

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FH
Facultad de
Humanidades

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Comunicación gubernamental en la Asamblea
Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus

Autora: Sheyla Bell Alonso Valle

Tutoras:

M.Sc. Tania Vázquez Luna

Lic. Ana Isabel Balmaseda Alvarez

2023

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FH
Facultad de
Humanidades

DIPLOMA THESIS

Title: Government communication in the Municipal
Assembly of Popular Power in Sancti Spíritus

Author: Sheyla Bell Alonso Valle

Thesis Directors:

M.Sc. Tania Vázquez Luna

Lic. Ana Isabel Balmaseda Alvarez

2023

Santa Clara
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para

cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu”
de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP.
54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419



ACTA DE CONFORMIDAD PARA ESTUDIANTES DE PREGRADO

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

Por una parte: Sheyla Bell Alonso Valle estudiante de la carrera de: Comunicación Social en la facultad de: **Humanidades**, en lo adelante EL ESTUDIANTE. Con número de identidad permanente: 01010772917 o pasaporte: _____. Y por otra parte Ivis González Pereira Jefa del Departamento Docente de: Comunicación Social en la ya mencionada facultad, en lo adelante EL JEFE DE DEPARTAMENTO, y Tania Vázquez Luna y Ana Isabel Balmaseda Alvarez, profesoras encargadas de tuturar el Trabajo de Diploma DEL ESTUDIANTE, en lo adelante EL TUTOR.

Reconocen que:

- I. A **EL ESTUDIANTE** se le ha aprobado como tema de investigación para su Trabajo de Diploma el titulado: **La comunicación gubernamental en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus**
- II. **EL ESTUDIANTE** no divulgará información concerniente a la investigación, tanto durante el desarrollo como tras la culminación de esta sin la debida autorización **DEL TUTOR** o **EL JEFE DE DEPARTAMENTO**.
- III. Que el Trabajo de Diploma fruto de la labor investigativa de **EL ESTUDIANTE** y la asesoría de **EL TUTOR**, resulta de **TITULARIDAD EXCLUSIVA** de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
- IV. **EL ESTUDIANTE** una vez aprobada su tesis para la defensa, depositará una copia electrónica de la misma en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- V. A partir de la defensa y aprobación del Trabajo de Diploma, la publicación total, parcial o la elaboración de cualquier obra que se derive de esta investigación por parte de **EL ESTUDIANTE**, contará con la coautoría de **EL TUTOR** y viceversa, resultando de referencia obligada esta obra en cualquier otra que se elabore. El incumplimiento de esta cláusula, puede llevar consigo el inicio de procesos de plagio. Todo lo anterior de acuerdo a la normativa de Derecho de Autor vigente en Cuba.

Y para que así conste se firma la presente en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, a los 11 días del mes de diciembre del año 2023.

EL ESTUDIANTE

JEFE DE DEPARTAMENTO

TUTORA

TUTORA

*“Solo triunfa en el mundo quien se levanta y busca a las
circunstancias, creándolas si no las encuentra”*

George Bernard Shaw

A toda mi familia, por apoyarme siempre y hacer de mí una persona mejor cada día, por sus sacrificios y amor sin barreras, ¡GRACIAS!

A mi MADRE por darme su apoyo y amor incondicional en todos los momentos de mi vida, ¡TE AMO!

A mi hermana HAYLA por nunca dejar de ser ella; que esta relación de amor-odio siga creciendo más. Eres mi ejemplo y mayor orgullo. ¡TE QUIERO!

¿Y cómo no?, te lo dedico a TI ¡Gruñónsín!, que llegaste un poco tarde a mi vida, pero para estar siempre en ella... ¡TI AMO MOLTO, VALE!

AGRADECIMIENTOS

A mis tíos (René y Mayelín) por ser mis otros padres. Por nunca dejarme sola y apoyarme en todas mis decisiones (buenas y malas). Desde pequeña nunca me pude separar de ustedes y será así para toda la vida; mis metas y sueños son suyos. Gracias por estar siempre.

A mis otros tíos (Tony, Vladimir y Ramiro) por ser bastones de esperanza y sueños ya cumplidos.

A mi tutora, Tania Vázquez Luna, por su dedicación y paciencia. Por la ayuda oportuna en el momento preciso y por responder las preguntas insistentes y resolver cientos de dudas.

A mi otra tutora, Ana Isabel. Gracias por su guía y todos sus consejos, y los cientos de comentarios que me ayudaron a darle más sentido a mi tesis.

A Patry; gracias por ser tú, por cada vivencia en estos 4 años. Gracias por las risas interminables, por siempre darme ánimo y estar cada vez que necesité llorar. Gracias por todas las veces que descifraste mis miedos y dudas; o las que simplemente me mirabas, te acercabas muy sutilita y me decías: “¿qué te pasa?”. Solo te puedo decir que eres una VERDADERA AMIGA y que siempre estarás en mi corazón.

A todas mis niñas del 503B y del 301B, mi otra casa. Gracias por las horas compartidas y por ser cómplices todas las noches y días, en esta que parecía una interminable aventura.

A Lieter, mi *Li*, la que nunca ha dejado de decirme ¡La MAMI! Aunque estés lejos hoy y no puedas compartir este logro junto a nosotras; este título también es tuyo.

A Mely, Gi, Alessa y Dani, por acompañarme durante esta carrera que parecía que no acabaría nunca, pero ya ven, para escribir nuevos capítulos hace falta un punto final.

A todos los profes, quienes me han enseñado y nutrido de sus muchos conocimientos.

A todos los trabajadores y directivos de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus, en especial a la Presidenta y el comunicador, por la atención y colaboración en la realización de esta tesis.

A todos, ¡Gracias!

RESUMEN

La comunicación gubernamental se ha erigido como un importante tema de análisis para los académicos de todo el mundo, aunque si bien existen investigaciones avanzadas en países europeos, los referentes en torno a la materia se enfocan principalmente en el escenario latinoamericano. La presente investigación se propone diagnosticar el estado de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus, con el fin de generar procesos que fomenten el desarrollo local como epicentro de las agendas de los gobiernos municipales en el país. Para ello se utiliza la alternativa metodológica mixta, con un enfoque cualitativo anidado al estudio, trazada a partir de un estudio de caso único. Para la consecución de los resultados se emplearon el análisis documental, el cuestionario y las entrevistas, y el procesamiento de datos correspondiente a la alternativa usada. Los resultados fundamentales muestran la existencia de un escenario gubernamental en formación, el cual no dispone de un sistema de comunicación totalmente organizado que permita la gestación de un proceder comunicacional estratégico y efectivo. Se ofrecen conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: diagnóstico, comunicación, gubernamental,

ABSTRACT

Government communication has emerged as an important topic of analysis for academics around the world, although there is advanced research in European countries, the references on the subject focus mainly on the Latin American scenario. This research aims to diagnose the state of communication in the Assembly Municipal of Popular Power in Sancti Spiritus, with the aim of generating generate processes that promote local development as the epicenter of the agendas of municipal governments in the country. For this purpose, the mixed methodological alternative is used, with a dominant quantitative approach, drawn from a single case study. To achieve the results, the techniques were implemented: documentary analysis, the questionnaire and interviews, and data processing corresponding to the alternative used. The fundamental results show the existence of a government scenario in formation, which does not have a fully organized communication system that allows the development of a strategic and effective communication procedure. Conclusions and recommendations are offered.

Keywords: diagnosis, communication, government,

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	4
De la Comunicación Pública a la Comunicación Política	4
La Comunicación Gubernamental. Pertrechos para una gestión de gobierno exitosa.....	6
Las Administraciones Públicas y su Gestión de la Comunicación Gubernamental	10
El Diagnóstico como primera etapa de la Gestión de la Comunicación de Gobierno.....	13
Principales Normativas en el contexto de los Gobiernos locales en Cuba: La comunicación en las Asambleas Municipales	23
MARCO METODOLÓGICO	27
Descripción del escenario de investigación.....	27
Alternativa Metodológica.....	27
Diseño de la investigación.....	28
Tipo de Estudio	29
Estrategia de Investigación.....	29
Variable de Investigación.....	30
Hipótesis de Investigación	32
Técnicas e Instrumentos de Investigación y Decisiones de Muestreo	32
Limitaciones de la investigación	37
Procedimientos de Investigación.....	37
RESULTADOS DEL ESTUDIO	40
Mapa de Públicos para la Asambleas Municipal del Poder Popular de Sancti Spíritus	40
Organización de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus	45
Construcción y Transmisión de los Mensajes	52
Componentes estratégicos de comunicación.....	56

Discusión.....	61
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS.....	75
1. Ampliación de los artículos constitucionales que regulan la actuación gubernamental local (Constitución de la República de Cuba, 2019).....	75
2. Ampliación de los artículos contemplados en la Ley de la Comunicación Social (2023) (aprobada) referentes a la comunicación en las instituciones y a la comunicación de crisis	79
3. Proyecciones estratégicas de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus	81
4. Guía para revisión de documentos	82
5. Guía de entrevista en profundidad (informantes claves).....	84
6. Guía de cuestionario a aplicar al público interno de la institución.....	85
7. Guía de cuestionario a aplicar al público externo de la institución	91
8. Modelo Sistémico de la Comunicación.....	97
9. Categorías de Análisis.....	98
10. Organigrama de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus	101
11. Estructura del Estado cubano	102
11. Mapa de Públicos de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus.....	103
12. Datos sociodemográficos del público interno de la Asamblea.....	104

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Identificación de la estructura encargada de la comunicación por los públicos externos	47
Ilustración 2. Valores compartidos.....	49
Ilustración 3. Distribución porcentual del trato por parte de los directivos	50
Ilustración 4. Identificación de los espacios de sociabilización entre los públicos internos	51
Ilustración 5. Principales canales para compartir información laboral	53
Ilustración 6. Formas de contacto	55
Ilustración 7. Proceso de gestión de la comunicación en la AMPP	58
Ilustración 8. Funcionamiento de los espacios de retroalimentación	59
Ilustración 9. Figura 1: Modelo Sistémico de la Comunicación Gubernamental.....	97
Ilustración 10. Indicador Organización de la Comunicación. Categorías de análisis	98
Ilustración 11. Indicador Mapa de Públicos. Categorías de análisis .. Error! Bookmark not defined.	
Ilustración 12. Indicador Construcción del Mensaje. Categorías de análisis	99
Ilustración 13. Indicador Transmisión del Mensaje. Categorías de análisis	99
Ilustración 14. Indicador Componente estratégico de la Comunicación. Categorías de análisis Error! Bookmark not defined.	
Ilustración 15. Fachada de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus.....	105
Ilustración 16. Escudo de la AMPP de Sancti Spíritus	105

INTRODUCCIÓN

La comunicación gubernamental es generadora de espacios de interacción, participación y diálogo activo con la ciudadanía. En el mundo resulta una estrategia válida para reducir las tensiones entre las peticiones de la sociedad y la capacidad de respuesta del Estado, a la vez que dota de consenso a las gestiones y construye o descentraliza aquellos espacios de relación entre los políticos y ciudadanos.

En la política contemporánea latinoamericana, resulta un tema relevante para los gobiernos, ya que los ciudadanos no siempre perciben cómo estos actúan, especialmente en los aspectos relacionados con las demandas prioritarias. Los gobiernos buscan proporcionar información clara y accesible sobre políticas, decisiones y acciones con el objetivo de generar confianza en las instituciones gubernamentales. Además, se emplea una variedad de estrategias y técnicas para el logro de los objetivos, como el uso de los medios tradicionales, el fortalecimiento de la imagen mediante la promoción de políticas públicas y la difusión de mensajes que resaltan los valores y objetivos de cada gobierno.

En el contexto institucional cubano ha ganado en reconocimiento durante los últimos años, fundamentalmente desde la inmersión de las instituciones cubanas en el proceso de perfeccionamiento. Los rasgos distintivos que emergen en este tipo de comunicación se sustentan en la educación y la conciencia cívica de la población, además del acceso a información clara sobre las políticas y decisiones del gobierno, para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones. Aunque el uso de los medios digitales está en crecimiento, los medios tradicionales continúan siendo prioritarios para la comunicación gubernamental en el país.

En la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus las acciones de comunicación no pueden realizarse de forma aislada, espontánea o fragmentada. Ante un entorno en constante transformación, modernización e innovación, deben insertarse desde una gestión integral de los procesos que desencadenen. Se necesita promover la transparencia para construir una identidad local sólida, y contribuir al desarrollo y bienestar de la comunidad en general. Es por ello que se debe apostar por articular acciones comunicacionales más eficaces, capaces de integrar los procesos y enfocar de manera óptima el cumplimiento de los objetivos propuestos por la propia institución.

Desde esta perspectiva realizar un diagnóstico del comportamiento de este fenómeno en la institución permitiría describir el estado actual de la comunicación gubernamental, así como sentar las bases científicas para el desarrollo de acciones que pudieran constituir referentes para la toma de decisiones de la Asamblea respecto a la proyección del trabajo. Lo anteriormente expuesto conduce a formular la siguiente **problemática**: ¿Cuál es el estado actual de la comunicación gubernamental en la Asamblea Municipal del Poder Popular de Sancti Spíritus?

Para su resolución, se trazan los siguientes objetivos:

Objetivo General: Diagnosticar el estado actual de la comunicación gubernamental en la Asamblea Municipal del Poder Popular de Sancti Spíritus.

Objetivos Específicos:

1. Caracterizar la organización de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular de Sancti Spíritus.
2. Definir el mapa de públicos de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Sancti Spíritus.
3. Describir los procesos de construcción y transmisión de los mensajes de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Sancti Spíritus.
4. Identificar los componentes estratégicos de la comunicación de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Sancti Spíritus.

Una investigación como la que se presenta permite engrosar los estudios que, aún siendo incipientes, demuestran resultados transferibles a contextos similares. También permite ofrecer una visión objetiva acerca de las fortalezas y debilidades que presenta la institución en el ámbito comunicacional, para delimitar así una ruta para la realización de un efectivo quehacer comunicativo tanto a lo interno como a lo externo; importante para generar procesos de desarrollo local en las agendas de los gobiernos municipales cubanos.

Los antecedentes de la investigación se sitúan en su mayoría en los países latinoamericanos, en donde la comunicación gubernamental ya ha alcanzado cierta madurez, con estudios como los de López (2015) *La comunicación y la información en Gobiernos locales*, que

presenta los resultados de una investigación previa (Meyenberg, s.f.), que hace hincapié en los procesos infocomunicacionales en la comunicación gubernamental.

En Cuba destacan en las últimas décadas las investigaciones de Nápoles (2008); Pérez Alonso (2009); Bueno (2014); Domínguez (2014); Pereda (2014); Samper (2014); Baró (2016) y Suárez (2019). En ellas, se puede apreciar que la comunicación de gobierno en Cuba se ha convertido en una reciente preocupación académica, y coloca a la Universidad de La Habana y específicamente a la Facultad de Comunicación en líder de esta línea de investigación.

En el contexto específico donde se desarrolla la investigación no se sitúan estudios relacionados. Sin embargo, a nivel regional se destacan investigaciones centradas en la esfera digital como los de Fernández (2022); Pedroso (2021); López (2022); y Cal (2021). En sentido general en ellas se hace referencia a categorías como comunicación gubernamental, participación ciudadana, gestión de gobierno y gobierno electrónico desde distintas alternativas metodológicas con resultados que han ido aproximándose a la variable objeto de estudio.

El informe que se presenta se compone por tres capítulos: El marco teórico asume los principales presupuestos en torno a la comunicación en el escenario gubernamental. Un segundo capítulo que describe las coordenadas metodológicas que sustentan la investigación. El mismo consta de segmentos que abordan desde la descripción del escenario de investigación y el procedimiento interventivo, o sea los principales elementos que caracterizan a la organización; los fundamentos teóricos de la metodología seleccionada; la muestra y los criterios diseñados para su selección, los métodos y técnicas empleadas coherentemente con la alternativa metodológica escogida. En el capítulo tres se establece un análisis de los resultados obtenidos en el proceso de investigación. Por último, se definen elementos conclusivos y se proponen recomendaciones a partir del estudio realizado.

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

De la Comunicación Pública a la Comunicación Política

Resulta llamativo que no exista una definición clara, ampliamente compartida y asumida por la comunidad científica del concepto de comunicación. “Todos practicamos la comunicación y nos formamos una cierta idea de qué es, en qué consiste y cuáles son las buenas prácticas, pero a la hora de abordar desde un punto de vista conceptual su significado, no hay acuerdo” (Alsina, 2001, p.17).

Por ser un campo tan diverso e inclusivo se le ha conferido desde las diferentes disciplinas un carácter interdisciplinario. A decir de Martín Algarra (2003), una de las mayores debilidades del campo de la comunicación es su ubicuidad; o sea, como todo el mundo sabe comunicar, todos se sienten con autoridad para juzgarla; aunque por otro lado permite diversas aproximaciones desde distintas perspectivas al concepto, que pueden asumirse como enriquecedoras y complementarias.

Por su carácter polisémico, ha sido abordada por diversos autores (González, 1997; Saladrigas y Alonso, 2006; Alonso y Rivera, 2003) que la han sistematizado en clasificaciones, tipologías y niveles para su comprensión, y responden a paradigmas específicos que determinan la canalización de la misma.

Maletzke (s.f.), en su obra *Psychologie der Massenkommunikations*, propone un modelo de comunicación y establece diversas clasificaciones del fenómeno comunicativo. Según el autor la comunicación puede ser: directa o indirecta; recíproca o unilateral; privada o pública (en Alonso y Rivera, 2003).

Al respecto, teóricos como Alonso y Rivera refieren que la comunicación pública es una de las actividades destinadas a proveer la información necesaria para una colectividad y, en esta especialización de la producción de la comunicación y su información es que llega a organizarse institucionalmente (2003).

Según Maletzke (s.f.) en la comunicación pública los receptores no están estrechamente delimitados ni definidos y, el mensaje puede llegar a cualquiera que le interese o esté en posición de acceder a él (citado por Alonso y Rivera, 2003). En efecto, la comunicación pública es la forma social de comunicación, en la cual la información se produce y

distribuye por el recurso a un sistema de comunicación especializado en el manejo de la información que concierne a la comunidad como un conjunto.

La comunicación pública o la comunicación política son conceptos que habitualmente se relacionan con el hecho de comunicar en el ámbito de los partidos políticos y las instituciones públicas. Ballester (2019) afirma que sin comunicación no hay política. Por ello la comunicación debería estar presente en todo el proceso político y en las formas de gobierno democráticas.

Según Amadeo (2016), el flujo dominante de la comunicación política se convierte en la fuerza crucial para la definición y explicación de lo que es significativo en la política en un momento dado; o sea, que la vida política en cualquier sociedad de masas es imposible sin los métodos establecidos por la misma (p. 157).

La comunicación política posee las características de un concepto abierto y de constante evolución, ya que las tecnologías avanzan constantemente, y no dejan de contener a este fenómeno. Entre las definiciones más populares y aceptadas se encuentra la desarrollada por Dominique Wolton, para quien la comunicación política es “el espacio en el que se intercambian los discursos contradictorios de los tres actores que tienen legitimidad para expresarse públicamente sobre política: los políticos, los periodistas y la opinión pública a través de los sondeos” (Wolton, 1999, p. 30). La esencia de la comunicación política a través de esta definición figura en el enfrentamiento de discursos y la idea de conflicto entre los actores implicados. De hecho, una de las ventajas que el propio autor resalta, es recordar que no todos los discursos políticos del momento pertenecen a la comunicación política; pues solo se conforman por los que son objeto de conflictos y polémicas.

En consonancia, la catedrática María José Canel afirma que la comunicación política se trata de la actividad de determinadas personas e instituciones (políticos, comunicadores, periodistas y ciudadanos), en la que como resultado de la interacción se produce un intercambio de mensajes con los que se articula la toma de decisiones políticas, así como la aplicación de estas en la comunidad (Canel, 2006, p. 27).

A pesar de que la definición incluye una visión amplia del término *mensaje*, sin restringir el ámbito de estudio a la actividad política que resulta de la ley; incluye el ámbito social y

cultural. Se logra así, desde la interacción, una concepción circular del proceso comunicativo. De esta manera se supera la concepción tradicional más unidireccional y la visión excesivamente funcionalista de emisor y receptor. Asimismo, la comunicación política, según señala la autora, “está abierta al dinamismo con que los protagonistas están constantemente generando significados” (Canel, 2006, p. 27).

En efecto, dichas definiciones comparten una comprensión de los partícipes del proceso de comunicación más amplia, que incluye al conjunto de la sociedad y no solo a los que tienen objetivos vinculados con ella. Así, el propio mensaje político no siempre será electoral, persuasivo, interesado o conflictivo, sino que incluirá otros registros dentro de la conversación, con carácter más dialógico o interactivo dentro del espacio público. Es entonces la forma en que es posible observar la fuerza performativa (creación de consenso y gobernabilidad) asignada a la comunicación dentro de los procesos políticos. De allí que el politólogo argentino Mario Riorda (2011) concluya: “gobernar es comunicar”.

La comunicación política como campo de estudio es el resultado de la confluencia de diferentes objetos y áreas de interés que lo han transformado en un fenómeno polisémico. Ante la relativa mocedad de este objeto y su aparente dispersión, múltiples son los intentos de dar con una caracterización que abone a la especificidad de la comunicación gubernamental dentro del campo más amplio de la comunicación política.

La Comunicación Gubernamental. Pertrechos para una gestión de gobierno exitosa

La comunicación adquiere, desde la esfera política, una evidente importancia en los procesos de legitimación de los gobiernos y los líderes políticos, que da paso a una nueva área de investigación: la comunicación de gobierno; la cual, a decir de Canel y Sanders (2009) “provee de una comprensión singular de los contextos sociales y políticos en los que ésta se produce”.

A partir de este polinomio se precisa que “alejarse de una visión mercadotécnica y propagandística es fundamental para comprender el verdadero rol de la comunicación en el ejercicio de gobierno” (Cárdenas et. al, 2012, p.6). Ello implica dejar de enfocarse únicamente en estrategias de persuasión y promoción, y prestarle más atención a la

comunicación como herramienta fundamental para establecer una relación auténtica y efectiva entre los gobernantes y los ciudadanos.

La comunicación gubernamental o comunicación de gobierno constituye un término que por su importancia ha sido definido y estudiado por numerosos autores de este ámbito de investigación (María Canel, Karen Sanders, Luciano Elizalde, Mario Riorda, M. Codina etc.), el término exclusivamente apegado al ámbito de gobierno y de administración pública.

Las investigadoras Canel y Sanders (2009) precisan que la comunicación gubernamental es aquella que se elabora desde un poder ejecutivo; o sea, la comunicación que hace referencia a los altos cargos y sus instituciones, incluidos los niveles local y regional. En este caso, no sería otra cosa que la comunicación encaminada a propiciar que las instituciones de gobierno cumplan, en el ámbito de su competencia, las atribuciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas y los planes para ejecutarlas.

Por el contrario, Riorda (2006) define la comunicación gubernamental como “un método a través del cual un gobierno democrático intenta hacer explícitos sus propósitos u orientaciones a la opinión pública para obtener apoyo o consenso en el desarrollo de sus políticas públicas” (citado en Amadeo, 2016, p. 157). Esta definición enmarca la comunicación de gobierno en un contexto expresamente democrático.

Codina defiende este enfoque de la comunicación gubernamental como comunicación institucional que busca la inclusión; y la entiende como:

[U]n tipo de comunicación institucional especializada cuya actividad se orienta a suscitar y establecer relaciones comunicativas de calidad con ciudadanos y entidades al objeto de dar a conocer la identidad y misión institucionales, y con el fin de obtener un reconocimiento positivo de la gestión gubernamental. (Codina et al, 2013, pp. 309-310)

Comunicar y explicar las acciones es la mejor manera de ejercer como buen representante de los ciudadanos. Se trata de generar espacios de diálogo y participación entre el gobierno y la ciudadanía, donde prime la transparencia, y que integre una eficaz gestión de la

comunicación interna y la comunicación externa para lograr establecer relaciones de cercanía y garantizar el consenso.

A criterio de Cárdenas et al. (2012), la comunicación de gobierno se piensa como un esfuerzo sistemático, organizado y de largo alcance, de quienes asumen el gobierno de un conglomerado humano, que recurre a estrategias y símbolos para comunicar de manera eficiente políticas públicas, con el fin de conseguir comprensión, adhesión y apoyo por parte de los ciudadanos.

En este sentido, la investigación se acoge a la propuesta de Cárdenas (et al. 2012), ya que desde esta perspectiva la comunicación gubernamental se divisa como una acción permanente llevada a cabo de manera constante y regular; y posee las mismas exigencias y requisitos que cualquier tipo de comunicación. Resulta, por demás, un elemento imprescindible en las relaciones sociales que por definición se sustentan en la confianza y presuponen la verdad.

La analogía entre política, comunicación y gobierno se resume en tres conceptos: consenso, estabilidad y legitimidad. Según Elizalde (2006) la comunicación gubernamental puede ser pensada como un esfuerzo del Gobierno por comunicar lo que hace, por dar a conocer sus proyectos, sus políticas, sus logros y también sus desaciertos.

Cada uno de estos términos debe ser pensado desde una influencia mutua; o sea: entender cómo se articulan e influyen es esencial para lograr una gobernanza sólida, una comunicación estratégica y una implementación exitosa de las políticas públicas. Por lo tanto, la comprensión de esta triada se convierte en un factor determinante para alcanzar el éxito en la gestión de gobierno.

Desde la perspectiva de Elizalde, la comunicación gubernamental “es un esfuerzo, más o menos sistemático, por conseguir las mejores condiciones para la realización de las diferentes políticas públicas que lleva adelante el gobierno” (2006; citada por Cárdenas, et al, 2012, p. 6).

El funcionamiento general de la comunicación gubernamental, deviene en la comprensión de políticas públicas, y que según Graglia (2020) son materializaciones de la comunicación política. Su finalidad es construir legitimidad en torno a una visión de futuro, de los actores

o de las reglas de juego que se aplicarán durante el camino (p. 268). Orientar a la ciudadanía en el vasto caudal de información, muestra que significan las políticas públicas en el escenario de transformación que el gobierno maneja como agenda política.

En una aproximación contextualizada, Avila et al. (2018) expone que los principios que guían las políticas públicas en Cuba, deben gestarse desde la comunicación institucional. Estos principios incluyen la legalidad, el control, la prevalencia del interés social, la objetividad, la transparencia, la eficiencia, la moralidad, la competencia, la coordinación, la centralización, la descentralización, la participación ciudadana y la doble subordinación. La descentralización de funciones y toma de decisiones es esencial para otorgar autonomía a las instituciones a nivel provincial y municipal (ídem).

Es importante señalar que la comunicación gubernamental debe comunicar símbolos, los cuales están asociados a los resultados de las acciones en el proceso de desarrollo de cualquier gobierno; y así mantener una gestión de gobierno y administrativa transparente, para evitar el secretismo y la demagogia.

Frente a una sociedad más conectada y bombardeada de todo el tiempo con información la gestión de gobierno debe decidir cómo se posiciona; pues la información no solo proviene del Estado, sino de los diferentes actores económicos, políticos y sociales, representado este último por la sociedad, que se han convertido en excelentes prosumidores de estímulos comunicacionales.

A decir de Graglia (2020) los gobiernos comunican todo el tiempo, de forma deseada o indeseada, lo que se materializa en que:

Una gestión de gobierno es un sinfín de información que se debe organizar para ser comunicada de manera efectiva... A diario convive con la necesidad de comunicar agendas de actividades, avisos, servicios a la ciudadanía, encuentros, reuniones, discursos, y visitas que realizan uno o varios funcionarios. Cualquier gestión pública está sobresaturada de mensajes y necesidades políticas (Reina y Reina, 2018, p. 307 citado en Graglia, 2020).

Por estos motivos, la comunicación gubernamental debe concebirse como un espacio de encuentro en las políticas, donde la integración del ciudadano sea protagonista. Desplegar un perfil gubernamental basado en una ideología y principios claros es punto medio para que los funcionarios operen mediante mecanismos y estrategias que se ajusten a las preferencias y necesidades reales de los ciudadanos.

En efecto, la comunicación que entabla el gobierno tiene otra finalidad, además de dar a conocer la identidad y misión institucionales: aspira a producir un cambio en la sociedad en una dirección determinada. De esta forma, se busca que los ciudadanos conozcan las medidas del gobierno para lograr que se adhieran a ellas y cooperar con las mejoras políticas que el Gobierno pretende.

Las Administraciones Públicas y su Gestión de la Comunicación Gubernamental

La comunicación gubernamental es inherente a la política, y en este sentido la relación que se establece entre ambos términos es fundamental para lograr un adecuado desempeño en las organizaciones públicas. Si bien la comunicación de los individuos se transforma también la comunicación de las organizaciones se modifica, y son el resultado de la actividad de los individuos que las componen y de los que las dirigen.

Es común relacionar los conceptos de Gobierno y Administración Pública. Si bien es cierto que estos se encuentran estrechamente ligados, también lo es que ambos son interdependientes. Por ejemplo, en la administración pública se refleja la acción del gobierno con el fin de satisfacer las necesidades básicas de la sociedad a quien le sirve. No es más que “una organización estatal permanente, que no sirve al Gobierno, sino a la colectividad, y lo hace con objetividad, aunque lo haga siguiendo las directrices gubernamentales” (García Morillo, 1996, p. 231).

Para González (1998) la administración pública se define como:

El conjunto de instituciones y órganos de gobierno encaminados a concretar sus propósitos, regida por un sistema político y ligada a las condiciones que imperan en el Estado, principalmente capitalista, donde actúa como un instrumento mediador de las demandas sociales para su revisión y solución por parte de sus órganos, con

los que cumple así su carácter contradictorio de mediador y defensor de los intereses de la clase en el poder. (González, 1998)

La calidad de las instituciones públicas es indispensable para generar un crecimiento económico sostenible e incluyente. Según Cancelo (2007), es necesario que “las administraciones públicas creen espacios físicos para la comunicación entre las organizaciones y sus públicos, a través del diálogo, con el fin de generar influencias mutuas y poder señalar cambios en el comportamiento y actitud de ambas partes” (p.75).

Aunque la administración pública es el instrumento del Gobierno para desarrollar e implementar sus políticas públicas o prestar servicios, debe actuar inspirada por principios de legalidad, neutralidad, eficiencia y calidad. Por lo que engloba a los diferentes órganos del sector público que se encargan de administrar y gestionar organismos, instituciones y entidades del Estado. Su principal función es facilitar y regular el contacto entre la ciudadanía y el poder público (Fortún, 2019).

Comunicar es esencial, aunque para algunos gobernar es comunicar, es decir: no importa lo mucho que se haga, sino qué y cómo se comunica. Más allá de que la primera acción implica a la segunda; gobernar es gobernar y comunicar es comunicar. Y como ratifica Ralph Murphine; “Gobernar es gobernar. Comunicamos después” (en Fara, 2008, citado por Reaño, 2019).

Una buena comunicación es necesaria, pero no puede subsanar una mala gestión de gobierno. La gestión de la comunicación, si bien constituye un factor determinante en el logro de los objetivos, debe ir acompañada de una buena labor por parte del gobierno. No puede generarse una percepción social positiva desde la comunicación, si objetivamente existen elementos que revelan una mala gestión gubernamental. Por tanto, la comunicación en las instituciones de gobierno, y organizaciones de todo tipo, debe contribuir a proyectar un accionar y una gestión organizacional positiva, o de lo contrario, no se obtendrán los resultados esperados.

A partir del criterio de Canel (2018, citado por Salazar, 2019, p. 276) la comunicación en las administraciones públicas se define como:

El intercambio de realidades cognoscitivas, que se realiza entre las organizaciones públicas, y entre éstas y los públicos clave, orientado a asistir en el cumplimiento de la finalidad (la búsqueda del bien común), a través de los servicios públicos, encarnado en una estructura orgánica de dimensión territorial y que articula y delimita la legitimidad del poder. (Canel, 2018)

La gestión de la comunicación acompaña a la gestión gubernamental, pero no la sustituye, ni le sirve de coartada; un mal desempeño de las funciones del gobierno no podrá ser solucionado desde la comunicación, independientemente de que se gestione de forma eficaz. Se trata de garantizar una buena labor institucional, en términos funcionales y objetivos, que acompañada de una buena labor comunicacional garanticen potencialmente el éxito.

Por ello, el punto de partida de la gestión de la comunicación gubernamental es el ciudadano; que logra la identificación de sus necesidades y, a partir de ellas, en conjunto con las necesidades de los gobernantes, elaborar un marco de mensajes que funcione de forma bidireccional. Es decir, lograr desde el diálogo y la participación, conocer los intereses y las necesidades del público objetivo para articularlo de forma proactiva con las necesidades e intereses de los funcionarios del gobierno, para generar una comunión y un consenso.

En las instituciones políticas, la gestión de la comunicación difiere de otros contextos debido a la naturaleza específica de su misión y objetivos, al mismo tiempo que por los desafíos prácticos que enfrenta. La transparencia, la legitimidad política, la participación, la credibilidad, la autoridad y la competencia son principios clave que deben guiar la comunicación en dichas entidades.

La gestión de la comunicación debe acompañar a la gestión gubernamental en cada etapa o circunstancia y adaptarse a los cambios, las políticas, las agendas y los objetivos del gobierno en cada momento y escenario de actuación. Y para lograr una buena gestión comunicacional en los gobiernos dependerá en gran medida de la importancia y valor que se le conceda a la misma dentro de la propia institución, y de la existencia de un grupo de profesionales del área que logren encaminar esa gestión hacia el logro de los objetivos de la

organización, desde el establecimiento de espacios de diálogo y participación hasta la garantía de la retroalimentación con sus públicos.

Los gobiernos como instituciones públicas deben establecer su actividad comunicacional desde los principios que la rigen y guían a nivel de país. Con el fin de garantizar la legitimidad política y la gobernabilidad, las instituciones gubernamentales deben prestar especial interés al ciudadano, y considerar los elementos que resultan indispensables para desarrollar una buena gestión de la comunicación gubernamental. Los diagnósticos de comunicación constituyen la herramienta eficaz para evaluar los procesos comunicacionales que inminentemente, conducen al diálogo y a la participación ciudadana.

El Diagnóstico como primera etapa de la Gestión de la Comunicación de Gobierno

Todas las fases dentro del proceso de gestión de la comunicación desempeñan un papel importante en el funcionamiento de las entidades, pero sin duda el diagnóstico es una de las más trascendentales. Es el encargado de reunir la información a través de un análisis exhaustivo que en materia de comunicación se evidencian en una organización.

Un diagnóstico de comunicación en una organización o institución se conforma como “un análisis cuya finalidad es examinar y mejorar las prácticas, sistemas y productos comunicacionales, tanto a niveles internos como externos” (Bernal, 2011, p. 16).

En la presente investigación el diagnóstico del estado de la comunicación gubernamental, se realiza desde una visión sistémica, y se acoge al Modelo Sistémico de la Comunicación Gubernamental (Anexo) propuesto por Cárdenas (2013), que parte de un estudio de la Teoría de los Sistemas de David Easton. Involucra además elementos comunicativos, estratégicos, organizativos, de relaciones públicas y discursivas relevantes para el estudio y análisis de los procesos comunicativos en instituciones gubernamentales.

La comunicación gubernamental debe estar orientada a estructurar sus actividades como un sistema que permita responder de forma oportuna ante las demandas o apoyos que vienen desde los ambientes del gobierno, a los que Easton (2007) denomina “insumos”.

El modelo se estructura de acuerdo con algunos elementos esenciales: el gobierno recibe demandas o apoyos (insumos) del ambiente (públicos objetivos), a los que debe reaccionar y dar una respuesta rápida, y garantizar un proceso de retroalimentación que asegure un

mayor grado de consenso, legitimidad y gobernabilidad. En términos propios del modelo, el gobierno debe tener una estrategia de comunicación gubernamental que le permita dar tránsito a las demandas y comunicar su gestión en términos de decisiones políticas que comunicativamente generen un contexto en donde las demandas se conviertan en apoyos al sistema (Cárdenas2013).

A partir de la sistematización bibliográfica y en función de estructurar el modelo de comunicación gubernamental se toman como referentes algunos elementos constitutivos de la comunicación a priorizar en función de la aplicación de un diagnóstico que permita optimizar el análisis del estado de la misma en la institución objeto de estudio. Por ello, entre los indicadores recurridos se establecen la estructura de comunicación; los mapas de públicos; la construcción, estructuración y transmisión de los mensajes, y sus componentes estratégicos.

Organización de la comunicación

La organización de la comunicación (Anexo) hace referencia, entre otros aspectos, a la estructuración de la comunicación en las instituciones desde el organigrama, que “pueden variar desde su denominación misma pasando por oficinas o departamentos de prensa, de comunicaciones, o hasta estratégicos” (Cárdenas, 2013) y a la capacidad institucional de adaptación a los cambios de diferente índole, ya sean cambios políticos, sociales y tecnológicos.

Incluye, a decir de Cárdenas (2013) el análisis de la cultura organizacional, tomar en cuenta algunos indicadores como: el ambiente laboral, los horarios, las rutinas y la presión al desempeñar las funciones laborales; y los recursos económicos y de infraestructura, es decir, el apoyo en términos presupuestales que se les da, desde el gobierno, a las actividades de comunicación como muestra de la importancia que se le otorga a la misma en el funcionamiento de la institución.

Mapa de públicos

El mapa de públicos (Anexo) se configura desde la identificación y el análisis de aquellos individuos u organizaciones que se encuentren vinculados con la institución, y a partir de ahí, se sectorializan de acuerdo con diferentes criterios y clasificaciones. Al hacer referencia al término se alude a:

la construcción, a través de un proceso de investigación e interpretación del entorno social, de un orden jerarquizado de aquellos individuos, instituciones u organizaciones que se vean afectadas o relacionadas con una institución política bien sea porque la satisfacción de sus intereses se enmarca dentro del ámbito de la institución o porque la acción de la institución afecta o puede llegar a afectar la normalidad de ese individuo, institución u organización. (Cárdenas, 2013)

Asimismo, el autor puntualiza que es importante adaptar los mensajes y las estrategias de comunicación a cada segmento de público identificado en el mapa. Esto conlleva a comprender las características y preferencias de cada grupo para poder desarrollar mensajes efectivos y relevantes que resuenen con cada audiencia específica.

Los ciudadanos no constituyen el único segmento de público objetivo de los gobiernos, por lo que resulta indispensable que las instituciones gubernamentales definan y conozcan sus públicos, y a partir de ese reconocimiento del interlocutor o receptor del mensaje, diseñen y gestionen los procesos comunicacionales. Como resulta apreciable, el proceso de segmentación de los públicos es una categoría de análisis a la cual se le otorga un valor axial pues permite dividir a los públicos en segmentos pequeños y homogéneos, y emplear criterios demográficos, geográficos, socioeconómicos y psicográficos. Estos criterios permiten agrupar a las personas que comparten características similares y que pueden responder de manera similar a los mensajes y las acciones de comunicación gubernamental.

La definición de los públicos según Cárdenas (2013) puede realizarse por diferentes criterios de segmentación: alcance de la comunicación (públicos internos y públicos externos), carácter estratégico de acuerdo con el grado de importancia para el logro de los objetivos de la organización (públicos primarios y públicos secundarios), o de acuerdo a su naturaleza (públicos y privados, académico, religioso, gremial, sociedad civil, etc.).

Para considerar el alcance de la comunicación, se procede a segmentar los públicos en dos clasificaciones: internos y externos. Los públicos internos “son aquellos que están unidos por su integración a la organización y están bajo el control administrativo de su equipo directivo” (Martínez, 2009, p. 46). Según la propia autora, la segmentación del público interno se realiza desde la comprensión de tres grupos: los directivos de primer nivel, los directivos de segundo nivel y los trabajadores. Estos individuos forman parte de la

estructura interna, y, por lo tanto, tienen vínculo directo y una relación cercana con dicha organización.

En efecto, la relación con este segmento de público es fundamental para garantizar gestión eficaz de la comunicación, en pos de generar motivaciones y compromiso, así como su capacidad para brindar retroalimentación y participar activamente. Los públicos internos influyen no solo en la calidad del funcionamiento institucional, sino además en la calidad de los procesos comunicacionales que se gesten hacia lo externo. Su contribución en la coherencia del mensaje, la construcción de confianza y la mejora continua, incide directamente en la imagen y reputación de la institución y en la relación con los diferentes públicos externos.

Los públicos externos, por su parte, son aquellos que se relacionan con la organización por intereses que los movilizan a ello, cuyas políticas y comportamientos quedan fuera del control de los directivos de la institución, aunque ejerzan influencia directa en los mismos. No son más que individuos que están fuera de la organización y que tienen algún tipo de interés, relación o impacto en ella, dígame clientes, proveedores, medios de comunicación, comunidades locales, organizaciones sociales y de masas y el público en general (Martínez (2009).

En el ámbito externo resulta indispensable el reconocimiento, la identificación y la caracterización de los públicos objetivos; de las relaciones que existen entre estos públicos y la entidad, con énfasis en los sistemas de retroalimentación; y de la situación de la imagen externa: que se construye como integración de todas las interacciones de los públicos con la institución. Desde ese conocimiento se hace posible, entonces, diseñar y ejecutar las estrategias de comunicación externa.

Construcción, estructuración y trasmisión del mensaje

Al margen de las suposiciones que se suelen hacer sobre la construcción del mensaje (Anexo), que lo limitan a su aspecto discursivo o verbal, lo cierto es que va más allá de las palabras e incorpora elementos visuales y simbólicos que desempeñan un papel significativo en su transmisión. “El mensaje es todo lo que comunica el Gobierno con sus acciones y omisiones con lo que dice y con lo que deja de decir” (Duran, 2003, citado por

Cárdenas, 2013). Constituye el elemento central de la comunicación gubernamental y determina lo que la institución quiere transmitir a sus públicos.

Cárdenas (2013) señala que el mensaje tiene un componente argumentativo y uno iconográfico (o imagen) (p.12). En este sentido, es fundamental considerar los ejes temáticos o las ideas fuerza, al mismo tiempo que se debe tener en cuenta desde un logo hasta los colores que se utilizan o cualquier símbolo asociado.

En contraposición, se refiere a la información estratégica que se transmite de forma planificada y estructurada por parte de los actores gubernamentales hacia la audiencia objetiva, buscan influir en las percepciones, actitudes y comportamientos de los diversos públicos con el fin de promover los objetivos, políticas o acciones del gobierno (Ídem).

Se articulan una serie de indicadores asociados al mensaje en el Modelo Sistémico de la Comunicación Gubernamental. Primeramente, relacionado con el enfoque del mensaje, o sea se adapta el mensaje y se aumenta la probabilidad de que sea comprendido, aceptado y capaz de generar un notable impacto en los públicos objetivos. Seguido del estudio de características fundamentales, referidas al componente argumentativo e iconográfico, pues enfatizan en la necesidad de incluir un argumento sólido y persuasivo respaldado por evidencias lógicas. Otro de los indicadores que el autor hace referencia son las características generales, identificadas desde la naturaleza (informativa o persuasiva), el tono (polémico, conciliador), el sustento, la brevedad, la coherencia, la sintonía con públicos y la susceptibilidad de ser traducido a diferentes formatos; y facilitar así la comprensión de los mismos (Ídem).

Existen otros aspectos que a decir de Cárdenas (2013) se distinguen en la construcción del mensaje. Se relacionan con los valores institucionales destacados, para resaltar particularidades de los diferentes públicos, entre ellos la ciudadanía. En últimas se trata un aspecto relacionado con el líder institucional, vinculado a valores personales, profesionales, ideológicos y comunicativos en la entidad.

“El tipo de mensajes a emplear por públicos, se transmite según sea pertinente en cada caso. Estos, independientemente de su tipo, deben ser reflejo de la cultura e identidad de la

organización y contener información clara, oportuna, precisa y actualizada” (Laffitte 2013, citado por Oyarvide et. al, 2017, p. 305).

Las formas de transmisión del mensaje (Anexo) se entienden como “el análisis de los medios a través de los cuales se transmiten los mensajes de la institución y las prácticas persuasivas y de relaciones públicas que se relacionan con la transmisión del mismo” (Cárdenas, 2013).

Deben considerarse dos clasificaciones ofrecidas por Martínez Pandiani (2008, citado por Cárdenas, 2013): “las formas tradicionales y las formas nuevas”. Con formas tradicionales el autor hace referencia a la transmisión del mensaje mediante el contacto en términos físicos y de proximidad entre emisores y receptores; con formas nuevas, alude a la transmisión mediante la simulación, es decir el contacto virtual o digital entre el emisor y el receptor. Dichas formas deben articularse y complementarse en aras de contribuir al desarrollo de una buena gestión comunicacional.

Muchas veces se conciben estas formas de transmisión del mensaje como canales de comunicación, definidos como la vía por la que transita el mensaje desde el emisor hacia el receptor, es decir, “el eslabón físico” que posibilita según Oyarvide et al. (2017) la transmisión del mensaje organizacional. El autor establece, a partir de ahí, otras clasificaciones: canales directos (referido a las formas tradicionales) o canales mediatizados (referidos a las formas nuevas). En este caso los canales de comunicación y formas de transmisión del mensaje son términos que pudiesen ser empleados indistintamente y que aluden al recurso que se emplea para hacer llegar la información al receptor. (p. 305)

Las entidades gubernamentales, de acuerdo con sus objetivos y funciones institucionales, emplean diferentes canales o formas para gestar la comunicación con sus públicos externos e internos. Estos canales se deben seleccionar cuidadosamente para lograr una gestión eficiente de la comunicación y garantizar un flujo adecuado de información.

Como resultado, en el ámbito externo se emplean numerosos canales, tanto directos como mediatizados para establecer y llevar a cabo los procesos comunicacionales. Dentro de los mediatizados sobresalen dos que se ajustan con el contexto actual, y que aportan especial importancia a la relación entre el gobierno y la ciudadanía.

Medios de Comunicación Masiva

Los medios de comunicación mantienen cierta autonomía en las sociedades, y logran establecerse como el medio que instiga al debate y a la reflexión en las audiencias. Construyen la imagen del mundo en que vivimos, a la vez que legitiman ideas y excluyen otras. Proveen a los individuos de marcos de interpretación de esa realidad.

Los medios de comunicación se conforman como uno de los canales de mayor importancia entre el sistema político y los ciudadanos, y constituyen uno de los principales espacios en los que se decide el poder, es decir son la voz que amplía los discursos políticos.

Las ideas propuestas por Freidenberg et al. (2007) sintetizan que los medios de comunicación forman parte indispensable en la relación gobierno-ciudadanía. Es una de las principales vías que utilizan la población para obtener información política e influyen directamente en las políticas públicas, y en muchos casos en el proceso de control y/o elaboración de las mismas.

Según Canel y Sanders (2009) la comunicación gubernamental está circunscrita en un entorno mediático. Por lo que nutren a las sociedades de un proceso educativo y formador, valiéndose en muchas ocasiones de resortes para moldear la conducta de los públicos.

En efecto, los medios de comunicación asumen la producción comunicativa con carácter mediatizado, ya que no solo actúan como contexto dominante en la oquedad de la sociedad, de las prácticas culturales de comunicación y transmisión, sino que también son sectores de la existencia humana que están vinculados con la intimidad de las personas, con fantasías y sueños, con visiones del mundo y de la realidad, influyen de forma positiva o negativa en grandes sectores sociales.

En el caso particular de Cuba, y sobre todo en el contexto de las Asambleas Municipales del Poder Popular, como entidad gubernamental se hace menester mencionar los canales específicos que suele utilizar para comunicarse con sus diferentes públicos, los cuales permiten la difusión de información referente a políticas, proyectos y acciones que la institución planifica y ejecuta. Entre los medios de comunicación más significativos se sitúan los locales: la radio, la televisión, la prensa y los portales gubernamentales.

Los medios de comunicación masiva constituyen herramientas poderosas que cuando se utilizan estratégicamente, ayudan a construir una sociedad informada, activa y comprometida con el desarrollo de la comunidad. Potenciar su uso y buen manejo por parte de las instituciones del gobierno, fortalecerá la comunicación, la transparencia y la participación ciudadana.

Redes digitales y tecnologías de la comunicación y la información (TICs)

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), han obligado a los medios de comunicación a reinventarse para responder a los nuevos retos que demandan las dinámicas culturales.

El nuevo medio digital ha llevado a pensar en multipantallas, páginas web, dispositivos móviles y redes sociales, que corresponden a los cambios y configuración de los medios tradicionales en la creación de renovados lenguajes, narrativas, contenidos, géneros periodísticos y audiencias, mismas que se deben adaptar a las características de interactividad y productividad de cada canal multimedial.

Los gobiernos han empleado las TICs como la principal herramienta para mejorar el desempeño de las administraciones públicas y el impacto que puedan tener en la sociedad. El objetivo se deriva en perfeccionar los servicios públicos mediante la creación de portales web, donde la ciudadanía pueda realizar búsquedas de respuestas a inquietudes o sugerencias que presenten, o desarrollar cualquier otra actividad.

El proceso de informatización de la sociedad cubana hasta la actualidad ha sido capaz de sentar las bases para implementar un modelo de gobierno electrónico en la Isla que va en ascenso. El uso de las TICs, la conectividad a Internet y navegación, así como la popularidad de las redes sociales es indetenible, lo que requiere de nuevas formas de adaptación e inserción de lleno en el contexto actual, sin evadir parámetros de calidad y seguridad.

El área que abarca las interacciones entre las TICs y las administraciones públicas se conoce precisamente como gobierno electrónico o e-gobierno. A decir de Gil-García (2012 citado por Criado y Gil-García, 2013), el e-gobierno “involucra factores tecnológicos, organizativos, institucionales, humanos y contextuales”, que sientan las bases para “generar

beneficios dentro de las administraciones derivados de la utilización de las TICs en las diferentes dimensiones de la acción pública” (p. 8).

Hablar de gobiernos electrónicos es contemplar un paso de avance en el estado actual de las relaciones, que se establecen entre institución y población. Resolver problemáticas, buscar soluciones y velar por el bienestar de los individuos son algunas de las principales acciones y medidas que se tienen en cuenta en las entidades gubernamentales. Es entonces que este tipo de gobierno se torna importante en el desarrollo y control de los proyectos desarrollados.

La gestión de gobierno y las políticas públicas cuentan con una relación cada vez más directa con la adopción y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Según María Frick, el Gobierno Electrónico:

es una herramienta de enorme potencial en términos de la Administración Pública y la gestión democrática. Específicamente, porque permite incrementar la calidad de los servicios públicos, mejorar el proceso de toma de decisiones y promover una mayor participación ciudadana durante el ciclo de Gobierno. Marca, además, un paso fundamental en la transición hacia la Sociedad de la Información en tanto actúa como agente promotor de la alfabetización digital y la universalización del acceso a las nuevas TIC. (Frick, 2006, p.5)

En este marco, los gobiernos electrónicos se exteriorizan como una herramienta para la modernización de los procesos gubernamentales y la optimización de las interacciones con los ciudadanos, de manera que se disminuya la fractura analógica existente entre ambos actores. Resulta, entonces, de relevante importancia que los gobiernos gestionen de manera eficiente sus procesos de comunicación desde las redes; además de potenciar las ventajas que ofrecen las TICs para mejorar y facilitar la organización de la comunicación externa, fundamentalmente.

Componente estratégico de la comunicación

La comunicación estratégica (Anexo) se refiere a la comunicación organizada planificada y eficazmente gestionada, que articula los procesos para el logro de los objetivos institucionales a largo plazo. Constituye un indicador clave que consiste en la planificación

y ejecución de acciones comunicativas que están alineadas con los objetivos y metas de la institución de gobierno.

Este enfoque estratégico a decir de Preciado y Guzmán (2011) busca gestionar la comunicación de manera efectiva para generar resultados concretos y alcanzar los propósitos establecidos. Se reserva para aquellos individuos que tienen una comprensión clara de la importancia de la comunicación y la ven como una función directiva esencial (citado por Cárdenas, 2013).

La gestión estratégica de la comunicación implica desarrollar los procesos comunicativos dentro de un ciclo estratégico. Esto no es más que seguir un proceso que abarca etapas básicas como la investigación, planeación, ejecución y evaluación (Preciado y Guzmán, 2011, citado por Cárdenas, 2013). Además, debe considerar el manejo de la comunicación en situaciones de crisis y el análisis de dos ámbitos esenciales: el interno y el externo.

Es importante contar con un plan de comunicaciones bien estructurado, que establezca de manera clara los objetivos, estrategias y tácticas a seguir. Además, proporciona una guía sólida y coherente para todas las actividades comunicativas de las instituciones. Cárdenas (2013) enfatiza en la necesidad de un análisis general a fin de identificar si la comunicación se inserta en un modelo bidireccional simétrico. En este caso, se estudia si hay una comunicación efectiva de doble vía y de la misma envergadura (simétrica) entre gobernantes y gobernados. (pp. 16-17)

Es preciso constatar si las administraciones públicas y sus líderes comunican de cara a la ciudadanía, y ofrecen no solo espacios comunicacionales claros y precisos, sino que también faciliten medios y recursos que la población y el resto de públicos se guíen para manifestar opiniones.

En este sentido, se debe tomar conciencia del consenso, la legitimidad y la estabilidad que a la postre será un buen ingrediente de gobernabilidad en las instituciones de gobierno cubanas, principalmente en las Asambleas Municipales del Poder Popular. Dichas entidades requieren en buena medida de una política de comunicación gubernamental respaldada por normativas constitucionales y guiada por objetivos estratégicos, que respondan a objetivos y establezcan una coherencia en la construcción de los mensajes y su posterior transmisión.

Principales Normativas en el contexto de los Gobiernos locales en Cuba: La comunicación en las Asambleas Municipales

La administración pública en Cuba puede ser concebida dentro del sistema de dirección de la sociedad cubana y está formada por los órganos de gobierno y de la administración a los diferentes niveles, con el objetivo de garantizar que la economía funcione con ciertos niveles de eficiencia, eficacia y suficiente flexibilidad para reaccionar y adaptarse a los nuevos cambios del entorno; y así alcanzar un desarrollo que se sustente en los principios de la equidad y la justicia social, dirigida hacia el establecimiento de planes de desarrollo locales, y participación plena de las comunidades organizadas en determinada circunstancia.

En Cuba la actividad del sector público se rige por la Constitución de la República, por lo que la gestión de la comunicación gubernamental debe estar en sincronía con las funciones que constitucionalmente se atribuyen a los gobiernos en cada territorio. Como la presente investigación se desarrolla desde una Asamblea Municipal del Poder Popular, resulta importante definir los principales postulados constitucionales que regulan la actuación de los mismos.

La Constitución de la República de Cuba, aprobada en 2019, referente a la estructura gubernamental provincial y municipal de los órganos del Poder Popular, establece en sus artículos lo siguiente:

Artículo 168 (p. 55): El municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales. Cuenta con ingresos propios y las asignaciones que recibe del Gobierno de la República, en función del desarrollo económico y social de su territorio y otros fines del Estado, bajo la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular.

Asimismo, el propio documento normativo recoge en sus apartados especificidades concernientes a la estructura de la Asamblea Municipal, especialmente en los Artículos 185-203 (pp. 61-68). (Anexo 1)

Las asambleas municipales constituyen agentes de cambio y desarrollo, capaces de promover el crecimiento económico, la equidad y la sostenibilidad en cada territorio. Constitucionalmente, en Cuba tienen autonomía para optimizar los procesos y contribuir al desarrollo local y nacional, lo que a decir de Enjamio (2020) significa fortalecer la gobernabilidad a través de regulaciones innovadoras y garantizar los derechos de petición y participación local en los ciudadanos.

Dentro de las normativas que el Estado cubano establece para los gobiernos, a decir de Díaz-Canel y Delgado (2021) se manejan ciertas prioridades que incluyen:

el uso más eficiente de las condiciones de sus factores de producción, la generación de los mayores valores promedios de eficiencia y productividad; con políticas que lo propicien, con un enfoque sistémico, mayor capacidad innovadora, la satisfacción de la demanda con calidad, eficacia, salud, educación y capacitación de la fuerza de trabajo con oportunidades para todos. (p. 7)

En correspondencia a las leyes y regulaciones que se establezcan en el marco de normativas cubanas, deberán responder al modelo propuesto por el Presidente Miguel Díaz-Canel Bermúdez (2021), orientado, fundamentalmente, a la innovación, a la informatización, a la comunicación y al desarrollo local como un proceso “endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores del territorio y los diferentes niveles de dirección, que se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo” (Díaz-Canel y Delgado, 2021, p. 13).

Según Onelio Castillo Corderí, vicepresidente del Instituto de Información y Comunicación Social, la comunicación social ha asumido a la gestión de gobierno desde la sociedad cubana y desde la labor del Partido como un pilar de su gestión y del trabajo político ideológico; además de constituir un elemento indispensable para sostener la prosperidad y el desarrollo de la nación (Cubadebate, 2023).

Desde la óptica comunicacional en los procesos de gestión gubernamental, las principales regulaciones quedan institucionalizadas en la Política de Comunicación Social del Gobierno y el Estado cubanos ratificada por la Asamblea Nacional del Poder Popular y en el 8vo Congreso del Partido del año 2021; y en este sentido, la política queda sustentada en la Ley de Comunicación Social aprobada el presente año (2023).

La gestión de los procesos comunicacionales tiene que alinearse con los objetivos estratégicos de las organizaciones; y en este caso la Ley de Comunicación funda la necesidad de que los órganos locales del Poder Popular garanticen los procesos de comunicación en sus esferas de competencia, y sean responsables del diagnóstico, conceptualización, planificación, implementación, control y evaluación de la comunicación institucional, como se refleja en sus documentos de gestión estratégica e integrada.

Es una normativa en su creación y en su proyección hacia el futuro, pero que irrumpe en un escenario global convertido en un campo de batalla. En ese espacio de confrontación ideológica, el entorno comunicacional deviene plaza simbólica donde están presentes intereses de todo tipo y de todas las alineaciones políticas y sociales. El objetivo fundamental a decir de Castillo Corderí es proteger los derechos de las personas a la información y a la comunicación como están contemplados en la Constitución de la República.

En esta época, donde existe tanta convergencia es importante buscar una innovación investigativa como sería seguirle la pista a la Ley de Comunicación. A criterio de la especialista Hilda Saladrigas, es una “ley que trasciende la prensa, es decir, una ley sobrilla que abarca a todos los que participan en el proceso y los ciudadanos que producen comunicación”. (Cubadebate, 2023)

En los escenarios de gobierno la comunicación no puede dejar de estar presente, ya que debe mantener el consenso en torno al proyecto socialista y a mejorar la participación popular en los asuntos del Estado. Es por ello que para alcanzar objetivos claros se requiere de una gestión efectiva de los procesos de comunicación y la identificación de las potencialidades de la organización en esta área, por medio de diagnósticos de comunicación contextualizados.

Las administraciones públicas cubanas deben dirigir su gestión de comunicación para lograr sus objetivos como organismos públicos, y seguir los principios y políticas establecidos en el territorio, y así priorizar el interés público para satisfacer las necesidades de la población. Al adoptar un enfoque estratégico y proactivo para la comunicación pueden fortalecer su imagen, construir confianza con los ciudadanos y promover la transparencia en sus acciones.

MARCO METODOLÓGICO

Descripción del escenario de investigación

La Asamblea Municipal del Poder Popular de Sancti Spíritus se encuentra situada en la demarcación del Consejo Popular Parque de la Ciudad del Yayabo, específicamente en la calle Independencia No. 6, entre Céspedes y Máximo Gómez.

Por ser el órgano superior de poder del Estado, coordina y dirige los procesos de desarrollo en el territorio, y satisface las necesidades del pueblo. Como visión mantiene, alcanzar el desarrollo económico y social del territorio espirituano a través de la integración de sus órganos e instituciones, y una participación activa de la población, enalteciendo la identidad de cada ciudadano. Dentro del marco de su competencia, ejerce las atribuciones que la Constitución y las leyes le asignan, en correspondencia con los objetivos generales y la política del país, de acuerdo con las directrices que el Consejo de Ministros, el Partido o el Gobierno Provincial establecen.

Para el ejercicio de sus funciones y responsabilidades se apoya en el Consejo Popular como órgano local de carácter representativo, y en el Consejo de Administración Municipal (CAM), con el objetivo de brindar no solo iniciativa y participación ciudadana, sino también trabajo asociado con las organizaciones sociales y de masas.

Alternativa Metodológica

De acuerdo a la naturaleza del problema de investigación abordado, el empleo de un enfoque único, ya sea cuantitativo o cualitativo se hace insuficiente para el presente estudio. Diagnosticar la comunicación en una institución gubernamental, desde su gestión de gobierno, hace que se necesiten matices flexibles que dinamicen cualquier proceso investigativo al compás de los cambios que puedan acontecer en el entorno. Por ende, se trabaja con una alternativa mixta decretada en la metodología planteada por los autores Hernández-Sampieri, Baptista y Collado (2014).

La alternativa mixta en los estudios aplicados comunicológicos de comunicación institucional constituye el método idóneo, pues propicia una visión más profunda de los elementos de investigación, y sus principales ventajas residen en su perspectiva precisa, completa y holística del fenómeno. Este tipo de enfoque facilita la obtención de datos más

flexibles e integradores, y posibilita que el problema de investigación sea analizado de manera integral; y a su vez alcanza una visión profunda del objeto de estudio.

De esta forma, la recolección de datos cuantitativos y cualitativos para el enriquecimiento y la validez de la información recabada, posibilita un incremento en la confianza de los resultados al ser una representación legítima y segura de lo que ocurre en la institución, así como un entendimiento profundo de lo que se investiga.

Diseño de la investigación

El presente estudio parte de un diseño mixto general y se centra en otro específico, apropiado a la orientación de la investigación. Por tanto, se asume desde un diseño concurrente, específicamente un diseño anidado o incrustado concurrente del modelo dominante (DIAC), según Hernández-Sampieri, Baptista y Collado, (2014).

El estudio que se presenta ofrece desigual prioridad a los datos, otorgándole especial dominancia a la perspectiva cuantitativa, a fin de lograr una mayor representatividad de las muestras analizadas, como una respuesta generalizada y rigurosa al contexto de la investigación. Por otro lado, los momentos de muestreo, recolección y análisis de los datos, se realizan de manera simultánea, o sea se trabajan de manera conjunta los procedimientos de corte cuantitativo y cualitativo.

Este estudio por las características del procesamiento de datos aplicado ofrece la posibilidad de analizar el fenómeno desde fuera, entendiéndolo como un proceso dinámico donde no necesariamente el investigador debe intervenir. Se realiza desde una perspectiva no participante para aminorar las trabas subjetivas que pudieran presentarse durante el estudio de campo, ya que la propia interpretación del investigador pudiera ser un impedimento para estudiar los procesos propios que se dan en la institución gubernamental.

El diagnóstico del estado de la comunicación en la Asamblea constituye el primer paso en la realización de un plan de acción efectivo para fortalecer la gestión de gobierno en la localidad. El manejo de la comunicación se erige desde distintas percepciones en sus públicos, particularidades del contexto y el análisis cuantitativo.

Insertar de forma anidada la perspectiva cualitativa al estudio resulta oportuno, ya que permite adecuar las características propias de la investigación a otros perfiles afines.

Asimismo, aporta una concepción científica a la investigación por permitir profundizar en el análisis de los datos recolectados y así lograr un mayor enriquecimiento de la información. En este caso, los datos obtenidos de instrumentos de naturaleza positivista enriquecen los resultados a través de aspectos políticos, sociales y culturales, que permiten enfatizar en las percepciones y motivaciones de los sujetos acerca de las particularidades que identifican a la comunicación en la Asamblea; y a partir de ello resulta posible mejorar elementos relacionados con la gestión de la comunicación entre estructura - población.

El propósito de aprovechar esta relación complementaria, se sustenta en la posibilidad de alcanzar resultados satisfactorios mediante la interpretación y creación de textos apoyados en la base teórico- metodológica de documentos, y simultáneamente el análisis numérico y estadístico.

Tipo de Estudio

Los objetivos de la investigación están sustentados en un estudio de tipo descriptivo según Hernández-Sampieri, Baptista y Collado, (2014). La caracterización del estado actual de la comunicación gubernamental en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus, permite formular con precisión la variable, y logra medir el alcance que tiene en sus diferentes públicos sin dejar de especificar tendencias y rasgos propios de la institución objeto de análisis. A la vez que se detalla cómo se dan los fenómenos de la Comunicación Gubernamental en la AMPP, también se tiene en cuenta el desarrollo de las situaciones y/o eventos dentro del propio contexto.

Estrategia de Investigación

Encuadrar un estudio a nivel local, conlleva a la comprensión de que los procesos que se llevan a cabo a lo interno de la misma poseen un carácter sistémico y holístico. Sobrellevar las relaciones económicas y sociales de la población e intereses de la nación, donde la autonomía se ejerce de conformidad con los principios de solidaridad, implica un logro en las necesidades locales de todo ciudadano. Desde un mirada amplia y diversa, el presente estudio conlleva el desarrollo de una estrategia de investigación basada en el estudio de caso único.

Esta forma de investigar permite desarrollar un trabajo empírico y revelar datos profundos sobre las dinámicas y complejidades de la institución, en este caso a la Asamblea Municipal de Sancti Spíritus, ya que no se evidencia estudios similares de diagnósticos de comunicación. El estudio posibilita explorar a fondo las particularidades y complejidades de la organización en cuestión, lo que proporciona una comprensión más completa de sus desafíos y oportunidades. No resulta oportuno ofrecer tratamiento indiferenciado a esta unidad de análisis; pues el estudio de sus características como territorio luego de la maduración de los procedimientos a desarrollar, debe servir para la transferencia de resultados, en función de los modos de actuación en escenarios análogos.

Variable de Investigación

Comunicación Gubernamental

Definición conceptual: Es un esfuerzo sistemático organizado y de largo alcance, de quienes asumen el gobierno de un conglomerado humano, que recurre a estrategias y símbolos para comunicar de manera eficiente políticas públicas, con el fin de conseguir comprensión, adhesión y apoyo por parte de los ciudadanos (Cárdenas et al, 2012, p. 4).

Definición real: Es un esfuerzo sistemático organizado y de largo alcance, de quienes asumen el gobierno de un conglomerado humano, que recurre a estrategias y símbolos para comunicar de manera eficiente políticas públicas en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus, con el fin de conseguir comprensión, adhesión y apoyo por parte de los ciudadanos

Definición operacional:

1. Mapa de públicos:

- Públicos internos.
- Públicos externos.

2. Organización de la comunicación

- Figura (s) encargadas de la comunicación.

- Recursos humanos de la estructura de la comunicación.
- Organigrama institucional.
- Composición de la estructura de comunicación.
- Infraestructura.
- Reglamentación y normativas de comunicación.
- Cultura organizacional (ambiente, rutinas y desempeño de las funciones laborales).

3. Construcción y transmisión de los mensajes

- Características generales: naturaleza, tono, sustento, brevedad, coherencia, sincronía con los públicos.
- Características fundamentales (argumento o imagen).
- Enfoque del mensaje.
- Valores institucionales.
- Medios de comunicación tradicionales o alternativos
 - usos
 - formas
 - canales de contacto entre la institución y sus públicos
- Prácticas persuasivas de comunicación de la institución y sus públicos (relación con los objetivos de la institución).

4. Componentes estratégicos de la comunicación

- Plan de Comunicación.

- Existencia de un ciclo estratégico básico de comunicación: investigación, planeación, ejecución y evaluación.
- Manejo de crisis y conflictos.
- Coherencia entre Visión, estrategia y objetivos estratégicos de comunicación públicos (relación con los objetivos de la institución).
- Modelo bidireccional simétrico de comunicación.

Hipótesis de Investigación

Hipótesis de investigación (Hi): El diagnóstico de la comunicación gubernamental permitirá obtener un conocimiento del estado actual de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus.

Hipótesis nula (H0): El diagnóstico de la comunicación gubernamental no permitirá obtener un conocimiento del estado actual de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus.

Hipótesis Alternativa (Ha): El diagnóstico de la comunicación gubernamental no solo permitirá obtener un conocimiento del estado actual de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus, sino que también orientará la acción y el cambio hacia una comunicación más efectiva y significativa.

Técnicas e Instrumentos de Investigación y Decisiones de Muestreo

Dados los requerimientos de la metodología mixta empleada y el objeto de investigación, serán aplicados las técnicas de recogida de información siguientes: revisión documental, entrevista en profundidad y cuestionarios. Es necesario aclarar que la elección de la estrategia de muestreo se encuentra basada en la necesidad de que esta conduzca a la recolección precisa de los datos.

Dicha estrategia le brinda a la investigación una libertad de combinar las técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, además de que posibilita emplear con mayor economía el tiempo en el campo de investigación.

Análisis Documental

Se utiliza como punto de partida el análisis documental, ya que permite incorporar información proveniente de literatura referida a aspectos teóricos que marcan los objetivos iniciales del estudio, y que puede ser corroborada mediante la utilización de otras técnicas.

Objetivamente, el análisis documental se extiende desde los elementos identitarios del municipio Sancti Spíritus hasta las nuevas formas de comunicación que emplea el gobierno para llegar a sus públicos. Para ello fue necesario apoyarse en literatura gris procedente de archivos, publicaciones electrónicas y bibliografía disponible en reservorios públicos como bibliotecas y centros de información, agrupables en la clasificación de fuentes primarias y secundarias (Balcells, 2000, p. 259).

Objetivos:

- Caracterizar las formas de organización de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus.
- Identificar los componentes estratégicos que conforman la comunicación de la institución.

Muestra #1: Muestra gris

El uso de la muestra gris para la investigación en curso, dota de gran solidez en la información que se recaba, pues identifica las características del objeto de estudio ubicándolo en el escenario real donde se desarrolla.

Una parte de la información recopilada se concentró en fuentes primarias, principalmente en libros y revistas provenientes de repositorios en internet. El objetivo de usar una muestra de este tipo permite identificar las formas de organización y los componentes estratégicos de la comunicación en la Asamblea, con el fin de promover una mayor transparencia, participación ciudadana y eficiencia en la comunicación de gobierno.

Entrevista en profundidad o abierta

Para la investigación en curso se toman en consideración la entrevista abierta según los preceptos de Hernández et al. (2014), en función de las características del diseño elegido. Esta técnica tiene como propósito recabar la información suficiente para desarrollar los análisis concurrentes.

La entrevista abierta es potencial en la recogida de los datos de esta investigación, puesto que es por excelencia una técnica diversa, y los individuos que la conforman comparten diferencias notables en cuanto al manejo de la comunicación con los públicos a lo interno y externo de la organización; ineludible para obtener la información vasta requerida.

Dicha técnica se emplea con el fin de definir los principales públicos que la institución agrupa, describir los procesos de construcción, estructuración y transmisión de los mensajes e identificar los componentes estratégicos de la comunicación en la entidad; además de ahondar en nuevas formas de comunicación para enriquecer su gestión de gobierno. En efecto, la entrevista abierta constituye un medio para la obtención de significados y experiencias de los individuos entrevistados, que logra manifestar la espontaneidad de sus opiniones, fundadas en sus años de servicio en la institución.

Objetivos:

- Describir los procesos de construcción, estructuración y transmisión de los mensajes en la institución.
- Definir los principales públicos que establece vínculos con la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus.
- Identificar los componentes estratégicos de la comunicación en la institución

Muestra #2: Muestra no probabilística de informantes claves

Se seleccionaron personas que poseen mayor información en función de los objetivos propuestos en la investigación, que permiten la obtención de información clave para beneficio propio del estudio en curso. Se trabajó con vistas a recopilar la información relativa a los públicos, la construcción y transmisión de los mensajes en la institución, el manejo con la gestión mediática y digital, y lo concerniente a los componentes estratégicos de la comunicación, la cual sirve de plataforma para el desarrollo de otras técnicas de recolección de datos y, como se ha explicado, para valorar la validez global de la información recopilada.

Criterios de selección:

- Disposición para colaborar en la investigación.

- Disponibilidad de tiempo para participar en las sesiones.
- Vinculación directa con la gestión de la comunicación en la organización y poder de decisión en este proceso.

Teniendo en cuenta el conocimiento popular y su papel en el desarrollo territorial, se trabajó con tres informantes claves: la Presidenta y la Vicepresidenta de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus, por sus roles administrativos y desempeño en la gestión mediática del territorio; y el comunicador de la propia entidad por ser quien maneja los procesos de gestión comunicacional.

Cuestionario

A efectos de la investigación, y con la necesidad de explorar las perspectivas sobre comunicación, se aplicarán dos cuestionarios a fin de avalar las aproximaciones teóricas ya declaradas. En este caso, la selección muestral está enfocada en el componente cuantitativo de la investigación, con el objetivo contrastar los datos que arrojan las fuentes primarias consultadas.

Primeramente, se aplicará en el público interno de la organización, quienes constituyen fuente de información primaria para conocer si el proceso de gestión de la comunicación funciona de manera correcta. Enfocado en el público externo que desde el organigrama tienen influencia decisiva en los objetivos y planes de la entidad, posibilita dinámicas de retroalimentación. El cuestionario ha sido planteado con el fin de complementar los datos recabados en torno al resto de los actores de los procesos de gestión territorial.

Muestra #3: Muestra para público interno

El público interno de la AMPP está compuesto por 32 trabajadores. Por presentar ciertas características el orden de trabajo de su personal y por la complejidad de tiempo que se maneja en la entidad, se emplea una muestra intencional guiada por propósito y a criterio del investigador; siendo factible aplicarle a un total de 12 trabajadores.

Dentro de la estructura interna de la organización se hallan los delegados de los Consejos Populares. El municipio espirituano cuenta con 14 Consejos Populares, representados por 135 delegados, de acuerdo a este tipo de muestreo y a criterio del investigador se hace factible aplicarle el cuestionario a un total de 14 delegados, específicamente los presidentes

de cada Consejo Popular, por ser la figura representativa de la ciudadanía frente al organismo rector. En efecto la muestra de público interno sería de 26 personas. Referidos entre los trabajadores propiamente de la sede de la AMPP para un total de 12 sujetos y los 14 sujetos constituidos por los presidentes de Consejos Populares.

Muestra #4: Muestra para público externo

Para la selección de los públicos externos por la diversidad de características y la heterogeneidad que representa para la organización se establecen distintas estrategias de muestreo para su selección.

En la selección muestral del segmento ciudadanía se empleó un muestreo probabilístico aleatorio simple, apoyado en la plataforma de cálculo muestral QuestionPro¹, con un nivel de confianza bajo los estándares de rigor para las Ciencias Sociales (95%) y, por consiguiente, un margen de error de 0.05. La población del municipio espirituano cuenta con un total de 142 447 personas, y se aplica para la selección de la muestra representativa el criterio de que para un universo de más de 10000 sujetos, se asume como una población que estadísticamente, se considera infinita² quedando conformada la muestra representativa de 300 personas.

Para el resto de segmentos del público externo se empleó un muestreo intencional no probabilístico, guiado por los propósitos de la investigación y a criterios del investigador. En este caso, para el CAM y los medios de comunicación locales se establecen los siguientes criterios de selección de acuerdo con los intereses de la investigación:

Criterios de Selección:

- Disposición a colaborar con la investigación
- Importancia estratégica (si influyen de forma decisiva en los objetivos y los planes organizacionales).
- Forman parte de los actores externos a la organización de importancia para la toma de decisiones gubernamentales.

¹ Disponible en <https://es.surveymonkey.com>

² La densidad poblacional del municipio tiene una densidad de población de 124,7 de habitantes por kilómetro cuadrado, la población en la cabecera municipal es de 142,447 y en las zonas rurales de 22863. Datos de 14 de noviembre de 2022

De acuerdo con los objetivos de la investigación y los criterios del investigador, la muestra queda conformada por 6 sujetos correspondientes al Consejo de Administración Municipal (CAM) y a las figuras representativas de las organizaciones que lo componen; además de 3 sujetos de los medios de comunicación locales del municipio.

Limitaciones de la investigación

El contexto y el tiempo como obstáculo en la investigación impide la óptima aplicación del cuestionario a los diferentes públicos. Principalmente, por la disposición geográfica de algunos de los sujetos que formaban parte de la muestra seleccionada para el estudio (delegados y presidentes de Consejos Populares que residen en escenarios rurales); la accesibilidad relacionada con el público interno y la complejidad del escenario institucional.

Procedimientos de Investigación

Fase 1: Posicionamiento Teórico y Metodológico del Estudio

Los principales presupuestos teóricos y metodológicos de una investigación, constituyen las bases sobre las que se construyen distintos puntos de vista sobre un fenómeno o suceso específico. En dicha fase se enmarcan los supuestos teóricos que sirven de antecedentes, y guían el estudio hacia el logro de su objetivo, sin dejar de lado a exhaustiva revisión de autores y referentes bibliográficos. Este momento provee una sólida base, ya que se estudia las características de la comunicación y de la gestión gubernamental en la organización, para lograr sintetizar los rasgos propios de la investigación, lo que permitirá visualizar posibles resultados y su transferencia a otros contextos.

Fase 2: Análisis Documental

A través de esta fase se analizan los principales documentos que abordan de forma específica el tópico, y que constituyen esenciales para el estudio. Resulta de gran importancia realizar un acercamiento inicial a la organización como primer paso en la determinación de los elementos característicos de la comunicación junto a la gestión de gobierno. El interés de esta etapa radica en la recopilación de datos cardinales que permitan conceptualizar, entrever y caracterizar elementos particulares de la AMPP de Sancti Spíritus que pudieran obviarse en la aplicación de instrumentos alternativos.

Fase 3: Aplicación de los Instrumentos de Investigación

En esta etapa se aplica la mayor cantidad de los instrumentos de investigación, que se corresponden con la identificación de los atributos diferenciadores de la organización.

Primeramente, se procede a la aplicación de instrumentos para la obtención de datos cuantitativos, que son analizados y procesados, para luego estructurar instrumentos para la recogida de datos cualitativos, analizados y registrados también. En este caso, se realizan entrevistas abiertas a informantes claves, con el fin de entender el manejo de la comunicación y su vinculación con la gestión de gobierno en la asamblea. Conjuntamente, se avanza con la aplicación de los cuestionarios como técnica capaz de manejar la información en función de la saturación de la variable de investigación, en aras de optimizar el tiempo e incorporar una visión más amplia, y cuantificable de la efectividad de la comunicación de gobierno.

Fase 4: Procesamiento y Análisis Concurrente de los Datos

En correspondencia con los propósitos de la investigación y la metodología utilizada, los datos se procesan a partir del principio de la triangulación metodológica. Ciertamente, que la triangulación ofrece la posibilidad de verificar la convergencia o no de los resultados de la rama dominante y la anidada, y otorga así una mayor validez a la investigación. En ese caso, el aprovechamiento de la diversidad de fuentes de información planteadas en el desarrollo de la investigación fue clave para efectuar la triangulación de los métodos de recolección de los datos. De forma general, en la investigación se realiza un análisis por objetivos y luego un análisis integral de los resultados, a partir del procesamiento de forma manual. La elaboración de los gráficos se realiza mediante la conversión de los resultados en libros del procesador de cálculo Excel 2016.

Consideraciones Éticas

En el transcurso de la investigación se tuvo en cuenta el cumplimiento de las normas éticas establecidas para la investigación científica. Junto al consentimiento informado de los participantes y su disposición individual a participar de la investigación, se respetó la confidencialidad de la información en los casos de la aplicación del cuestionario y desarrollo de las entrevistas en profundidad. Asimismo, han sido reverenciadas las normas instituidas por la American Psychology Association (APA) para el manejo de la

información en estudios como el que se presenta; lo que se fundamenta con los deberes y prohibiciones que se establecen en los principios del Código de Ética Profesional del Comunicador Social vigente en Cuba desde 2013.

RESULTADOS DEL ESTUDIO

Mapa de Públicos para la Asambleas Municipal del Poder Popular de Sancti Spíritus

Desde la estructura del organigrama (Anexo) y lo establecido en el Manual de Comunicación (2022), el público interno de la Asamblea se compone por los delegados de los Consejos Populares, un presidente, quien cuenta con su jefe de despacho y se le subordina directamente el departamento de comunicación; un vicepresidente que dirige su equipo de trabajo junto con una secretaria; y un secretario general, a quien se le subordina un grupo de trabajo.

En entrevistas constató un desconocimiento respecto a los públicos internos y externos que responden a la institución. Se tiende a incluir dentro de la segmentación de público interno a toda persona que trabaja dentro del espacio físico, lo que provoca que los delegados, y el personal que laboran en la propia Asamblea incluyan, casi siempre al Consejo de la Administración Municipal (CAM). Esta falta de delimitación se debe, principalmente a la estructura institucional precedente a la Ley 132 (2020) vigente en la actualidad.

Las concepciones individuales de los públicos internos de la Asamblea sobre los diferentes segmentos de públicos externos, están mediadas en su mayoría, por la antigua estructura organizativa que existía. Según la Ley 132 (2020) se identifican tres públicos externos, el primero es la ciudadanía y el segundo está compuesto por la estructura del CAM, que con un carácter colegiado se encarga de rendir cuentas de procesos administrativos a la Asamblea. El tercero son los medios de comunicación locales, los cuales ejercen una labor en la difusión de la información relacionada con la organización, y forman la opinión pública en la población.

En la contrastación de los datos recopilados, se pudo evidenciar según los cuestionarios aplicados, que existe un alto reconocimiento por parte de los públicos internos de los segmentos establecidos. Sin embargo, las menciones de los mismos son difusas, sin evidenciar una estructuración clara de los segmentos específicos con los cuales entra en proceso de interacción la organización.

Las insuficiencias detectadas en las delimitaciones de los públicos evidencian la no articulación de decisiones en materia de comunicación, lo que obstaculiza la ejecución y de elaboración del mensaje a partir de segmentos establecidos de los públicos. Estas deficiencias son producidas igualmente por la inexactitud en el conocimiento cabal de las nuevas estructuras y funciones dentro del gobierno y la administración pública, en función de decisores y ejecutores de las políticas públicas, respectivamente a partir de las readecuaciones en los órganos del Poder Popular.

Por ello, resulta imprescindible que se delimiten con claridad sus públicos internos y externos, y que a partir de esa identificación se gestionen estrategias y acciones de comunicación adaptadas a las necesidades y características de cada receptor.

Segmentación del público interno

La Asamblea Municipal del Poder Popular es el órgano superior del poder del estado en su demarcación. La misma está integrada por una dirección central, las estructuras internas y los actores asociados a los Consejos Populares.

Los funcionarios de primer nivel están compuestos por los individuos que ocupan cargos directivos o de alto nivel dentro de la Asamblea, díganse presidente, vicepresidente y secretario; o sea, la Dirección de la AMPP, quienes son las figuras responsables de tomar decisiones estratégicas y liderar el funcionamiento de la institución. Los funcionarios de segundo nivel son aquellos quienes dirigen las estructuras intermedias, díganse, jefes de departamento, direcciones, grupos de supervisión, etc. en esta categoría se pueden identificar: presidentes profesionales de Consejos Populares, presidentes del Consejo Permanente de Trabajo, jefe de Departamento de Atención a la Población, entre otros. En último lugar, el grupo de trabajadores lo conforman el resto de empleados que desempeñan diversas funciones dentro de la organización; ya sean las secretarías o personal de apoyo en otras áreas, como los choferes o el personal técnico. Además, están las estructuras de los Consejos Populares que conforman al municipio. Esta estructura presenta un actor fundamental en el ejercicio del Poder Popular, en la representación de la figura del delegado, contemplados como personal no profesional vinculado a la Asamblea.

La caracterización del público interno se realiza teniendo en cuenta varios datos sociodemográficos: sexo, rango de edad, nivel de escolaridad y tiempo de servicio. En el

presente reporte se muestra la composición general de la Asamblea, en cada uno de estos rubros o indicadores. (Anexo)

Segmentación del público externo

El público externo está constituido por aquellas personas o entidades que forman parte del medio externo de la institución, y que intervienen en el logro de los objetivos organizacionales. Estos se definen como Públicos Generales y Públicos Específicos. En este caso, los generales están formados por los ciudadanos, ubicado a nivel del macrosistema social de la institución; y por otro lado se hallan los sistemas sociales externos vinculados en un alto grado a la organización en aras de alcanzar los objetivos propuestos. Por públicos específicos se conciben a los organismos o instituciones externas vinculadas en un alto grado a la institución en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del contexto inmediato de la institución.

La identificación de los públicos externos de la organización puede tornarse una tarea compleja. De esta forma, se establecen como referentes en la segmentación de públicos externos los siguientes:

Tabla 1. Segmentación de los públicos externos

Segmentación de los públicos externos

Intendente	
Consejo de Administración Municipal (CAM)	<ul style="list-style-type: none"> • Viceintendentes (5) • Secretaría CAM • Dirección General de Educación • Direcciones municipales que integra las funciones de los organismos del Territorio y los actores económicos (Cultura, Trabajo y Seguridad Social, Economía y Planificación, INDER,

	<p>Comercio, Cuadros, Transporte, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamentos independientes (Seguridad y Protección, Atención a la Población, etc.) • Unidades de aseguramiento y apoyo • Asesoría jurídica
Medios de Comunicación Locales	<ul style="list-style-type: none"> • Emisora Municipal Radio Vitral • Sistema provincial de la Radio y Centrovisión Yayabo • Periódico Escambray
Ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> • Espirituanos • Residentes en el municipio de Sancti Spíritus • Comunidades y asentamientos
Organizaciones políticas, sociales y de masas	<ul style="list-style-type: none"> • PCC, UJC, CDR, OPJM, FEU, CTC, FMC, ANAP, ICAP, ACCS, UPEC, UNEAC, ACRC, AHS, ANEC, UIC, Unión de Juristas de Cuba, Unión de Historiadores de Cuba

Fuente: Elaboración propia

Desde la identificación, caracterización y segmentación de los públicos objetivos de la institución, se procede al establecimiento del mapa de públicos (Anexo) de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus.

Tabla 2. Repertorio de públicos

Repertorio de públicos	VC					Cn
	a	b	c	d	e	
Públicos internos						
• Directivos de primer nivel	5	5	5	5	5	1.00
• Directivos de segundo nivel	5	5	4	5	4	0.92
• Trabajadores	5	4	3	5	3	0.80
• Consejos Populares (Presidentes y Delegados)	5	5	5	5	4	0.96
Públicos externos						
• Intendente	5	5	5	4	4	0.92
• CAM	5	4	4	5	4	0.88
• Medios de Comunicación Locales	4	2	2	3	2	0.52
• Ciudadanía	5	5	4	5	3	0.88
• Grupo de interés (Organizaciones políticas, sociales y de masas)	2	2	2	2	2	0.40

Fuente: Elaboración propia

Leyenda:

VC - Variables de configuración (de 1 a 5, siendo 5 el valor máximo)

Cn - Coeficiente de comunicación necesaria. ($Cn = \sum VC / 25$)

Variables de configuración (Anexo)

a: Dimensión estratégica.

- b: Intereses económicos.
- c: Capacidad e influencia en la opinión pública.
- d: Capacidad en la transmisión directa de la imagen corporativa.
- e: Necesidad de información.

Organización de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus

La organización y puesta en marcha de los procesos comunicativos en la AMPP son organizados y gestionados por el Departamento de Comunicación Institucional.

La estructura de comunicación está conformada por un comunicador institucional y un informático. Esta se subordina directamente a la Dirección de la Asamblea, y coordina el trabajo de una red interna de comunicadores voluntarios que responden a cada Consejo Popular. Según entrevistados por “*disponer de poco personal para la realización de acciones de comunicación, los propios trabajadores que cuentan con datos móviles ejercen de comunicadores*”. (Comunicación personal, 13 de noviembre de 2023)

El comunicador se encarga de la comunicación institucional y organización de las acciones de comunicación, principalmente enfocadas hacia el público externo. Coordina lo relativo a la comunicación de la entidad con los medios de comunicación masiva que funcionan de enlace entre los públicos y la institución. Por otro lado, se ocupa de la gestión del sitio web (Portal de Ciudadano) y los perfiles institucionales en plataformas digitales, y que según la presidenta de la Asamblea facilitan la *interacción de los ciudadanos con la organización, y a partir de ahí retroalimenta a cada uno de los vice intendentes e implicados de las entidades para que puedan dar respuesta a las inquietudes de la población espirituana*. (Comunicación personal, 13 de noviembre de 2023)

El Departamento de Comunicación Institucional facilita la integración de la información recopilada por estos canales para hacerla más accesible y entendible a los diferentes estratos de públicos, pues “*la Asamblea genera mucha información que muchas veces no llega a la población*”. (Comunicación personal, 6 de noviembre)

De acuerdo a la identificación de la estructura encargada de la comunicación, los entrevistados hacen referencia al “departamento de comunicación institucional”, personificado por *“Jorge Faria, que a pesar de no ser comunicador de profesión y estar más asociado con los medios de comunicación del municipio, ha logrado adaptarse al escenario de gobierno, y logra mantener un equilibrio en la comunicación que se gestiona en la Asamblea con las acciones y proyectos de desarrollo local (Comunicación personal, 13 de noviembre de 2023)”*

El comunicador social es la primera asociación que se establece cuando se habla de comunicación en cualquier ámbito. En el estudio el mayor porcentaje (53,8%) del personal interno encuestado tenía conocimiento de la existencia de un departamento de comunicación, asociándolo e identificándolo directamente con la figura encargada de gestionarla.

Existe un (11,5%) que menciona a la “presidencia” o “secretaría” como la estructura que coordina y dirige la comunicación en la AMPP. No obstante, aunque representa un porcentaje menor (7,7%) revela una nula filiación respecto al indicador, pues afirman que “desconocen el funcionamiento de un área que se encargue de la gestión comunicativa en la entidad”, o lo relacionan con “el comunicador y la secretaria”, “el delegado”, “el grupo de comunicación” o “el presidente de Consejo Popular”. El hecho de que algunos hagan alusión a la figura del delegado, pudiera deberse a que si bien, no es un comunicador, si se presenta como el actor más cercano al trabajo en las comunidades.

Los motivos de esta diversidad de respuestas pueden estar dadas por la falta de accionar interno del departamento de comunicación de la Asamblea y de la orientación divulgativa por parte del comunicador de las funciones que realiza.

Respecto al análisis en cuanto a este indicador en los cuestionarios aplicados al público externo, existe un mayor desconocimiento, especialmente por el segmento ciudadanía. Según los datos recopilados, un (72,2%) de la población espirituana desconoce la existencia de la labor comunicacional en el gobierno municipal, asociándolo de manera directa con la “oficina de atención a la población” o “el puesto de mando”. El resto de la muestra de sujetos encuestados (21%) posee una noción algo más clara, aunque los asocian

directamente con una persona (Jorge Faria, Jefe del Departamento de Comunicación Institucional).

El resto del público externo que pertenece a los Medios de comunicación y al CAM manifiestan conocimiento sobre la estructura de comunicación en la Asamblea, representado por un (9%); y se evidencia por la vinculación directa de dichos organismos con los procesos de gestión de la institución.

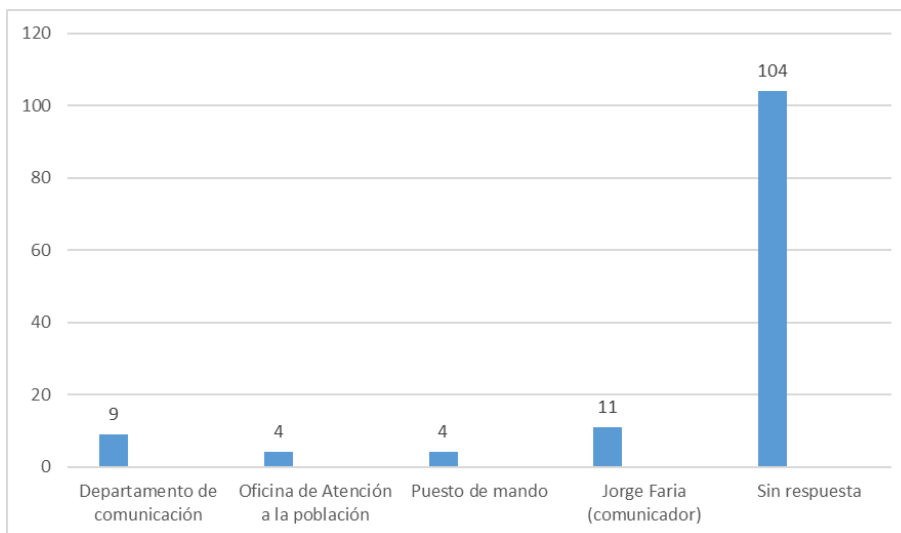


Ilustración 1. Identificación de la estructura encargada de la comunicación por los públicos externos

Fuente: Cuestionario a público externo

La gestión de la comunicación en la institución según las entrevistas y los documentos normativos vigentes en la organización (Manual de Comunicación, 2022) y la (Estrategia de Comunicación, 2023), funcionan de forma organizada y planificada. El departamento de comunicación institucional con el accionar del comunicador se encargará de que las acciones y procesos comunicativos sigan un proceso continuo y estratégico, para así lograr la eficiencia en los objetivos propuestos.

No se puede dejar de mencionar a la comunicación gubernamental como protagonista en la construcción de procesos comunicativos en los gobiernos. En opinión de dos de los entrevistados, la comunicación gubernamental es todo lo que el gobierno hace en función del bienestar y desarrollo del territorio. Es, además la que posibilita un mayor conocimiento e intercambio con la ciudadanía y *ayuda a materializar uno de los artículos que acoge la*

Ley de Comunicación: la comunicación comunitaria, importante para las tareas de desarrollo local y el trabajo con la población más vulnerable.

En entrevistas se supo que el equipamiento material del que se dispone para desarrollar las actividades de comunicación en la entidad es *insuficiente*. Por lo que en muchas ocasiones se vuelve un impedimento para el desarrollo de las actividades contar solamente con recursos físicos y digitales como el teléfono celular, y las conexiones y redes, aunque para este último se les facilita a todos los presidentes de consejos populares, directivos y funcionarios un número limitado de datos móviles, que no siempre cumple con las demandas, pero que logra suplir ciertas necesidades.

Se pudo constatar a partir de la Estrategia de Comunicación (2023) que no se dispone de un presupuesto (mensual o anual) establecido para el departamento de comunicación, pues el ajuste para asignar los recursos depende de la prioridad que se requiera, y de lo que destine la dirección de la entidad. Condicionado muchas veces para *gastos en campañas sobre el aniversario de fundación de la villa o algunas actividades comunicacionales concretas*. (Comunicación personal, 2 de noviembre)

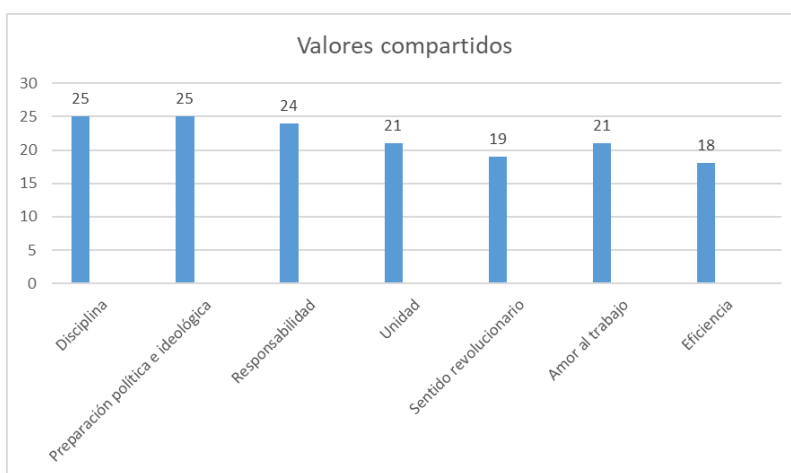
Los procesos comunicativos que se desarrollan a lo interno en la institución, están condicionados por la cultura organizacional, que se concreta desde el ambiente laboral, clima, condiciones materiales de trabajo y valores compartidos por los miembros de la organización.

Según la Estrategia de Comunicación (2023), los valores institucionales declarados en la institución y, a los que se le concede especial importancia son: sentido revolucionario desde el apoyo incondicional a los principios de la Revolución; la responsabilidad aparejada al compromiso y al apego de los trabajadores con la institución, lo cual genera un sentimiento de obligación al cumplir sus tareas laborales; unidad que se refleja en la cohesión de las dinámicas laborales al trabajar en equipo para dar cumplimiento a un objetivo específico. La preparación política e ideológica es otro de los valores que se expresa en el conocimiento de cada miembro del colectivo acerca de los fundamentos del sistema político cubano y su expresión en la práctica de la sociedad respecto de lo económico, social, histórico, cultural, científico, moral. La disciplina se manifiesta en las dinámicas laborales de la organización, en las cuales se logra el éxito gracias a la buena conducta de sus

miembros; y eficiencia, capacidad que tienen sus trabajadores para el logro de las tareas encomendadas, con los recursos disponibles.

Se logró comprobar que existe coherencia entre los valores institucionales identificados en la revisión documental y los valores compartidos por los trabajadores constatados en los cuestionarios. De igual forma se reconoce el nivel de conocimiento que éstos tienen sobre esos valores.

Ilustración 2. Valores compartidos



Fuente: Cuestionario a público interno

En el caso de las entrevistas se mencionaron otros valores como el patriotismo, “importante porque es el que protagoniza todas las asambleas de rendición de cuentas con la representación de los símbolos patrios”, humanismo al que la vicepresidenta le da suma importancia cuando enuncia: *si la razón de ser de nosotros (Asamblea) es el pueblo y nos debemos a él, como no vamos a ser personas más humanas, con excelentes actitudes de escucha e interacción con la ciudadanía.*

El público interno encuestado, en su mayoría coincide en que el ambiente laboral en la organización es excelente o bueno (96,2%). El (3,8%) lo evalúa de regular. En la AMPP el clima va aparejado con el entusiasmo con que se asume una tarea, impulsado por el compromiso formal con la entidad que permite la cohesión y ayuda mutua entre los miembros.

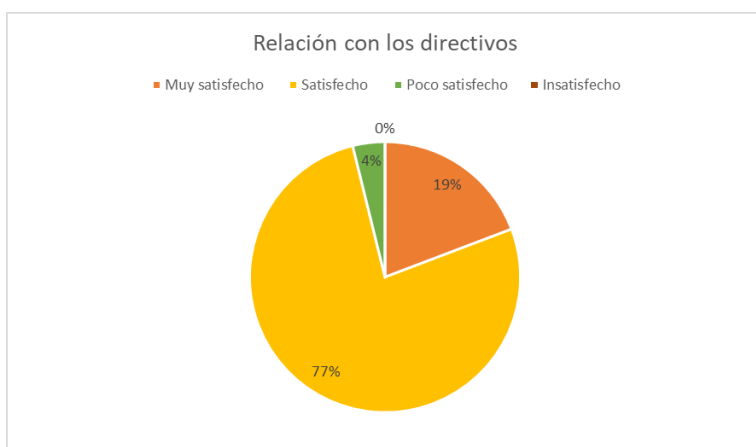
La comunicación interna dentro de la entidad se maneja por distintos flujos, tanto ascendentes como descendentes (Manual de Comunicación, 2022). En este sentido, la

comunicación no es autoritaria y las decisiones no están centralizadas solo en las personas que poseen mayor grado de jerarquía o poder.

Los instrumentos y técnicas aplicadas arrojaron que el público interno mantiene una excelente o buena (100%) relación laboral y personal con sus compañeros de trabajo, por lo que los procesos se desarrollan con una mejor dinámica laboral.

Los trabajadores se consideran a sí mismos como una parte importante de los procesos de toma de decisiones, lo que repercute positivamente en sus niveles de satisfacción (el 96% se sienten satisfechos en este sentido), lo que facilita la realización de las actividades laborales con un clima favorable.

Ilustración 3. Distribución porcentual del trato por parte de los directivos



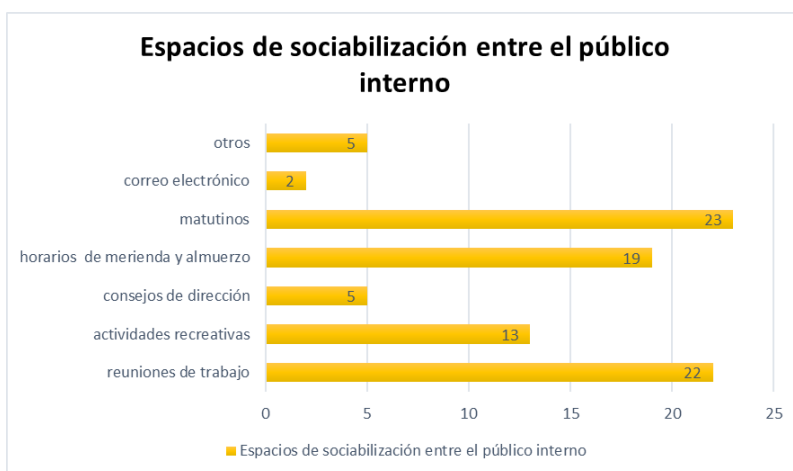
Fuente: Cuestionario a público interno

Los principales espacios de interacción reconocidos por los sujetos del público interno son el matutino (88,5%) y las reuniones de trabajo (84,6%). Estos escenarios constituyen espacios de intercambio e interacción para reforzar las relaciones profesionales, personales o afectivas entre el público interno. Fomentar la coordinación, fortalecer el sentido de pertenencia e identificar oportunidades entre los trabajadores puede favorecer a mejoras en la organización.

Estos espacios, de naturaleza dinámica, han conformado una cultura que no solo remite a fortalecer las relaciones entre los trabajadores, sino que armoniza el clima en la institución, reconocido por todo el que lo visite. Como se aprecia en la gráfica, existe la categoría “otros” donde se localizan respuestas como “los trabajos voluntarios”, definido por los

entrevistados como *la tarea productiva en la que se desdibujan los límites entre dirigentes y obreros; y donde los delegados de mano con los funcionarios nuestros crean vínculos más fuertes y duraderos.* (Comunicación personal, 13 de noviembre de 2023)

Ilustración 4. Identificación de los espacios de sociabilización entre los públicos internos



Fuente: Cuestionario a público interno

Referente a las fortalezas y debilidades de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus en materia de comunicación, las opiniones expresadas por los entrevistados y los datos arrojados por cuestionarios trataron diferentes cuestiones.

Como fortalezas, los entrevistados y los públicos internos encuestados identificaron la “presencia del comunicador” para gestionar y coordinar los procesos de estructuración de la comunicación y la “presencia en plataformas digitales” de la estructura de la Asamblea. No dejaron de mencionar el apoyo que reciben de los medios de comunicación masivo, en especial la radio. Se puede inferir que con la figura del comunicador gestionado cada proceso, los objetivos y acciones se manejarían de manera eficaz. De igual forma, la presencia de los perfiles institucionales en redes sociales, permitirá un mayor alcance de los públicos para seguir perfeccionando la comunicación entidad-población.

A partir de los instrumentos aplicados se pueden sintetizar las siguientes debilidades identificadas por los propios sujetos. La “falta de preparación de muchos funcionarios y trabajadores en el uso de las nuevas tecnologías”, ya que limita una comunicación clara, fluida y efectiva; el insuficiente monitoreo permanente de las acciones y estrategias de comunicación diseñadas por *falta de infraestructura comunicacional*; así como la carencia

de recursos necesarios, dígase *teléfonos inteligentes* para llevar a cabo una comunicación adecuada con los delegados o presidentes de consejos populares rurales. Otras de las deficiencias detectadas se traducen a partir del uso de los canales de comunicación, que afectan la capacidad de la institución para informar, involucrar y establecer una relación sólida con los ciudadanos.

Construcción y Transmisión de los Mensajes

En el contexto de investigación fueron identificados en los escenarios internos de la organización dos tipos de mensajes: los de tarea (relacionados con indicaciones laborales, modos de hacer) y los mensajes de mantenimiento (relacionados con el conocimiento de asuntos institucionales, los objetivos, las metas y otras cuestiones de importancia organizacional). En este sentido, se revela el interés colectivo por dar cumplimiento a las funciones y objetivos de forma eficaz. En menor medida, se constataron los mensajes de tipo humano, estructurados desde el fortalecimiento de las relaciones personales entre los miembros de la entidad, de igual o diferente jerarquía.

Los entrevistados se refirieron que los contenidos de los mensajes que más comunican son los vinculados a la organización del trabajo, específicamente a través de los despachos con los presidentes de los consejos populares. En este sentido el comunicador hace énfasis: *“aunque en mayor medida se comprende información referente a la coordinación del trabajo, también se reconoce el buen trabajo que desempeñan nuestros delegados en sus circunscripciones, siendo los matutinos el espacio idóneo para informar temas referentes a éxitos y resultados positivos que alcanza la entidad”*. (Comunicación personal, 2 de noviembre de 2023).

En los cuestionarios aplicados al público interno se corrobora en cierta medida lo antes expuesto. Se identifica que las informaciones concernientes a los “éxitos, avances y resultados” son las más recibidas, seguido de los relacionados con “modos de hacer”, por constituir la base práctica de sus funciones y planes estratégicos. Por otro lado, se distingue que las informaciones sobre “dificultades o incumplimientos” son las menos recibidas, no comportándose así para las de “reconocimiento o apoyo humano”. Estos elementos se manifiestan con una baja frecuencia, pero en sentido general, constituyen el reflejo de una institución que transita por diferentes niveles de proyección comunicativa.

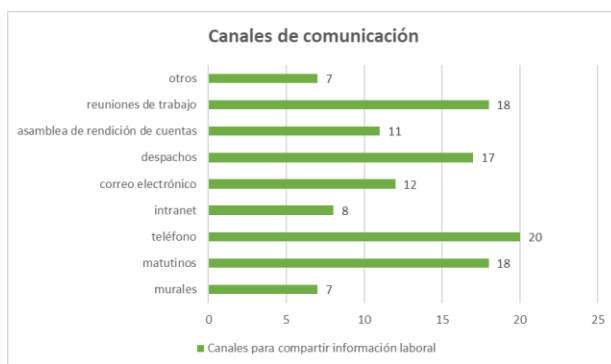
Para compensar lo dispuesto en los documentos, se identifican de los cuestionarios aplicados al público externo una variedad de diferenciaciones. Los mensajes de naturaleza informativa con el (55,6%) y con un lenguaje claro y sencillo (32,3%) son los más reconocidos, y esto tal vez se deba a que ven a la Asamblea como una estructura que se encarga de dictar normativas y adoptar acuerdos. Pero son más que eso, es líder en promulgar acciones y proyectos para el desarrollo de la localidad, además de fortalecer el orden interior y la capacidad defensiva del país, en el territorio.

Los criterios son bastantes diversos; otros confirman que los mensajes recibidos por la organización están más encaminados a las explicaciones, y a la transmisión mediante múltiples medios o canales, lo que favorece un mayor alcance e intercambio con la población. Se identifican, además, contenidos con temas sencillos y breves, lo que genera imprecisión en las informaciones por el lenguaje confuso con que son transmitidos. Esto provoca que muchas veces las informaciones sean muy racionalizadas y escuetas, que despiertan insatisfacciones en los públicos y contenidos inoportunos.

La organización del trabajo en la Asamblea, es planificada; y según los entrevistados *los planes de trabajos constituyen el principal método de apoyo para lograr que la institución alcance un balance temático y proyectado en sus públicos.* (Comunicación personal, 2 de noviembre de 2023).

Los documentos normativos de la entidad refieren que: “generar contenidos con alto valor informativo y simbólico posibilita que se aprovechen de manera óptima los espacios y canales de comunicación”.

Ilustración 5. Principales canales para compartir información laboral



Fuente: Cuestionario a público interno

Como es visible, los tres canales más utilizados son el teléfono (77%), los matutinos y las reuniones de trabajo (69,2%) respectivamente. Existe una pequeña cantidad de encuestados cuyas respuestas se agrupan dentro de la categoría “Otros”. Del total (26) 7 responden a esta pregunta aludiendo a canales digitales como Whatsapp o Facebook, y un (7,7%) se refiere a las reuniones sindicales.

La utilización de estos canales de comunicación propicia la circulación rápida de los mensajes por diferentes vías, desde el aprovechamiento de las ventajas que facilitan hasta la optimización real de los recursos organizacionales que emplean. Más del 30% de los sujetos suelen manifestar sus dudas y sugerencias respecto a la actividad laboral mediante la dirección de la AMPP, por ser los que más información manejan, así como repuestas y soluciones precisas dan.

Con respecto a la comunicación que se articula desde la organización hacia los públicos externos, se evidenciaron otras manifestaciones en la utilización de canales y vías de comunicación. Las entrevistas pusieron de manifiesto que las líneas de mensajes dirigidas al público externo se manejan desde canales directos y medios de comunicación masiva, *referente a temas enfocados en los proyectos de desarrollo local que se dirige a las comunidades más vulnerables.* (Comunicación personal, 6 de noviembre)

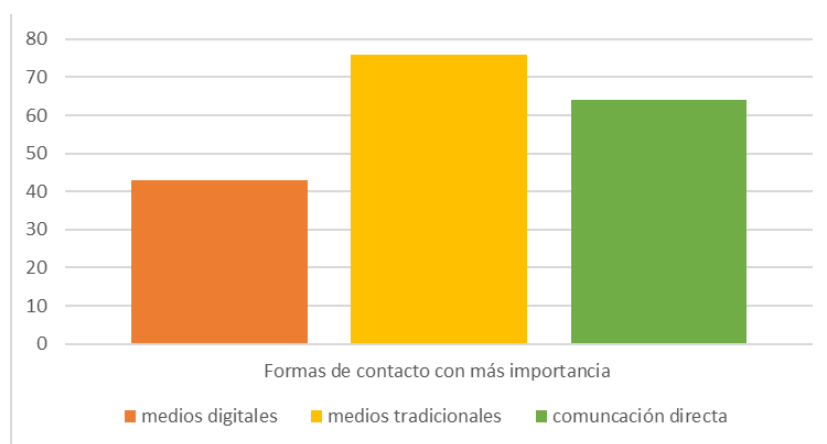
Los cuestionarios aplicados al público externo verifican que los medios más utilizados son los de comunicación masiva con el (90,2%), los medios digitales con (89,5%) y por último la comunicación directa con un (68,4%). Estas vías de interacción permiten una mayor inmediatez e interactividad en los mensajes recibidos, lo que favorece a una comunicación más efectiva con mayor participación ciudadana.

Sin embargo, los públicos internos encuestados identifican con mayor nivel de prioridad la comunicación directa (cara a cara), dado fundamentalmente porque se priorizan escenarios de atención a la población o la vía telefónica. Según entrevistados: *es imposible no aseverar que la comunicación directa (cara a cara) continúa siendo el medio estrella de diálogo con la población espirituana, a pesar de que se han introducido otros canales para mantener y fortalecer esa interacción.* (Comunicación personal, 2 de noviembre de 2023)

Como iniciativa de proponer otros canales para promover el mensaje de manera segura, el público externo con un porcentaje notable (59,4%) optó por crear canales en Telegram, como herramienta para la difusión de información importante como anuncios, documentos, convocatorias y otros recursos que doten a la población de conocimiento.

A criterio de los propios sujetos, se corrobora por otras técnicas aplicadas que la forma de contacto a la que se le concede mayor importancia por parte de la institución es a los medios tradicionales (radio, televisión, prensa plana) con un 57,1%; en segundo lugar, los medios digitales (32.3%) y en tercera opción la comunicación directa (48.1%).

Ilustración 6. Formas de contacto



Fuente: Cuestionario a público externo

Los medios tradicionales tienen una mejor aceptación por parte de los públicos externos. Especialmente la radio municipal “Radio Vitral” por ser el “espacio de diálogo abierto” entre las figuras rectoras de la Asamblea y los ciudadanos. El comunicador en su entrevista hace mención a un programa radial que se transmite los sábados, que lleva por nombre “En la diana”, y es un *canal de más interacción que logra la participación ciudadana* y donde se les dan respuesta a *planteamientos de forma directa* de mano de los propios directivos.

Los escenarios físicos y digitales existentes no se conviertan solo en receptores de insatisfacciones, sino que se articulan como instancias de diálogo y retroalimentación gobierno-ciudadanía, y se consideran el valor que representan para este segmento de público externo. La disposición en la utilización de los diferentes canales por parte de los

diferentes públicos esta dado fundamentalmente por las características generacionales, hábitos de consumos o la disponibilidad de infraestructuras.

La Asamblea debe potenciar sus herramientas de recogida de información, y convertirlas en recursos funcionales que permitan y garanticen el contacto de la institución con los públicos y el establecimiento de relaciones bidireccionales para un mayor reconocimiento de sus acciones y proyectos.

Componentes estratégicos de comunicación

La comunicación en términos estratégicos hace referencia a la organización y gestión de la actividad de comunicación desde la investigación, planeación, ejecución y evaluación de las acciones que se desarrollen. La disponibilidad de una estructura comunicacional organizacional permite desencadenar procesos internos y externos efectivos, y en el caso específico de la institución objeto de estudio, se conforma como un recurso estratégico para alcanzar el desarrollo local como objetivo esencial de las Asambleas.

La Política de Comunicación del Gobierno y el Estado cubanos (2018) manifiesta el deber de “incluir en los planes de desarrollo local acciones de comunicación que favorezcan el conocimiento de la gestión gubernamental, la participación de la ciudadanía y el diálogo con el pueblo” (p. 7). Estas acciones deben ser planificadas de antemano y evaluadas posteriormente para garantizar su efectividad, y ser realizadas dentro del marco de una estructura de comunicación gubernamental sólida y funcional.

La presencia de documentos normativos y regulatorios en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus amplía la capacidad de gestionar de forma eficaz la comunicación. La misma, aunque no dispone de todos los documentos, cuenta con un Manual de Comunicación (2022) y una Estrategia de Comunicación (2022-2024), que establecen pautas claras para guiar acciones y proyectos novedosos, y orientar el objeto social de manera más eficiente.

Asimismo, la Asamblea tiene establecido un Plan de Comunicación en tiempos de Crisis, que establece las estrategias y los procedimientos a seguir en casos excepcionales de riesgos y amenazas. El público interno, en su mayoría logró identificar mediante los cuestionarios la existencia de dicho plan (73,1%), lo que “*no deja brecha abierta a la*

espontaneidad, y logra que la organización no esté vulnerable frente a situaciones de crisis o conflictos”. (Comunicación personal, 2 de noviembre de 2023)

El Plan de Comunicación en tiempos de Crisis está sujeto a una variedad de causas, que han sido reconocidas por los propios encuestados. Las catástrofes naturales (76,9%), las afectaciones a la salud (65,4%) y las asociadas a las conductas desviadas de la legalidad y a los conflictos laborales, que superan el (20%).

Para potenciar la comunicación en todos los niveles jerárquicos, se reduzcan las incertidumbres y se coordinen los procesos en respuesta a una problemática dada, es necesario acogerse a políticas o normativas que fragüen una actuación institucional organizada y eficaz.

Prescindir de ellos, según el Manual de Comunicación (2022), desarticularía los objetivos estratégicos institucionales en relación con la comunicación; la identificación y caracterización de los públicos objetivos; las formas de actuación concretas establecido en el tiempo y el espacio; y los responsables del desarrollo y la gestión eficaz de los procesos comunicacionales.

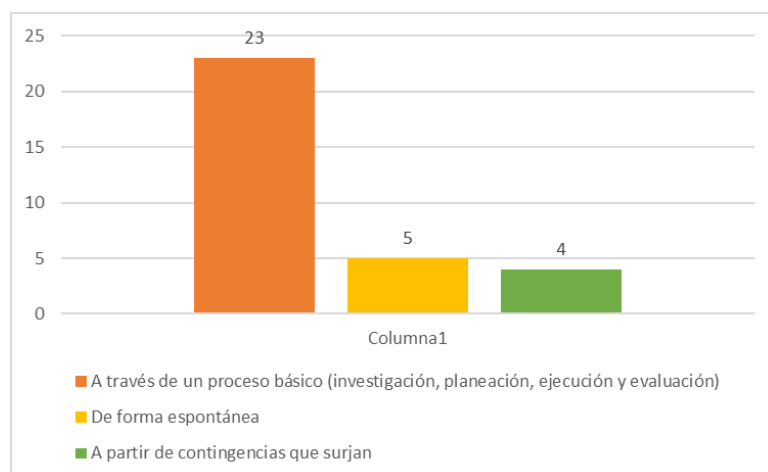
Las proyecciones estratégicas de la organización (misión, visión, objeto social) están definidas con claridad en el Manual de Comunicación (2022) y en la Estrategia de Comunicación (2023), que coinciden con los objetivos institucionales. (Ver Anexo 3)

Los públicos internos de la Asamblea deben poseer un absoluto dominio de las proyecciones estratégicas en cuanto a comunicación. De los cuestionarios aplicados un 69,2% manifiesta conocimiento en cuanto a ellas. Entre las respuestas más generales incluyen: “defender los intereses del pueblo”, “alcanzar el desarrollo económico y social del territorio a través de la integración de sus órganos locales” y “dirigir, encauzar y controlar las actividades en el ámbito municipal”.

Los procesos comunicacionales en la Asamblea son gestionados con anterioridad y regulados desde la propia Estrategia de Comunicación (2023), y siguen un proceso básico, o sea, de investigación, planificación o diseño, ejecución y evaluación. De acuerdo a los sujetos entrevistados, las acciones y proyectos se trabajan *sobre la base de una estrategia de comunicación, que cada dos años se renueva, y de ella se desprenden 37 planes de acciones*

que tienen que ver con todas las áreas de la asamblea. Lo que la convierte en un recurso estratégico, reduce la improvisación y las miradas a corto plazo. (Comunicación personal, 2 de noviembre)

Ilustración 7. Proceso de gestión de la comunicación en la AMPP



Fuente: Cuestionario a público interno

Como se muestra en la gráfica, la mayor parte del público interno (88,5%) afirma que la comunicación sigue un proceso básico y planificado. En menor renglón se encuentran los que proceden de forma espontánea y a partir de contingencias que surjan, superando el (30%). Es importante mencionar que la elección de mayoría de los encuestados se debe al conocimiento que mantienen sobre los avances de los procesos y tareas que realizan.

De forma general se evidencia una situación favorable en materia de comunicación; sin embargo, es importante referir que, aunque existen documentos que norman fundamentalmente una proyección planificada de la comunicación, la limitación se evidencia en la articulación de un proceso de gestión en el ciclo estratégico. Es decir, en las condicionantes de generar fases coherentes de implementación, control y evaluación de lo normado. Sobre todo, porque se asume una condición divulgativa e informativa de la comunicación.

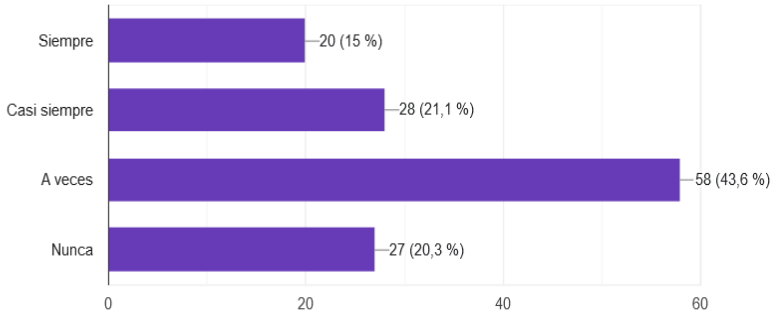
La proyección planificada de la comunicación se vincula con la inserción de un modelo bidireccional simétrico de comunicación. La retroalimentación en la Asamblea Municipal del Poder Popular de Sancti Spíritus se identifica por los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados al público externo desde las innumerables vías para mostrar

opiniones, inquietudes o sugerencias. Pero se encuentran, en mayor grado, insatisfechos por la manera en la que se tramitan.

Los procesos de obtención de respuesta de la institución para con los públicos externos pueden estar dados por inconformidades con circunstancias de diferentes órdenes. La insatisfacción no es derivada de la no existencia de espacios para la retroalimentación, si no de la no “obtención de la respuesta esperada”, o en algunos casos de la “solución” por parte de la organización u otras instancias derivadas.

En el gráfico siguiente se evidencia una disposición negativa superior, referente a los espacios de feedback instituidos por la organización para la comunicación con sus públicos externos. Las categorías de “a veces” y “nunca” resumen esa perspectiva con el (67%), lo que fundamenta que existe una parte de los individuos que experimentan una ausencia completa de respuestas, lo que estimula sentimientos de frustración y desatención. En cambio, los indicadores positivos “siempre” y “casi siempre” se manifiestan en una menor medida (36%).

Ilustración 8. Funcionamiento de los espacios de retroalimentación



Fuente: Cuestionario a público externo

Ante los datos recopilados y la insatisfacción manifiesta, se puede valorar en la intencionalidad de los canales dispuestos en función de la consistencia y la calidad en la atención ofrecida, haciéndola más equilibrada y efectiva a todos los ciudadanos, y generar así la mayor satisfacción y bienestar de la comunidad.

Según lo dispuesto en la Gaceta Oficial de la República de Cuba (2021) y la Ley 138 y 139 (Artículo 9), queda establecido que “El Gobierno Provincial del Poder Popular, sus directivos, funcionarios y empleados están obligados a respetar, atender y dar respuesta al

pueblo, mantener estrechos vínculos con éste y someterse a su control, en las formas establecidas en la Constitución y las leyes” (p. 573); se define, además, que estas instituciones gubernamentales deben recibir las quejas y peticiones que se le dirigen y están obligadas a tramitarlas y responderlas en la medida de lo posible (Artículo 139, p. 593).

La gestión de gobierno tiene en cuenta una serie de elementos que involucran a la ciudadanía, sus preocupaciones, sus intereses o cualquier opinión referente a un proceso en particular; es en resumida hacerla parte del proceso de toma de decisiones. En toda gestión de gobierno es preciso poseer herramientas comunicativas, que permitan controlar y medir la transparencia en proyectos y acciones que se desarrollen en las entidades gubernamentales.

La gestión de gobierno en la Asamblea Municipal de Sancti Spíritus, a partir de los dos segmentos de públicos, se mide por el nivel de transparencia en las acciones e informaciones que difunde.

De acuerdo al público interno encuestado, se patentiza una alta transparencia en las acciones y proyectos de gestión de gobierno que desarrolla la organización. Fundamentada desde respuestas como: la “comunicación es direccionada desde la dirección de la Asamblea hacia sus públicos sin importar la situación que se presente” o “las reuniones de los Consejos Populares como las secciones de asambleas de delegados con sus electores se transmiten por la radio”. De igual forma, se constataron respuestas desfavorables como: “aunque existe transparencia, no siempre está abierta a todos los públicos, se centra mayormente en los directivos y delegados del territorio y la que se transmite a través de los medios”.

En lo que a públicos externos compete, la transparencia en la gestión de gobierno junto a la implementación de políticas públicas que la Asamblea maneja se comporta de manera positiva. El (57,1%) de las respuestas marcadas se dirigen a un aspecto favorable. Este resultado beneficia la evaluación de las políticas públicas a fin de ampliar el trabajo en conjunto con la población, y muestran al gobierno municipal como una herramienta para la solución de sus inquietudes.

A pesar de que los ciudadanos pueden tener dificultades para expresar sus opiniones y obtener respuestas a sus preguntas, la organización se ha esforzado por ser transparente y rendir cuentas a la población. Esto se logra mediante el acceso a información clara y precisa sobre las políticas y decisiones que toman, así como la participación ciudadana. Aunque la retroalimentación es importante para mejorar el diálogo entre la asamblea y los ciudadanos, la transparencia es fundamental para garantizar una gestión de gobierno responsable y efectiva.

Los propios términos tratados, en el contexto interno se aprecian de forma semejante a las dispuestas por los públicos externos. Existe una transparencia positiva del (96,2%) manejada desde la organización y planificación de las tareas y acciones que se llevan a cabo en coherencia con las políticas públicas. Referente a los entrevistados se enuncia que *“lo que no seamos capaces de comunicar a partir de cualquier política que se implemente es aplastar nuestra misión y nuestro objeto social”*. se demuestra un conocimiento positivo de procesos y acciones relacionadas con la comunicación.

Dotar a la gestión pública de transparencia en su accionar se presenta como un recurso que desde la comunicación se puede asociar con información constante a la ciudadanía.

El contexto estudiado evidencia una proyección comunicativa apoyándose en el trazado de metas y objetivos orientados a generar información, con la visión de garantizar la transparencia y el acceso a la información de los ciudadanos; contexto en el cual las políticas y lineamientos organizacionales, así como el desempeño y las atribuciones de los principales encargados de gestionar las áreas de comunicación, cumplen un rol fundamental. Por tanto, y aunque se evidencian algunas condicionantes a la hora de articular eficazmente la retroalimentación, desde la estrategia se requiere un planteamiento diferencial que finalmente determine que el proceso se desarrolle con efectividad.

Discusión

En la actualidad, se suceden cambios en el orden económico como parte del proceso de perfeccionamiento del modelo cubano. En este contexto la efectiva gestión de comunicación gubernamental desempeña un rol determinante en aras de generar genuinos procesos de participación popular en la propuesta de soluciones a problemas de la sociedad,

en las acciones orientadas al desarrollo comunitario, así como en los más diversos programas llevados a cabo por el Estado cubano.

Los resultados obtenidos, que devienen de la aplicación de diversas técnicas para diagnosticar el estado actual de la comunicación gubernamental en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus, ofrecen una visión profunda y reveladora de la realidad comunicativa en dicho órgano de gobierno.

Estos hallazgos se presentan como una valiosa contribución al campo de estudio, una guía esencial que proporciona una visión integral y una base sólida para identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Además, no solo tendría implicaciones directas en el contexto de actuación comunicacional, sino que también aporta conocimientos para el diseño de estrategias que tributen directamente a la gestión en el ámbito de gobierno.

Al explorar aspectos claves como la transparencia informativa, la participación ciudadana y la efectividad de los canales de comunicación utilizados, los análisis desvelan un panorama comunicacional que incita a fortalecer las relaciones con la población, y articular una comunicación estratégica e integrada que responda a las necesidades de los diferentes públicos. De este modo se configuran los procesos que conllevan al desarrollo de competencias comunicativas que legitiman a la Asamblea, al perfeccionar la movilización ciudadana y la calidad en la atención, siendo eficiente como servidora pública.

Los datos recopilados patentizan que la gestión y organización de la comunicación constituye un espacio de desarrollo que se debe seguir perfeccionado. Aunque se reconoce por parte de la dirección como un área de actuación de primer orden que consta de una buena estructura organizativa, se identificaron aspectos que requieren un mejor perfeccionamiento desde perspectivas estratégicas funcionales.

A pesar de establecerse canales de comunicación y existir documentos estratégicos elaborados, como parte del proceso básico, se ha reflejado una brecha significativa en su diseño (implementación) o evaluación. En añadidura, se ha identificado una necesidad apremiante de un mayor monitoreo y seguimiento para identificar desviaciones y ajustar las estrategias a las nuevas necesidades de los públicos.

Un reto figura también el logro de un reconocimiento tanto de este sector, como de las figuras responsables de su gestión por parte de los ciudadanos y otros actores externos. Mientras, que otro desafío se halla en la falta de recursos suficientes para respaldar plenamente las iniciativas de comunicación gubernamental. Esto limita la capacidad de llevar a cabo acciones estratégicas y de alto impacto. Es fundamental contar con un apoyo, ya que viabiliza el fortalecimiento de la infraestructura y el alcance de la comunicación de gobierno a otros escenarios.

Con relación a los públicos objetivos de la organización, a pesar que están identificados en los documentos normativos de la Asamblea, se ha identificado una notable confusión en su distinción debido a dificultades en el procedimiento de segmentación.

En las dinámicas internas de la organización se destaca mayor usabilidad en los canales directos como las reuniones, matutinos, teléfono y correo electrónico para transmitir mensajes internos de diferentes tipos, con mayor énfasis en aquellos de contenido referente a trabajo. Igualmente, se comparten valores como la disciplina, responsabilidad, unidad, amor al trabajo, eficiencia y el sentido revolucionario, mismos que seguirán puliendo el ambiente laboral positivo que ya se maneja.

La elección de los canales de comunicación se realiza sin considerar las preferencias y hábitos de cada grupo objetivo, lo que trae consigo que los canales institucionales (digitales preferentemente) dejen de ser funcionales, y se conviertan en un recurso de comunicación poco efectivo. Hecho que puede conducir a una falta de cobertura óptima y a una reducción en la visibilidad y el alcance de los mensajes gubernamentales, para generar diálogo y alcanzar el consenso.

Los públicos externos reconocen la existencia de varios canales de comunicación establecidos institucionalmente, aunque les conceden especial preferencia a los medios tradicionales (radio) por ser un canal que brinda una cobertura extensa y detalla de la información; asimismo, no se desestima uso de los canales digitales por constituir vías de interacción y actualizaciones en tiempo real.

La efectividad de muchos de estos canales es debatible por un gran número de públicos externos. Se evidencia que la organización no logra cumplir con sus objetivos, a pesar de

contar con diversos medios que funcionen en aras de alcanzar la satisfacción de la ciudadanía. Es por ello, que se aprecia un despliegue de acciones y uso de canales de forma indiscriminada, sin adecuarse a las características y necesidades específicas de cada grupo. En este sentido, las iniciativas de comunicación se tornan genéricas, poco personalizadas y tienen menor impacto en los públicos.

En cuanto a la estructuración de los mensajes, a lo interno de la institución se percibe una predominancia de los de tarea referente a informaciones de interés laboral, capacitaciones, orientaciones, resoluciones de problemas, sugerencia de ideas, etc. Además, se constata el empleo de mensajes de mantenimiento que se muestra en las órdenes estipuladas, los controles y procedimientos a seguir en el funcionamiento de la Asamblea.

Según la percepción de la ciudadanía, los mensajes que la organización dirige al público externo se caracterizan por su naturaleza informativa. Esto pudiera ser positivo si existiera un equilibrio con otros elementos comunicativos, pero en el caso del escenario objeto de estudio, se visualiza como una debilidad al incluir consideraciones negativas como: falta de persuasión, monotonía y falta de conexión emocional; así como limitantes en cuanto a diálogos poco argumentativos que no promueven la participación con los diferentes públicos.

El pueblo en general, se percibe como el segmento de público con mayor desvinculación a la institución, y proyecta mayores niveles de insatisfacción con los procesos de respuestas oportunas. Estas deficiencias generan una opinión desfavorable y deterioran la confianza en la institución. Por ello, es crucial establecer canales efectivos que permitan una gestión más ágil y eficiente a los planteamientos.

No se maneja así para el Consejo de la Administración Municipal y los medios de comunicación. El primero mantiene una relación más cercana con las políticas de gobierno, y el segundo funciona de mediador entre la entidad y la población. En ambos públicos se evidencia un mayor grado de satisfacción en términos de retroalimentación.

En este sentido, el quehacer de la Asamblea debe estar encaminado al trabajo continuo para consolidar las relaciones con la población, y así incrementar la creación de redes organizadas por sectores de la sociedad para lograr una interacción entre ellas,

complementar todas las propuestas de desarrollo que se realicen y dar cumplimiento a su principal objetivo organizacional: conseguir que la población se sienta satisfecha y representada con la labor de dicha institución de gobierno.

En consonancia con los postulados que plantea el Modelo Sistémico de la Comunicación Gubernamental, se constató que en la Asamblea no se dispone de un sistema de comunicación institucional totalmente articulado y organizado, aunque si se manifiesta la articulación de acciones estratégicas en el establecimiento algunos documentos de la actividad de comunicación.

Se revela una organización frágil en su proceso de gestión, dado por la influencia de problemáticas como la deficiente retroalimentación, la poca efectividad de los canales tradicionales y alternativos, y la falta de información sobre las estructuras que componen el objeto social de la Asamblea. Pero se encuentran otras potencialidades como las relaciones positivas entre el colectivo de trabajo, para el logro de un sistema de comunicación coherente y planificado, que sirva como herramienta para el desarrollo institucional, y que a su vez implemente acciones con un enfoque sinérgico.

En este sentido se reconoce que la gestión de comunicación en este tipo de instituciones resulta un reto, ya que implica la realización de diversas actividades ante públicos muy diferentes, con la intención de generar el bienestar de los ciudadanos y la confianza de estos hacia las instituciones de la administración pública.

La realidad es que en un entorno político y social cada vez más complejo y dinámico, la comunicación gubernamental debe evolucionar y adaptarse constantemente. Debe considerar la segmentación de públicos y equilibrar la naturaleza informativa con elementos persuasivos, y a la par de tales acciones, aprovechar las tecnologías y plataformas de comunicación para establecer una interacción directa y bidireccional.

En igual nivel de importancia, debe encauzar sus esfuerzos para promover la transparencia y la rendición de cuentas, con la apertura de datos y el acceso a la información de manera clara. Asimismo, suscitar una cultura de comunicación abierta y participativa, donde la ciudadanía sea escuchada y tomada en cuenta en las decisiones. De esta forma se

fortalecerá la confianza, la legitimidad y el compromiso ciudadano con la AMPP en Sancti Spíritus.

CONCLUSIONES

- La Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus no dispone de un mapa de públicos institucional. En la entidad de gobierno se agrupan dentro de la categoría públicos estratégicos los diferentes grupos objetivos tanto internos como externos sin criterios elaborados para su identificación, caracterización y segmentación. En base a esta limitante se propone un mapa de públicos para viabilizar que la organización dirija sus esfuerzos de manera más efectiva, al enfocarse en aquellos grupos que tienen un mayor impacto en su misión y objetivos.
- Se identifica que existe una estructura comunicacional organizada y reconocida internamente, así como un núcleo interno que se caracteriza por su solidez, buenas relaciones y valores humanos, lo que facilita el funcionamiento de los procesos organizacionales. Sin embargo, es evidente que existe un desafío pendiente en cuanto a la visibilidad de su estructura comunicacional hacia el exterior y su perfeccionamiento.
- En el ámbito interno se evidencia que los mensajes predominantes son de tarea y mantenimiento, centrándose en informaciones laborales y modos de hacer. Con la comunicación intencionada hacia los segmentos de públicos externos se destacan los mensajes de naturaleza informativa. En términos de canales de comunicación hacia los públicos externos se manifiesta un mayor uso de los medios tradicionales para difundir contenido y se constata una notable preferencia por la comunicación directa, lo que facilita establecer conexiones personales y relaciones cercanas con sus públicos objetivos.
- Se cuenta con herramientas que permiten regular y gestionar la comunicación de forma estratégica entre ellas una Estrategia de Comunicación actualizada, un Manual de Gestión de la Comunicación y un Plan de Comunicación de Crisis, pero la funcionalidad de estos recursos se ve afectada por cuestiones relacionadas con su diseño y posterior evaluación.

RECOMENDACIONES

- Valorar y considerar los resultados obtenidos en la presente investigación para la articulación de futuros escenarios de gestión y planeación estratégica de la comunicación gubernamental.
- Ampliar la experiencia investigativa hacia los escenarios comunitarios asumiendo la figura del delegado y su papel en los Consejos Populares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. & Saladrigas, H. (2006). *Teoría de la comunicación una introducción a su estudio*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Alonso, M. & Rivera, R. (2003). *Teoría de la comunicación, apuntes*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Amadeo, B. (2016). *El estudio de la comunicación gubernamental: líneas de investigación y futuros desafíos*. *Austral Comunicación*(5), 155-181.
- Avila Corzo, J., Nogueira Rivera, D., & Pentón López, J. (2018). *La nueva visión de la gestión de las Administraciones Públicas orientada hacia la eficacia, eficiencia y la satisfacción del ciudadano*.
- Balcells, J. (2000). *La investigación social: introducción a los métodos y las técnicas*. (s. l.)
- Ballester Espinosa, A. (2019). *La comunicación de las Administraciones Públicas españolas en el siglo XXI*.(Tesis Doctoral), España: Universidad de Navarra.
- Baró, R. (2016). *Análisis de la presencia, organización y presentación de contenidos en los sitios web de gobierno de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y caribeños (CELAC)*. (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana.
- Bernal Tamayo, M. (2011). *Diagnóstico de Comunicaciones. Fondo de empleados grupo éxito presente*. Práctica empresarial para optar al título de Comunicadora y Periodista, Corporación Universitaria Lasallita, Caldas, Antioquia.
- Bueno, D. (2014). *Visibilidad de la Proyección Estratégica del Parlamento cubano en la fotografía de prensa: análisis en Granma y Trabajadores*. (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana.
- Cal Guevara, H. M. (2021). *Estado actual de la implementación del Gobierno Electrónico Provincial de Villa Clara*. Tesis para optar por la licenciatura en Comunicación Social, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.

- Cancelo San Martín, M. (2007). *La comunicación gubernamental*. Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui, 72-75.
- Canel, M. (2006). *Comunicación política. Una guía para su estudio y práctica*. España: Editorial Tecnos.
- Canel, M. (2018). *La comunicación en la administración pública: Para gobernar con la sociedad*. Fondo de Cultura Económica, 542
- Canel, M., & Sanders, K. (2009). *Para estudiar la comunicación en los gobiernos. Un análisis desde el estado en cuestión*. Comunicación y Sociedad, XXIII, 7-48.
- Cárdenas Ruiz, J., Hernández, J., & Gómez, J. (2012). *Modelo para el estudio de la Comunicación Política Gubernamental*.
- Cárdenas Ruiz, J. (2013). *Modelo para el diagnóstico de la comunicación política gubernamental, ideas y hallazgos preliminares*. Trabajo preparado para su presentación en el VII Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, Universidad de la Sabana, Bogotá.
- Codina, M., Rodríguez-Virgili, J., & Gutiérrez García, E. (2013). *Naturaleza de la comunicación gubernamental*. (R. Lázaro Cantero, Ed.) De ética y política: conceptos historia, instituciones. Editorial Tecnos
- Criado, J., & Gil-García, J. (2013). *Electronic Government and Public Policy. Current status and future trends in Latin America*. Gestión y Política Pública, 3-48.
Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/295561597_Electronic_Government_Management_and_Public_Policies_Current_Status_and_Future_Trends_in_Latin_America
- Cruz, Linares (2016). Reflexiones sobre la gestión de la comunicación pública comunitaria. Revistas Científicas y Humanísticas de la Universidad del Zulia. Recuperado de:
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/21951>

- Cubadebate (2023). Ley de Comunicación Social: Una necesidad del contexto cubano. Recuperado de: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2023/06/08/ley-de-comunicacion-social-una-necesidad-del-contexto-cubano-video/amp/>
- Díaz-Canel Bermúdez, M., & Delgado Fernández, M. (2021). *Gestión del gobierno orientado a la innovación. Contexto y caracterización del Modelo*. Revista Universidad y Sociedad, 13(1)
- Domínguez, J. (2014). *Prácticas comunicativas online que faciliten procesos de participación ciudadana en la actividad asamblearia cubana*. (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana.
- Easton, D. (2007). *Categorías para el análisis sistémico de la política*. En G. Almond, R. Dahl, A. Downs, M. Duverger, G. Mosca, S. Rokkan, . . . S. Martin Lipset, & A. Batlle (Ed.), *Diez textos básicos de ciencia política* (págs. 221-230). España: Ariel, S. A.
- Elizalde, L. (2006). *La construcción del consenso*. Buenos Aires: La Crujía.
- Enjamio Hernández, R. (2020). *La Implementación de la autonomía municipal en Cuba en perspectiva de autodesarrollo: retos y oportunidades*. (Tesis de Maestría), Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
- Fernández, D. (2022). *Diagnóstico de comunicación en el Gobierno Provincial del Poder Popular en Villa Clara*. Tesis para optar por la licenciatura en Comunicación Social, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- Fortún, M. (2019). *Administración Pública*. Economipedia.com. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones//administracion-publica.html>
- Freidenberg, F., D'Adamo, O., & García Beaudoux, V. (2007). *Medios de Comunicación y Opinión Pública*. 1ª ed. Mc Graw Hill.
- Frick, M. (2006). *La Ciencia Política electrónica. Introducción a un nuevo campo de investigación*. Revista Uruguaya de Ciencia Política, Vol. 15. Instituto de Ciencia Política, Facultad de ciencias Sociales, Universidad de la Republica, Uruguay.

Recuperado de:

<https://www.fcs.edu.uy/icp/downloads/revista/RUCP15/RevistaICP15-08.pdf>.

García Morillo, J. (1996). *La democracia en España*. Alianza. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=158099>

Graglia, L. (2020). *Política, gestión y comunicación: hacia el desarrollo y la legitimidad en democracia*. 1ª ed. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.

González, M. (1997). *Comunicación efectiva*. (s.l.): Fiscales ISEF Recuperado de

<https://books.google.com.cu/books?id=zsRmkxpj0wsC&printsec=frontcover&dq=comuncaci%C3%B3n+efectiva&hl>

González, J. J. (1998). *Administración Pública y Reforma del Estado en México*. México: INAP.

Hernández-Sampieri, R., Baptista, P. y Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. 6a ed. New York: MacGraw Hill Education.

López López, K. (2022). *Gestión gubernamental y gobierno electrónico en el municipio de Yaguajay*. Tesis para optar por la licenciatura en Comunicación Social, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.

Martín Algarra, M. (2003). *Teoría de la comunicación: una propuesta*. Tecnos.

Martínez Nocedo, Y. (2009). *Hablemos de comunicación: una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. Ediciones Logos.

Martínez-Pandiani, G. (2008). *Estrategia de comunicación política para parlamentos: un acercamiento al Congreso de la República de Guatemala*.

Meyenberg Leycegui, Y. (2015). La comunicación gubernamental: Gran Bretaña y México. *Revista Española de Ciencia Política*, 95-113.

Nápoles, E. (2008). *The people's Assembly. Explorations on the media coverage of parliamentary debates in Cuba*. (Tesis de Maestría). City University.

- Oyarvide Ramírez, H., Reyes Sarría, E., & Montaña Colorado, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable en la administración de empresas. *Dominio de la ciencia*, 269-309.
- Pedroso Aparicio, A. J. (2021). *Diagnóstico de la participación ciudadana en el Portal del Ciudadano de Santa Clara*. Tesis para optar por la licenciatura en Comunicación Social, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
- Pereda, R. (2014). *Características de la construcción del discurso periodístico audiovisual de la Emisión Estelar del Noticiero Nacional de la Televisión Cubana en torno a la Sesión Extraordinaria del mes de marzo de 2014, perteneciente a la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular*. (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana.
- Pérez, B. (2009). *Gobierno en línea en Cuba*. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana.
- Preciado, A., & Guzmán Ramírez, H. (2012). *Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público*. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15, 128-159.
- Reaño Sánchez, W. (2019). *La simbiosis de la comunicación gubernamental y las políticas públicas*. (Título Profesional de Politólogo), Universidad Nacional Pedro Luis Gallo.
- Riorda, M. (2006). *Hacia un modelo de comunicación gubernamental para el consenso en La Construcción del consenso: gestión de la comunicación gubernamental*. Editado por L. H. Elizalde, D. F. Pedemonte, y M. Riorda. La Crujía.
- Riorda, M. (2011). *La comunicación gubernamental como comunicación gubernamental*, *Politai: Revista de Ciencia Política*, 2(3), 96-111.
- Rodrigo Alsina, M. (2001). *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Salazar Rebolledo, G. (2019). Reseña del texto: *La comunicación de la administración pública*. Para gobernar con la sociedad. *Gestión y política pública*, 28.

Samper, G. (2014). Rediseño de la Arquitectura de Información del Sitio Web de la Asamblea Nacional del Poder Popular. (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana.

Suárez, L. (2019). *Sistematización de las experiencias asociadas a la gestión de los sistemas de comunicación en los municipios de Centro Habana y Cumanayagua*. (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana.

Wolton, D. (1999). *Sobre la comunicación: una reflexión sobre sus luces y sus sombras*. Acento Editorial. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=215694>

ANEXOS

1. Ampliación de los artículos constitucionales que regulan la actuación gubernamental local (Constitución de la República de Cuba, 2019)

ARTÍCULO 168 (p. 55): El municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política administrativa primaria y fundamental de la organización nacional; goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales, con una extensión territorial determinada por necesarias relaciones de vecindad, económicas y sociales de su población e intereses de la nación, con el propósito de lograr la satisfacción de las necesidades locales. Cuenta con ingresos propios y las asignaciones que recibe del Gobierno de la República, en función del desarrollo económico y social de su territorio y otros fines del Estado, bajo la dirección de la Asamblea Municipal del Poder Popular.

ARTÍCULO 185 (p. 61): La Asamblea Municipal del Poder Popular es el órgano superior del poder del Estado en su demarcación, y, en consecuencia, está investida de la más alta autoridad en su territorio; para ello dentro del marco de su competencia, ejerce las atribuciones que la Constitución y las leyes le asignan.

ARTÍCULO 186 (p. 61): La Asamblea Municipal del Poder Popular está integrada por los delegados elegidos en cada circunscripción en que a los efectos electorales se divide su territorio, mediante el voto libre, igual, directo y secreto de los electores.

ARTÍCULO 187 (p. 62): La Asamblea Municipal del Poder Popular se renovará cada cinco años, que es el período de duración del mandato de sus delegados.

Dicho mandato solo podrá extenderse por decisión de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en los supuestos previstos en la Constitución.

ARTÍCULO 191 (p. 62): Corresponde a la Asamblea Municipal del Poder Popular: a) cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes y demás disposiciones normativas de carácter general; b) aprobar y controlar, en lo que le corresponda, el plan de la economía, el presupuesto y el plan de desarrollo integral del municipio; c) aprobar el plan de ordenamiento territorial y urbano, y controlar su cumplimiento; d) elegir, designar, revocar

o sustituir al Presidente, al Vicepresidente y al Secretario de la propia Asamblea, según corresponda; e) designar o sustituir al Intendente Municipal, a propuesta del Presidente de la propia Asamblea; f) designar o sustituir al resto de los miembros del Consejo de la Administración Municipal, a propuesta de su Intendente; g) adoptar acuerdos y dictar disposiciones normativas en el marco de su competencia, sobre asuntos de interés municipal y controlar su cumplimiento; h) controlar y fiscalizar la actividad del Consejo de la Administración del Municipio, auxiliándose para ello de sus comisiones de trabajo, sin perjuicio de las actividades de control a cargo de otros órganos y entidades; i) organizar y controlar, en lo que le concierne y conforme a lo establecido por el Consejo de Ministros o el Gobierno Provincial, el funcionamiento y las tareas de las entidades encargadas de realizar, entre otras, las actividades económicas, de producción y servicios, de salud, asistenciales, de prevención y atención social, científicas, educacionales, culturales, recreativas, deportivas y de protección del medio ambiente en el municipio; j) exigir y controlar el cumplimiento de la legalidad, así como el fortalecimiento del orden interior y la capacidad defensiva del país, en su territorio; k) proponer al Consejo de Ministros o al Gobernador, según el caso, la revocación de decisiones adoptadas por órganos o autoridades subordinadas a estos; l) revocar o modificar las decisiones adoptadas por los órganos o autoridades que le están subordinando, cuando contravengan las normas legales superiores, afecten los intereses de la comunidad, o extralimiten las facultades de quien las adoptó; m) aprobar la creación de los consejos populares del municipio, previa consulta al Consejo de Estado; n) coadyuvar, de conformidad con lo previsto en la ley, a la ejecución de las políticas del Estado en su demarcación, así como al desarrollo de las actividades de producción y servicios de las entidades radicadas en su territorio que no les estén subordinadas; ñ) crear comisiones de trabajo y aprobar los lineamientos generales para su labor, y o) cualquier otra atribución que le asigne esta Constitución y las leyes.

ARTÍCULO 192 (p. 64): La Asamblea Municipal del Poder Popular para el ejercicio de sus funciones se apoya en sus comisiones de trabajo, en los consejos populares, en la iniciativa y amplia participación de la población, y actúa en estrecha coordinación con las organizaciones de masas y sociales.

ARTÍCULO 193 (p. 64): Los delegados cumplen el mandato que le han conferido sus electores, en interés de toda la comunidad, para lo cual deberán compartir estas funciones, con sus responsabilidades y tareas habituales. La ley regula la forma en que se desarrolla estas funciones.

ARTÍCULO 196 (p. 65): El mandato de los delegados es revocables en todo momento. La ley determina la forma, las causas y los procedimientos para su revocación.

ARTÍCULO 197 (p. 66): Las comisiones permanentes de trabajo son constituidas por la Asamblea Municipal del Poder Popular atendiendo a los intereses específicos de su localidad, para que la auxilie en la realización de sus actividades y especialmente para ejercer el control a las entidades de subordinación municipal.

Del mismo modo, las comisiones pueden solicitar a entidades de otros niveles de subordinación, que se encuentren radicadas en su demarcación territorial que les informen sobre aspectos que inciden directamente en la localidad.

Las comisiones de carácter temporal cumplen las tareas específicas que les son asignadas dentro del término que se les señale.

ARTÍCULO 199 (p. 67): El Consejo Popular representa a la población de la demarcación donde actúa y a la vez a la Asamblea Municipal del Poder Popular. Ejerce el control sobre las entidades de producción y servicios de incidencia local, y trabaja activamente para la satisfacción, entre otras, de las necesidades de la economía, de salud, asistenciales, educacionales, culturales, deportivas y recreativas, así como en las tareas de prevención y atención social, promoviendo la participación de la población y las iniciativas locales para su consecución.

La ley regula la organización y atribuciones del Consejo Popular.

ARTÍCULO 202 (p. 68): El Consejo de la Administración es designado por la Asamblea Municipal del Poder Popular, a la que se le subordina y rinde cuenta. Su composición, integración y funciones se establecen en la ley.

ARTÍCULO 203 (p. 68): El Consejo de la Administración Municipal es presidido por el Intendente, tiene carácter colegiado, desempeña funciones ejecutivo-administrativas y dirige la Administración Municipal.

2. Ampliación de los artículos contemplados en la Ley de la Comunicación Social (2023) (aprobada) referentes a la comunicación en las instituciones y a la comunicación de crisis

Artículo 18 (p. 13): Los sujetos obligados definidos en el artículo 17 (citado en el texto) tienen las responsabilidades siguientes:

- a) Definir la estructura encargada de gestionar los procesos de comunicación social.
- b) Desarrollar la comunicación social con los trabajadores y su entorno, para el cumplimiento de su misión, funciones y objetivos.
- c) Contribuir, desde la comunicación social, a la promoción de las estrategias de desarrollo local y su gestión.
- d) Dar a conocer las disposiciones inherentes a su actividad.
- e) Conceptualizar y desarrollar la comunicación de bien público, para la promoción de normas y valores ajustados a los principios de nuestra sociedad.
- f) Emplear los medios de comunicación institucional para transparentar su gestión pública y favorecer la participación y el control de la ciudadanía en su perfeccionamiento.
- g) Establecer como parte de los mecanismos de retroalimentación el seguimiento y respuesta a las opiniones, sugerencias, quejas, peticiones de la población sobre la gestión de su organización.
- h) Incluir la comunicación social entre los temas a desarrollar en sus programas de superación y capacitación con los cuadros, especialistas, técnicos y trabajadores en general.
- i) Proteger la propiedad intelectual sobre productos y servicios, marcas, lemas y signos distintivos, entre otros atributos.
- j) Regular y controlar, en el ámbito de su competencia, que los contenidos de los productos comunicativos que creen, distribuyan o exhiban, cumplan lo dispuesto en la Constitución de la República de Cuba, en la presente Ley y demás disposiciones normativas.
- k) Destinar el aseguramiento financiero que garantice los procesos comunicacionales de su entidad, acorde con las disposiciones normativas vigentes.

Artículo 21 (p. 15): A los efectos de la presente Ley se entiende por comunicación de crisis a las acciones comunicativas que contribuyen a la prevención, solución o reducción de las situaciones que ponen en peligro el normal funcionamiento de una actividad, sector, institución, territorio o el país y que afectan su credibilidad, reputación e imagen.

Artículo 22 (p. 15): Los órganos del Estado, los organismos de la Administración Central del Estado, las entidades nacionales, los órganos locales del Poder Popular, el sector empresarial y los medios fundamentales de comunicación social gestionan la comunicación de crisis como parte de su sistema de comunicación institucional, de acuerdo con las normas reglamentarias de la presente Ley.

3. Proyecciones estratégicas de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus

Misión: Alcanzar el desarrollo económico y social del territorio a través de la integración de sus órganos e instituciones, y una participación activa de la población, elevando el sentido de pertenencia y la identidad de sus habitantes.

Visión: El Gobierno de Sancti Spíritus alcanza un alto grado de desarrollo en todo el territorio, para ello están integrados los órganos e instituciones, y logra una alta participación de la población, con un alto sentido de pertenencia.

Objeto Social: Representar y promover los intereses de la comunidad para la toma de decisiones, y controlar la gestión gubernamental, en aras de fomentar la participación ciudadana y encauzar el desarrollo comunitario.

4. Guía para revisión de documentos

Objetivos:

- Caracterizar las formas de organización de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus.
- Identificar los componentes estratégicos que conforman la comunicación de la institución.

Documentos revisados:

- Estrategia de Comunicación 2022-2024
- Manual de Comunicación (2022)
- Ley No. 132/2019 De Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares (GOC-2020-48-EX5)
- Trabajos de Diplomas realizados en la región central de Cuba
- Proyecto Ley de Comunicación Social (2023)
- Política de Comunicación Social del Gobierno y el Estado cubanos (2018).
- Gaceta Oficial de la República de Cuba: Ley 138 y 139 (2021).
- Organigrama

Indicadores a revisar en los documentos:

- Origen y evolución histórica de la organización (Principales hechos o acontecimientos de su devenir histórico).
- Proyecciones estratégicas de la organización (Misión, Visión, objeto social, etc.).
- Principales funciones y objetivos que rigen el accionar de la organización.
- Estructura de comunicación (posición que ocupa el área de comunicación o departamento dedicado a la actividad de comunicación dentro de la estructura de la organización).
- Composición de la estructura de comunicación.
- Funciones que cumple el área de comunicación dentro de la organización.

- Responsable y funciones que ocupa el encargado de la comunicación en la organización.
- Reglamentación, normativas existentes en materia de comunicación (principios y objetivos que rige).
- Valores institucionales.
- Recursos humanos y económicos dedicados a la actividad de comunicación.
- Existencia de un Plan de comunicación (principios y objetivos que rige).
- Existencia de un ciclo estratégico de comunicación (etapas y acciones que desarrolla).
- Existencia de un Plan de crisis (principios, objetivos y acciones que rige, manejo de la comunicación en crisis).
- Mecanismos de evaluación de las acciones de comunicación.

5. Guía de entrevista en profundidad (informantes claves)

Objetivos:

- Describir los procesos de construcción, estructuración y transmisión de los mensajes en la institución.
- Definir los principales públicos que establecen vínculos con la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus.
- Identificar los componentes estratégicos de la comunicación en la institución

Entrevistados: Presidenta Bárbara Mínguez Amézaga; Vicepresidenta Jaquelin de la Paz y el Lic. Jorge Marcial Faria Raurell, Comunicador de la Asamblea Municipal en Sancti Spíritus;

Temas para el desarrollo de la entrevista:

- Formas de organización de la comunicación
- Identificación de los públicos
- Formas de contacto entre la asamblea y sus públicos
- Proceso de construcción, estructuración y transmisión de los mensajes
- Planificación y ejecución de acciones comunicativas alineadas con los objetivos y metas de la institución de gobierno.
- Papel de los medios tradicionales y digitales en la Asamblea
- Coherencia entre las políticas comunicativas y las acciones que se llevan a cabo
- Proyecciones futuras (fortalezas y amenazas)

6. Guía de cuestionario a aplicar al público interno de la institución

Objetivo: Describir los procesos de comunicación interna que se desarrollan en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus.

El presente instrumento forma parte de una investigación en curso que realiza la institución académica “Universidad Central Marta Abreu de Las Villas”, y se hace necesaria su participación y colaboración. Se garantiza la confidencialidad de los datos e información obtenida, y su uso estricto para los fines de esta investigación; así como la retroalimentación a la institución de los resultados del proceso de investigación una vez finalizado.

Datos sociodemográficos. Marque con una (X) con el que se identifique:

Sexo	Rango de Edad	Nivel de Escolaridad	Tiempo de servicio
Femenino	18- 30 años	Básica	Menos de 1 año
Masculino	31- 40 años	Media	1-10 años
	41- 50 años	Técnica	11- 20 años
	51- 60 años	Universitario	21 – 30 años
	+60 años	Posgrado	+30 años

1- ¿Conoce usted las proyecciones estratégicas (misión, visión, objeto social) de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus?

Sí No

a) En caso de que su respuesta fue afirmativa, enúncielas:

Misión: _____
_____.

Visión: _____
_____.

O.Social: _____
_____.

2- ¿Qué grupo o área se encarga de la organización de la comunicación dentro de la institución?

_____.

3- ¿Considera importante la gestión de la comunicación en la institución?

Muy importante Importante Poco importante

a) Argumente su respuesta.

_____.

4- Marque con una (X) cómo se desarrolla el proceso de gestión de la comunicación de gobierno.

A través de un proceso básico (investigación, planeación, ejecución y evaluación)

De forma espontánea

A partir de contingencias que surjan

Otra forma. ¿Cuál? _____.

5- ¿Existe coherencia entre las políticas comunicativas que la Asamblea establece y las acciones que proyecta?

Sí No

6- ¿Cuál (es) son los principales canales que se utilizan en la institución para compartir información laboral?

Murales Reuniones de trabajo (ordinarias y extraordinarias)

Matutinos Intranet

Teléfono Correo electrónico

Asamblea de rendición de cuentas Despachos

___ Otros ¿Cuáles?

7- El tipo de información que recibe aborda temas vinculados con:

(Marque con una x la respuesta que se corresponda con su criterio)

Contenido de los mensajes	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Acerca de normativas, regulaciones y modos de hacer.					
Misión, objetivos, funciones, planes estratégicos.					
Organización y coordinación del trabajo.					
Éxitos, avances y resultados.					
Dificultades o incumplimientos.					
Reconocimiento, felicitación o apoyo humano.					

8- ¿Conoce los públicos externos a los cuales se dirige la institución? En caso de que su respuesta sea afirmativa mencione algunos.

___Sí ___No

9- ¿Qué canales utiliza la Asamblea para la comunicación con sus públicos externos?

___Medios de comunicación (radio, prensa plana, televisión)

___Página web (Portal del ciudadano). ___Perfiles institucionales en redes sociales

___Correo electrónico

___Comunicación directa (cara a cara)

___Teléfono

___Otros ¿Cuáles?

_____.

10- ¿Existen mecanismos para recopilar opiniones y sugerencias de la población?

___Sí ___ No

De ser afirmativa su respuesta, cuáles:

_____.

11- Argumente de forma breve sí existe transparencia en la gestión de gobierno de la Asamblea para con sus públicos.

_____.

12- Marque con una X los valores declarados que la Asamblea proyecta en sus diferentes públicos.

Valores	X
Disciplina	
Preparación ideológica y política	
Agilidad empresarial	
Innovación	
Responsabilidad	
Unidad	
Sentido revolucionario	

Cultura de Servicio	
Amor al trabajo	
Eficiencia	

13- ¿Cómo valora el ambiente laboral en la institución? y ¿Por qué?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

14- ¿Cómo valora su relación laboral y personal con sus compañeros de trabajo?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

15- ¿Cuál es su grado de satisfacción con el trato que recibe por parte de los directivos?

Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho

16- ¿En caso de tener usted alguna inquietud, opinión o sugerencia relacionada con la actividad laboral, a través de que vías pudiese manifestarla?

17- Identifique con una (X) los espacios establecidos organizacionalmente dentro o fuera del horario laboral para socializar entre trabajadores de la institución.

reuniones de trabajo horarios de merienda y almuerzo

actividades recreativas matutinos

consejos de dirección correo electrónico

Otros ¿Cuáles?

18- ¿Existe un plan de comunicación de crisis establecido?

___ Sí ___ No

19- Marque con una X cuales son las causas más potenciales del surgimiento de una crisis en la institución

___ catástrofes (ciclones, temporales, etc.)

___ afectaciones a la salud de las personas

___ conductas desviadas de la legalidad

___ conflictos laborales, baja productividad, falta de consenso

___ Otros ¿Cuáles?

_____.

20- ¿Cuáles considera que sean las principales dificultades y fortalezas de la comunicación que desarrolla la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus?

_____.

7. Guía de cuestionario a aplicar al público externo de la institución

Objetivo: Describir la construcción y transmisión de los mensajes que circulan entre la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus y sus públicos externos.

El presente cuestionario se diseña con el objetivo de diagnosticar el estado actual de la comunicación en la AMPP en SS, y determinar el funcionamiento y la efectividad de las estrategias, mecanismos y acciones de comunicación que se desarrollan desde la institución hacia sus públicos externos. Este instrumento forma parte de una investigación en curso que realiza la institución académica “Universidad Central Marta Abreu de Las Villas”. Se hace necesaria su participación y colaboración, y sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

Datos sociodemográficos. Marque con una (X) con el que se identifique:

Sexo	Rango de Edad	Nivel de Escolaridad	Tiempo de servicio
Femenino	18- 30 años	Básica	Menos de 1 año
Masculino	31- 40 años	Media	1-10 años
	41- 50 años	Técnica	11- 20 años
	51- 60 años	Universitario	21 – 30 años
	+60 años	Posgrado	+30 años

1- ¿Conoce si existe alguna persona o estructura (departamento) dentro de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Sancti Spíritus encargada de gestionar la comunicación?

Sí No

Nómbrelo: _____.

2- ¿Qué mecanismos de comunicación conoce usted, utiliza la Asamblea para dar a conocer su mensaje?

Medios de comunicación (radio, prensa plana, televisión)

Página web (Portal del ciudadano).

Perfiles institucionales en redes sociales

Correos electrónico

Comunicación directa (cara a cara)

Teléfono

___ Otros ¿Cuáles? _____

3- Según su criterio ¿qué otros canales de comunicación, podría utilizar la institución para promover su mensaje de manera más eficaz. Marca con una (X) una o más opciones.

___ Canales en Telegram ___ Boletines informativos

___ Carteles ___ Videos en Youtube

___ Facebook ___ Instagram

___ Radio y Televisión. ___ WhatsApp

___ Eventos públicos (Conferencias de prensa, reuniones de CDR)

___ Publicaciones impresas (folletos, informes anuales)

___ Otros ¿Cuáles? _____.

4- ¿Cómo usted prefiere comunicarse con la institución?

_____.

5- Cuando se comunica con la organización a través de algún canal, quién le atiende:

___ Recepción ___ Secretario/a del Presidente ___ Presidente de AMPP

___ Vicepresidente ___ Atención a la Población ___ Puesto de mando

___ Otros ¿Quién?

_____.

6- Considera usted que funcionan los espacios creados para mantener una comunicación eficaz con la organización:

_____ Siempre _____ Casi siempre _____ A veces _____ Nunca

7- ¿Se le ofrece respuesta a las inquietudes que usted presenta?

___ Sí ___ No

a) De ser afirmativa su respuesta, a través de qué vías o procesos:

8- ¿Los medios de comunicación digitales forman parte de la difusión de la Asamblea para el conocimiento de la población?

___ Sí ___ No

9- ¿Recibe respuesta a sus dudas, quejas o sugerencias a través de estos medios?

___ Sí ___ No

10- ¿A qué formas de contacto entre la organización y sus públicos considera usted que se les concede mayor importancia?

___ Medios tradicionales de comunicación (radio, prensa plana, televisión)

___ Medios digitales (redes, sitios web, servicios de mensajería, etc.)

___ Comunicación directa (cara a cara)

11- Caracterice el mensaje recibido desde la organización (marque con una (x) una o más opciones):

<input type="checkbox"/>	De naturaleza informativa	<input type="checkbox"/>	De naturaleza argumentativa
<input type="checkbox"/>	De tono que genere polémica, debate	<input type="checkbox"/>	De tono conciliador, prudente, moderado
<input type="checkbox"/>	Lenguaje claro y preciso	<input type="checkbox"/>	Lenguaje confuso e impreciso
<input type="checkbox"/>	Temas controversiales	<input type="checkbox"/>	Temas sencillos
<input type="checkbox"/>	Con datos breves	<input type="checkbox"/>	Con datos ampliados
<input type="checkbox"/>	Enfocado a las explicaciones	<input type="checkbox"/>	Enfocado en imágenes, símbolos, etc.
<input type="checkbox"/>	Con énfasis en la institución y sus líderes	<input type="checkbox"/>	Con énfasis en las políticas públicas que impulsa la entidad

	Con mayor sustento en la transmisión por medios de comunicación		Con mayor sustento en la comunicación directa
	A través de múltiples medios y canales		A través de un solo medio o canal

12- ¿Se maneja con transparencia las acciones y proyectos que la Asamblea ejecuta?

___ Sí ___ No

13- ¿Se fomenta la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones?

___ Sí ___ No

a) De ser afirmativa su respuesta, a través de qué vías o procesos:

Anexo 8: Variables de configuración para el Mapa de Públicos

VARIABLE DE CONFIGURACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PUNTUACIÓN
a) Dimensión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégico (público fundamental para el proyecto institucional) • Táctico (público de importancia relativa) • Coyuntural (de una importancia efímera) 	<p>5 puntos</p> <p>4-3 puntos</p> <p>1-2 puntos</p>
b) Interés económico	<ul style="list-style-type: none"> • Determinante (alto impacto en el 	5 puntos

	<p>desarrollo institucional)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aliado (comparte intereses comunes) • Aliado potencial (tiene expectativas) 	<p>4-3 puntos</p> <p>1-2 puntos</p>
c) Capacidad e influencia en la opinión pública	<ul style="list-style-type: none"> • Prescriptor (puede inducir comportamientos sociales, es una referencia social) • Mediador (influencia directa) • Difusor (de información sobre la institución) 	<p>5 puntos</p> <p>4-3 puntos</p> <p>1-2 puntos</p>
d) Capacidad en la transmisión directiva de la imagen corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Interno (forma parte de la entidad y está vinculado con la comunicación) • Asociado (Intermediario) • Esporádico (relación circunstancial) 	<p>5 puntos</p> <p>4-3 puntos</p> <p>1-2 puntos</p>

<p>e) Necesidades de información en ambas direcciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructural (requiere abarcar toda la entidad) • Funcional (requiere saber de funciones y/o tareas concretas) • Superficial (aspectos muy parciales) 	<p>5 puntos</p> <p>4-3 puntos</p> <p>1-2 puntos</p>
---	--	---

8. Modelo Sistémico de la Comunicación

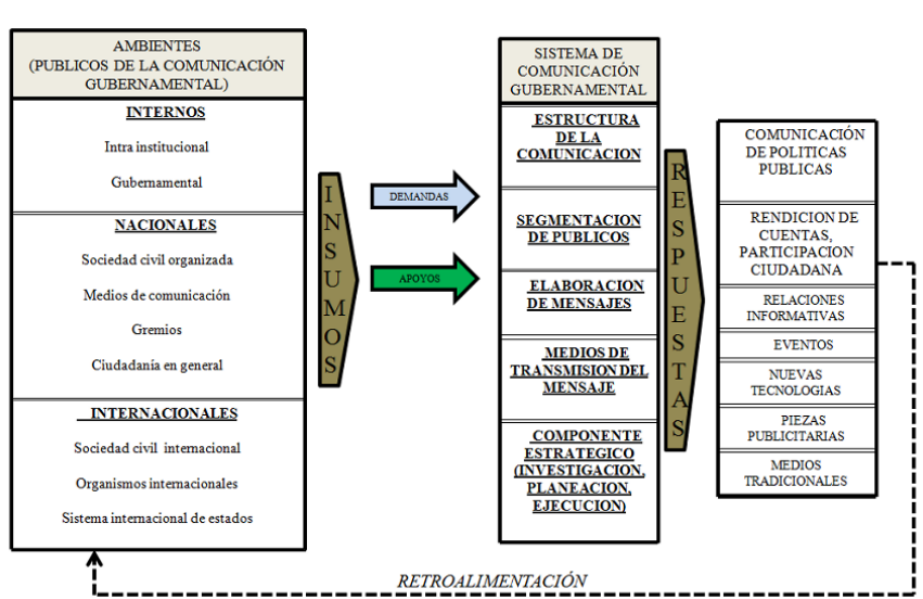


Ilustración 9. Figura 1: Modelo Sistémico de la Comunicación Gubernamental

9. Categorías de Análisis

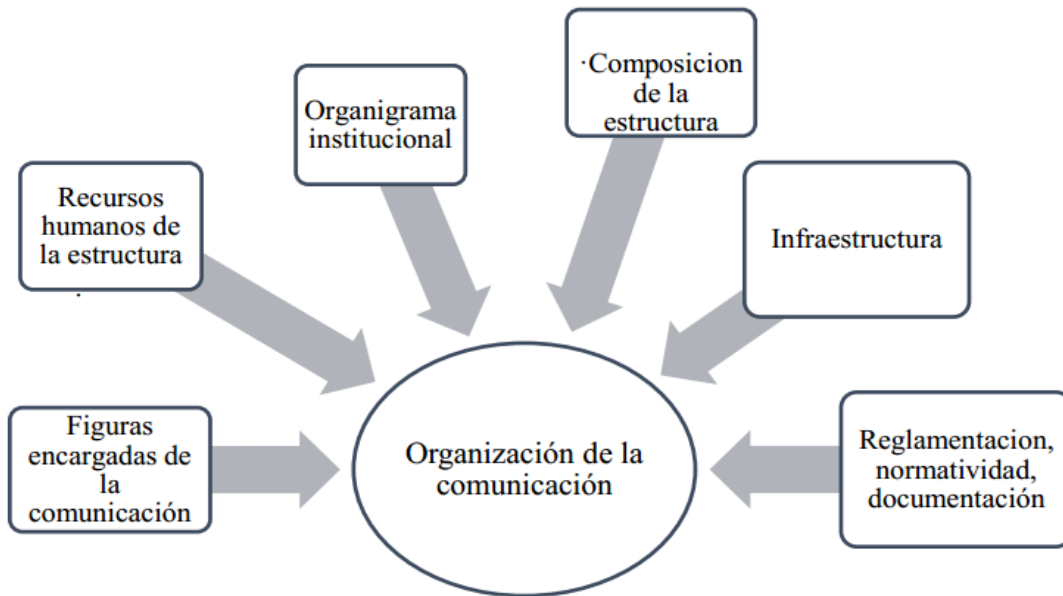


Ilustración 10. Indicador Organización de la Comunicación. Categorías de análisis

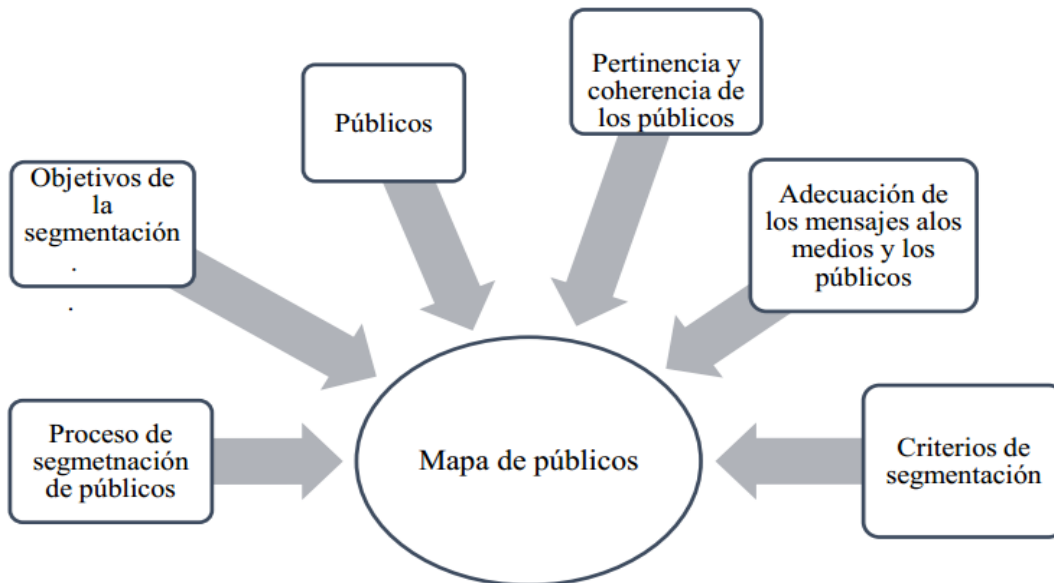


Ilustración 11. Indicador Mapa de Públicos. Categorías de análisis

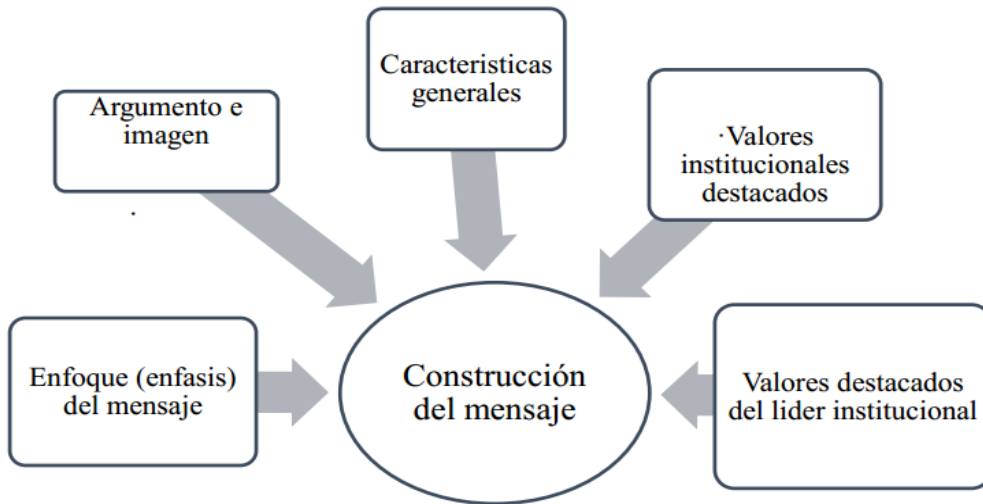


Ilustración 12. Indicador Construcción del Mensaje. Categorías de análisis

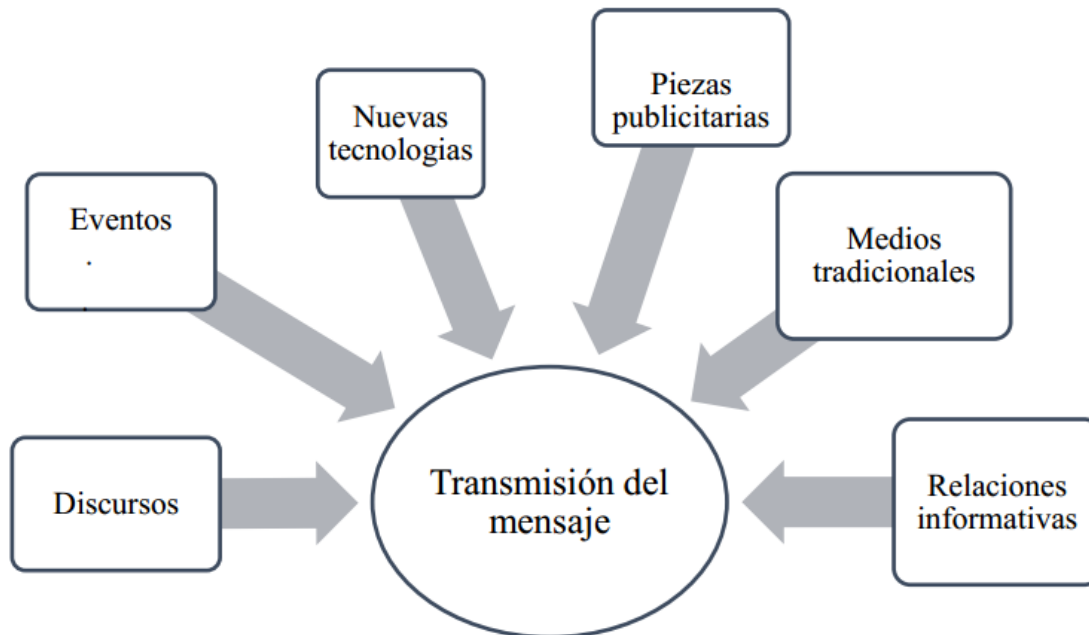


Ilustración 13. Indicador Transmisión del Mensaje. Categorías de análisis

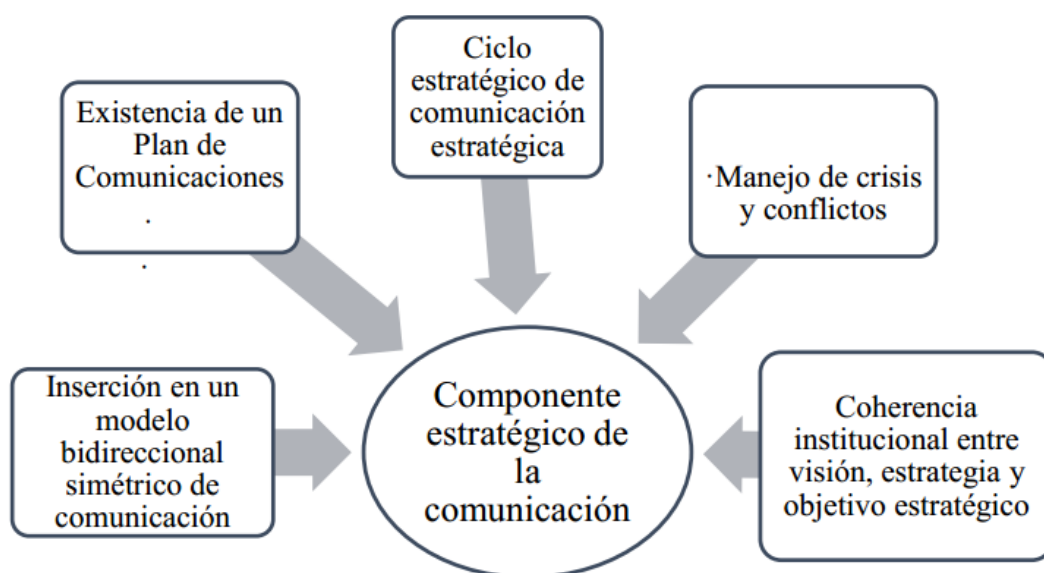
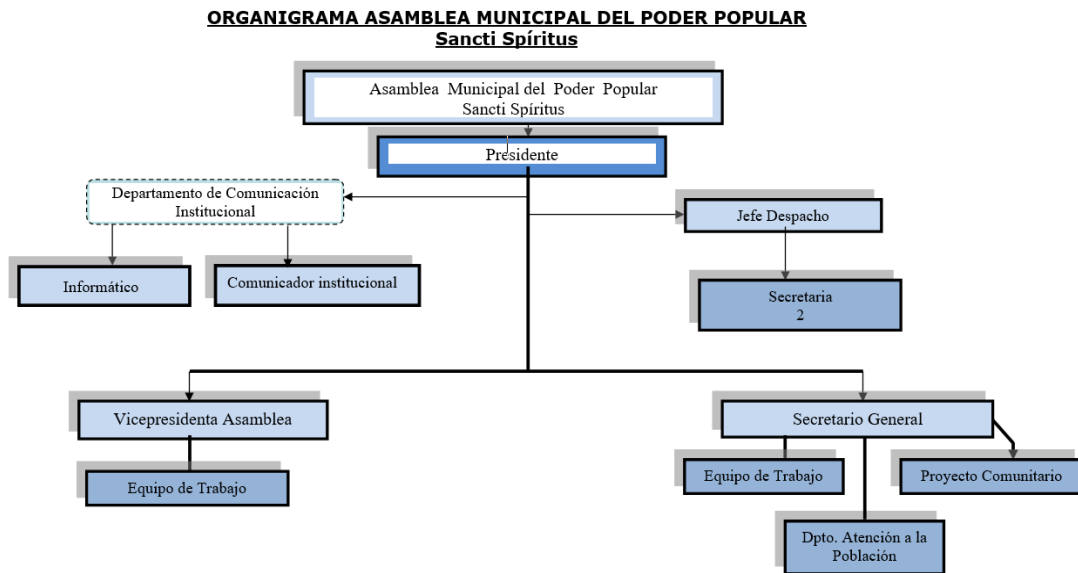


Ilustración 14. Indicador Componente estratégico de la Comunicación. Categorías de análisis

10. Organigrama de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus

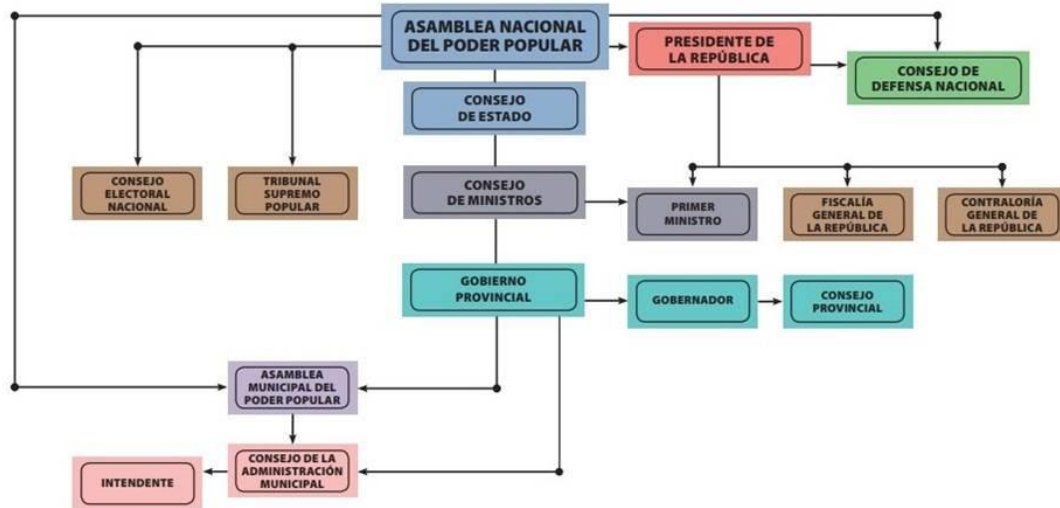


Activar Winc
Ve a Configuració

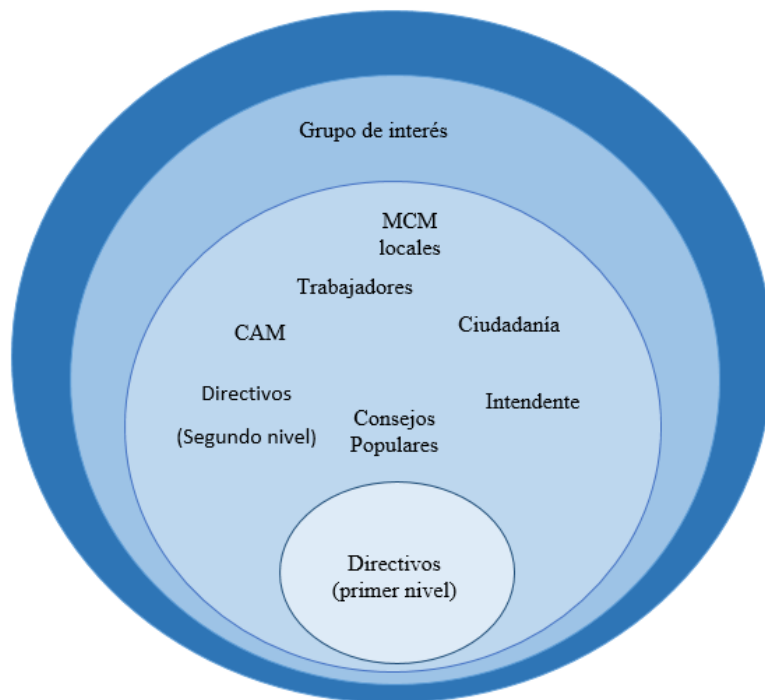
11. Estructura del Estado cubano



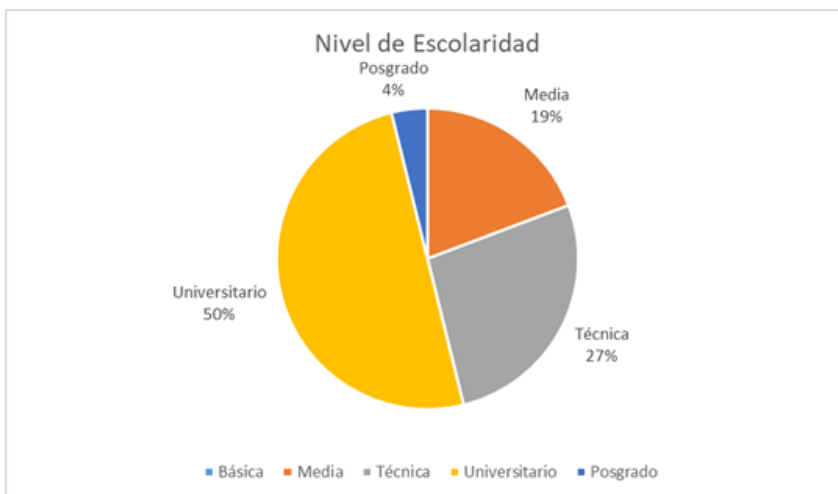
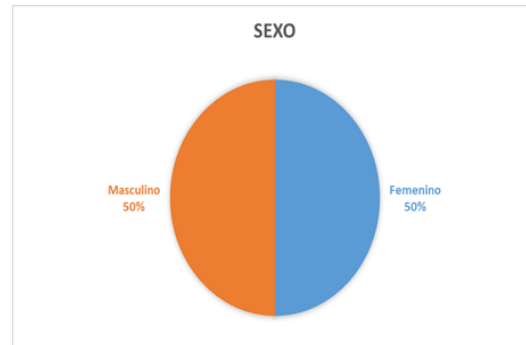
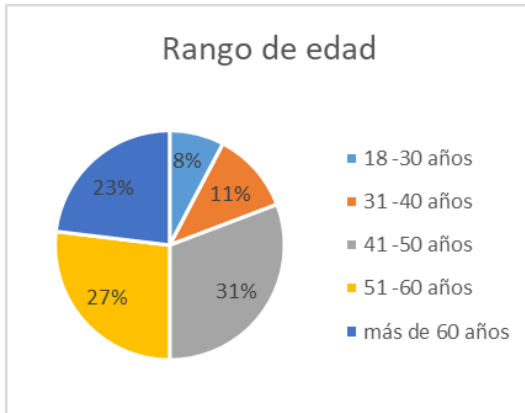
ESTRUCTURA DEL ESTADO



11. Mapa de Públicos de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus



12. Datos sociodemográficos del público interno de la Asamblea



Fuente: Cuestionario a público interno



Ilustración 15. Fachada de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spíritus



Ilustración 16. Escudo de la AMPP de Sancti Spíritus