

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



CASO DE FILTRACIÓN DE DATOS EN LA CLÍNICA DELGADO AUNA: PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE CRISIS REPUTACIONAL PARA LA RED AUNA

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Ximena Alessandra De La Cruz Pareja

Código 20180552

Gonzalo Julian Espinoza Morote

Código 20180664

Asesor

Sarah Jacqueline Angulo de Ridder

Lima – Perú

Abril, 2025





**Caso de Filtración de Datos en la Clínica Delgado
Auna: Plan de Comunicación para la Gestión de
Crisis Reputacional para la Red Auna**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VII
ABSTRACT.....	VIII
1. PRESENTACIÓN	1
1.1 Manual de Crisis.....	4
1.2 Q&A para líderes.....	5
1.3 Media Training para voceros.....	5
1.4 FAQ sobre comportamiento ético.....	5
1.5 Flyer con QR de iniciativa "Actos que inspiran".....	5
1.6 Sección "Actos que inspiran" en el newsletter.....	5
1.7 Nota de prensa	5
1.8 Infografía para staff médico.....	5
1.9 Video para colaboradores.....	6
2. ANTECEDENTES	7
2.1 Descripción de la organización: Red Auna y su Clínica Delgado.....	7
2.1.1 Cultura y valores corporativos.....	8
2.2 Análisis de la situación actual.....	8
2.3 Canales de comunicación.....	10
2.3.1 Canales de comunicación externos.....	10
2.3.2 Canales de comunicación internos.....	11
2.4 Otras crisis de reputación en el sector salud.....	11
2.5 Mapeo de Públicos.....	13
2.6 Análisis FODA de la imagen y reputación de la Clínica Delgado.....	14
2.7 Árbol de Problemas	17
2.8 Priorización de problemas - Matriz de Vester	18
3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL	21
3.1 Objetivos.....	21
3.1.1 Objetivo Principal.....	21
3.1.2 Objetivos Específicos.....	21
3.2 Estrategia.....	22
3.2.1 Estrategia para público interno.....	22
3.2.2 Estrategia para público externo.....	23

3.3 Plan de Comunicación.....	24
3.4 Cronograma y presupuesto de implementación	34
4. LECCIONES APRENDIDAS	36
REFERENCIAS	39
ANEXOS	44



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Comunicado de la Clínica San Gabriel.....	45
Anexo 2: Cronograma.....	46



RESUMEN

Ante la crisis reputacional generada por la filtración de datos médicos de la artista Shakira en la Clínica Delgado, parte de la Red Auna, en febrero del presente año, se propone un plan de comunicación post-crisis para la Red Auna. El propósito es restablecer la confianza y la imagen institucional, fortalecer la cultura organizacional y restaurar la confianza de los públicos clave internos y externos. El plan, basado en un diagnóstico detallado de los problemas que originaron la crisis, incluye estrategias diferenciadas para público interno y externo, con énfasis en el valor de la integridad como eje transversal. Se contemplan acciones como el desarrollo de programas de formación continua, la creación de iniciativas y espacios participativos para promover la ética y la integridad, y la elaboración de una política para la atención a público de interés público, denominados “Público VIP”. Además, se plantea una propuesta integral de vocería y reputación para garantizar una comunicación coherente y creíble. La implementación del plan se extenderá durante doce meses, con el objetivo de generar un cambio sostenible que prevenga futuras crisis y refuerce el compromiso con los valores fundamentales de Auna.

Palabras Clave: Gestión de crisis, gestión de la información, ética profesional, cultura organizacional, comunicación corporativa

ABSTRACT

In response to the reputational crisis caused by the leak of medical data of the artist Shakira at Clínica Delgado, part of the Red Auna network, in February of this year, a post-crisis communication plan is proposed for Red Auna. The purpose is to restore trust and institutional image, strengthen organizational culture, and rebuild confidence among key internal and external audiences. The plan, based on a detailed diagnosis of the issues that triggered the crisis, includes differentiated strategies for internal and external publics, with an emphasis on integrity as a core value. Actions include the development of continuous training programs, creation of initiatives and participatory spaces to promote ethics and integrity, and the development of a policy for attending to high-profile audiences, referred to as “VIP Public.” Additionally, a comprehensive spokesperson and reputation strategy is proposed to ensure coherent and credible communication. The plan’s implementation will extend over twelve months, aiming to generate sustainable change that prevents future crises and reinforces commitment to Auna’s core values.

Keywords: Crisis management, information management, professional ethics, organizational culture, corporate communication

1. PRESENTACIÓN

La filtración de datos personales, específicamente la información médica de una figura pública como Shakira, generó una crisis reputacional sin precedentes en la Clínica Delgado, parte de la red Auna. Este hecho comprometió no solo la confianza de los pacientes, sino también la percepción de ética y profesionalismo del personal médico. En este contexto, el presente proyecto propone un plan de comunicación postcrisis inmediata, orientado a mitigar el impacto reputacional, y a su vez, restaurar la confianza de los públicos clave, y fortalecer la cultura organizacional desde una narrativa ética coherente con los valores institucionales para prevenir futuras crisis.

Como parte de ese enfoque, es esencial reconocer el valor estratégico de los intangibles institucionales. Tal como afirma Vichique De Gasperín (2013), “los bienes intangibles –entre ellos: reputación, imagen, confianza, aceptación y credibilidad– deben ser reconocidos como parte fundamental del patrimonio institucional y, como tal, deben ser gestionados” (p. 16). Esta visión permite comprender por qué una filtración de datos personales puede generar un daño profundo, más allá de lo operativo o legal, afectando directamente a los activos reputacionales de una organización.

Es importante resaltar que, un plan de comunicación en crisis, según Vázquez Sande, et al. (2019) es “aquella que se lleva a cabo frente a cualquier tipo de problema de la organización y que es necesario mitigar por medio de acciones comunicativas que consigan evitar que la variedad de públicos perciba una imagen de desprestigio de la entidad” (p. 1750).

Ante ello, se ha considerado desarrollar un plan post-crisis, también conocida como fase post-traumática, definiéndose como “fase cuyo propósito básico es estudiar las causas de la crisis, para implementar mejoras en la gestión y comunicación” (Álvarez Gavilanes & Murillo Párraga, 2018). Para ello, se decidió emplear una herramienta metodológica que permitiera diagnosticar y priorizar los problemas que habrían conducido a la filtración de datos. La matriz de Vester fue la elegida, entendida como “una serie ordenada de filas y columnas en forma de matriz, donde se dan las posibles causas de una situación problema presentado en una comunidad, empresa, región, etc.”

(Rodríguez Restrepo, 2018). Cuenta con los siguientes criterios de calificación ya establecidos:

0	No lo causa
1	Lo causa indirectamente, su causalidad es muy débil
2	Lo causa de forma semidirecta, su causalidad es media
3	Lo causa directamente, su causalidad es fuerte

Fuente: Revista Punto de Vista Vol. 12 No. 17 (2020)

Además de la matriz de Vester, se propone emplear el árbol de problemas como herramienta complementaria de diagnóstico, con el objetivo de profundizar en la identificación y comprensión de las causas y efectos que han originado esta crisis. Esta técnica permite representar gráficamente los distintos niveles de un problema, facilitando una visión integral de la situación y sus interrelaciones.

“Un árbol de problema consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del conflicto, generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del problema. En similitud a un árbol, el problema principal representa el tronco, las raíces son las causas y las ramas los efectos” (Hernández-Hernández & Garnica-González, 2015).

A partir de este diagnóstico, se ha llevado a cabo un plan de comunicación corporativa. Esta se define como un proceso de intercambio de conocimientos y experiencias entre colaboradores, con el fin de crear un sistema que defina los pasos para conseguir los objetivos de la institución. (Ulloa et al., 2015). En ese sentido, el plan permitirá al grupo desarrollar a gran escala el conjunto de acciones que se deberán implementar en la Red Auna y especialmente en la Clínica Delgado Auna.

De igual manera, se ha planteado dicho plan con la planificación estratégica interna y externa, en donde se contempló establecer una comunicación interna cercana y clara sobre la base de la integridad, y mantener un enfoque externo transparente y humanizado, mostrando el compromiso con la ética de la Red ante los distintos públicos externos.

La comunicación interna, según Álvarez (2025) se establece como la base para la creación de parámetros vitales para responder adecuadamente a la estrategia general de la empresa. Álvarez interpreta a esta como “un medio, nunca un fin en sí misma.” La

comunicación interna es el gestor de los verdaderos impactos a nivel interno dentro de una organización.

Por su parte, la comunicación externa se compone por “todos los elementos externos a la organización que tienen algún grado de influencia en ella” (Yerovi, 2017). Esta se convierte en una herramienta importante para “informar contenidos a la opinión pública a través de los medios” (p. 184).

En ese sentido, la crisis que vivió la Clínica Delgado Auna también evidenció una ruptura entre los elementos clave que conforman la percepción pública de una organización: su identidad, su imagen y su reputación. Según Capriotti (2013), “la identidad de la empresa es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamiento, es lo que la distingue de las demás”, mientras que la imagen corporativa es “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”.

Ante una crisis reputacional, contar con una estructura de respuesta clara y estratégica es clave para mitigar los efectos negativos. En ese sentido, Vahos-Zuleta (2018) destaca que “una estrategia institucional efectiva para enfrentar una crisis reputacional inicia con la conformación de un equipo de crisis, el cual se encargará de evaluar la reputación, la realidad, las creencias que fueron generadas por la crisis y prever los posibles escenarios que debe enfrentar la compañía” (p. 96).

En el caso de la Clínica Delgado, la ausencia de una vocería oportuna y de un comité de crisis visible reflejó una falta de preparación ante el evento, lo que agudizó la percepción negativa entre los públicos clave.

Aunque la red Auna comunicaba valores institucionales como la integridad, este caso evidenció que las acciones de ciertos colaboradores no estuvieron alineadas con esa identidad, lo que generó una percepción negativa en los públicos. Esta brecha entre lo que la organización es, lo que comunica y lo que proyecta, afectó directamente su reputación, evidenciando la necesidad urgente de una comunicación postcrisis y a su vez, de prevención.

En esa línea, Vichique De Gasperín (2013) sostiene que “el riesgo reputacional es importante, común, permanente y complejo, abarca el conjunto de actividades institucionales y es difícil de gestionar, debido a que en su desarrollo pueden intervenir circunstancias y actores diversos, depende –también– del resultado de otros riesgos institucionales, y frecuentemente no se cuenta con la cultura institucional necesaria para su valoración y gestión” (p. 16). Esta afirmación permite comprender que, en organizaciones como la Red Auna, la falta de una estrategia reputacional integral puede amplificar las consecuencias de una crisis, especialmente cuando no existe una cultura organizacional sensible a estos riesgos.

Sumado a esto, distintos autores coinciden en que la reputación se construye a lo largo del tiempo y es el resultado de múltiples interacciones entre la empresa y sus públicos. Como destaca Ferruz González (2013), “la reputación se conforma como resultado de la percepción que los públicos tienen de una compañía” (p. 133). Esta percepción, que es acumulada, evaluada y comparada, se convierte en un reflejo del grado de confianza que los stakeholders depositan en la institución. Por ello, el presente plan también busca restablecer esa confianza a través de una estrategia que alinee la identidad, cultura, comunicación y el comportamiento organizacional.

Es necesario considerar también a los *stakeholders* dentro del enfoque del plan de comunicación postcrisis, ya que estos representan a todos los grupos que se ven directa o indirectamente afectados por las acciones de la organización. “La teoría de los *stakeholders* sostiene que las empresas no solo deben tener en cuenta los intereses de sus accionistas, sino también los de todos aquellos grupos que se ven afectados por sus operaciones como empleados, clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente” (Negro et al., 2023).

A continuación, se detallan piezas comunicacionales desarrolladas como parte de la propuesta:

1.1 Manual de Crisis: Contiene información clave para gestionar una crisis, explica la diferencia entre problema y crisis, y da a conocer protocolos de atención ante una eventualidad.

Ubicación: <https://bit.ly/3H2k1Tr>

1.2 Q&A para líderes – Preparación frente a la prensa: Documento con preguntas y respuestas clave para líderes voceros, con el fin de unificar criterios y brindar declaraciones alineadas con los valores institucionales.

Ubicación: <https://bit.ly/4kuH4WN>

1.3 Media Training para voceros: Presentación utilizada para entrenar a voceros clave en habilidades de comunicación en situaciones sensibles.

Ubicación: <https://bit.ly/3F9DUZF>

1.4 Kahoot: https://kahoot.it/challenge/01647240?challenge-id=53d0605b-b7e0-4274-9621-c74aece866b7_1747700152205

1.4 FAQ sobre comportamiento ético: Documento con preguntas y respuestas frecuentes sobre el código de ética y conducta de Auna. Basado en el Código de Conducta Auna.

Ubicación: <https://bit.ly/438c8WF>

1.5 Flyer con QR de iniciativa "Actos que inspiran": Material gráfico para promover la participación de los colaboradores en la iniciativa "Actos que inspiran", que busca reconocer y difundir acciones positivas dentro de la organización.

Ubicación: <https://bit.ly/3SboWFi>

Enlace del formulario: <https://forms.gle/hnaMgf8ZryjgheGy5>

1.6 Sección "Actos que inspiran" en el newsletter AunaMás al Día: Segmento dedicado a destacar historias y acciones positivas compartidas por los colaboradores en el newsletter interno.

Ubicación: <https://bit.ly/438cfS5>

1.7 Nota de prensa oficial: Comunicado oficial para medios, compartiendo la iniciativa "Actos que Inspiran" junto a su propósito.

Ubicación: <http://bit.ly/3SxsxOl>

1.8 Infografía para staff médico: Pieza visual informativa para recordar el compromiso con los valores corporativos distribuida en murales y consultorios.

Ubicación: <https://bit.ly/4ja9Drm>

1.9 Pieza audiovisual interna que busca conectar emocionalmente con los colaboradores, transmitiendo la importancia de los valores para fortalecer la cultura corporativa en el marco de la campaña “Actos que Inspiran”.

Ubicación: <https://bit.ly/4mnpIGH>



2. ANTECEDENTES

2.1 Descripción de la organización: Red Auna y su Clínica Delgado

La Red Auna es una *red de clínicas y centros de bienestar* fundada en 2008, con presencia en Perú y Colombia (Auna, s.f.). En territorio peruano, la Red Auna mantiene sedes en diferentes ciudades del país como Lima, Arequipa, Piura, Chiclayo y Trujillo, entre otras. La dirección de Auna en Perú está a cargo de Jesús Zamora León, miembro del Directorio de Auna desde 2008 y Presidente Ejecutivo desde 2022 (Auna Investors, s.f.).

Entre sus sedes más importantes se encuentra la Clínica Delgado Auna, ubicada en el distrito de Miraflores. Asimismo, alberga 135 habitaciones, 6 salas de parto, 9 quirófanos y 23 módulos de atención en emergencias, también dispone de 80 consultorios y 6 UCIs neonatales, quimioterapia y radiología, en sus 15 niveles (Grup Scuart Tecnología, s.f.).

Entre su público objetivo podemos encontrar principalmente personas de nivel socioeconómico altos y medios-altos (NSE A y B), pues según el informe “Niveles Socioeconómicos 2024-2025”, este es el sector que gasta más dinero en salud en Lima Metropolitana (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM], 2024).

Además, la Clínica Delgado Auna, al ser una institución prestigiosa, atiende a diversas figuras públicas e influencers reconocidas en redes sociales que forman parte del interés público, como la modelo Brunella Horna, las influencers Valery Revello y Alessandra Belaúnde, e incluso el expresidente Alberto Fujimori, quienes han sido atendidos en sus instalaciones y cuentan con un historial médico. Este tipo de pacientes, a quienes nosotros denominamos “Pacientes VIP o de alto interés público”, generan un considerable interés mediático, lo que convierte su información médica en material potencialmente atractivo para la opinión pública.

Este centro médico cuenta con la *Accreditation Canada*, acreditación canadiense que garantiza que se cumple con altos estándares de calidad y seguridad en salud a nivel

mundial (Auna, s.f.). Además, la Clínica Delgado se ha consolidado como un referente de prestigio entre las empresas del sector salud en el Perú, lo cual se evidencia en los resultados del ránking Merco Empresas desde el año 2021. Merco es uno de los monitores de reputación corporativa más reconocidos en Iberoamérica, y evalúa a las empresas con mejor reputación a través de una metodología multitasker. En la edición 2024, la Clínica Delgado ocupó el puesto número 46 a nivel general en Perú, subiendo así del puesto 60 en el 2023, 77 en el 2022, y 93 en el 2021. Sin embargo, en el ránking sectorial, a nivel salud ha liderado por 3 años consecutivos el primer puesto (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa [Merco], 2024).

2.1.1 Cultura y valores corporativos

Auna tiene como misión *“transformar el cuidado de tu salud”*, y como visión *“ser el líder y referente de la salud en Latinoamérica con atención centrada en las personas”*.

Sus valores son cinco: **empatía**, interés por comprender las necesidades y emociones de los pacientes como propias, **excelencia**, brindar la mejor calidad y el más alto estándar en el cuidado de la salud y bienestar, **integridad**, con honestidad y ética en las acciones para merecer la confianza de los pacientes, **colaboración**, trabajando en conjunto con colaboradores, pacientes y familiares, e **innovación**, para renovarse y reinventarse para siempre brindar el mejor servicio.

2.2 Análisis de la situación actual

El día 16 de febrero del presente año, la artista colombiana Shakira Mebarak Ripoll, más conocida como “Shakira”, fue internada de emergencia por un cuadro de dolencia gástrica en las primeras horas del día (El Comercio, 2025). Horas después, la periodista Stefanie Medina en su red personal en X (anteriormente Twitter), difundió lo que sería la historia médica de la artista (Primicias, 2025).

Ante ello, la situación desbordó una amplia opinión pública que colocó en el centro del debate la protección de datos personales en el ámbito de la salud. El 16 y 17 de febrero, días clave en donde acontecieron los hechos, la Clínica Delgado Auna presentó un notable crecimiento en búsquedas en web. Según datos de Google Trends, el término “Clínica Delgado Auna”, obtuvo un valor de 83 el día 16 de febrero y alcanzó su pico más alto el 17 de febrero, con un 100 en búsquedas web, siendo este, de acuerdo a las tendencias de Google, como el valor que proyecta la mayor popularidad de un término en el rango determinado (Google Trends, 2025).

Entre las intervenciones de entidades públicas, se destaca la intervención del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUS), la institución compartió un tweet en la red social X (antes Twitter) en donde mencionó que “los datos personales en salud son información protegida por la Constitución y la Ley” (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos [MINJUS], 2025). Sumado a esta intervención del MINJUS, la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD), intervino la Clínica Delgado Auna el 17 de febrero, en búsqueda de mayor información sobre el incidente (El Comercio, 2025).

Por su parte, la Clínica Delgado Auna compartió un comunicado interno a su staff médico posterior a la difusión de la información de la cantante internacional. Según indica el texto interno, “todo servicio brindado y cualquier interacción del médico con fuentes de información, como el sistema de historias clínicas, deben mantenerse bajo estricta confidencialidad” (El Comercio, 2025).

Asimismo, en su página web en el apartado “Nosotros”, destacan la sección de “Gestión Ética”, en esta división se hace hincapié al sistema de ética implementado por Auna, que consiste en un canal donde los pacientes y el público interno de Auna podrá “reportar con total confidencialidad situaciones que puedan presentar un incumplimiento a nuestro Código de Conducta y Política Anticorrupción”, canal (gestionetica.com) que opera en colaboración con EY (Ernst & Young). Además, Auna pone a disposición pública su Código de conducta y Política Anticorrupción Auna en este apartado (Auna, 2025).

Adicionalmente, según fuentes internas, algunos pacientes, especialmente aquellos de interés público, tras conocer el incidente, solicitaron el sellado o incluso el retiro de sus historias clínicas, lo que implicaría restringir su información o trasladar

dicha información a otra institución de salud, esto se da como medida de protección ante posibles vulneraciones de su privacidad.

Además del impacto mediático, es crucial tener presente la situación actual de percepción sobre el sistema de salud privado en el país. De acuerdo con el Ranking de confianza global de Ipsos Perú (2023), los médicos mantienen un 50% de confianza por parte de los peruanos, cifra que demuestra una alta expectativa de los pacientes frente a los valores y la ética.

Ante ello, es necesario contemplar la percepción de los peruanos frente a las clínicas privadas. En el estudio de Marcas de la Consultora Arellano (2024) manifiesta que las clínicas que los peruanos extrañarían, si llegaran a desaparecer, serían: Clínica Centenario Peruano Japonesa (77%), Clínica Oncosalud (72%), Clínica Internacional (61%), Auna en la cuarta posición con 57%. Estos datos sugieren que existe una oportunidad para fortalecer la percepción de confianza que los públicos tienen hacia Auna.

Finalmente, según el Monitor Global de Servicios de Salud 2024 de Ipsos Global (p. 31), frente a la pregunta “¿espera que la calidad de la atención médica a la que usted y su familia tienen acceso mejore, siga igual o empeore?”, los peruanos consideran en un 60%, que mejore, mientras que un 35% sostiene que se mantendrá igual y el 5% que empeore. En ese contexto, estamos ante un escenario donde las expectativas son altas y la sensibilidad frente a la privacidad está en aumento, resulta fundamental implementar acciones que fortalezcan el compromiso de la institución con la ética, la confidencialidad y los valores del ejercicio médico.

2.3 Canales de comunicación

2.3.1 Canales de comunicación externos

La marca Auna en Perú cuenta con una página web donde cuentan con un blog informativo (auna.org.pe) y la aplicación Auna, app móvil que permite al usuario agendar citas médicas. Así mismo, la empresa maneja una cuenta de Facebook ([@AunaPerú](https://www.facebook.com/AunaPeru)), que cuenta con 263 mil seguidores. Adicionalmente, en su cuenta de Instagram

[\(@Auna_peru\)](#) tienen 42 mil seguidores. En ambas plataformas, la empresa sube contenido informativo e utilitario, dirigido a distintos públicos como madres gestantes, adultos mayores, padres con niños pequeños, jóvenes, entre otros. A la par, la empresa conserva una cuenta de Youtube ([@AunaPeru](#)) con 13 mil suscriptores, canal donde la empresa publica clips publicitarios con testimonios de pacientes y compartiendo sus instalaciones, así como videos informativos sobre distintas ramas de la salud.

2.3.2 Canales de comunicación internos

Auna cuenta con canales de comunicación internos centrados en medios digitales, impulsados por el perfil demográfico de sus colaboradores. Según el informe “Caso de éxito, Auna Perú” de GOIntegro, se identificó que el 93% de sus colaboradores utilizaban plataformas digitales y sociales, y que el 59% de sus colaboradores eran Millennials. Esta información respalda la elección de sus canales internos actuales, siendo “AunaMás” su principal canal, se trata de un hub digital y red social interna, que también se encuentra como app, desarrollado por la plataforma GOIntegro. En este canal se comunican noticias destacadas, beneficios corporativos, reconocimientos y diversas actividades, como concursos y campañas temáticas, que fomentan la participación de los colaboradores con los mensajes de la empresa.

Asimismo, cuentan con otros canales de comunicación complementarios como su newsletter “AunaMás al Día”, un boletín semanal con el contenido más destacado. También, está “El Reto del Líder”, espacio en el que los líderes comparten su faceta personal y profesional a través de vídeos, con el objetivo de reforzar la cultura con un enfoque más cercano y humano. Cuentan también con monitores digitales que buscan reemplazar los murales físicos que aún existen en algunas zonas estratégicas, especialmente dirigidos a quienes no pueden acceder a la plataforma con tanta frecuencia durante el día. (GOIntegro, s.f.). Al mismo tiempo, cuentan con un canal de denuncias, donde todos, colaboradores y público en general, pueden comunicar de manera anónima, potenciales irregularidades o incumplimientos del Código de conducta de Auna. (Auna, s.f.).

2.4 Otras crisis de reputación en el sector salud

Caso 1: Denuncia por tocamientos indebidos en la Clínica San Gabriel

- Descripción del caso:

A fines de octubre del 2022, una menor de edad le contó a su madre haber sido víctima de tocamientos indebidos durante su cita médica con su doctor de cabecera. Luego de hacer la denuncia pública, se conoció que el médico acusado, parte del staff de la clínica en mención, contaba ya con tres denuncias previas por conductas similares. También se conoció que el subdirector de la clínica, quien sabía del caso, no intervino activamente ni colaboró en la resolución inmediata del conflicto, e incluso aseguró desconocer el número del médico acusado (Latina, 2022).

- Respuesta de la clínica:

Luego de ser expuesto el caso en los medios de comunicación, y después de haber pasado casi una semana del incidente, la única respuesta de la Clínica San Gabriel fue un comunicado. *Véase el comunicado en el anexo 1.*

Caso 2: Filtración de audios e información confidencial de Brunella Horna durante su parto por parte de staff de la Clínica Delgado

- Descripción del caso:

A fines de noviembre de 2023, Magaly Medina expuso en su programa información confidencial sobre el parto de Brunella Horna, confirmando que dicha información fue entregada por parte del personal de la Clínica Delgado en tiempo real (Infobae, 2023). Más de un año después, y tras el incidente con Shakira, Janet Barboza, amiga de Brunella, reveló en vivo que se habría grabado el parto de la presentadora con la intención de vender ese material a medios de espectáculos (La República, 2025).

- Respuesta de la clínica:

Ante el incidente con Brunella, no hubo respuesta ni comunicación oficial por parte de la Clínica Delgado. Fue sólo después del caso de Shakira, que llegó a medios de comunicación internacionales, cuando la clínica emitió un comunicado oficial sobre la filtración de datos de sus pacientes.

2.5 Mapeo de Públicos

La crisis analizada en el presente trabajo generó un impacto directo en diferentes públicos internos y externos, de manera que, se relacionan, principalmente con el problema, con niveles de afectación, así como también un grado de responsabilidad frente a la situación. A continuación, se describe los principales públicos clave y su vínculo específico con la situación.

Los pacientes VIP, representan un actor clave en el problema. Ellos mantienen un interés mediático socialmente. En ese sentido, son quienes enfrentan una mayor vulnerabilidad y, por lo tanto, una mayor exigencia en términos de privacidad. Mantener una percepción positiva de ellos es crucial para revertir el impacto reputacional.

Por su parte, los pacientes insatisfechos, agrupan a usuarios que mantienen una percepción de desconfianza hacia la institución tras el incidente. Representan una gran amenaza al poder alimentar la percepción de desconfianza y abordarlos permitirá volver a reconectar con ellos y con su preferencia.

SUSALUD, el ente regulador del sector salud en el país, juega un rol crucial, debido que inició un proceso de investigación contra la Clínica. Su vinculación frente a la presente situación es muy importante, ya que mediante ellos, las nuevas acciones de mejora serán validadas para brindar un mejor servicio.

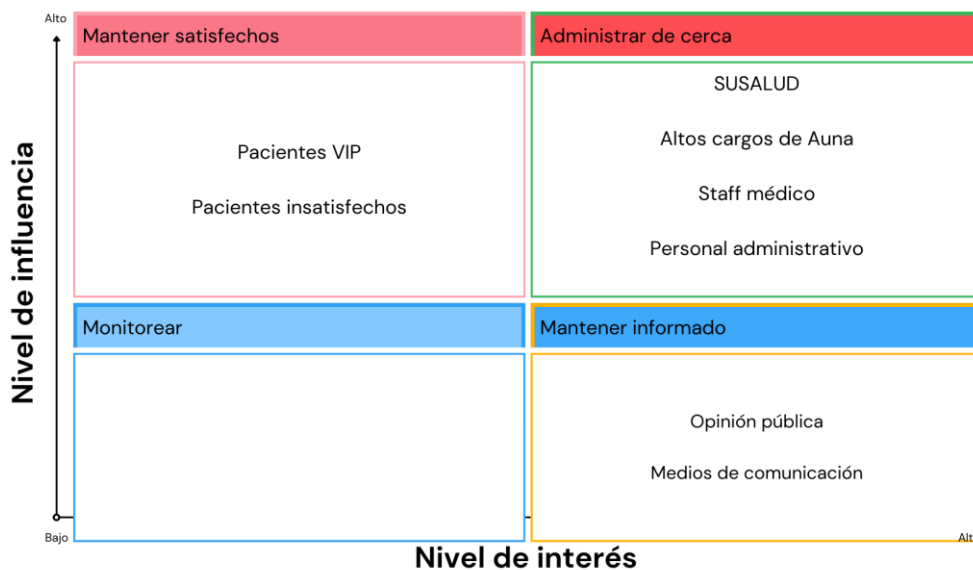
Los altos cargos Auna, incluyendo directivos de la red Auna y líderes a cargo de áreas, sean gerentes o coordinadores, son quienes representan el liderazgo en este contexto. Involucrarlos activamente y estratégicamente es indispensable para garantizar que las acciones que se realicen sean coherentes, sostenidas y alineadas con los valores.

El personal administrativo se encuentra directamente asociado al incidente desde la operatividad. Ellos son los que gestionan procesos internos y de atención. La filtración expuso debilidades operativas en estos procesos, y por lo tanto, su participación en la corrección y prevención futura es fundamental.

El staff médico, son parte del círculo clínico directo con los pacientes, su cercanía con el material clínico como las historias de los pacientes y su conducta médica los posiciona como los responsables de preservar la confianza de los pacientes. Este grupo implica doctores, enfermeros, asistentes médicos y técnicos de apoyo.

La opinión pública: conformada por pacientes actuales y potenciales y la ciudadanía en general. A pesar de no estar afectados directamente, su percepción es importante para la reputación de la Clínica. Esta será positiva o negativa a raíz de la respuesta de la Clínica al responder ante la crisis.

En suma, los medios de comunicación participaron activamente en la visibilización del caso, Son los gestores principales de la información y su narrativa, por ende, incluirlos en el plan de acción garantizará una mayor difusión de los mensajes clave y acciones de mejora de la empresa, así como evitar una posible desinformación.



Fuente: Elaboración Propia

2.6 Análisis FODA de la imagen y reputación de la Clínica Delgado

Fortalezas	Oportunidades	FO
<ul style="list-style-type: none"> Número 1 en reputación sectorial según el ranking Merco. 	<ul style="list-style-type: none"> Expansión digital para mejoras en canales de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar la reputación institucional, las certificaciones

<ul style="list-style-type: none"> ● Pertenencia a la Red Auna, con más de 15 años en el mercado peruano y presencia en 2 países (Perú, Colombia). ● Infraestructura moderna, percibida como una de las mejores del sector. ● Certificaciones internacionales que respaldan estándares de calidad. ● Alianzas con aseguradoras privadas que refuerzan la confianza institucional. ● Alta percepción de calidad por parte de públicos de sectores A y B. ● Sistema ético institucional con canal externo e interno de denuncias, percibido como transparente y confiable por actores externos. 	<p>externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Uso estratégico de medios y redes sociales para re-posicionar la clínica como referente ético y confiable tras la crisis. ● Aumento de visibilidad mediática producto de la crisis, que puede ser gestionada para fortalecer la imagen institucional. ● Interés de pacientes VIP por servicios diferenciados que garanticen confidencialidad ● Escenario favorable para impulsar liderazgos médicos o voceros con buena imagen pública. 	<p>internacionales y alianzas con aseguradoras para re-posicionar la marca en medios y redes, destacando el compromiso ético post-crisis.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Promover servicios diferenciados para pacientes VIP. ● Fortalecer los canales digitales con contenido sobre buenas prácticas éticas, basándose en el sistema ético ya existente.
Amenazas	Debilidades	DA
<ul style="list-style-type: none"> ● Pérdida de confianza en la marca por manejo indebido de datos personales. ● Posible abandono de pacientes de alto interés público o VIP, y que busquen instituciones con mejor reputación post-crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Carencia de un plan de comunicación preventivo. ● No existe un manual de crisis adecuado. ● Poca participación de vocería interna en situaciones de crisis. ● Ineficiente comunicación de 	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar un protocolo de respuesta ante filtraciones de información, que involucre voceros capacitados y acciones comunicacionales ágiles. ● Implementar campañas internas

<ul style="list-style-type: none"> ● Riesgo de sanción por parte de SUSALUD. ● Posible viralización inmediata de incidentes en redes sociales. ● Posible riesgo de nuevas filtraciones de los colaboradores por incumplimiento del Código de Conducta. ● Efecto reputacional en todo el grupo al asociarse la crisis con toda la Red Auna, incluso si otras sedes no están involucradas. 	<p>los protocolos éticos y de conducta</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Baja sensibilización de los colaboradores frente al manejo ético de la información personal. ● Falta de alineamiento de la cultura interna y valores, sobre todo en el de integridad 	<p>específicas con mensajes clave sobre ética y confidencialidad de la información, con enfoque visual y de fácil recordación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crear auditorías internas periódicas enfocadas en el cumplimiento del Código de Conducta y la prevención de riesgos reputacionales. ● Establecer un comité interno de crisis con roles definidos, que pueda actuar de manera rápida y efectiva frente a incidentes reputacionales.
FA	DO	
<ul style="list-style-type: none"> ● Usar reputación, como número 1 dentro del sector salud para retener a posibles clientes que quieran irse, asegurando servicios diferenciados, confidenciales e íntegros. ● Reforzar públicamente el compromiso con el cumplimiento normativo para mitigar riesgos legales y de imagen ● Reforzar la visibilidad del canal ético institucional, 	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar plan de comunicación interna, partiendo de la sensibilización con énfasis en el valor de la integridad y el manejo ético de la información. ● Impulsar buenas prácticas en integridad, confidencialidad y ética, y fortalecer cultura interna. ● Elaborar un manual de crisis con protocolos claros de vocería institucional, utilizando el 	

mostrándolo como herramienta real de control ante posibles filtraciones internas.	contexto de crisis como impulso para profesionalizar la gestión comunicacional.	
---	---	--

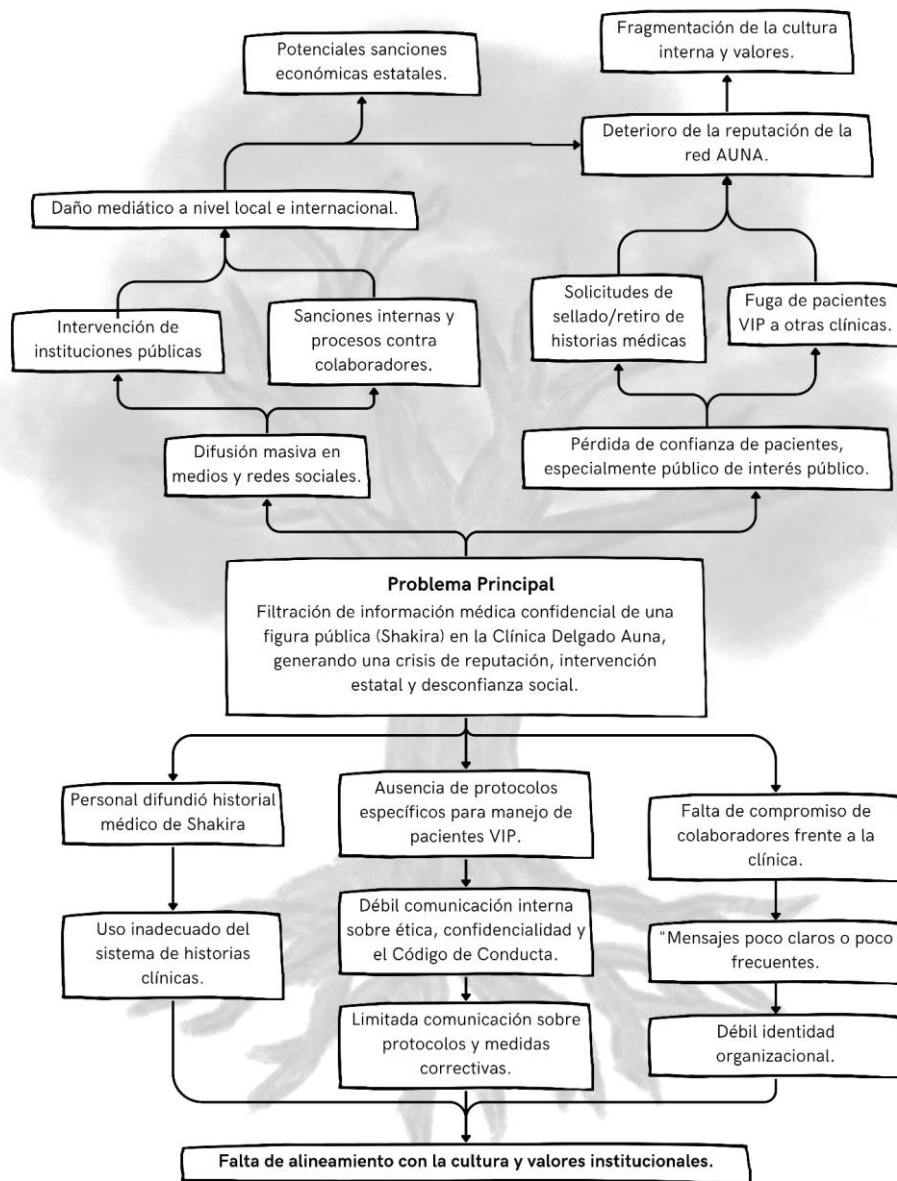
2.7 Árbol de problemas

Con el objetivo de comprender mejor la situación que desencadenó la crisis reputacional de la Clínica Delgado, se elaboró el siguiente árbol de problemas, que nos permitió descomponer el problema de forma estructurada. Esta herramienta permite visualizar la relación entre las causas que originaron el incidente y sus consecuencias, ayudando a identificar oportunidades de mejora comunicacional y organizacional.

En el centro del análisis se ubica el problema principal: la filtración de información médica confidencial de una paciente de interés público (Shakira), lo cual expuso graves vulnerabilidades en los protocolos internos de confidencialidad y manejo de datos.

Este árbol permite evidenciar que la causa principal de este incidente fue la falta de una cultura organizacional centrada en la ética y la confidencialidad. Esta causa fue el punto de partida que originó la filtración y se propagara rápidamente.

A continuación, se presenta el árbol de problemas:



Fuente: Elaboración propia

2.8 Clasificación de Problemas - Matriz de Vester

A partir de las variables identificadas en el árbol, aplicamos la Matriz de Vester para priorizar estratégicamente cuáles debíamos intervenir primero.

La variable más influyente fue la falta de alineamiento con la cultura organizacional y valores institucionales, seguida por un plan de comunicación ineficiente de prevención y gestión de crisis. Esto nos indicó que atacar la crisis desde la cultura era clave para lograr un cambio sostenido y no solo una solución temporal.

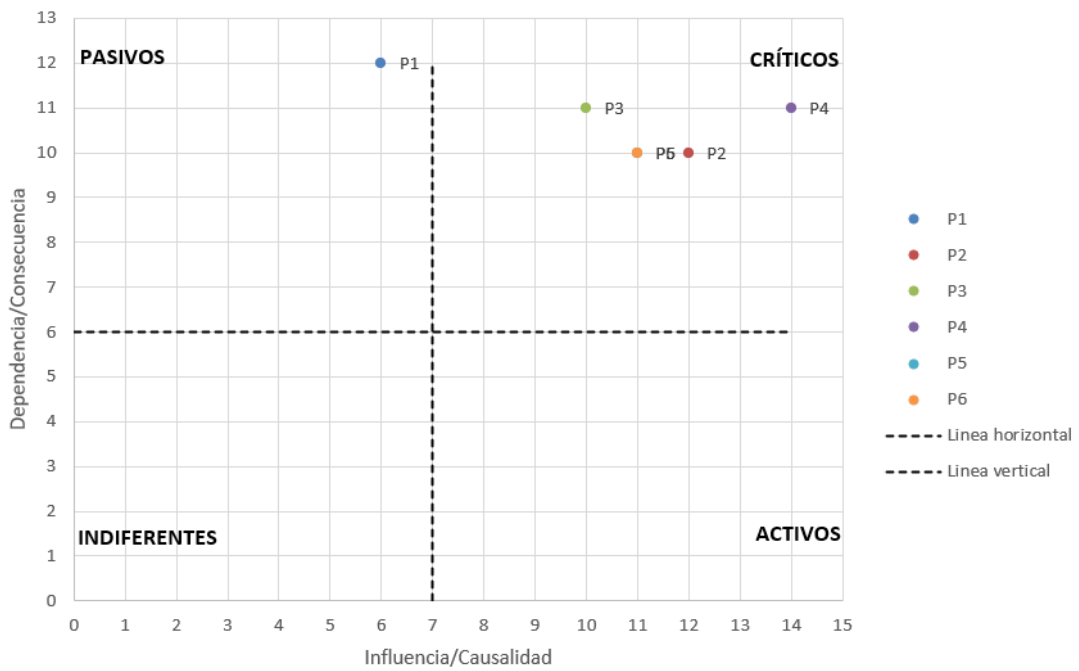
Por otro lado, variables como la confianza de los stakeholders y la imagen pública resultaron ser altamente dependientes, lo que significa que mejorarían como consecuencia de cambios en las variables más influyentes.

A continuación, se presenta la Matriz de Vester:

Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	INFLUENCIA
P1	Pérdida de confianza en la marca por filtración de datos personales	0	1	1	1	1	2	6
P2	Ineficiente plan de comunicación preventivo y de gestión de crisis	3	0	3	2	2	2	12
P3	Limitada comunicación sobre protocolos y medidas correctivas	3	2	0	2	2	1	10
P4	Falta de alineamiento con de cultura y valores organizacionales de la empresa	2	3	3	0	3	3	14
P5	Carente identidad organizacional	2	2	2	3	0	2	11
P6	Falta de compromiso de colaborados frente a la clínica	2	2	2	3	2	0	11
DEPENDENCIA		12	10	11	11	10	10	64

Fuente: Elaboración propia

Clasificación



Fuente: Elaboración propia



3. FUNDAMENTACIÓN PROFESIONAL

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General:

Restablecer la imagen y confianza de la Clínica Delgado y la Red Auna entre los stakeholders clave en un plazo de 12 meses, incrementando en un 30% su posicionamiento como una organización ética, transparente y comprometida con la confidencialidad, según encuestas de satisfacción, análisis de sentimiento en redes sociales y el ranking Merco

3.1.2 Objetivo específico:

- Ejecutar acciones de reacción institucional post-crisis que contribuyan a mitigar el impacto reputacional generado por la filtración de información, logrando una mejora progresiva en la percepción pública durante 60 días, medida a través del análisis de sentimiento en medios y redes sociales.
- Fortalecer la cultura organizacional en torno a la ética, la integridad y la confidencialidad, mediante campañas de sensibilización interna y espacios de reflexión profesional, logrando al menos un 80% de participación activa del personal en un periodo de 6 meses.
- Fortalecer los canales de comunicación interna y el liderazgo ético, a través de iniciativas formativas y encuentros con líderes, mejorando en un 25% la percepción del clima organizacional según la encuesta interna anual.
- Restaurar la confianza de los pacientes, con especial énfasis en los públicos VIP, mediante acciones de comunicación personalizadas y protocolos reforzados, aumentando en 30% la satisfacción en la atención según encuestas post-visita en un plazo de 12 meses.
- Reforzar la reputación institucional y la relación con los stakeholders externos, incrementando en un 30% la percepción de la Clínica Delgado como una organización ética y confiable, de acuerdo con análisis de sentimiento digital, cobertura en medios clave y posición en el ranking Merco durante el próximo año.

3.2 Estrategia de comunicación

Frente a la crisis reputacional generada por la filtración de información médica confidencial de una paciente en la Clínica Delgado, se propone una estrategia de comunicación integral, multicanal y sensible al contexto, enfocada en restaurar la imagen institucional ante los públicos clave, tanto internos como externos.

Esta estrategia tiene como propósito general restablecer la imagen y la confianza de la Clínica Delgado y de la Red Auna en un plazo de 12 meses, incrementando en un 30% su posicionamiento como una organización ética, transparente y comprometida con la confidencialidad, según indicadores cuantificables como encuestas de satisfacción, análisis de sentimiento digital y el ranking Merco.

El enfoque será implementado desde mayo de 2025 y contempla dos etapas diferenciadas:

Etapa 1: Acciones inmediatas (0–60 días). Enfocadas en contener el impacto reputacional, alinear a los colaboradores con los principios éticos institucionales y generar percepción pública de mejora real.

Etapa 2: Acciones sostenidas (3 a 12 meses). Orientadas a consolidar una cultura organizacional sólida, fortalecer los canales éticos y prevenir futuros incidentes de filtración de información.

3.2.1 Estrategia para público interno:

Se busca establecer una comunicación clara, humana y constante con los colaboradores, que fortalezca el valor de la integridad y refuerce el compromiso con los principios éticos y valores de la institución. Esta estrategia se enfoca en **la sensibilización y participación activa** de los colaboradores, promoviendo una cultura organizacional sólida a través de campañas, espacios de diálogo y herramientas de capacitación.

Una de las principales iniciativas es la campaña “**Actos que Inspiran**”, centrada en visibilizar historias reales en las que los colaboradores vivan los valores de Auna en situaciones cotidianas, con énfasis en la integridad, la ética y el respeto por la privacidad del paciente. Esta propuesta busca generar un impacto emocional positivo, resaltando que

cada acción ética contribuye a la confianza de nuestros pacientes. El mensaje que la acompaña es: *“La integridad más que un valor, es nuestra forma de cuidar. Cada decisión tuya, por más pequeña que sea, construye la confianza de nuestros pacientes”*.

Como acción de reacción post-crisis, se implementarán los **“Círculo de confianza”**, espacios de diálogo moderados por líderes, donde los equipos puedan compartir cómo vivieron la crisis, qué esperan del cambio y cómo se comprometen a actuar éticamente. Estos encuentros fomentan la escucha activa, la reconstrucción de confianza interna y la identificación de necesidades concretas de mejora.

Adicionalmente, se plantea fortalecer las capacidades del liderazgo institucional, posicionando a los líderes y altos cargos como **promotores activos de la cultura organizacional** y voceros preparados ante contextos críticos. Para ello, se desarrollarán talleres de liderazgo ético y sesiones de **media training** que les permitan representar a la organización con coherencia, humanidad y compromiso.

La estrategia también contempla la participación activa del **staff médico, personal administrativo y altos cargos**, quienes cumplen un rol fundamental como agentes de cambio cultural dentro de la organización.

3.2.2 Estrategia para público externo:

La estrategia busca posicionar a la Clínica Delgado y a la Red Auna como instituciones **éticas, confiables y transparentes**, mediante una narrativa transparente y cercana que comunique con claridad los avances institucionales post-crisis.

Esta estrategia plantea acciones de respuesta inmediata, como la campaña digital **“Auna Transparente”**, una iniciativa digital que visibiliza los cambios implementados desde mayo, mostrando de forma progresiva las acciones correctivas, los nuevos protocolos y los avances institucionales. Esta campaña se desplegará en redes sociales, blog institucional y medios claves, empleando un tono humano y accesible.

Asimismo, en la siguiente etapa, la campaña evolucionará hacia un enfoque más reflexivo, centrado en la construcción de una reputación ética sólida y en la generación de confianza a largo plazo. Se presentarán videos testimoniales, infografías, artículos sobre buenas prácticas y reportes de avances éticos. Esta etapa incluirá el uso de medios

tradicionales, alianzas estratégicas con referentes del sector salud, y presencia en espacios de discusión sobre ética médica, reforzando el compromiso público de Auna con la mejora continua y la cultura de integridad.

Por último, se incorporará un sistema de **evaluación y monitoreo reputacional permanente**, que permita medir el impacto de las acciones, analizar el sentimiento digital y ajustar las tácticas en función de los resultados obtenidos.

3.3 Plan de Comunicación

Antes de presentar el plan de acción a detalle, es importante explicar la lógica estratégica que orienta la selección de mensajes, públicos y canales, garantizando que cada una de las piezas propuestas responda a los objetivos planteados y a las necesidades específicas de la organización post crisis.

En primer lugar, se ha definido un mensaje transversal que guiará todas las acciones del plan: **“La integridad es nuestra forma de cuidar”**, el cual será utilizado como eslogan. La elección de este se justifica por su capacidad para sintetizar el valor fundamental de la integridad, uno de los pilares de la cultura de Auna, y por su conexión con la misión de la organización: *transformar el cuidado de la salud*. Este mensaje busca generar confianza y seguridad en los stakeholders, demostrando que la ética y la responsabilidad son inherentes a la atención que se brinda en la Clínica Delgado y en toda la Red Auna.

Además, este eslogan conecta emocionalmente con los públicos clave, especialmente en un contexto donde la ética y la confidencialidad se han visto comprometidas por la reciente filtración de datos. Su uso como eje articulador promueve una narrativa coherente y creíble, alineada con los valores institucionales de Auna: *empatía, excelencia, integridad, colaboración e innovación*.

El plan ha sido diseñado con una **estructura complementaria**, en la que cada acción cumple un rol dentro de una secuencia estratégica:

1. Acciones de reacción institucional post-crisis orientadas a **mitigar el daño reputacional**: Para ofrecer una respuesta rápida a la crisis durante el inicio del plan, se priorizarán acciones como el Círculo de confianza con colaboradores, la

coordinación de entrevistas en medios clave y la implementación de la campaña digital “Auna Transparente”, que visibiliza los avances del plan institucional a través de publicaciones en web y redes sociales.

2. Acciones sostenidas enfocadas en **restaurar la imagen y reputación**: A corto, mediano y largo plazo, se reforzará la campaña “Auna Transparente” en su segunda fase, ampliando sus mensajes hacia una narrativa de transformación ética, transparencia sostenida y compromiso con la mejora continua. Asimismo, destaca la creación de canales exclusivos para pacientes VIP y reporte ante pacientes insatisfechos.
3. Acciones formativas y participativas que **transformen la cultura organizacional** desde dentro: Como las capacitaciones de liderazgo ético y la iniciativa "Actos que Inspiran" que promueven la interiorización de los valores y la participación activa de los colaboradores.

Cada pieza y acción está orientada no solo a comunicar, sino también a **generar cambios en actitudes y conductas específicas**. En el caso del público interno, se buscará generar reflexión, interiorización de los valores institucionales (con énfasis en la integridad) y participación activa en iniciativas que promuevan la ética, la confidencialidad y la integridad. En el caso del público externo, se prioriza la recuperación de la confianza y reputación, la atención personalizada y la visibilidad de acciones concretas que refuercen el compromiso con la mejora continua.

Para asegurar la efectividad del plan, las piezas han sido diseñadas en función de:

- El perfil de cada público estratégico.
- Los canales con mayor alcance y credibilidad.
- El tono humano, cercano y claro, indispensable en contextos de alta sensibilidad.

Asimismo, se han establecido mecanismos de escucha activa y evaluación periódica que permitan monitorear el impacto en medios, redes y públicos clave, y ajustar la estrategia de forma dinámica, garantizando que el plan se mantenga relevante durante toda su implementación.

El plan se ejecutará desde el 17 de marzo de 2025 y culminará a finales el 16 de marzo de 2026, con una duración total de 12 meses. A continuación, se detalla el plan

de acción, organizando las acciones por público objetivo, mensajes clave, canales, responsables e indicadores de seguimiento:



Objetivo General	Objetivos Específicos	Público	Acciones	Indicadores
<p>Restablecer la imagen y confianza de la Clínica Delgado y la Red Auna entre los stakeholders clave en un plazo de 12 meses, incrementando en un 30% su posicionamiento como una organización ética, transparente y comprometida con la confidencialidad, según encuestas de satisfacción, análisis de sentimiento en redes sociales y el ranking Merco</p>	<p>Ejecutar acciones de reacción institucional post-crisis que contribuyan a mitigar el impacto reputacional generado por la filtración de información, logrando una mejora progresiva en la percepción pública durante 60 días, medida a través del análisis de sentimiento en medios y redes sociales.</p>	<p>Staff médico, personal administrativo y líderes Auna</p>	<p>“Círculo de confianza” Conversatorios internos moderados por líderes sobre cómo se vivió la crisis, el rol de cada uno y qué esperan del cambio. Espacios de escucha y construcción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia de al menos un 90% del personal - Realización de 2 conversatorios mensuales - Encuestas post espacio de seguimiento
		<p>Medios de comunicación y opinión pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de entrevistas claves con medios de comunicación Tier 1. - Implementación de campaña digital “Auna Transparente”, publicación en web y redes sobre avances del plan <p>Contiene secciones “Lo aprendido”, “Lo que estamos haciendo” y “Lo que viene”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 2 entrevistas en medios Tier 1. - %35 de clicks a nuestros enlaces web - %40 de reacciones positivas y neutras frente a la Clínica.

	<p>Fortalecer la cultura organizacional en torno a la ética, la integridad y la confidencialidad, mediante campañas de sensibilización interna y espacios de reflexión profesional.</p>	<p>Staff médico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzar campaña "Actos que inspiran" (flyer con QR, video para colaboradores, sorteo de historias éticas). - Publicar historias en newsletter "Auna Al Día" y Hub AunaMás. 	<ul style="list-style-type: none"> - 40% de clicks en QR/enlace. - 70% de visualizaciones del vídeo. - Tras 15 días de difusión del vídeo, al menos el 70% afirma que el video generó reflexión sobre su rol ético. - 3 historias publicadas en el primer mes. - Encuestas terminando la segunda semana post campaña, al menos el 85% de quienes responden identifican correctamente los valores institucionales. - Porcentaje de colaboradores que manifiestan estar de acuerdo con la importancia de la integridad y confidencialidad en encuestas internas post-campaña. (+80% de respuestas positivas en encuesta a 2 meses.) - Cambio porcentual en la percepción de la confidencialidad como valor fundamental, medido en encuestas antes y después de la campaña. (Meta: +85% de mejora en percepción después de 12 meses).
--	---	---------------------	--	---

		<p>Personal administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzar la campaña "Actos que inspiran" para sensibilizar a los colaboradores. - Diseñar flyer con QR y enlace a "Actos que inspiran". - Lanzar sorteo "Actos que inspiran": invitar a compartir actos de ética e integridad. Historias destacadas se difundirán en el Hub y newsletter. Participantes podrán acceder a un sorteo. - Grabar video con colaboradores sobre qué significa Auna para ellos (valores) - Compartir historias de "Actos que Inspiran" en una sección en el newsletter "Auna Al Día" y en "AunaMás" 	<ul style="list-style-type: none"> - 40% han entrado al QR o enlace. - 70% de visualizaciones del vídeo. - Por lo menos 8 historias enviadas en los dos primeros meses. - Por lo menos 3 historias publicadas en el primer mes. - Porcentaje de colaboradores que reportan haber aplicado principios de integridad o confidencialidad en su trabajo diario, en encuestas (Meta: +70% que reportan aplicación frecuente después de 6 meses.) - Medición cualitativa o cuantitativa (encuestas y grupos focales) sobre el nivel de confianza mutua en el equipo en torno a la ética y manejo de información. (Meta: +20% de mejora en percepción de confianza luego de los primeros 3 meses).
--	--	--------------------------------	---	---

	<p>Fortalecer los canales de comunicación interna y el liderazgo ético, a través de iniciativas formativas y encuentros con líderes.</p>	<p>Personal administrativo y Staff médico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzar Guía de Buenas Prácticas Éticas. - Promover canal de denuncias "Gestión Ética". 	<ul style="list-style-type: none"> - 90% recibe la Guía. - Al menos el 60% del personal administrativo ha leído la guía completa o parcialmente, tras el primer mes de difusión. - Al menos el 80% del personal conoce el canal y su propósito.



		<p>Altos cargos Auna</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop obligatorio sobre liderazgo ético. - Correo institucional del CEO reforzando valores. - Creación de Comités de Crisis y Ética - Elaboración de Manual de Crisis - Aprobación de manuales y políticas institucionales - Realización de Media Training con objetivo en preparación de voceros. - Realización Q&A y FAQ. 	<ul style="list-style-type: none"> - 90% de asistencia a workshops. - Al menos el 80% declara haber identificado conductas propias a mejorar tras la sesión, medido al finalizar la sesión. - Al menos el 80% expresa sentirse preparado para tomar decisiones éticas con respaldo institucional. - +70% de líderes demuestra conocimiento básico del contenido de manuales y políticas en los primeros 2 meses. - 100% Media Training realizados a los altos cargos.
	<p>Restaurar la confianza de los pacientes, con especial énfasis en los públicos VIP, mediante acciones de comunicación</p>	<p>Pacientes VIP</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar boletín exclusivo con actualizaciones sobre las acciones de seguridad y ética. - Activar canal VIP por WhatsApp con atención personalizada para consultas y solicitudes de información. 	<ul style="list-style-type: none"> - 40% interacción con pacientes VIP. - 30% tasa de clics en boletín. - 25% interacciones en WhatsApp/trimestre.

	personalizadas y protocolos reforzados.	Pacientes insatisfechos	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar correo institucional con disculpas y resumen de medidas adoptadas en los dos primeros meses. - Reporte de mejoras implementadas trimestral. - Llamada de disculpa y escucha activa. 	<ul style="list-style-type: none"> - 40% clics en infografía. - 55% acepta conversación. - 70% comentarios neutrales/positivos.
	Reforzar la reputación institucional y la relación con los stakeholders externos, incrementando la percepción de la Clínica Delgado como una	SUSALUD	<ul style="list-style-type: none"> - Envío de un informe institucional sobre las acciones realizadas. - Solicitar reunión formal con "SUSALUD". 	<ul style="list-style-type: none"> - % de visualizaciones del contenido descargado. - Realización efectiva de la reunión solicitada. - Comentarios recopilados durante la reunión
	organización ética y confiable.	Opinión pública	<ul style="list-style-type: none"> - Activación segunda etapa de la Campaña digital "Auna Transparente" en web y redes sociales (videos testimoniales, infografías, artículos web). - Publicar artículos mensuales en web/blog. 	<ul style="list-style-type: none"> - 95,000 alcance en redes por mes. - 1,000 interacciones/mes. - 3,000 visitas/artículo. - 65% comentarios positivos y neutrales en redes sociales.

		Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar entrevistas con voceros clave. - Publicar artículos de opinión en medios. 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 entrevistas en medios Tier 1. - 3 columnas de opinión publicadas en medios clave en los seis primeros meses.
--	--	------------------------	--	---



3.4 Cronograma y presupuesto de implementación

Se ha elaborado un cronograma detallado con actividades específicas y períodos de tiempo determinados, que se implementarán a lo largo de un año, partiendo desde la tercera semana de febrero del presente año (cuando ocurrieron los hechos) hasta la segunda semana de enero 2026. Este cronograma permitirá visualizar de manera clara y concisa las diferentes acciones del plan y asegurar su correcta ejecución. Puede visualizarse el cronograma en el siguiente link:

CRONOGRAMA													
Año	2025											2026	
Mes	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Objetivo específico 1 - Estrategia 1.1													
Creación y planificación del "Círculo de Confianza"	■												
Invitación al "Círculo de Confianza"		■	■	■	■								
Realización del "Círculo de Confianza"		■	■	■	■								
Objetivo específico 1 - Estrategia 1.2													
Coordinación de entrevistas con medios		■	■										
Planificación de campaña "Auna Transparente"	■												
Implementación de campaña "Auna Transparente"	■	■	■	■									
Objetivo específico 2 - Estrategia 1.1													
Lanzar la campaña "Actos que inspiran"													
Diseñar flyers y formulario de la iniciativa	■												
Compartir el flyer de la iniciativa en canales de comunicación interna		■											
Grabación y edición del video para colaboradores		■											
Subir video en el Hub AunaMás			■										
Selección de historias de "Actos que Inspiran"			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sorteo de la campaña				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicación de historias seleccionadas en canales de comunicación interna				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Objetivo específico 3 - Estrategia 1.1													
Elaborar Guía de Buenas Prácticas Éticas			■										
Testear canal de denuncias			■										
Promover el uso del canal de denuncias "Gestión Ética"				■			■			■			■
Objetivo específico 3 - Estrategia 1.2													
Ejecutar workshop de liderazgo ético				■		■			■			■	
Realizar Media Training	■				■		■		■		■		
Enviar correo del mensaje del CEO sobre compromiso con los valores	■	■											
Creación de Comités - Comité de Ética y Comité de Crisis	■	■											
Elaboración y aprobación de Política de atención de "Público VIP"	■	■	■										
Elaboración de Manual de Crisis Auna				■	■								
Elaboración otros documentos (Q&A, FAQ, etc)				■		■							

CRONOGRAMA													
Año	2025											2026	
Mes	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Objetivo específico 4 - Estrategia 1.1													
Diseñar boletín electrónico para "Pacientes VIP"													
Envío de boletín electrónico por correo a "Pacientes VIP"													
Activar número y cuenta de Whatsapp Business													
Activar canal VIP personalizado en Whatsapp													
Objetivo específico 4 - Estrategia 1.2													
Diseñar reportes de mejoras implementadas													
Envío de reporte a "Pacientes Insatisfechos" de mejoras implementadas													
Realizar llamadas a "Pacientes Insatisfechos"													
Seguimiento a decisión de los "Pacientes Insatisfechos"													
Objetivo específico 5 - Estrategia 1.1													
Envío de informe a SUSALUD													
Solicitar reunión formal con SUSALUD													
Objetivo específico 5 - Estrategia 1.2													
Lanzamiento de segunda etapa de "Auna Transparente"													
Publicación de videos testimoniales e infografías.													
Objetivo específico 5 - Estrategia 1.3													
Redacción de artículos mensuales													
Promoción de artículos													
Objetivo específico 5 - Estrategia 1.4													
Coordinar entrevistas exclusivas con voceros clave													
Redactar artículos de opinión													
Posicionar artículos													

<https://drive.google.com/file/d/1GW-Vzi2r2NWl85YnPT4tq0i3SkQqoEw9/view?usp=sharing>

Asimismo, la inversión que se ha establecido para la realización del plan desarrollado en este caso es de S/ 52,650, este presupuesto se puede revisar a mayor detalle en el anexo 2.

4. LECCIONES APRENDIDAS

En el desarrollo del presente caso, el grupo de trabajo ha reflexionado sobre el papel de la comunicación corporativa en el contexto de situación de crisis, especialmente en el sector de salud, un rubro que exige no cometer errores, donde los valores fundamentales se rigen bajo la ética y la excelencia.

A partir de la ejecución del actual ejercicio, se han identificado distintos aprendizajes clave. Uno de ellos es que la comunicación organizacional no se comunica, se vive. No es suficiente compartir los valores en todos los aspectos dentro de la organización. Día a día, la cultura corporativa debe construirse con interacciones orgánicas, observando cómo los líderes actúan frente a diversas situaciones, las decisiones importantes que se toman constantemente y la actitud que tienen al enfrentarse a adversidades.

La comunicación dentro de una empresa tiene que ser coherente, permanente y emocionalmente conectada a los colaboradores, asegurando que los valores institucionales no solo se conozcan, sino que también estos se practiquen continuamente, incluso en tiempos de crisis.

En ese sentido, el rol del comunicador en una organización en situación de crisis es sumamente clave. Su labor no solo puede contener el impacto inmediato de una crisis, sino que, el comunicador inicia procesos de transformación que generan mejoras estructurales internamente y externamente en la empresa. La importancia del comunicador radica en que este, no solo comunica mensajes, sino que facilita el diálogo, construye un sentido compartido, y se convierte en un agente principal de cultura.

Frente a los valores institucionales, entendemos que estos no deben permanecer en un documento o añadido a una pared. Los valores se deben interiorizar, deben comprenderse y deben generar impacto en todos los niveles de la organización. Desde los altos puestos hasta el personal operativo, todos los miembros de la empresa juegan un rol crucial en la cultura. No obstante, los líderes de área son los principales gestores de la

cultura diaria, dando el ejemplo pueden transmitir más impacto que cualquier pieza comunicacional.

A su vez, se ha identificado que la falta de liderazgo es insustituible en los cambios estructurales dentro de una organización. Si no hay líderes instruidos, comprometidos e involucrados, no hay transformación. Por ello, toda estrategia de comunicación debe considerar empoderar a sus líderes, mediante formación en cultura e integridad en los diferentes niveles de la organización.

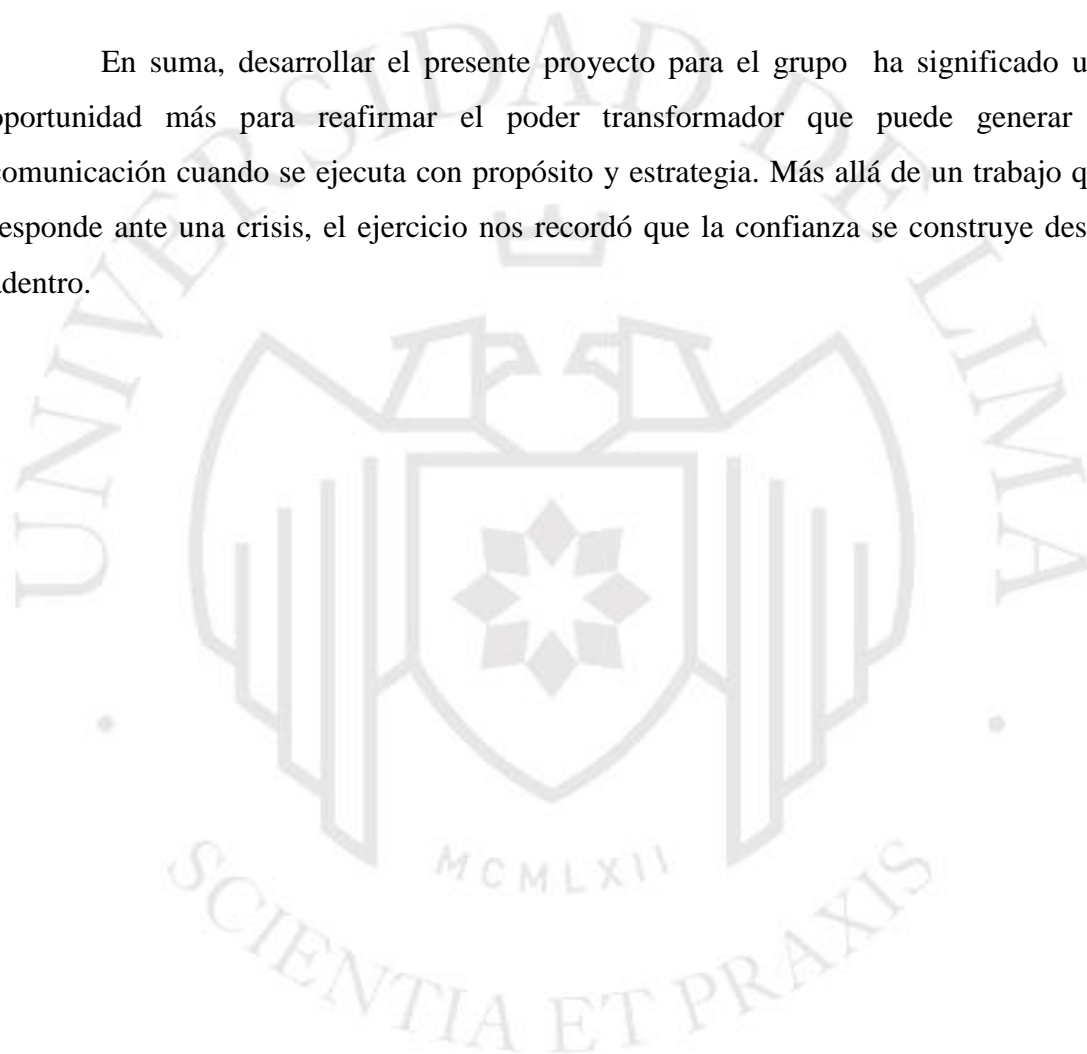
Adicionalmente, el grupo de trabajo comprende que las crisis revelan debilidades profundas en la estructura de la cultura interna, ya que este tipo de situaciones ponen en evidencia las fallas de procesos internos, desalineamiento de colaboradores y la falta de una guía efectiva de prevención, acción y corrección ante una crisis. Sin embargo, a pesar de que la crisis revela grandes estragos internos, también se convierte en una oportunidad para revisar procesos, mejorar estándares y evaluar las operaciones. De manera estratégica, la comunicación tiene el deber de convertir aprendizajes en recomendaciones.

Además, es necesario contemplar la integración de un Manual de Crisis, con detalles relevantes que establezcan parámetros claros para la comunicación externa e interna. El Manual de Crisis se convierte en la herramienta principal que permite actuar con rapidez y coherencia, mide riesgos y ayuda a analizar situaciones, así como también, de establecer responsables. La diferencia entre un buen manual y uno insuficiente puede significar una respuesta bien estructurada o una gestión improvisada que empeore la situación

También aprendimos que una crisis no solo se enfrenta con acciones inmediatas, sino con un cambio verdadero en la cultura interna. No basta con pedir disculpas o emitir comunicados, lo fundamental es generar espacios donde los valores, como la integridad, se vivan. Las campañas internas bien diseñadas pueden tener un impacto poderoso si logran conectar emocionalmente con los colaboradores y reforzar su compromiso con la organización. Esta experiencia nos recordó que toda transformación comienza desde adentro, y que el cambio cultural solo es posible si todos participan activamente, especialmente los líderes.

Por otro lado, comprendimos que la confianza del público externo no se recupera únicamente con palabras, sino con acciones sostenidas y visibles. La transparencia, el seguimiento continuo y la voluntad de mejorar son claves para reconstruir relaciones. Además, esta experiencia nos enseñó que la comunicación no es solo una herramienta de respuesta, sino una vía para construir confianza, credibilidad y compromiso real con nuestros valores.

En suma, desarrollar el presente proyecto para el grupo ha significado una oportunidad más para reafirmar el poder transformador que puede generar la comunicación cuando se ejecuta con propósito y estrategia. Más allá de un trabajo que responde ante una crisis, el ejercicio nos recordó que la confianza se construye desde adentro.



REFERENCIAS

Álvarez Gavilanes, J., & Murillo Párraga, D. (2018, julio-septiembre). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *Revista UNIANDÉS Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 3(5), 194-209.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756316>

Álvarez, J. (2007, abril-mayo). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*, (56). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729023>

Arellano. (2024, 5 de junio). Estudio de Marcas 2024 [Publicación]. Facebook. <https://www.facebook.com/ArellanoConsultora/posts/pfbid0MpzSBw1jJFNAAUfzWsiim81p4ZB1QnfefFW8S7Hk2ezz7S8KsDwzexj6GuQzWwkYI>

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2024). *Niveles Socioeconómicos 2024-2025*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2025/03/2023-2024-Version-WEB.pdf.pdf>

Auna Investors. (s.f.). *Directorio*. Recuperado el 23 de abril de 2025, de <https://aunainvestors.com/Spanish/gobierno-corporativo/directorio/default.aspx>

Auna. (s.f.). *Clínica Delgado Auna*. Recuperado el 23 de abril de 2025, de <https://auna.org/pe/sedes/clinica-delgado-auna>

Auna. (s.f.). *Conócenos*. Recuperado el 23 de abril de 2025, de <https://auna.pe/conocenos/>

Auna. (s.f.). *Gestión Ética*. Recuperado el 23 de abril de 2025, de <https://auna.org/pe/gestion-etica-auna>

Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. (4a ed.). Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

<https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Imagen%20Corporativa.pdf>

Denuncian que médico de la Clínica San Gabriel realizó tocamientos indebidos a menor de edad. (8 de noviembre de 2022). *Infobae*.
<https://www.infobae.com/america/peru/2022/11/08/denuncian-que-medico-de-la-clinica-san-gabriel-realizo-tocamientos-indebidos-a-menor-de-edad/>

Ferruz González, S. (2017). Conceptualización de la Reputación Corporativa. Nuevo enfoque y propuesta. *Revista De La Asociación Española De Investigación De La Comunicación*, 4(7), 130-137.

<https://doi.org/10.24137/raeic.4.7.13>

Google Trends. (2025). *Datos de búsqueda “Clínica Delgado” desde fines de enero de 2025*. Recuperado el 23 de abril de 2025, de https://www.google.com/url?q=https://trends.google.es/trends/explore?date%3Dtoday%25203-m%26geo%3DPE%26q%3D%252Fg%252F1w9y24jq%26hl%3Des&sa=D&source=docs&ust=1745447594215401&usg=AOvVaw35gq2y_VI9VxVVhKWMTgZX

GOIntegro. (s.f.). *Caso de Éxito Auna • Perú*.
[https://mktg.gointegro.com/hubfs/Campa%C3%B1as/Casos de Exito/Auna/GOintegro%20-%205BCaso%20de%20Exito%20-%20Auna%5D.pdf?1=&hsCtaTracking=d7219631-add4-49ef-b7c8-f5e860c27ca7%7Cdbd299cb-d5bf-4e35-83ef-8a277045c456](https://mktg.gointegro.com/hubfs/Campa%C3%B1as/Casos%20de%20Exito/Auna/GOintegro%20-%205BCaso%20de%20Exito%20-%20Auna%5D.pdf?1=&hsCtaTracking=d7219631-add4-49ef-b7c8-f5e860c27ca7%7Cdbd299cb-d5bf-4e35-83ef-8a277045c456)

Grup Scuart Tecnología. (s.f.). *CLINICA DELGADO – (Peru)*. Recuperado el 23 de abril de 2025, de <https://gruposcuart.com/clinica-delgado-peru/>

Hernández-Hernández, N., & Garnica-González, J. (2015). Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos. *Conciencia Tecnológica*, (50), 38-46.
<https://www.redalyc.org/pdf/944/94443423006.pdf>

Ipsos Global. (2024, setiembre). Monitor global de servicios de salud 2024. Recuperado el 18 de abril de 2025, de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-09/Ipsos%20-%20Monitor%20de%20Servicios%20de%20Salud%202024.pdf>

Ipsos Perú. (16 de noviembre de 2023). Ranking de confianza global 2023. Recuperado el 18 de abril de 2025, de <https://www.ipsos.com/es-pe/ranking-de-confianza-global-2023>

Janet Barboza señala que empleados de clínica intentaron venderle información de Shakira: “Por miles de soles”. (17 de febrero de 2025). *La República*. <https://larepublica.pe/entretenimiento/2025/02/17/janet-barboza-senala-que-empleados-de-clinica-intentaron-venderle-informacion-de-shakira-por-miles-de-soles-965566>

Magaly Medina cuestiona a Brunella Horna por pedir anestesia durante su parto: “Yo aguanté 7 horas”. (25 de noviembre de 2023). *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2023/11/25/magaly-medina-cuestiona-a-brunella-horna-por-pedir-anestesia-durante-su-parto-yo-aguante-7-horas/>

Menor denuncia tocamientos indebidos en clínica San Gabriel. (7 de noviembre de 2022). *Latina*. https://www.latina.pe/entretenimiento/menor-denuncia-tocamientos-indebidos-en-clinica-san-gabriel_20221107/

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. [@MinjusDH_Peru]. (2025, 16 de febrero). *Los datos personales en salud son información protegida por la Constitución y la Ley. Su difusión y uso sin autorización* [Imagen adjunta][Publicación]. X. https://x.com/MinjusDH_Peru/status/1891246631833510048

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (2024). *MercoEmpresas, Ránking Empresas 2024*. Recuperado el 23 de abril de 2025, de <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>

Negro, A. R., Lera Marqués, L., Poleo, A., & von Feigenblatt, O. F. (2023). La responsabilidad social corporativa: una revisión histórica alineada a dos teorías que

colaboran con el concepto. *Anales de la Real Academia de Doctores de España*, 8(4), 769–783

Rodríguez Restrepo, V. (2020). ¿Cómo gerenciar un proyecto social a través de la matriz Vester en planificación estratégica? Caso: explotación Minera en Timbiquí, *Punto de vista*, 11(17), 63-84.

Shakira: Clínica Delgado emite comunicado tras filtración de su información médica. (16 de febrero de 2025). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/lima/shakira-clinica-emite-comunicado-tras-filtracion-de-su-informacion-medica-ultimas-noticia/>

Shakira en Lima: Clínica Delgado inicia proceso sancionador por filtración de información médica. (18 de febrero de 2025). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/lima/shakira-en-lima-clinica-delgado-inicia-proceso-sancionador-por-filtracion-de-informacion-medica-ultimas-noticia/>

Shakira en Lima: Susalud interviene Clínica Delgado por filtración de la historia clínica. (17 de febrero de 2025). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/lima/shakira-en-lima-susalud-interviene-clinica-delgado-por-filtracion-de-la-historia-clinica-la-loba-ultimas-noticia/>

Supuesta filtración de historial médico de Shakira podría generar multa de casi medio millón de dólares. (17 de febrero de 2025). *Primicias*. <https://www.primicias.ec/entretenimiento/informe-medico-shakira-lima-peru-clinica-delgado-89949/>

Ulloa, C., Apolo, D., & Villalobos, J. (2015, diciembre). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Austral Comunicación*, 4(2).

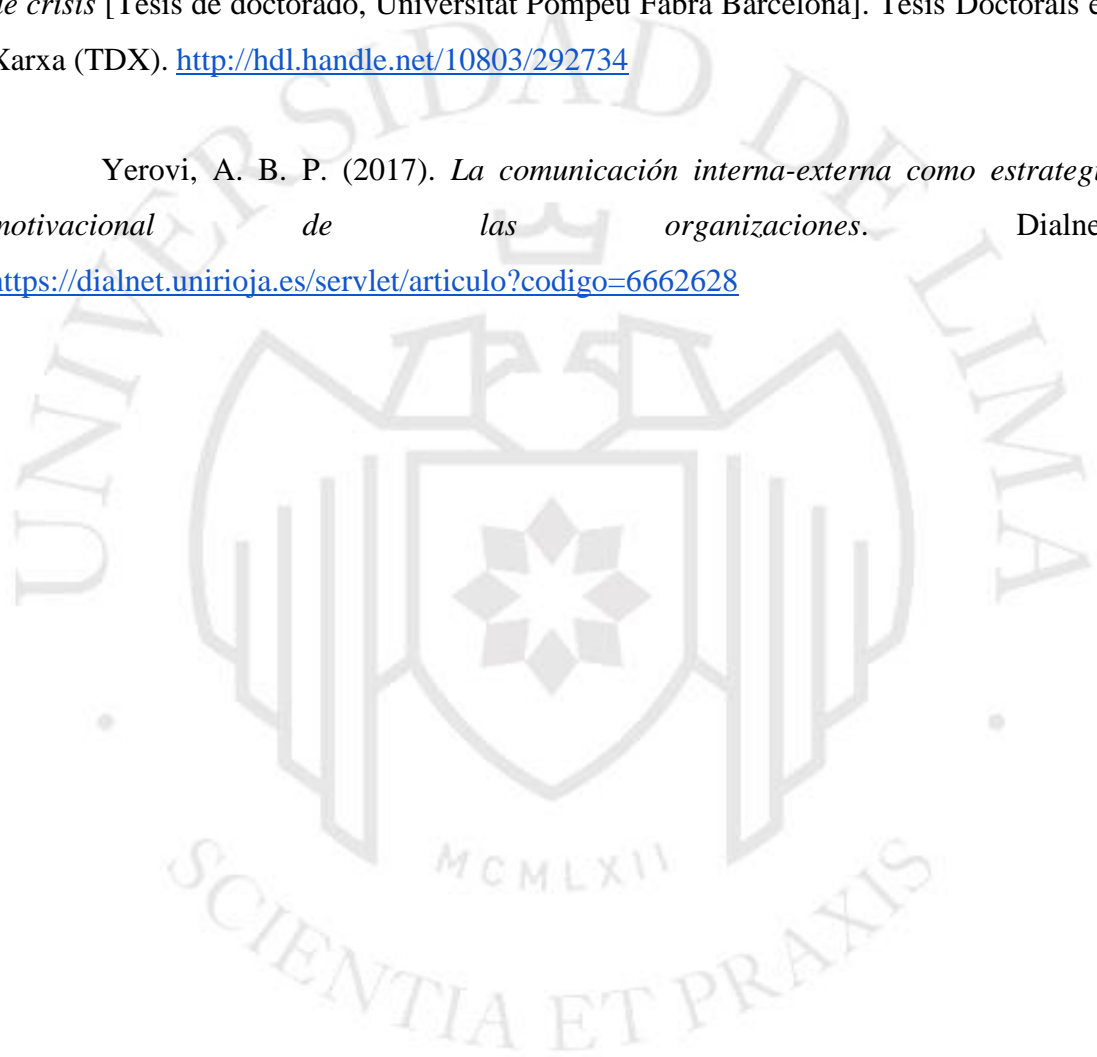
https://www.researchgate.net/publication/296695840_Aproximacion_conceptual_a_la_comunicacion_corporativa_retos_y_propuestas

Vahos-Zuleta, F. C. (2017). ¿Cómo gestionar una crisis reputacional?. *Perspectiva Empresarial*, 5(1), 91- 108. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v5n1a8>

Vázquez Sande, P., García Abad, L., & Pineda Martínez, P. (2019). Comunicación interna y crisis reputacional. El caso de la Universidad Rey Juan Carlos. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 1748-1760. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1408-91>

Vichique De Gasperín, M. A. (2013). *Riesgo reputacional y gestión institucional de crisis* [Tesis de doctorado, Universitat Pompeu Fabra Barcelona]. Tesis Doctorals en Xarxa (TDX). <http://hdl.handle.net/10803/292734>

Yerovi, A. B. P. (2017). *La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6662628>





Anexo 1: Comunicado de la Clínica Delgado



COMUNICADO

Con relación a la denuncia por parte de una paciente en redes sociales, la Clínica San Gabriel informa lo siguiente a la opinión pública:

- Una vez tomado conocimiento del caso, la dirección médica decidió separar de forma inmediata y definitiva, al Dr. Orlando Clendenes Alvarado de la clínica, por ir en contra de los valores de la institución.
- Desde un primer momento, hemos mantenido comunicación constante con los padres de la menor de edad, para ofrecerles nuestro total respaldo; así como brindar apoyo psicológico en caso su hija lo requiera.
- La Clínica San Gabriel rechaza y condena acciones que violentan la integridad y seguridad de todas las personas, y esperamos que las autoridades, a quienes les estamos brindando toda la información que requieran, realicen las investigaciones pertinentes.

Lima, 3 de noviembre de 2022.




Fuente: Infobae, 2022.

Anexo 2: Presupuesto

Contenido	Descripción	Cant.	Costo Unitario	Inversión total
Producción de video	Preproducción, grabación y edición de videos institucionales	7	S/ 1,200	S/ 8,400
Coffee Break	Catering básico para reuniones presenciales	18	S/ 100	S/ 1,800
Gift Card	Regalo de sorteos para colaboradores	5	S/ 100	S/ 500
Impresión infografía	Impresión de afiches “Cómo es un médico Auna” a full color	100	S/ 7.5	S/ 750
Workshop presencial	Workshop presencial con enfoque en liderazgo ético	6	S/ 1,800	S/ 10,800
Coffee Break especial	Catering especial para reuniones presenciales	12	S/ 500	S/ 6,000
Kit de liderazgo	Kit de Liderazgo para líderes Auna	50	S/ 200	S/ 10,000
Diseño boletín	Diseño boletín electrónico mediante apoyo externo	1	S/ 600	S/ 600
WhatsApp Business	Gastos por tiempo de uso	1	S/ 300	S/ 300
Diseño infografía	Diseño infografías para redes sociales mediante apoyo externo	10	S/ 600	S/ 6,000
Media Training	Media Training con experto externo	5	S/ 1,500	S/ 7,500
TOTAL ESTIMADO				S/ 52,650

De La Cruz Pareja/ Espinoza Morote

Informe Turnitin

-  Quick Submit
-  Quick Submit
-  Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::1:3296266971

Fecha de entrega
15 jul 2025, 9:01 a.m. GMT-5

Fecha de descarga
15 jul 2025, 9:16 a.m. GMT-5

Nombre de archivo
De_la_Cruz_Espinoza_VF_POST.docx

Tamaño de archivo
1.9 MB

54 Páginas

9864 Palabras

58.876 Caracteres




14% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 14%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 9%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 14% Fuentes de Internet
- 4% Publicaciones
- 9% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	
hdl.handle.net		2%
2	Internet	
repositorio.ucv.edu.pe		<1%
3	Internet	
kurt-grahl.de		<1%
4	Internet	
repositorioacademico.upc.edu.pe		<1%
5	Internet	
www.infobae.com		<1%
6	Internet	
repositorio.urp.edu.pe		<1%
7	Trabajos del estudiante	
Universidad Pontificia Bolivariana		<1%
8	Internet	
www.rade.es		<1%
9	Internet	
nuevaepoca.revistalatinacs.org		<1%
10	Internet	
1library.co		<1%
11	Trabajos del estudiante	
University of Birmingham		<1%

12	Internet	elcomercio.pe	<1%
13	Internet	idoc.pub	<1%
14	Internet	repositorio.ucsg.edu.ec	<1%
15	Internet	larepublica.pe	<1%
16	Trabajos del estudiante	Universidad Rey Juan Carlos	<1%
17	Internet	repositorio.una.ac.cr	<1%
18	Internet	comunicacion-cientifica.com	<1%
19	Internet	journal.poligran.edu.co	<1%
20	Trabajos del estudiante	Universidad de Lima	<1%
21	Trabajos del estudiante	UNIV DE LAS AMERICAS	<1%
22	Trabajos del estudiante	Universidad de San Martín de Porres	<1%
23	Internet	www.coursehero.com	<1%
24	Internet	revistas.ceipa.edu.co	<1%
25	Trabajos del estudiante	Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC	<1%

26	Trabajos del estudiante	Universidad Autonoma de Chile	<1%
27	Trabajos del estudiante	Universidad Francisco de Vitoria	<1%
28	Internet	epsir.net	<1%
29	Internet	laboratoriogenero.colsan.edu.mx	<1%
30	Internet	www.ipsos.com	<1%
31	Trabajos del estudiante	Indiana University	<1%
32	Trabajos del estudiante	Universidad Mariano Gálvez de Guatemala	<1%
33	Internet	repositorio.ucsm.edu.pe	<1%
34	Internet	repository.udem.edu.co	<1%
35	Trabajos del estudiante	Universidad Señor de Sipan	<1%
36	Internet	(11-26-20) http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/999/501	<1%
37	Internet	tenemosnoticias.com	<1%
38	Internet	zagan.unizar.es	<1%
39	Internet	iddigitalschool.com	<1%

40	Internet	auna.pe	<1%
41	Trabajos del estudiante	ueb	<1%
42	Trabajos del estudiante	Fundacion Universidad de San Andres	<1%
43	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	<1%
44	Trabajos del estudiante	unach	<1%
45	Internet	ddd.uab.cat	<1%
46	Internet	etecam.com	<1%
47	Trabajos del estudiante	ESIC Business & Marketing School	<1%
48	Trabajos del estudiante	Universidad del Sagrado Corazon	<1%
49	Internet	core.ac.uk	<1%