano del impacto que el emplazamiento de un producto social puede alcanzar, fue la telenovela turca “Las Mil y Una Noches” difundida en Argentina. Según Graciela Doñate, técnica de hemoterapia del Hospital “Ramón Santamarina, ha contribuido al aumento en la tasa de donantes de médula ósea en su país. Esta experiencia, se puede replicar en series locales como “*De vuelta al barrio*” (Dona Órganos Perú, 2015)<sup>1</sup>
- 15. Se propone reforzar la estrategia de medios ATL (Above the line) y BTL (Below the line) con acciones de *publicity* (reportajes, entrevistas, crónicas, noticias positivas) que brinden información oficial a la población sobre el proceso de donación y trasplante.
- 26. Generar contenidos favorables a la donación en redes sociales y plataformas digitales frecuentadas por la población objetivo, para contrarrestar las fake news y derribar los mitos que se tejen en torno a la misma, tales como: tráfico de órganos, preferencias en la lista de espera, corrupción, entre otros.
- 27. Desarrollar acciones de comunicación que generen gran exposición mediática. Vincular la donación con el deporte, como es el caso de la

---

<sup>1</sup>Crecieron los interesados en donar médula ósea por “Las mil y una noches” y las redes sociales.

campaña “El hincha inmortal” realizada por la agencia publicitaria Ogilvy Brasil, con el Club de fútbol Sport Recife. Este tipo de campañas logra captar la atención de los medios y la opinión pública, a bajo costo y con gran impacto.

- 28. El Estado debe incentivar la difusión de las campañas de donación, por medio de una reglamentación u otros mecanismos, por ejemplo, tributarios, a fin de que los medios de comunicación la apoyen de manera sostenida.

29. Se recomienda promover alianzas estratégicas con instituciones deportivas como la Federación Peruana de Fútbol (FPF) o el Instituto Peruano del Deporte (IPD) para ubicar banderolas o banners con mensajes positivos sobre la donación de órganos durante la transmisión de partidos de la selección u otros eventos que alcanzan índices muy altos de audiencia a nivel nacional, tal como ocurrió en los Juegos Panamericanos de 2019.

30. Debe promoverse el liderazgo a nivel intersectorial para poner en agenda la donación de órganos, empezando por la cabeza del gobierno. La Liga Peruana de Lucha Contra el Cáncer convoca siempre al presidente, a la primera dama, a los congresistas y otros funcionarios del Estado como imagen en sus campañas; esto le otorga credibilidad a los ojos de la ciudadanía.

31. Es necesario transparentar la gestión y los procesos de donación y trasplante, sobre todo en la distribución y asignación de los órganos a los pacientes en lista de espera, que es lo que genera mayor desconfianza entre la población.

32. Se sugiere convocar un personaje destacado con una imagen impecable y sin resistencias para liderar la donación de órganos a nivel nacional a cargo de la gestión de la ONDT, tal como sucede en España (líder en donación de órganos), donde la ONT es la organización visible para la sociedad. Un caso de éxito de una política de Estado, que emplea líderes de opinión de la sociedad civil, es la campaña de la Marca Perú. Igualmente, se propone la convocatoria de “embajadores de la donación de órganos”, los



cuales deben ser ciudadanos destacados de cada población objetivo de la estrategia de comunicación de la política, como ejemplo para su comunidad.

33. Dotar a la ONDT de los recursos humanos, técnicos, financieros que requiere, además de otorgarle todas las prerrogativas legales, normativas y la autonomía necesaria para una gestión eficaz y eficiente. Lo ideal sería constituir un organismo supra institucional que dependa presupuestalmente de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), producto de la contribución de EsSalud, sector privado, gobiernos regionales o mediante la creación de un impuesto al tabaco, por ejemplo. Contar con expertos que lo organicen en breve tiempo, para que se tenga un sistema similar al modelo español. La ONT no es un hospital, no opera, no ejecuta, solo administra recursos y coordina.

34. Dentro del marco jurídico-legal-regulatorio se debe procurar favorecer la dinámica de esta “cadena de donación” de órganos. Se debería modificar la ley para aplicar la “donación presunta”, la cual ha contribuido a aumentar la disponibilidad de órganos en España.

35. Es necesario utilizar plataformas que son de uso cotidiano de los ciudadanos como el sistema bancario, sedes de gobiernos locales, entre otras. Así mismo, mejorar la accesibilidad de los ciudadanos a la política, mediante la incorporación de las TIC.

- 36. Desarrollar un modelo de política pública de salud que incorpore a todos los actores sociales y articule con todos los sectores involucrados en torno al concepto *“todos podemos ser donantes y al mismo tiempo receptores de un órgano”*.

37. Se recomienda hacer más eficiente la inversión del sector salud, empleando estos recursos para campañas de adopción de hábitos de vida saludable que prevengan dolencias y enfermedades que requieran un órgano sano de reemplazo, paralelamente a la formación de una sociedad solidaria con cultura de donación.



- 38. Implementar un plan de monitoreo y evaluación ex ante y ex post, para medir los resultados y hacer los ajustes necesarios en cada etapa (diseño e implementación) de la estrategia de comunicación. Posteriormente, medir los resultados bajo indicadores claros, a fin de contar con un registro del impacto de cada campaña implementada. La propuesta de intervención se puede someter a grupos focales o paneles de usuarios (miembros de la población objetivo), para determinar el abordaje más adecuado del tema.

-

39. La estrategia debe ser integral (360°) y sostenible en el tiempo. Una acción de comunicación aislada o una campaña en un solo medio de comunicación, no es eficaz ni eficiente. Se necesitan acciones continuas, creativas y persistentes.

En el marco de la Reforma de Salud emprendida por el sector hace unos años, la entidad responsable, ONDT ha pasado de ser una organización adscrita al MINSA a una Dirección General, que agrupa la donación de órganos, tejidos, médula ósea, sangre y componentes sanguíneos. Debido a este cambio de carácter administrativo y considerando el tiempo transcurrido entre el período de investigación (2014-2015) y la fecha de publicación de la misma (2020), se sugiere realizar un análisis de brechas, a partir de las recomendaciones propuestas por la investigadora.

## BIBLIOGRAFÍA

### DIARIO EL COMERCIO

2010 Y tú ya pensaste en ser donante? *El Comercio*. Lima, enero 2009.  
Consulta: 15 de octubre de 2010: ¿Y tú, ya pensaste en ser donante?

<http://blogs.elcomercio.pe/vidayfuturo/2009/01/y-tu-ya-pensaste-en-ser-donant.html>

2014 “Idiotéz donar órganos” *El Comercio*. Lima, Consulta: 23 diciembre 2014  
<http://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/idiotez-donar-organos-fernando-vivas-noticia-1765316>.

Consulta: 15 de noviembre de 2014

<http://blogs.elcomercio.pe/lima/ciudad/peru-cola-sudamerica-donacion-organos-mapa-noticia-1732461>

### DIARIO EL PERUANO

2018 “Donación de Órganos”. *El Peruano* . Lima, 01 de junio, pp. 1

Consulta: 17 de octubre de 2010 <https://elperuano.pe/noticia-donacion-organos-66837.aspx>

### DIARIO LA REPÚBLICA

2019 “Campaña de donación de órganos promovida por EsSalud incrementa donantes voluntarios”. *La República*. Lima, 16 de junio 2019. Consulta en línea: 29 de setiembre de 2014:

<http://www.essalud.gob.pe/campana-de-donacion-de-organos-promovida-por-essalud-incrementa-donantes-voluntarios/>

### DIARIO GESTIÓN

2019 Reniec: Tasa de donantes de órganos permanece estancada desde hace siete años”. *Gestión*. Lima, 23 de mayo de 2019. Consulta en línea: 20 de setiembre de 2019.

<https://gestion.pe/peru/reniec-tasa-donantes-organos-permanece-estancada-siete-anos-267905-noticia/>

#### EL FRANKOTIRADOR

2014 “La donación de órganos en el Perú”. El Frankotirador. Consulta: 15 de octubre de 2014

<http://www.elfrankotirador.com/2011/03/03/la-donacion-de-organos-en-el-peru/>

#### EL PERUANO

2009 Normas Legales, LEY 29471, Ley que promueve la obtención, la donación y el trasplante de órganos y tejidos humanos, 11 diciembre de 2009.

2010 Normas Legales, Ley de Donación y Trasplante de Órganos, DS011, 2010, Lima; Consulta en línea: jueves 03 de junio de 2010

2018 Donación de órganos. Lima 1/6/2018. Consulta en línea: jueves 03 de junio de 2018: <https://elperuano.pe/noticia-donacion-organos-66837.aspx>

#### ESSALUD PERÚ

2014 Portal institucional, Programa Nacional de Donación de Órganos; Consulta en línea 15 de octubre de 2014:

<http://www.EsSalud.gob.pe/contenido.php?id=114>

#### FONTES, Miguel

2010 “Marketing social revisitado. Novos paradigmas do mercado social.” Traducción de María Luisa Do Santos. Florianópolis: Cidade Futura, p.11. Lectura perteneciente al: *Tema 1. Introducción al Mercadeo Social, Maestría de Gerencia Social de la Escuela de Posgrado de la PUCP.*

#### FUNDACIÓN VALLE DEL LLILI

2010 Portal institucional, Consulta en línea: 15 de octubre de 2014. [http://www.valledellili.org/sitio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=624%3Aeducando-juvenes-universitarios&catid=38%3Anuestras-noticias&Itemid=112&lang=es.](http://www.valledellili.org/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=624%3Aeducando-juvenes-universitarios&catid=38%3Anuestras-noticias&Itemid=112&lang=es)

GASTELO, Germán V., Narcisa RETO O., Rodolfo ARREDONDO

2000 Muerte cerebral: incidencia, causas y manejo en Trujillo. *Boletín de la Sociedad Peruana de Medicina Interna* - Vol. 13 N° 2, 2000. Consulta en línea: 04 de abril de 2011.

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/spmi/v13n2/Muerte%20cerebral.htm>

#### INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMÁTICA – INEI

2010 *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental por Años Calendario y Edades Simples, 1995-2025*. Consulta: 15 de octubre de 2014

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>

#### JORDÁN CHÁVEZ, Judith

2014 El Tráfico de órganos como actividad Económica. Monografía. Consulta en línea, 16 octubre de 2014:

[https://www.monografias.com/usuario/perfiles/judith\\_jordan\\_chavez/](https://www.monografias.com/usuario/perfiles/judith_jordan_chavez/)

#### LOZADA CONCHA, Ricardo Eusebio

2007 *Estudio de costo utilidad comparando hemodiálisis y trasplante en pacientes con insuficiencia renal crónica terminal, Departamento de Nefrología Hospital Nacional Guillermo Almenara I. – EsSalud*. Tesis para optar el grado académico de Magister en Gerencia de Servicios de Salud. Consulta en línea: 28 de diciembre de 2014

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2511/1/loza\\_cr.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2511/1/loza_cr.pdf)

#### LA REPÚBLICA

2014a Consulta en línea: 23 de diciembre de 2014.

<http://www.larepublica.pe/29-09-2014/donacion-de-organos-campana-incrementa-donantes-voluntarios>

2014b Consulta: 15 de octubre de 2014. Semana del donante de órganos y tejidos

<http://www.larepublica.pe/19-09-2010/semana-del-donante-de-organos-y-tejidos>

## MARS MÉXICO.

- 2012 El programa de voluntariado de la empresa Mars, 2012. Consulta: 15 de octubre de 2014. <http://www.masr.com.mx/impulso-a-la-cultura-de-donacion-de-organos-como-causa-de-rse/>;

## MINISTERIO DE SALUD

- 2014 Organización Nacional de Donación y Trasplante de Órganos (ONDT), Consulta en línea: 30 noviembre de 2014: [www.minsa.gob.pe/premio/legal.html](http://www.minsa.gob.pe/premio/legal.html)

- 2014 Organización Nacional de Donación y Trasplante de Órganos (ONDT), *Boletín institucional*; Consulta: 15 de octubre de 2014: La donación en el Perú, Volumen 1, No. 1, Febrero 2010. Febrero 2010 | Volumen 1 <http://www.minsa.gob.pe/premio/index.html>

- 2014 Portal ONDT, Premio de Periodismo Raúl Romero Torres a la divulgación, campaña social donación de órganos Consulta en línea: 30 de octubre de 2014 <http://www.minsa.gob.pe/premio/index.html>

- 2000 Ley N° 27282. Ley de Fomento de la Donación de Órganos y Tejidos Humanos. 08 de junio de 2000

- 2005 Reglamento de Ley de Donación de Órganos N° 27282. 23 de mayo de 2005

- 2006 Guía Metodológica Comunicación Estratégica en Salud Pública, MINSA. Consulta en línea: 30 de octubre de 2019. <file:///C:/Users/aleve/Desktop/COMUNICACION ESTRATEGICA EN SALUD.pdf>

- 2006 (ITMC) INFORME TÉCNICO FINAL DE LA COMISIÓN MULTISECTORIAL ENCARGADA DE PROPONER LOS MECANISMOS QUE PERMITAN CONSOLIDAR UN SISTEMA NACIONAL DE SALUD

## MEJÍA ANGELES, Lisseth Carolina

- 2007 Donación de Órganos. Monografía. Facultad de Estomatología de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Consulta en línea: 15 de octubre de 2014.

<http://www.monografias.com/trabajos54/donar-organos/donar-organos2.shtml>

MONTERO Rafael y Rosario VICENTE

2006 Tratado de trasplante de órganos. Aran Ediciones. Madrid. Consulta:  
<http://books.google.com.pe/books?id=kHu6MaSPKJoC&pg=PA426&lpq=PA426&dq=qui%C3%A9n+es+el+donante+ideal?>

NASER, Alejandra.

2011 Gobierno Electrónico y Gestión Pública. Publicación de Naciones Unidas y CEPAL. Santiago de Chile

NECIOSUP SANTA CRUZ, Víctor Hugo.

2018 Informe de Investigación sobre Donación de Órganos y Tejidos en el Perú Legislatura 2018-2019 - Número 12. Octubre de 2018

ORGANIZACIÓN DE TRASPLANTES (ONT), ESPAÑA

2019 Portal institucional: <http://www.ont.es/Paginas/default.aspx>

ORGANIZACIÓN NACIONAL DE DONACIÓN Y TRASPLANTE (ONDT),

2014 Portal institucional:  
<http://www.systemsperu.com/proyectos/ondt.org.pe/presentacion.htm>

PÉREZ ROMERO, Luis Alfonso

1999 *Marketing Social teoría y práctica.*

PERÚ INFORMA,

2014 Donar órganos y tejidos, ¿Sí o No? Consulta en línea: 15 de octubre de 2014.

<http://www.peruinforma.com/index.php?menu=news&pag=111&id=52795>

PICAZZO, Esteban, Esthela GUTIÉRREZ, José INFANTE y Pedro CANTÚ



2011 La teoría del desarrollo humano y sustentable: hacia el reforzamiento de la salud como un derecho y libertad universal. Consulta: 17 de setiembre de 2019.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-45572011000100010](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572011000100010)

PHILIP KOTLER, Eduardo L. Roberto,

1992 Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública. Ediciones Díaz de Santos, Madrid

RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ – RPP

2012 Consulta en línea: 11 de noviembre de 2014.

[http://www.rpp.com.pe/2012-05-01-facebook-permite-declararse-donante-de-organos-en-su-red-social-noticia\\_477421.html](http://www.rpp.com.pe/2012-05-01-facebook-permite-declararse-donante-de-organos-en-su-red-social-noticia_477421.html).

2013 Consulta en línea: 16 de diciembre de 2014.

[http://www.rpp.com.pe/2013-06-13-donacion-de-organos--la-familia-tiene-la-ultima-palabra-noticia\\_604017.html](http://www.rpp.com.pe/2013-06-13-donacion-de-organos--la-familia-tiene-la-ultima-palabra-noticia_604017.html)

2014 Consulta en línea: 15 de octubre de 2014.

[http://radio.rpp.com.pe/pornuestragente/peruanos-necesitamos-desarrollar-una-cultura-de-donacion/;](http://radio.rpp.com.pe/pornuestragente/peruanos-necesitamos-desarrollar-una-cultura-de-donacion/)

SEN, Amartya

1999 Development as Freedom. Oxford University Press. Oxford

Consulta en línea: 16 de noviembre de 2019.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

2011 Portal institucional, Guillermo Izquierdo P. Consulta en línea realizada el 04 de abril de 2011.

[http://www.unmsm.edu.pe/Destacados/contenido.php?mver=12,](http://www.unmsm.edu.pe/Destacados/contenido.php?mver=12)

UNIVERSIDAD DE LIMA

2009 Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima, Barómetro Estudio 490. Provincia de Lima y región Callao, sábado 30 y domingo 31 de enero 2010.

VIVAS, Fernando

2014 “La idiotez de donar órganos”. *El Comercio*. Lima 21 octubre 2014.

Consulta en línea: 23 de diciembre de 2014

<http://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/idiotez-donar-organos-fernando-vivas-noticia-1765316>

YAÑEZ, Luis

2012 “Entrevista al Dr. Rogelio Sueiro”. 15 febrero 2012. En Punto Edu.

Consulta:

<https://puntoedu.pucp.edu.pe/entrevistas/el-numero-de-trasplantes-que-se-realizan-en-el-peru-es-muy-bajo-2/?mobile>



## ANEXOS

### PAUTA PARA ELABORAR LA GUÍA DE ENTREVISTA A JEFES DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN DE ESSALUD

<b>PAUTA PARA LA GUÍA DE ENTREVISTA</b>
<b>Fuentes de información: Jefe de la Unidad de Comunicación de EsSalud</b>

<b>PREGUNTAS</b>	<b>PREGUNTA DE INV.</b>	<b>VARIABLE y/o Dimensión Clave</b>	<b>INDICADORES</b>
¿Cuál es la actual línea de base que emplean para el diseño de la estrategia de comunicación? ¿Cómo la elaboran? ¿Quiénes la elaboran? ¿Con qué frecuencia se revisa?			
¿Realizan una evaluación ex ante para el diseño de la estrategia de comunicación? Sí o no y por qué? Explicar cómo y quién las realiza. Realizan algún estudio de actitudes, percepciones y/o intereses de los donantes potenciales sobre la donación de órganos? ¿Qué tipo de estudios realizan? ¿Con qué frecuencia los realizan? ¿Quiénes (actores) participan en el diseño de la estrategia de comunicación para la donación? ¿De qué manera participan?	1. ¿Cuáles son los mecanismos del Diseño de la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos?	- Mecanismos del Diseño de la Estrategia	-Diagnóstico Situacional -Línea de base -Evaluación ex ante -Estudio de actitudes; percepciones y/o intereses de los donantes potenciales. - Identificación de grupos de interés
¿Cuáles son los objetivos y metas (cambio deseado) fijados en la estrategia de donación, a corto, mediano y largo plazo? ¿Cuál es el cronograma establecido en la estrategia? ¿Cuál es el presupuesto destinado para la estrategia? ¿Quién lo fija?			
¿Quién(es) es el Público Objetivo Primario y secundario de la estrategia de comunicación para la donación de órganos? Describa y sustente porqué.			
¿Qué <b>herramientas</b> de comunicación contempla el plan de comunicación del 2014-15? (spots, jingles, microprogramas, folletos u otras piezas gráficas o audiovisuales) de la estrategia de donación y trasplante de órganos?			
¿Cuáles son los mensajes clave o ideas fuerza			

PREGUNTAS	PREGUNTA DE INV.	VARIABLE y/o Dimensión Clave	INDICADORES
que desea transmitir la estrategia de comunicación de donación de órganos? ¿En qué idiomas se transmiten estos mensajes?			
¿Qué canal(es) o medio (s) ha utilizado la Unidad de Comunicaciones que representa para transmitir esta comunicación? ¿Cuál es el alcance esperado? ¿Le ha dado resultados? ¿Mide el impacto de sus mensajes/ campañas, cómo y quién lo hace?			
¿Realizan acciones, eventos y/o campañas masivas para promover la donación como parte de la estrategia de comunicación? Detalle en que consisten? ¿Con qué frecuencia las realizan?			
¿Qué tipo de actividades (talleres, capacitaciones u otros) realiza la ONDT para preparar al personal de salud y otros actores encargados de la política? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo miden el impacto de estas actividades?			
¿Gestionan reportajes, entrevistas u otras acciones en medios de comunicación masiva? ¿Con qué frecuencia? ¿Quién es el vocero de la ONDT ante la opinión pública en los medios de comunicación masiva? ¿Tiene la ONDT embajadores de la institución (líderes de opinión que transmitan los mensajes clave?			
¿Qué herramientas comunicacionales emplean para la estrategia de donación?			
¿Qué acciones le han dado más resultados? ¿Cómo mide el impacto de estas acciones? ¿Cuentan con un plan (o mecanismo) de monitoreo y evaluación de la estrategia de comunicación? Explicar por qué sí y por qué no.			
¿Quién encabeza la estrategia de donación y trasplante de órganos en el Perú? ¿Considera que la organización y su representante poseen liderazgo para conseguir los objetivos y metas propuestos en la estrategia de comunicación? ¿Por qué? En ese sentido ¿qué sugeriría?			

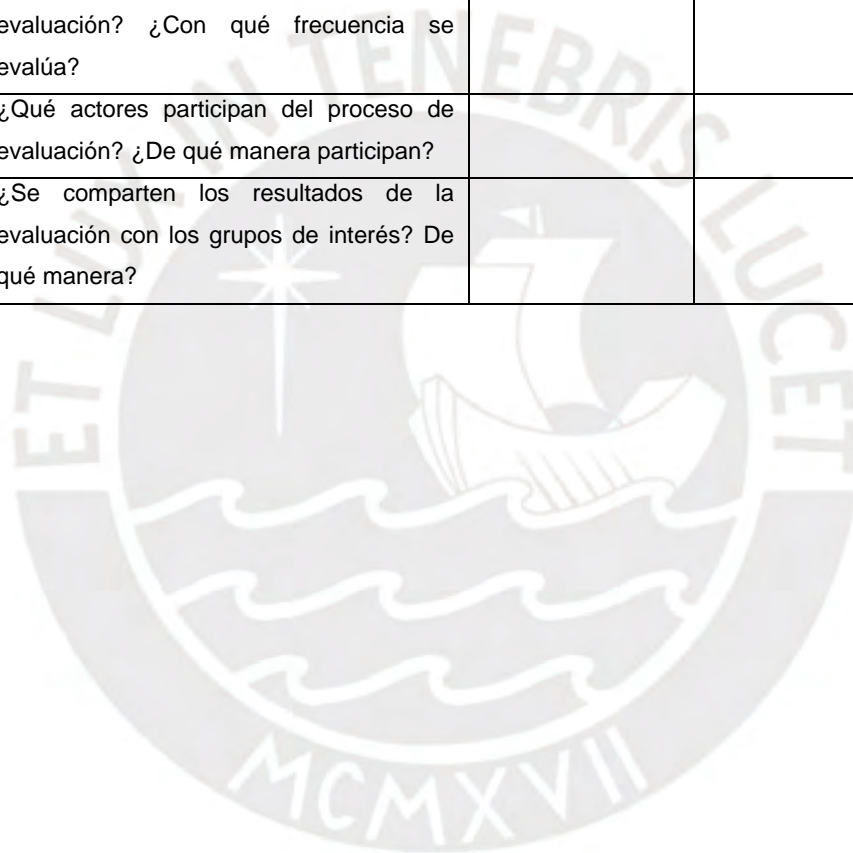
PREGUNTAS	PREGUNTA DE INV.	VARIABLE y/o Dimensión Clave	INDICADORES
		gestión; respaldo político)	Comité técnico? -Otros recursos
¿Considera que la ONDT y su representante tienen la capacidad de gestión para cumplir con los objetivos y metas de la estrategia de donación? ¿Por qué sí y por qué no? En ese sentido ¿qué recomendaría?			
¿Considera que la ONDT y su representante cuenta con el respaldo político necesario para alcanzar los objetivos y metas de la estrategia de donación? ¿Por qué sí y por qué no? En ese sentido ¿qué recomendaría?			
¿La ONDT coordina y/o articula: intrasectorial, intersectorial u otra? ¿Por qué sí y por qué no? Explicar. ¿En ese sentido qué recomendaría?			
¿Con qué recursos financieros, humanos, técnicos u otros cuenta la ONDT para la implementación de la estrategia de comunicación?			
<p>¿Cuáles son las alianzas estratégicas previstas para la implementación de la estrategia de comunicación de donación? Explicar con qué sectores Público, privado, tercer sector? ¿Las considera importantes por qué si y por qué no?</p> <p>¿Mantiene la ONDT alianzas estratégicas con instituciones afines de donación de órganos) a nivel internacional? Porqué si y por qué no?</p> <p>¿Mantiene la ONDT alianzas estratégicas con instituciones educativas como universidades o institutos? ¿Por qué si o por qué no?</p> <p>¿Mantienen la ONDT alianzas con medios masivos de comunicación?</p> <p>¿Por qué si y por qué no?</p> <p>En qué medida estas alianzas contribuyen al logro de los objetivos y metas de la estrategia nacional de donación y trasplante?</p>			

PREGUNTAS	PREGUNTA DE INV.	VARIABLE y/o Dimensión Clave	INDICADORES
<p>¿Qué otros aliados estratégicos considera necesarios? ¿Explicar por qué?</p>			
<p>¿Quiénes son los encargados de la implementación de la estrategia?          ¿Con qué equipo cuentan? ¿Se brinda capacitación al equipo para la implementación de la estrategia?          ¿Quién supervisa la implementación de la estrategia?</p> <p>¿Quién se encarga de las adquisiciones y contrataciones? ¿Cuáles son las normas y pautas para el aseguramiento de la calidad del proceso?          Explicar.</p> <p>¿Qué grupos de interés participan en el proceso? De qué manera participan?</p>			<p><b>Adquisiciones</b>          (proveedores, compras, etc.)  <b>Participación de grupos de interés</b>  <b>Recursos</b>  <b>Alianzas estratégicas</b>  <b>Coordinación, articulación</b>  <b>Aseguramiento de calidad</b> (Normas y pautas para el proceso).</p>
<p>¿Quiénes realizan las acciones de monitoreo de la implementación de la estrategia de comunicación?          ¿Cuáles son las normas y pautas que se siguen para el proceso de monitoreo?          ¿Qué personal está asignado al proceso de monitoreo?          ¿Cómo se asegura el cumplimiento del cronograma y presupuesto las acciones propuestas en el Plan de Comunicación?          ¿En qué medida participan del monitoreo los grupos de interés?</p>	<p><b>3. ¿Cuáles son los mecanismos del Monitoreo de la Estrategia de Comunicación de la Política de Donación y Trasplante de Órganos en el Perú?</b></p>	<p><b>Monitoreo/ Seguimiento</b></p>	<p>Aseguramiento y criterios (de calidad)          Normas y pautas (para el proceso).          Personal asignado          Cronograma (cumplimiento)          Presupuesto (ejecución)</p> <p>Ejecución actividades          Cronograma          Presupuesto          Adquisiciones          Participación grupos de interés</p>
<p>¿Cuáles son los criterios de calidad y el sistema de aseguramiento, empleado para el proceso de monitoreo de la estrategia de comunicación de donación y trasplante de órganos?          ¿Cuáles son las normas y pautas</p>			



PREGUNTAS	PREGUNTA DE INV.	VARIABLE y/o Dimensión Clave	INDICADORES
determinadas para el proceso de monitoreo de la estrategia? ¿Qué personal está asignado para el proceso? ¿Cuáles son sus roles y funciones? Cuál es el cronograma establecido para el proceso? ¿Cuál es el presupuesto asignado para el proceso?			
¿Evalúa los resultados de la implementación de la estrategia de comunicación para la donación y trasplante de órganos? Porqué sí y por qué no?	<b>4. ¿Cuáles son los mecanismos para la evaluación de los resultados de la estrategia comunicacional de la política de donación y trasplante de órganos en el Perú?</b>		<p>¿Quién la hace? (consultoría externa; entidades internacionales; otros)</p> <p><b>Metodología</b> (cualitativa; cuantitativa)</p> <p><b>Indicadores</b> para la evaluación</p> <p><b>Momento en que se evalúa.</b> Medio término, final, ex post?</p> <p><b>Participación de grupos de interés en la evaluación</b> (receptores, donantes potenciales, personal de salud ejecutor de la política, Medios de comunicación, otros.)</p> <p><b>Comunicación de resultados</b></p> <p>¿Cómo se comparten?</p>
¿Cómo se realiza la evaluación? ¿Se			

PREGUNTAS	PREGUNTA DE INV.	VARIABLE y/o Dimensión Clave	INDICADORES
contratan consultorías externa, interna, entidades internacionales u otros?			
¿Cuál es la metodología empleada para la evaluación?			
¿Cuáles son los indicadores para la evaluación?			
¿En qué momento se realiza la evaluación? ¿Con qué frecuencia se evalúa?			
¿Qué actores participan del proceso de evaluación? ¿De qué manera participan?			
¿Se comparten los resultados de la evaluación con los grupos de interés? De qué manera?			



**GUÍA DE PREGUNTAS PARA JÓVENES UNIVERSITARIOS**

Esta guía se aplicará a los estudiantes de la Universidad Católica, que tienen entre 17 y 25 años y que se hayan acercado al Módulo de Donación de la ONDT, se hayan inscrito o no como donantes.

---

Hola, mi nombre es Mónica Salazar. Estoy haciendo mi tesis para el grado de Magister en Gerencia Social sobre la política de donación y trasplante de órganos.

- ¿Tienes tiempo para responderme unas preguntas?
- ¿Me das tu nombre, edad, distrito en el que vives?
- ¿Qué estás estudiando?

**ACTITUD FRENTE A LA DONACIÓN**

1. ¿Donarías o no tus órganos? SI/NO ¿Por qué si, por qué no?

**ACCESIBILIDAD AL ACTO DE DONACIÓN VOLUNTARIA**

2. ¿Sabes cómo ser donante? SI/NO ¿Cómo te enteraste? Explicar.
3. ¿Te parece fácil ser donante? SI/NO ¿Por qué? ¿Qué sugerirías para hacer más accesible el proceso de donación voluntaria?

**INFLUENCIA DE LA FAMILIA EN LA DECISIÓN DE DONAR**

4. ¿Quién debe decidir, tu familia o tú? ¿Por qué?
5. ¿Crees que la familia debe respetar TU decisión de donar? ¿Qué harías para que la familia respete la decisión de donar tus órganos en caso de muerte cerebral?
6. ¿Sabes que puedes firmar un Acta de donación?
7. ¿Sabes que puedes colocar en tu DNI si quieres o no, ser donante?
8. Al solicitar tu DNI en RENIEC, ¿te preguntaron si querías o no ser donante?
9. ¿Te parece buena idea afirmar en estos documentos tu decisión de donar tus órganos? SI/NO ¿Por qué?

10. ¿Crees importante compartir tu decisión de donar tus órganos?
11. ¿Qué harías para manifestar a los demás tu decisión de donar?
12. ¿Con quién compartirías tu decisión? ¿Por qué?
13. ¿Con quién no compartirías tu decisión, por qué?

#### **DIFUSIÓN DEL PROCESO DE DONACIÓN**

14. ¿Has escuchado, visto o leído alguna información sobre la donación de órganos? ¿Dónde? Explicar qué tipo de información (reportaje, testimonio, artículo)
15. ¿Cuál fue tu reacción o actitud frente a ello?

#### **MOTIVACIÓN PARA LA DONACIÓN VOLUNTARIA**

16. ¿Has escuchado, visto o leído algún mensaje que te motivara a donar tus órganos? ¿Dónde? (medio de comunicación, spot, reportaje u otro).
17. ¿Cuál fue tu reacción/actitud frente a ello?

#### **PERCEPCIÓN: ORGANISMOS ENCARGADOS DE LA EJECUCIÓN DE LA POLÍTICA**

18. ¿Sabes qué instituciones se encargan de la donación de órganos?
19. ¿Confías en ellas? SI/NO ¿Por qué?

#### **PERCEPCIÓN: INSTITUCIÓN ENCARGADA DE LA POLÍTICA**

20. ¿Conoces a la ONDT?
21. ¿Confías en la ONDT? SI/NO ¿Por qué?

#### **PERCEPCIÓN: FUNCIONARIOS QUE PARTICIPAN DE LA POLÍTICA**

22. ¿Sabes quiénes son los profesionales encargados de la donación de órganos?
23. ¿Confías en ellos? SI/NO ¿Por qué?

MUCHAS GRACIAS

**GUÍA DE PREGUNTAS PARA ÁREA DE COMUNICACIONES ESSALUD**

Esta guía se aplicará a la jefatura del Área de Comunicaciones de EsSalud

---

**Diagnóstico situacional**

**LÍNEA DE BASE**

¿Cuál es la actual línea de base que emplean para el diseño de la estrategia de comunicación? ¿Cómo la elaboran? ¿Quiénes la elaboran? ¿Con qué frecuencia se revisa?

¿Realizan una evaluación ex ante para el diseño de la estrategia de comunicación? Sí o no y por qué? Explicar cómo y quién las realiza.

Realizan algún estudio de actitudes, percepciones y/o intereses de los donantes potenciales sobre la donación de órganos? ¿Qué tipo de estudios realizan? ¿Con qué frecuencia los realizan?

¿Quiénes (actores) participan en el diseño de la estrategia de comunicación para la donación? ¿De qué manera participan?

**Plan y Estrategia de comunicación**

**OBJETIVOS CRONOGRAMA PRESUPUESTO**

¿Cuáles son los objetivos y metas (cambio deseado) fijados en la estrategia de donación, a corto, mediano y largo plazo?

¿Cuál es el cronograma establecido en la estrategia?

¿Cuál es el presupuesto destinado para la estrategia? ¿Quién lo fija?

**IDENTIFICACIÓN DEL GRUPO DE INTERÉS**

¿Quién(es) es el público objetivo primario y secundario de la estrategia de comunicación para la donación de órganos? Describa y sustente porqué.

**HERRAMIENTAS**

¿Qué herramientas de comunicación contempla el plan de comunicación del 2014-15? (spots, jingles, microprogramas, folletos u otras piezas gráficas o audiovisuales) de la estrategia de donación y trasplante de órganos?

### **MENSAJES CLAVE**

¿Cuáles son los mensajes clave o ideas fuerza que desea transmitir la estrategia de comunicación de donación de órganos? ¿En qué idiomas se transmiten estos mensajes?

### **CANALES O MEDIOS**

¿Qué canal(es) o medio (s) ha utilizado la Unidad de Comunicaciones que representa para transmitir esta comunicación? ¿Cuál es el alcance esperado? ¿Le ha dado resultados? ¿Mide el impacto de sus mensajes/campañas, cómo y quién lo hace?

### **ACCIONES TALLERES CAMPAÑAS**

¿Realizan acciones, eventos y/o campañas masivas para promover la donación como parte de la estrategia de comunicación? Detalle ¿En qué consisten?

¿Con qué frecuencia las realizan?

¿Qué tipo de actividades (talleres, capacitaciones u otros) realiza la ONDT para preparar al personal de salud y otros actores encargados de la política?

¿Con qué frecuencia? ¿Cómo miden el impacto de estas actividades?

¿Gestionan reportajes, entrevistas u otras acciones en medios de comunicación masiva? ¿Con qué frecuencia?

¿Quién es el vocero de la ONDT ante la opinión pública en los medios de comunicación masiva? ¿Tiene la ONDT embajadores de la institución o líderes de opinión que transmitan los mensajes clave?

### **MONITOREO Y EVALUACIÓN**

¿Qué acciones le han dado más resultados? ¿Cómo mide el impacto de estas acciones? ¿Cuentan con un plan (o mecanismo) de monitoreo y evaluación de la estrategia de comunicación? Explicar por qué sí y por qué no.



## **Ejecución del Plan Estratégico (implementación)**

### **GESTIÓN / DIRECCIÓN**

¿Quién encabeza la estrategia de donación y trasplante de órganos en el Perú? ¿Considera que la organización y su representante poseen liderazgo para conseguir los objetivos y metas propuestos en la estrategia de comunicación? ¿Por qué? En ese sentido ¿qué sugeriría?

### **CAPACITACIÓN SUPERVISIÓN PERSONAL**

¿Considera que la ONDT y su representante tienen la capacidad de gestión para cumplir con los objetivos y metas de la estrategia de donación? ¿Por qué sí y por qué no? En ese sentido ¿qué recomendaría?

### **LIDERAZGO**

¿Considera que la ONDT y su representante cuenta con el respaldo político necesario para alcanzar los objetivos y metas de la estrategia de donación? ¿Por qué sí y por qué no? En ese sentido ¿qué recomendaría?

### **COORDINACIÓN / ARTICULACIÓN**

¿La ONDT coordina y/o articula intrasectorial, intersectorial u otra? ¿Por qué sí y por qué no? Explicar. ¿En ese sentido qué recomendaría?

### **RECURSOS**

¿Con qué recursos financieros, humanos, técnicos u otros cuenta la ONDT para la implementación de la estrategia de comunicación?

**GUÍA ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DEL RENIEC**

Preguntas que se aplicarán al Gerente de Imagen Institucional del RENIEC

---

**PARTICIPACIÓN EN LA POLÍTICA DE DONACIÓN DE ÓRGANOS**

- ¿Participa o no el RENIEC en la política de donación? SI/NO
- ¿De qué manera participa (en el diseño, implementación)?
- ¿Qué vínculo existe entre el MINSA/ONDT y el RENIEC dentro de la política de donación?
- ¿Alianza estratégica, convenio, articulación, coordinación, otros? Explicar cómo se desarrolla.

**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

- ¿Reciben capacitación de parte del MINSA/ONDT los funcionarios (registradores) del RENIEC a nivel regional/nacional? SI/NO ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de capacitación reciben (talleres, charlas, boletines, otros)
- ¿Con qué frecuencia reciben dicha capacitación? ¿Considera necesaria la capacitación de los registradores? SI/NO ¿Por qué?

**PARTICIPACIÓN EN LA POLÍTICA DE DONACIÓN Y TRASPLANTE**

- ¿Le parece necesaria /importante la participación del RENIEC en la política de donación? SI/NO ¿Por qué?
- ¿En qué etapa(s) de la política de donación (diseño, implementación) considera que debería participar el RENIEC? Explicar.
- ¿Monitorea la ONDT o el RENIEC el trabajo de los registradores?
- ¿Evalúa la ONDT o el RENIEC el desempeño de los registradores?
- ¿Entrega o reporta el RENIEC a la ONDT los resultados del registro de donantes de manera periódica (mensual, semestral, anual, otros)?
- ¿Solicita la ONDT al RENIEC dicha información?

¿De qué manera podría mejorar la participación del RENIEC en la política de donación? Explicar

¿Qué otros organismos públicos o privados considera que podrían participar en la Política de Donación? ¿Por qué? Explicar.

### **PARTICIPACIÓN EN LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LA POLÍTICA**

¿Desde su experiencia qué importancia tiene el componente comunicacional en una política pública como la donación de órganos? Explicar.

¿Qué rol desempeña el RENIEC dentro de la estrategia de comunicación de la política de donación?

En su experiencia frente al área de Imagen Institucional de un organismo público con buena reputación ante la opinión pública como RENIEC, ¿qué capacidades considera necesarias para el éxito de la política de donación en el Perú? (eficacia, eficiencia, transparencia, liderazgo, imagen, gestión, coordinación, articulación, otras).

¿Considera importante el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICS) en la estrategia de comunicación de la política de donación? SI/NO ¿Por qué? Explicar.

¿Qué sugeriría para incorporar desde el RENIEC estas tecnologías a la estrategia comunicacional de la política de donación?

### **CONOCIMIENTO / IMAGEN / REPUTACIÓN / CONFIANZA EN LOS ORGANISMOS ENCARGADOS DE LA EJECUCIÓN DE LA POLÍTICA**

¿Desde su perspectiva, considera que la actitud de la población peruana es positiva o negativa frente a la donación de órganos? Explicar ¿por qué?

¿Cree usted que la población tiene temor o desconfianza a consignar su deseo de ser donante en su DNI? SI/NO ¿Por qué?

¿Considera usted que la población peruana confía o desconfía de los organismos encargados de la política de donación: MINSA, EsSalud, Reniec? ¿Por qué?

¿Qué sugeriría para mejorar el nivel de confianza de la población en los organismos ejecutores de la política de donación?

Muchas gracias

**GUÍA PARA ENTREVISTA A FUNCIONARIOS DE PROCURA DE  
ONDT/MINSA**

Pauta de preguntas que se aplicarán a la jefa de la Unidad Procura de la ONDT

---

**ROL DE LA UNIDAD DE PROCURA EN LA POLÍTICA DE DONACIÓN DE  
ÓRGANOS**

¿Cómo funciona PROCURA? ¿Qué papel desempeña esta unidad dentro de la estrategia de comunicación? ¿Participa en el diseño y/o en la implementación?

¿Qué vínculo existe entre PROCURA y la red hospitalaria del MINSA, EsSalud, Hospitales de las Fuerzas Armadas y Clínicas Privadas (coordinación, articulación, convenio, alianza estratégica, ¿otros)? Explicar cómo se desarrolla este vínculo con las otras instituciones que participan de la Política de Donación de Órganos.

**PERSONAL A CARGO DE LA UNIDAD DE PROCURA**

¿Qué funcionarios trabajan en esta unidad (profesionales de salud, enfermeras, tecnólogos, otros)? ¿Qué otros profesionales participan de PROCURA (comunicadores, psicólogos, otros)? ¿Cuál es la función de los profesionales que trabajan en esta unidad? ¿Reciben capacitación de parte del MINSA/ONDT? SI/NO ¿Por qué? ¿Esta capacitación es a nivel regional, nacional? ¿Qué tipo de capacitación reciben (talleres, charlas, boletines, otros) ¿Con qué frecuencia reciben dicha capacitación (mensual, anual)? ¿Qué otro tipo de capacitación considera necesaria para los funcionarios de PROCURA? ¿Por qué? ¿Considera necesaria la participación de profesionales en comunicación? SI/NO ¿Por qué?

## **PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE SALUD EN LA POLÍTICA DE DONACIÓN Y TRASPLANTE**

¿Le parece necesaria /importante la participación de los profesionales de salud en la política de donación? SI/NO ¿Por qué? ¿En qué etapa(s) de la política de donación (diseño, implementación) considera que deberían participar? Explicar. ¿Monitorea la ONDT/MINSA el trabajo de los profesionales de salud? ¿De qué manera? Explicar.

¿De qué manera podría mejorar la participación de los profesionales de salud en la política de donación? Explicar ¿Qué otros profesionales u organismos públicos o privados considera que podrían participar en la Política de Donación? ¿Por qué? Explicar. ¿Considera usted que la población peruana confía o desconfía de los funcionarios/profesionales de salud (médicos, enfermeras, tecnólogos) encargados de la política de donación? ¿Por qué?

## **INFLUENCIA DE LOS FAMILIARES EN LA DECISIÓN DE DONAR**

En su experiencia en la unidad de PROCURA, ¿cuáles son los principales obstáculos para la donación de órganos? ¿Qué rol juega la familia en el proceso de donación? En general, ¿cuál es la reacción(es) de la familia al saber que su familiar es un donante voluntario? Explicar. ¿Diría usted que la actitud de los familiares es de respeto o indiferencia hacia el deseo de donación de su familiar con muerte cerebral? ¿Por qué? Explicar. ¿En general, diría usted que los familiares estaban enterados o no, de la decisión de donar del paciente con muerte cerebral? Explicar. ¿En general, diría que la actitud de los familiares de un donante potencial con muerte cerebral es a favor o en contra de la donación? ¿Cuáles son los principales motivos que manifiestan los familiares para oponerse a la donación? ¿Cuáles son los principales motivos que manifiestan los familiares para aceptar la donación? ¿Qué sugeriría para mejorar la actitud de los familiares hacia la donación de órganos?

### **Participación de la unidad de PROCURA en la estrategia de comunicación de la política de donación**

¿Desde su experiencia qué importancia tiene el componente comunicacional en la política de donación de órganos? Explicar. ¿Qué rol desempeña PROCURA dentro de la estrategia de comunicación de la política de donación? En su experiencia ¿qué capacidades considera necesarias para el éxito de la política de donación (eficacia, eficiencia, transparencia, liderazgo, imagen, gestión, coordinación, articulación, otras)? ¿Qué sugeriría para mejorar la estrategia comunicacional de la política de donación?

### **Conocimiento / imagen / reputación / confianza en los organismos encargados de la ejecución de la política (MINSA-EsSalud-Reniec, otros)**

¿Desde su perspectiva, considera que la actitud de la población peruana es positiva o negativa frente a la donación de órganos? Explicar ¿por qué? ¿Cree usted que la población tiene temores o prejuicios para donar sus órganos? SI/NO ¿Qué tipo de temores, prejuicios u otros manifiestan? Explicar. ¿Considera usted que la población peruana confía o desconfía de los organismos encargados de la política de donación: ¿MINSA, EsSalud? ¿Por qué SI/NO? ¿Qué sugeriría para mejorar la confianza de la población en los organismos ejecutores de la política de donación?

Muchas gracias



FCAC - SA - 1344 / 14

Lima, 20 de octubre de 2014

Licenciado

**Giancarlo Trigos**

Coordinador

**Aulas Multiusos**

Presente.-

De nuestra consideración:

Sirva la presente para enviarle nuestros cordiales saludos y solicitarle las facilidades necesarias para la instalación de un módulo de la Organización de Donación y Trasplante de Órganos (ONDT) en:

La rotonda del pabellón Z.

El módulo estaría a cargo de dos personas capacitadas del MINSA para promover la donación de órganos entre los estudiantes, docentes y personal administrativo y permanecería los días: miércoles 29, jueves 30 y viernes 31 de octubre del presente, en el horario de 9:00 am a 4:30 pm.

Sin otro particular, y agradeciendo de antemano la atención brindada, se despide.

Atentamente,

Víctor Casallo

Secretario Académico

Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación

VC/jv

## INVITACION

El Ministerio de Salud a través de la Organización Nacional de Donación y Trasplante (ONDT), invita a la comunidad en general a participar del:

**"PRIMER ENCUENTRO ENTRE FAMILIARES DE LOS  
'HÉROES' DONANTES Y PACIENTES TRASPLANTADOS:  
DONA ÓRGANOS, DONA VIDA"**

**Día:** Viernes 17 de Octubre del 2014  
**Hora:** 09:30am  
**Lugar:** Parque Las Gardenias (Cdra 53 Av. Benavides)  
Santiago de Surco



**Los esperamos ¡Todos somos necesarios!**



Campañas de salud:

Campaña de donación de órganos en la PUCP

**Fecha:**

del 2 al 10 de  
octubre del  
2014

**Lugar:**

Modulo frente a  
la cafetería de  
Arte

-----  
[AGREGAR](#)

[A GOOGLE](#)

[CALENDAR](#)

Un donante de órganos puede salvar la vida de hasta 10 personas. En el Perú, existe actualmente una lista de espera con más de 6 mil receptores. Del total, muchos muren cada año esperando una donación.

En el 2013, solo tres personas de cada millón de peruanos se convirtieron en donantes de órganos después de su muerte.

Para revertir esta situación y difundir la importancia de la donación de órganos, hasta el viernes 10 de octubre habrá un módulo del Ministerio de Salud en la PUCP, frente a la cafetería de Arte, inscribiendo a las personas que quieran ser donantes.

Para inscribirse solo se requiere la firma de un acta de consentimiento. Después de inscribirte recibirás una credencial que acredita tu voluntad de ser un donante.