

**UCLV**  
Universidad Central  
"Marta Abreu" de Las Villas



**FH**  
Facultad de  
Humanidades

## **TRABAJO DE DIPLOMA**

Título: La comunicación gubernamental en la Asamblea  
Municipal del Poder  
Popular en Santa Clara

Autora: Patrizia Shaquira Marín Castellón

Tutora:

MSc. Tania Vázquez Luna

2023

Santa Clara  
Copyright©UCLV

**UCLV**  
Universidad Central  
"Marta Abreu" de Las Villas



**FH**  
Facultad de  
Humanidades

## **DIPLOMA THESIS**

Title: The government communication in the Municipal  
Assembly of Popular Power in Santa Clara

Author: Patrizia Shaquira Marín Castellón

Thesis Director:

MSc. Tania Vázquez Luna

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



## ACTA DE CONFORMIDAD PARA ESTUDIANTES DE PREGRADO

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas

Por una parte: Patrizia Shaquira Marín Castellón estudiante de la carrera de: Comunicación Social

en la facultad de: **Humanidades**, en lo adelante EL ESTUDIANTE. Con número de identidad permanente: 01032572090 o pasaporte:\_\_\_\_\_. Y por otra parte Ivis González Pereira Jefe del Departamento Docente de: Comunicación Social en la ya mencionada facultad, en lo adelante EL JEFE DE DEPARTAMENTO, y

Tania Vázquez Luna profesor(es) encargado(s) 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 Santa Clara
- 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

TUTOR

*A mi familia, cuyo amor incondicional y sacrificio han sido mi luz en los momentos más oscuros.*

*A mis verdaderos amigos, los que han sido mi apoyo y con los que he compartido risas y lágrimas a lo largo de esta travesía.*

*A mis profesores, mentores y guías, quienes me han compartido su conocimiento y me han inspirado a alcanzar la excelencia.*

*A cada persona que de una u otra manera, ha cruzado mi camino y ha dejado una marca positiva en mi vida.*

*Gracias por ser parte de mi historia, creer en mí y alentarme a seguir adelante y cumplir este sueño.*

## AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A mamá, mi fuente de amor y fortaleza, mi motor, mi inspiración y mayor motivación, gracias por ser mi puerto seguro, por nunca dejarme sola, por ayudarme a convertirme en la persona fuerte y resiliente que soy, por tus regaños, por tu fe en mí y tu apoyo continuo no solo en esta sino en todas las etapas de mi existencia.

A papá, por su confianza, su amor incondicional, su estímulo constante para dar lo mejor de mí, su sacrificio, los valores que me ha inculcado y las lecciones que me ha transmitido, por su influencia y guía en mi camino educativo y en mi crecimiento como persona, y por su perseverancia en la compra de los pasajes para asegurar mi transporte a la universidad.

A mis hermanas, por su presencia y apoyo en cada paso que doy a pesar de la distancia, por ser mi ejemplo a seguir, ambas dedicadas y comprometidas con su profesión, así como fuertes y valientes ante los desafíos de la vida.

A mis tías (Gris, Mary, Mabel) que son mis segundas madres; a mis primas (Sayli, Claudia, Maiki) que desde que tengo memoria han estado cerca de mí; a mis abuelitos, los pilares de la familia, por la calidez de sus abrazos y sus sonrisas; a mis suegros en especial a mi suegrita por sus consejos y su orientación, porque su presencia es un regalo inmenso.

A mi novio, porque desde que comencé esta etapa ha estado a mi lado como una fuente de fortaleza y apoyo incondicional, por sus palabras de aliento, sus abrazos reconfortantes y su confianza en mí, porque a pesar de la distancia me hizo sentir que no estaba sola, y sus mensajes y llamadas se convirtieron en mi ancla, recordándome mi propósito y mi potencial, por su entusiasmo y orgullo en mis logros, por ser mi mejor amigo y mi compañero de vida.

A Shey, por empezar y terminar esta travesía juntas, por haber sido mi amiga a lo largo de estos 4 años, por convencerme de no renunciar, por haber llenado mi corazón de amor, apoyo, alegría, baile, risas y millones de recuerdos, porque a pesar de ser muy diferentes nos complementamos de una manera especial.

A Alessa por siempre decirme que sí a todo, por los cafés en santa clara, por ser mi confidente y mi amiga, por dejarme dueña de sus pertenencias, por picar las especias y

enseñarme a hacer la tortilla sin que se desbaratara, por sentarse a mi lado en el aula y por siempre estar para mí.

A Lieter, por tener las palabras justas, por su visión objetiva de la realidad y de las situaciones, por su sinceridad, por los recuerdos que me dejó en su paso por la universidad, porque también a pesar de ser muy diferentes nos inspiramos la una a la otra para crecer.

Al 301 y al 503, los cuartos que me acogieron en todo este tiempo, a las personas con las que conviví, de las que aprendí y de las cuales me llevo muchos recuerdos bonitos y muchísimos aprendizajes.

A mi tutora Tania, por su dedicación y compromiso, por su paciencia, por su sabiduría y experiencia, por ser una fuente de inspiración y motivación.

A Lorena, Amanda y Sianna, por su colaboración y su gran ayuda.

A los trabajadores de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara, principalmente a Chester, por el buen trato, por siempre atenderme a pesar de sus muchas responsabilidades y por contribuir a la realización de esta tesis.

A todos, mi gratitud infinita

## RESUMEN

La comunicación gubernamental se asume como un referente de significación para los escenarios políticos actuales. A partir de la estructuración de los Órganos del Poder Popular en Cuba, particularmente en los escenarios locales, se fomenta la necesidad de desarrollar perspectivas investigativas en función de potenciar la emancipación de los gobiernos locales y el establecimiento de estructuras y espacios que fomenten la organización interna y la influencia externa. La presente investigación se enfoca en diagnosticar el estado actual de la comunicación gubernamental en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara. Se sustenta en un diseño metodológico mixto, anidado concurrente de modelo dominante cuantitativo. Es un estudio descriptivo, basado en una estrategia de investigación de caso único. Se utilizaron técnicas como la revisión de documentos, entrevistas, cuestionarios y observación no participante. Las decisiones muestrales estuvieron sustentadas sobre el empleo de muestra gris, muestras probabilísticas y muestras intencionales no probabilísticas. Entre los principales resultados obtenidos se encuentra la propuesta de un mapa de públicos, con la consiguiente segmentación de los mismos. La estructura organizativa de la comunicación se caracteriza por promover escenarios de divulgación. Lo que se traduce en la construcción y transmisión de los mensajes de corte informativo a través de múltiples canales. No se identifican procesos y componentes estratégicos en términos de comunicación. La principal recomendación derivada del análisis realizado consiste en la generación de una estrategia de comunicación que aproveche los hallazgos obtenidos para implementar acciones efectivas de comunicación gubernamental.

**Palabras claves:** comunicación, diagnóstico, gobierno.

## ABSTRACT

Government communication is assumed as a significant reference for current political scenarios. Based on the structuring of the Organs of Popular Power in Cuba, particularly in local settings, the need to develop investigative perspectives is promoted in order to enhance the emancipation of local governments and the establishment of structures and spaces that promote internal organization. and external influence. The present investigation focuses on diagnosing the current state of government communication in the Municipal Assembly of Popular Power in Santa Clara. It is based on a mixed methodological design, concurrent nested quantitative dominant model. It is a descriptive study, based on a single case research strategy. Techniques such as document review, interviews, questionnaires and non-participant observation were used. The sampling decisions were based on the use of gray samples, probabilistic samples and intentional non-probabilistic samples. Among the main results obtained is the proposal of a map of audiences, with their consequent segmentation. The organizational structure of communication is characterized by promoting dissemination scenarios. Which translates into the construction and transmission of informative messages through multiple channels. Strategic processes and components are not identified in terms of communication. The main recommendation derived from the analysis carried out consists of the generation of a communication strategy that takes advantage of the findings obtained to implement effective government communication actions.

**Key words:** communication, diagnosis, government.

## ÍNDICE

Introducción.....	1
Marco Teórico de la Investigación.....	5
La comunicación y la política en el escenario de gobierno .....	5
Conceptos y perspectivas para descifrar la comunicación gubernamental.....	7
Comunicación institucional en acción: Buenas prácticas para la gestión de los gobiernos .....	10
Comunicación gubernamental en acción: Claves para una gestión exitosa.....	13
El Diagnóstico: La brújula hacia una comunicación gubernamental efectiva.....	15
Mapa de públicos .....	18
Construcción, estructuración y transmisión del mensaje .....	20
Organización de la comunicación .....	25
Comunicación en términos estratégicos.....	25
Normativas sobre comunicación social y gobiernos locales cubanos: Aspectos legales y prácticos a considerar.....	26
Marco Metodológico .....	30
Caracterización del Escenario de Investigación o Unidad de Análisis.....	30
Alternativa Metodológica y Diseño de Investigación.....	30
Tipo de Estudio.....	31
Estrategia de Investigación .....	32
Variables de Investigación.....	32
Hipótesis .....	34
Decisiones de muestreo .....	34
Muestra #1: Muestra Gris.....	34
Muestra #2: Muestra para informantes claves.....	35
Muestra #3: Muestra para público interno .....	35
Muestra #4: Muestra para público externo.....	35
Métodos y Técnicas de Investigación.....	36
Revisión Documental .....	36
Entrevista en profundidad .....	37
Observación no participante.....	38

Cuestionario .....	38
Procedimientos de Investigación .....	39
Fase 1: Posicionamiento teórico y metodológico del estudio .....	39
Fase 2: Elaboración de los instrumentos de investigación .....	39
Fase 3: Recolección y procesamiento de la información .....	40
Fase 4: Elaboración del reporte de investigación .....	40
Consideraciones Éticas .....	41
Limitaciones de la Investigación .....	41
Resultados de la Investigación .....	42
Mapa de públicos para la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara .....	42
Segmentación del público interno .....	44
Segmentación del público externo .....	45
Estructura organizativa de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara .....	48
Construcción y transmisión de los mensajes en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara .....	54
Componentes estratégicos de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara .....	63
Discusión .....	67
Conclusiones .....	72
Recomendaciones .....	73
Referencias Bibliográficas .....	74
Anexos .....	80

## INTRODUCCIÓN

Hoy, ante un mundo diverso e interconectado, donde las transformaciones se suceden a un ritmo vertiginoso, como un torbellino de ideas y avances que desafían constantemente nuestras percepciones y paradigmas establecidos, la comunicación dentro de los escenarios políticos, de forma específica en las instancias de gobierno, ha adquirido una importancia significativa convirtiéndose en un pilar esencial para la gobernanza efectiva y la participación ciudadana.

Cierto es que la comunicación gubernamental siempre ha sido reconocida como una herramienta determinante para respaldar y legitimar acciones y decisiones de un gobierno. Históricamente, la utilización de la propaganda ha sido un claro ejemplo de esta perspectiva. Sin embargo, en el actual panorama de una exposición abrumadora de las acciones gubernamentales, el escenario se ha transformado considerablemente.

El gobierno ha pasado a ocupar un lugar de mayor prominencia y visibilidad, en parte gracias a la proliferación de medios de comunicación que actúan como un prisma multifacético. Hecho que ha permitido que su accionar sea ampliamente examinado y cuestionado por diversos actores en la esfera pública.

Ante esta realidad, los ciudadanos demandan más de sus gobiernos. Los temas de agenda pública se convierten en una especie de campo de batalla político que elevan el nivel de expectativas y exigencias. Como resultado, se ha puesto de manifiesto la necesidad prioritaria de que las instancias de gobierno desarrollen y mantengan una estrategia de comunicación sólida y coherente.

En este contexto, se necesita un esfuerzo para promover la innovación, la flexibilidad, la transparencia y la comunicación desde un enfoque más inclusivo y bidireccional, con vistas a fomentar el diálogo y la colaboración entre los actores políticos y la sociedad. Es elemental el uso sistemático de información para respaldar la toma de decisiones y dar a conocer de manera precisa y oportuna las políticas públicas, acciones y logros del gobierno, lo cual conlleva a ganar en confianza y legitimidad. Asimismo, la consideración de los canales adecuados y la elaboración de mensajes claros, se erige como un factor clave en la construcción de puentes de entendimiento y en la gestación de una ciudadanía activa.

En los últimos tiempos, en Cuba, la presidencia del país ha destacado el papel primordial y no de segundo orden que tiene la comunicación como vital herramienta de dirección. Se ha puesto énfasis en ella como uno de los ámbitos fundamentales de trabajo y como factor crucial para la emancipación de los gobiernos locales, lo que permite establecer estructuras y espacios que fomenten la organización interna y la influencia externa.

Es menester entonces, comenzar a pensar e interiorizar desde el ámbito gubernamental, en la comunicación, no subestimada como una actividad de segundo orden o no prioritaria, sino reconocida como un ejercicio de proyección estratégica, asumido desde lo interno de la institución gubernamental como una parte integral de su accionar, a partir de una gestión y planificación fundamentada en sólidos procesos.

No obstante, es preciso indagar si los dirigentes políticos y sus equipos de trabajo son totalmente conscientes del papel decisivo que esta desempeña. Es ineludible analizar si en base a ello se adoptan directrices estratégicas para el manejo de la comunicación gubernamental o si, por el contrario, el entorno dinámico y cambiante, dificulta la formulación de objetivos estratégicos en términos de comunicación y los lleva a actuar de manera espontánea y reactiva, adaptándose a las contingencias del momento.

La presente investigación se desarrolla desde la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara, institución que no está exenta de la necesidad inminente de incorporar una concepción coherente, integrada y planificada de la comunicación a fin de obtener un reconocimiento positivo de la gestión gubernamental.

En dicho escenario de estudio se detecta: inexistencia de un pensamiento estratégico de la gestión de la comunicación gubernamental, escasas prácticas investigativas que proporcionen resultados diagnósticos y despliegue de acciones comunicativas espontáneas, aleatorias y poco sistemáticas, sin orden ni razonamiento estratégico. Esto tiene un impacto negativo en la coordinación de acciones de comunicación eficaces, obstaculiza la consecución de sinergias y limita el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es importante destacar que la literatura sobre la comunicación gubernamental, es en su mayoría muy reducida, y la producción científica en este campo es poco abundante. Los estudios previos que abordan esta temática se centran principalmente en el ámbito digital

como se evidencia en la tesis de Aparicio (2021), un estudio diagnóstico sobre la participación ciudadana en el Portal del Ciudadano de Santa Clara, y la tesis de Yudeivi Olivera en opción al título de máster quien ofrece información de interés al respecto de la aplicación y el uso del gobierno electrónico. Afín con la actual investigación, se considera de gran relevancia la tesis de diploma de Daniela Fernández Moya (2022), que desde un estudio pionero expone los resultados de un diagnóstico de comunicación gubernamental en el Gobierno Provincial del Poder Popular en Villa Clara.

Ante estas carencias se presenta como **problema de investigación**: ¿Cuál es el estado actual de la comunicación gubernamental en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara? Para ello se proponen los siguientes objetivos:

**Objetivo General:** Diagnosticar el estado actual de la comunicación gubernamental en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara.

#### **Objetivos Específicos**

- Proponer un mapa de públicos para la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara
- Caracterizar la estructura organizativa de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara
- Describir la construcción y transmisión de los mensajes en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara
- Identificar los componentes estratégicos de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara

Un estudio de esta naturaleza establece un punto de partida para la generación de narrativas más robustas. Su propósito es ofrecer una visión objetiva sobre los puntos fuertes y débiles en materia de comunicación y encauzar el camino comunicacional a seguir para reducir la improvisación y la descoordinación. Se pretende hacer conciencia de que una política de comunicación gubernamental basada en objetivos estratégicos, una organización que responda a dichos objetivos y una coherencia en la construcción y posterior transmisión de los mensajes, acerca a la gobernabilidad.

El reporte de investigación se estructura en tres capítulos. En el capítulo primero, se halla el posicionamiento teórico que sirve de fundamento de la investigación. El capítulo segundo, agrupa los referentes metodológicos del estudio, el diseño elegido para su desarrollo, las decisiones de muestreo y los procedimientos generales de investigación. En el capítulo tercero se exponen los resultados del diagnóstico a través del análisis concurrente de la información recopilada. Se ofrecen Conclusiones, Recomendaciones y Anexos.

### LA COMUNICACIÓN Y LA POLÍTICA EN EL ESCENARIO DE GOBIERNO

La comunicación no es un acto voluntario, es un elemento inherente al ser humano y a su interacción con los otros. El ámbito público no es la excepción. En él, todo comunica: desde los hechos más deliberados de transmisión de mensaje hasta los sucesos más circunstanciales, como el trato, malo o bueno, que se otorga en una oficina de gobierno. Es fundamental como elemento de legitimidad y de gobernabilidad, al que ningún funcionario puede renunciar. (Salazar, 2019, p.274)

María Canel (2006), la describe como “esencial a la organización de la comunidad”, según la autora “sirve para orientar la sociedad por medio de la definición de unos objetivos y de la identificación de los problemas; para conseguir un consenso, ya que acerca intereses, facilita la comprensión de las distintas posturas y las percepciones de los valores y tradiciones; y además para la resolución de conflictos, trascendiendo las diferencias, verificando las distintas opciones, y razonando la elección de una de ellas entre varias” (p.19).

Con relación al término de política, el diccionario de la Real Academia Española establece el siguiente significado: “el arte de gobernar los pueblos” y la “actividad de los que rigen o aspiran a regir los asuntos públicos”. Al seguir las ideas de Canel (2006), se entiende como un conjunto de actividades y procesos mediante los cuales se toman decisiones que afectan a una sociedad. Implica el ejercicio del poder y la búsqueda de objetivos y soluciones para el bienestar común. Puede abarcar aspectos como la formulación de leyes, la toma de decisiones públicas, la gestión de recursos y la representación de intereses.

Es innegable que la actividad política o de gobierno se basa en gran medida en la comunicación, que tiene como objetivo principal “informar, mediar intereses e interpretar” (Reyes et. al, 2010, p.88), para permitir la acción y la comunicación de un individuo o Estado. De hecho, la comunicación y la política son dos aspectos inseparables de una misma realidad. Son elementos esenciales para el desarrollo humano, ya que han contribuido a la organización del Estado y al desarrollo de sus potencialidades de índole político, social y económico. Ambas están intrínsecamente vinculadas al progreso de la

humanidad y son fundamentales para lograr un desempeño adecuado en las organizaciones públicas.

En consonancia con esta perspectiva se comparte que “alejarse de una visión mercadotécnica y propagandística es elemental para comprender el verdadero rol de la comunicación en el ejercicio de gobierno” (Cárdenas et. al, 2012, p.6). Esto implica dejar de enfocarse únicamente en estrategias de persuasión y promoción, y en cambio, comprender la comunicación como una herramienta básica para establecer una relación auténtica y efectiva entre los gobernantes y los ciudadanos.

María Canel (2006) parte de las visiones de numerosos teóricos y refiere que “no hay política sin comunicación” y ofrece la siguiente definición para el campo de investigación académica denominado comunicación política:

Es la actividad de determinadas personas (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 (p. 27).

En conjunto, estas nociones se entrelazan para establecer una relación equilibrada y eficaz, con el objetivo de garantizar una gestión gubernamental exitosa y una sociedad bien gobernada. Una política efectiva requiere una comunicación clara y transparente para informar y ganar el apoyo de la ciudadanía. A su vez, una comunicación eficaz necesita de una política bien definida y coherente para transmitir mensajes claros y consistentes. Mientras que, el gobierno, debe integrar una política sólida y una comunicación efectiva para lograr los objetivos propuestos y obtener el respaldo de la sociedad.

Cada uno de estos términos debe ser pensados desde su estrecha relación e influencia mutua. Entender cómo se articulan y se influyen mutuamente es esencial para lograr una gobernanza sólida, una comunicación estratégica y una implementación exitosa de las políticas públicas. Por lo tanto, su comprensión se convierte en un factor determinante para alcanzar el éxito en la gestión de gobierno.

## CONCEPTOS Y PERSPECTIVAS PARA DESCIFRAR LA COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL

Cuando se hace referencia a la comunicación gubernamental, es común asociarla en primer lugar con la política como elemento central, y a las diversas estrategias para promoverla.

La comunicación política abarca a los escenarios gubernamentales y a la comunicación que de ellos emerge. La comunicación de gobierno es un campo de estudio vinculado directamente a la comunicación política, pero que puede ser estudiado como un objeto particular. Normalmente el término «comunicación de gobierno» es utilizado para el estudio de las comunicaciones del primer nivel del gobierno ejecutivo, pero también puede ser utilizado para los niveles locales y regionales. (Ponce, 2013, p.44)

La comunicación gubernamental es entendida como aquel ejercicio que determina la agenda de gestión de instituciones, actitudes y procesos; pero hay que ser precisos en clarificar que la comunicación gubernamental debe distinguirse de la materia electoral y de partidos para justamente circunscribirse solo en la gestión y administración pública (Solis, 2023).

La comunicación gubernamental o de gobierno, luego de analizar los aportes de un importante número de académicos (Delle Donne, 2011; Vega, 2009; Dader, 2008; Canel, 2007; Elizalde, 2006; Gasió y Amadeo, 2006; Gerstlé, 2005), se concluye que tiene diferencias significativas en su enfoque y alcance, entendiéndose como una comunicación llevada a cabo exclusivamente por el gobierno y la administración pública.

Mario Riorda 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” (Riorda, 2006, p. 7). Es decir, no solo la concibe desde cuestiones inherentes a la transmisión de mensajes por parte del gobierno, sino que también la vinculan a la ejecución de políticas y acciones por parte del gobierno.

Mario Riorda (2006, p. 27) define la Comunicación Política Gubernamental (CPG) como “el conjunto de estrategias comunicacionales de un gobierno que apuntan a obtener el apoyo o a disminuir el rechazo social hacia sus decisiones”. Desde esa visión, enfatiza en la

gestión de una comunicación más sostenida o lo que es lo mismo, que sea continua y consistente en lugar de episódica o intermitente. Esta conceptualización sugiere que la comunicación gubernamental no se limita a momentos puntuales o a situaciones de crisis, sino que se convierte en un proceso constante y estratégico.

Así, se presenta la propuesta de Fernández y Sznaider (2012), quienes afirman que no sólo los discursos de los funcionarios forman parte de la comunicación política, sino también el accionar o gestión del gobierno, es decir las políticas públicas implementadas.

Desde la perspectiva de Elizalde (2006) 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” (p.6).

Haciendo mayor hincapié sobre la relación con las políticas públicas, Layon (2018, citado en Ríscolo, 2020) sostiene que la comunicación gubernamental es un medio necesario, que permite la rendición de cuentas a los ciudadanos y la publicidad de los proyectos, acciones, actividades y políticas públicas realizadas. De tal forma, entiende que el objetivo principal es disminuir las barreras entre gobernantes y gobernados, con el fin de diseminar las informaciones contenidas y establecidas en ley, para cumplir con las metas estipuladas y solucionar determinadas situaciones del espacio público.

Mientras que, Cárdenas (et al. 2012) la 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 (p.4).

Esta última concepción propuesta por Cárdenas que divisa a la comunicación de gobierno como una acción permanente llevada a cabo de manera constante y regular, se asume en la presente investigación en base a su claridad conceptual, la consideración para su elaboración de los aportes y perspectivas teóricas de varios académicos y su ajuste con los propósitos de este estudio.

Con todo ello, debe concebirse a la comunicación gubernamental como un espacio de encuentro, donde la integración del ciudadano desempeña un papel crucial. Por esta razón, es necesario desarrollar la construcción de un perfil gubernamental basado en principios

claros. En lugar de imponer, es fundamental reforzar y lograr que los funcionarios operen mediante mecanismos y estrategias que se ajusten a las necesidades reales de los ciudadanos.

Silvia Molina (2004) presenta dos elementos cardinales de la comunicación en el ámbito gubernamental que deben ser abordados para comprender a plenitud su legítima función:

- a) la comunicación que se mantiene dentro del gobierno entre sus diversas áreas y que busca asegurar su mejor integración, su funcionamiento, su diversificación y un campo crecientemente ampliado de asuntos de su competencia que le permiten evolucionar internamente.

En este sentido Carlos Álvarez Teijeiro (2013) asume la comunicación interna también como un proceso estratégico como un medio que permite construir una cultura gubernamental.

- b) la comunicación que el gobierno mantiene con su entorno, es decir, con los partidos políticos, los otros sistemas de la sociedad y la ciudadanía en general, así como con el sistema político global (Molina, 2004, p.39).

Según Juan José Solís Delgado (2010) el ámbito de la comunicación gubernamental se circunscribe solo a la gestión y la administración pública. Más aun, dado que la comunicación gubernamental supone un ejercicio que determina la agenda de la gestión de instituciones, actitudes y procesos, debería ser tratada como una política pública en sí misma.

La comunicación que involucra al órgano de gobierno, es definida como comunicación gubernamental. Su relevancia radica en la interacción comunicativa que establece entre las instituciones (gobierno) y públicos (ciudadanos), y por ende es un medidor a la hora de evaluar la gestión de gobierno. (Delle, 2011; Riorda, 2011).

Así la noción de servicios públicos abarca actividades tan diversas como la comunicación (información pública). De esta se denota la información orientada a la colectividad, y transmitida como un ejercicio de transparencia gubernamental y por ende su legitimación en el ejercicio de gobierno y de poder público. El acceso de los ciudadanos a la información pública del Estado es un derecho fundamental y básico del ciudadano que implica, para el

Estado, la obligación de difundir y comunicar la información sobre su gestión administrativa (Fuenmayor, 2004, p. 23).

En el texto de María Canel “La comunicación de la administración pública” de 2018, inicia la discusión con una delimitación conceptual necesaria de la comunicación de la administración pública. Se refiere al: 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, p. 40).

La comunicación de un gobierno depende de la interacción de varios actores y decisiones de quienes están al frente de la misma en la búsqueda de cumplir con las expectativas de la comunidad. Esto lleva a definir a la comunicación estratégica en la administración pública local como un conjunto de procesos que integra la comunicación institucional, la comunicación política, y la comunicación para el desarrollo, de manera que respondan y articulen con la gestión realizada, su planificación territorial, coyuntura política y participación ciudadana, en busca de consolidar un buen gobierno centrado en el ciudadano. (Calle y Badía, 2020)

Ese es el sentido de comprender las tendencias de la comunicación gubernamental desde una concepción integrada de la comunicación institucional en un sentido amplio, integrando estrategia y táctica, comunicación interna y externa, los medios “tradicionales” con los nuevos medios sociales, pero fundamentalmente, incorporando una concepción holística de la comunicación de gobierno, la cual es consciente de que los procesos de gestión de consensos y disensos electorales y gubernamentales no pueden ser considerados procesos de decisión separados unos de otros. (Elizalde y Riorda, 2013, p. 14)

## COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN ACCIÓN: BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS

La gestión de la comunicación en las instituciones políticas 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 estas organizaciones políticas.

La comunicación gubernamental es gestión, es planificación y debe ser planteada en términos estratégicos. Debe estructurarse en base a objetivos claros y metas a cumplir, teniendo en cuenta una realidad compleja y a los actores que intervienen en el escenario político (Echavarría, y Maurizi, 2013).

Por ello muchos acercamientos al ámbito de la comunicación de gobierno se asumen desde diversas aproximaciones que aportan los referentes de las relaciones públicas, comunicación corporativa, comunicación organizacional, reputación corporativa, comunicación estratégica, comunicación institucional, etc., surgidos progresivamente a medida que la comunicación busca nuevas fórmulas y modos para responder a las también nuevas necesidades. (Sanders y Canel, 2010, p. 15)

Sin entrar en debates sobre la terminología, se asumen las contribuciones que para el estudio de la comunicación de gobierno se pueden extraer de la comunicación de organizaciones. (ídem)

Sobre lo anterior, Canelo (2007) resume los elementos esenciales en el avance de la comunicación institucional. Estos componentes incluyen los métodos y enfoques de interacción comunicativa entre los actores involucrados, la formación de identidad e imagen de las instituciones públicas a través de la interacción con su audiencia, las responsabilidades tanto organizativas como comunicativas de las partes implicadas y los roles y funciones de los interlocutores sociales. (p. 73).

La representación que un Gobierno quiere dar de sí mismo, en tal sentido, no es una sola pieza de comunicación sino de toda una planificación que tiene como trasfondo una unidad de Gobierno en todas sus dimensiones. (Echavarría, y Maurizi, 2013).

En definitiva, estratégicamente la comunicación gubernamental refiere a entender a la misma como “Gubernamentalidad”. Para este tipo de enfoques de la comunicación, refiere a la reducción de las tensiones irresolubles entre demandas de los ciudadanos y la capacidad de respuesta del estado, a través de aquellas “...acciones que derivan en nodos transversales que, a modo de recomendación, permeen todas las dimensiones de un gobierno, con el

objeto de obtener capacidad institucional y condiciones de gobernabilidad que doten de consenso a las gestiones” (Riorda, 2006, p.7).

El enfoque pretende tener un alcance global a través de la planificación de la comunicación como un todo, pensada desde una visión general de Gobierno y traducida en un mito que se comunica desde diferentes plataformas y metodologías. (Echavarría, y Maurizi, 2013).

Desde su perspectiva sobre esta temática, Canel (2014), destaca la relevancia de la transparencia y acentúa la necesidad de brindar información clara y accesible a la ciudadanía. La autora subraya la importancia de la comunicación bidireccional, para fomentar la participación ciudadana y el diálogo abierto como elementos claves para fortalecer la legitimidad y confianza en las instituciones. Asimismo, hace hincapié en la urgencia de establecer una comunicación coherente y consistente, desde la cual se transmitan mensajes claros y alineados con los objetivos y valores de la administración pública.

Adicionalmente, como otra de las premisas defendidas por la autora, se recalca el valor agregado de contar con un plan de comunicación de crisis bien estructurado y preparado, con el objetivo de minimizar el impacto negativo, preservar la confianza en la administración pública y proteger su reputación. Las instituciones deben desarrollar una comunicación abierta y efectiva partiendo de una premisa básica que es la información veraz y actualizada a la ciudadanía (ídem).

En resumen, las administraciones públicas deben dirigir su gestión de comunicación para lograr sus objetivos como organismos públicos, conforme a los principios y políticas establecidos en el territorio, y priorizar el interés público para satisfacer las necesidades de la comunidad. 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. La comunicación institucional en acción implica una planificación cuidadosa, el uso efectivo de los canales de comunicación adecuados y la promoción de una cultura de diálogo y participación.

La comunicación en la administración pública o gobierno local dejó de ser una opción para convertirse en una prioridad, pues la exigencia de la comunidad es mayor en cuanto a sus

requerimientos y necesidades; por ello existe un cambio paradigmático de la comunicación en el que se pasa de un modelo básico, lineal y sencillo, a un modelo que durante la última década ha discutido con mayor intensidad, la sostenibilidad de los cambios sociales, la interacción ciudadana, y la participación, como factores claves sobre todo en las organizaciones que prestan servicios públicos. (Calle y Badía, 2020)

Al implementar estas buenas prácticas, pueden garantizar una comunicación efectiva y fluida, para promover una relación sólida y colaborativa con la ciudadanía.

Por consiguiente, los gobiernos deben establecer su actividad comunicacional basada en los principios que los guían, fomentar el diálogo y la participación para garantizar la legitimidad política y la gobernabilidad, y prestar especial atención al ciudadano y a los elementos necesarios para una buena gestión de la comunicación gubernamental.

## COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL EN ACCIÓN: CLAVES PARA UNA GESTIÓN EXITOSA

Mario Riorda va más allá y propone que gobernar es comunicar. En otras palabras, sostiene que la gestión implica generar consenso, lo cual sólo se puede lograr mediante la comunicación política.

La gestión y la comunicación constituyen dos de los componentes centrales del gobierno de las sociedades contemporáneas. Como tal, la primera se estructura a través de un conjunto de procesos y operaciones orientado a la resolución de problemas públicos y la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Por su parte, la comunicación está fundamentalmente vinculada a la articulación de consensos, habilitando la cooperación social, ordenando y otorgando sentido a la vida en comunidad. (Graglia, 2020).

En otras palabras, la gestión política es el componente del gobierno que tiene por objetivo central el desarrollo integral, mientras que, la comunicación se despliega a través de numerosos dispositivos, entre los que destaca la comunicación gubernamental, y se orienta principalmente a la construcción de legitimidad(es). Como articulaciones complejas de estructuras y procesos políticos, la gestión de la comunicación constituye así un referente importante de la gobernabilidad. Y ambas implican enormes desafíos para los proyectos

políticos de transformación que pretenden gobernar hoy en las comunidades. (Graglia, 2020).

La comunicación gubernamental debe ser flexible, tolerante, abierta al cambio y a sugerencias. Debe aprovechar la información proveniente de los funcionarios públicos y los ciudadanos para mejorar su gestión. Asimismo, es crucial que se planifique de manera estratégica, con objetivos definidos y metas a alcanzar, considerando la complejidad y la evolución constante de la realidad.

La comunicación gubernamental “es gestión, es condición, es planificación y debe ser planteada en términos estratégicos. Debe estructurarse en base a objetivos claros y metas a cumplir, teniendo en cuenta una realidad compleja e impredecible (en constante movimiento y cambio) y que los actores intervienen en el escenario político son distintos, con discursos contradictorios, inclusive que el gobierno mismo tiene sus diferencias y contradicciones. El énfasis está puesto en comunicar lo posible, lo políticamente viable con el fin de disminuir las expectativas de las personas y minimizar los riesgos de los temas que no se traten para los Gobiernos.” (Echavarría, y Maurizi, 2013)

La gestión de la comunicación debe estar aparejada con la gestión gubernamental. Al integrar la comunicación en todas las facetas de la gestión gubernamental, se fortalecen los vínculos entre los ciudadanos y las instituciones públicas, generando beneficios tanto para la comunidad como para la propia administración.

Acorde con el análisis de varios autores en este campo de investigación, como Reaño (2019), Amadeo (2016), Rivero (2017), Yáñez (2015) y Elizalde (2006), se pueden identificar, a partir de una sistematización propuesta por Fernández (2022), algunos elementos indispensables para llevar a cabo una buena gestión de la comunicación en los gobiernos:

- Construir un perfil gubernamental que se ajuste a las demandas sociales, sin abandonar la ideología y los principios institucionales y gubernamentales, pero desde una perspectiva proactiva.
- Garantizar prácticas orientadas a la construcción de lo público y a generar confianza.

- Establecer relaciones armoniosas y de interdependencia saludable con los medios de comunicación, ya que son importantes generadores de opinión y tienen la responsabilidad de defender el interés común y construir lo público.
- Fomentar una cultura de la información basada en procesos y sistemas que conviertan la información en un recurso fundamental para el bien colectivo, para generar comprensión y conocimiento.
- Establecer una comunicación bidireccional. Adoptar un estilo de comunicación gubernamental abierta que incluya a los medios de comunicación y las tecnologías de la información como actores indispensables.
- Responder de manera oportuna a las quejas, sugerencias e inquietudes de la ciudadanía.
- Dirigir la gestión de los procesos comunicativos para cumplir con las funciones del gobierno.
- Desarrollar procesos de comunicación interna óptimos que fomenten las relaciones bidireccionales entre los directivos y los subordinados, así como la construcción de espacios de diálogo interno.

En el orden municipal es más notoria la necesidad de comunicarse con diversos actores (públicos, sociales y privados), ya que en ello se define la obtención de recursos, de legitimidad y, en general, la manera de posicionarse en el entramado estatal. Es de alta utilidad que las instituciones municipales mantengan flujos de comunicación política con sus reales y potenciales interlocutores, en la idea de renovar su lugar y participación en la vida pública. (Pompilio, 2016, p. 136)

La gestión de la comunicación complementa y respalda el quehacer del gobierno, pero no puede asumir su lugar ni utilizarse como justificación. Incluso si se lleva a cabo de manera eficiente, la comunicación no puede solucionar por sí sola una mala ejecución de las funciones gubernamentales. Es vital asegurar un desempeño institucional robusto en términos de funcionalidad y objetivos, junto con una gestión comunicacional efectiva que desde su integración conduzca al éxito.

## EL DIAGNÓSTICO: LA BRÚJULA HACIA UNA COMUNICACIÓN GUBERNAMENTAL EFECTIVA

La proyección estratégica de la comunicación consiste en planear, preparar, así como concebir el sendero a seguir por la organización en términos de trasmisión de mensajes, flujos, canales... hacia la mejora continua, hacia el futuro. Sobre este análisis, Pino (2011) explica que no alcanzamos a fundamentar con precisión un problema estratégico si antes no le hacemos un diagnóstico acertado de las condiciones reales y presentes del hecho en cuestión.

Desde esta concepción, el diagnóstico es el cimiento sobre el cual se construye la gestión de la comunicación gubernamental, como una brújula que guía el rumbo hacia una comunicación efectiva.

Es un punto de partida esencial, una radiografía detallada que permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades en el terreno de la comunicación. Es, en la comunicación de gobierno, un examen minucioso que desvela los desafíos y crea la base para el diseño de estrategias y acciones pertinentes. Es el primer paso crucial para lograr una comunicación sólida y coherente que conecte con los ciudadanos y promueva la transparencia y la confianza.

En el marco de la contemporaneidad no es suficiente, según Javier Sánchez (2013, citado por Bravo Mancero, 2016, p. 241) con ser honesto, distribuir el presupuesto en áreas sociales, manejar bien la retórica del discurso, para ser valorado como un buen gobierno. El nuevo contexto obliga a efectuar el diagnóstico de las necesidades de la gente, que es básico para la toma de decisiones. Para cumplirlo se debe: conocer la demanda ciudadana, definir el concepto de gobierno, establecer los temas de coyuntura, conformar estrategias adecuadas para conducir la agenda pública, homogeneizar los mensajes oficiales y diseñar una estructura organizacional adecuada para los esfuerzos de comunicación social.

Como punto de partida de la presente investigación, se aborda el análisis de la comunicación política gubernamental y el diagnóstico de su estado, basándose en el Modelo Sistémico de la Comunicación Gubernamental (Figura 1) propuesto por Cárdenas (et. al, 2012). Este enfoque, fundamentado en la Teoría de los Sistemas de David Easton, proporciona una perspectiva integral y holística para comprender y evaluar la comunicación en el ámbito gubernamental.

La lógica de dicha propuesta se organiza en función de algunos elementos claves: los llamados insumos o inputs, y las respuestas u outputs. El primero de ellos representa las expectativas y preocupaciones de la población, los grupos de interés y otros actores relevantes. Se refiere a las demandas, solicitudes o apoyos provenientes del ambiente (públicos objetivos) hacia el gobierno. Estas pueden ser en forma de peticiones, necesidades, propuestas, opiniones o reclamos. (Cárdenas, et. al, 2012, p.8)

En el caso de los outputs se puede definir este concepto a partir de sinónimos como respuestas y acciones que el gobierno emprende como resultado de los inputs recibidos. Estas respuestas pueden incluir políticas públicas, decisiones, medidas, programas de acción, comunicación, entre otros. Constituyen el medio para lograr que el gobierno aborde las demandas y necesidades planteadas por los diferentes públicos objetivos. (ídem)

Según los postulados de este modelo y los axiomas de la teoría defendida por Easton (2007), el gobierno debe orientar su comunicación hacia la estructuración de un sistema eficiente y ágil que le permita dar una respuesta rápida y efectiva a los insumos recibidos. Esto significa que la comunicación gubernamental debe facilitar la conversión de las demandas en políticas y acciones concretas, a través de procesos de toma de decisiones y retroalimentación, en aras de alcanzar un mayor grado de comprensión, adhesión y apoyo por parte de los ciudadanos, lo cual se traduce en beneficios significativos como mantener la legitimidad y la gobernabilidad.

Por tales razones, se destaca la relevancia que tiene para los gobiernos “la comunicación de su gestión y la gestión de la comunicación” (Cárdenas et. al, 2012, p.9), al ser cuestiones que sería absurdo limitar a la mera transmisión de información, dado que se convierten en una herramienta estratégica para construir una relación sólida entre el gobierno y la sociedad, así como para promover un sistema político más estable y resiliente.

En términos de dicho modelo y en relación con todo el abordaje preliminar, Cárdenas (et. al, 2012) refiere que:

“De allí radica la importancia de que los gobiernos tengan como una de sus preocupaciones centrales la comunicación de su gestión y la gestión de la comunicación en aras de mantener la estabilidad del sistema, no tanto pensándolo en términos de la

contención del descontento sino como una herramienta para convertir el descontento en actitudes y valoraciones positivas hacia y del sistema político” (p.9).

A tono con la actual investigación, se asume el modelo antes mencionado debido a que involucra elementos comunicativos, estratégicos, organizativos, de relaciones públicas y discursivas. Todos ellos de suma importancia para el estudio y análisis de los procesos comunicativos en instituciones gubernamentales.

De este modo, al tomar como referente la sistematización propuesta por los autores y con el propósito de desarrollar el modelo de comunicación gubernamental sugerido, se seleccionan ciertos elementos esenciales de la comunicación para priorizar en la aplicación del diagnóstico. El objetivo es optimizar el análisis del estado de la comunicación en la institución específica que se estudia. Por consiguiente, devienen de una revisión teórica exhaustiva de la bibliografía consultada los siguientes indicadores: los mapas de públicos; la construcción, estructuración y transmisión de los mensajes; la estructura de la comunicación y sus componentes estratégicos.

En consecuencia, según el enfoque del Modelo Sistémico de la Comunicación y sus premisas o directrices principales, se realiza el diagnóstico del estado actual de la comunicación gubernamental en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara, con especial énfasis en indicadores de suma relevancia para el presente estudio.

---

## MAPA DE PÚBLICOS

El mapa de públicos (Figura 2) se utiliza como una herramienta estratégica para visualizar y comprender la diversidad de audiencias a las que se dirige la comunicación política gubernamental. Por medio de este mapa, se pueden identificar los distintos segmentos de la población y comprender sus necesidades, intereses y actitudes hacia el gobierno y sus políticas.

Asimismo, este autor puntualiza en 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. Al respecto, Ensik y Cornelli (2008 citados en Cárdenas et. al, 2012) afirman que:

En política no se le habla a todo el mundo al mismo tiempo. Diferentes segmentos tienen lógicas distintas, o grados de abstracción y subjetividad. Lo que un nivel socioeconómico considera importante, otro estrato social puede visualizarlo como una cuestión poco relevante, o “leerlo” de una manera completamente distinta. Por lo tanto, así como hay acciones para distintos públicos, también existen diferentes maneras de comunicar, dependiendo de qué tipo de apoyos se estén buscando (p.11).

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. Utiliza 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. Algunos de ellos, mencionados por Cárdenas (et. al, 2012) se sitúan a continuación:

- alcance de la comunicación (públicos internos y públicos externos);
- carácter estratégico en relación con el nivel de relevancia otorgado a la comunicación para el logro de los objetivos de la institución (públicos primarios y públicos secundarios);
- o de acuerdo a su naturaleza (públicos y privados, académico, religioso, gremial, sociedad civil, etc.)

Desde el alcance de la comunicación, se procede a segmentar los públicos en dos clasificaciones, internos y externos.

Los entes de naturaleza política y pública a la vez, deben orientar sus acciones de cara a los ciudadanos, quienes legitiman el sistema a través de diversos procesos; sin embargo, deben delimitarse de acuerdo a su ubicación geográfica, el poder de decisión, la ubicación dentro de la organización estatal, las funciones y responsabilidades. Los que determinan los niveles y destinatarios que caracterizan los públicos, los que se constituyen en los receptores de los mensajes de estos. De acuerdo a Kornelli y Ensik (2008), en política no se le habla a todo el mundo al mismo tiempo, sino que se debe prestar especial atención a los destinatarios, y en función de eso al modo en que se comunica, porque no a todos se les

habla de la misma forma. Diferentes segmentos tienen lógicas distintas, o grados de abstracción y subjetividad. (Fernández Rueda, 2021, p. 29)

Por ende, la relación con este segmento de público es fundamental para garantizar una comunicación efectiva dentro de la institución de gobierno, ya que su alineación con los valores y objetivos institucionales, su motivación y compromiso, así como su capacidad para brindar retroalimentación y participar activamente, 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.

El ámbito externo merece le sea asignada importancia y atención en las organizaciones, debido a su repercusión en la reputación, sostenibilidad, crecimiento y responsabilidad social. De ahí que la comunicación con los públicos externos se considere fundamental para establecer y mantener una imagen positiva de la organización, construir una imagen sólida y transmitir mensajes con influencia en la percepción y el comportamiento de los públicos.

---

## CONSTRUCCIÓN, ESTRUCTURACIÓN Y TRANSMISIÓN DEL MENSAJE

Al margen de las suposiciones que se suelen hacer sobre el mensaje (Figura 3), aquellas 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. Como señala Cárdenas (et. al, 2012, p.12) el mensaje tiene un componente argumentativo y uno iconográfico (o imagen). 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.

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

Al seguir la lógica de este autor, es menester hacer mención a una serie de aspectos relacionados con el mensaje. A continuación, se presenta una síntesis de los indicadores

esclarecidos por Cárdenas (et. al, 2012, p.13) en el Modelo Sistémico de la Comunicación Gubernamental:

- *Enfoque del mensaje:* Se define como la “punta de lanza del mensaje o sobre quien se hace el énfasis” y a juicio del propio autor se expone que “puede recaer en la institución, en el líder o en las políticas públicas que impulsa la entidad”. La importancia de este primer paso radica en que al adaptar el mensaje, se aumenta la probabilidad de que sea comprendido, aceptado y capaz de generar un notable impacto en los públicos objetivos.
- *Argumento e imagen:* Énfasis en la necesidad de incluir un argumento sólido y persuasivo respaldado por evidencias y razones lógicas.
- *Constructo del mensaje o características fundamentales:* El mensaje debe tener características claras y específicas que lo distingan, como la naturaleza (informativa o persuasiva), el tono (polémico, conciliador), la brevedad, la concisión, la coherencia y la sincronía con los públicos, cuestiones que facilitan la comprensión y retención del mismo.
- *Valores institucionales destacados:* Es menester identificar y resaltar los valores institucionales que respaldan el mensaje.
- *Valores destacados del líder institucional:* Se resume a identificar y destacar los valores personales, profesionales, ideológicos y comunicativos del líder que encarna a la entidad.

En lo que concierne a la forma de transmisión del mensaje (Figura 3) a los distintos públicos previamente determinados, es importante considerar dos tipologías ofrecidas por Martínez Pandiani (2008): “las formas tradicionales y las formas nuevas”.

En la conceptualización de dicho teórico, se infiere que en las formas tradicionales el contacto se manifiesta a través de la presencia física y la cercanía del emisor. Mientras que, una aproximación al concepto de formas nuevas alude a una transmisión por medio del contacto virtual o digital. Se apuesta por la utilización de herramientas y plataformas digitales para transmitir el mensaje.

Para algunos autores, los términos formas de transmisión del mensaje y canales de comunicación pueden ser empleados indistintamente para referirse a lo mismo. Estos

últimos son definidos a decir de Oyarvide (et. al, 2017, p. 305) como el medio físico, la vía por la que transita el mensaje desde el emisor hacia el receptor. En correspondencia con lo anterior se establecen otras clasificaciones: los canales directos y los canales mediatizados, referidos a las formas tradicionales y las formas nuevas respectivamente. Por lo tanto, ambas denominaciones son acertadas e incluso pueden considerarse sinónimos, ya que describen el recurso utilizado para hacer llegar la información al destinatario.

Las entidades de gobierno, en función de sus objetivos y responsabilidades institucionales, adoptan diversas estrategias de comunicación para establecer canales efectivos con sus públicos internos y externos. Estos canales se deben seleccionar cuidadosamente para lograr una gestión eficiente de la comunicación y garantizar un flujo adecuado de información.

A partir de aquí, y como resultado de lo antes expuesto, se decide puntualizar en el ámbito externo, donde se recurre al uso de numerosos canales, ya sean directos o mediatizados, para establecer y ejecutar de manera efectiva los procesos comunicacionales. En base a ello y para evitar divagaciones, se procede con ajuste en el contexto actual y la relevancia que reviste en la relación gobierno-ciudadanía, a profundizar en dos canales mediatizados de gran impacto y alcance.

---

## MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA

Los medios de comunicación constituyen el alma de una sociedad informada, un ecosistema donde las palabras se entrelazan y los mensajes se expanden como olas en el mar. Son la voz que amplifica los discursos políticos, una ventana abierta que invita a la reflexión y al debate. En su corriente incesante, configuran el tejido social y contribuyen a la conformación del poder en nuestros tiempos.

De acuerdo con Waisbord y Amado (2017) los medios de comunicación ejercen un rol central en la vida política al ser mediadores esenciales. Han introducido y fomentado espacios de información, formación, expresión de opiniones y participación ciudadana. Además, han reinventado la noción de ciudadanía, convirtiéndola en audiencia activa y actores.

Sea por razones económicas o por los usos de las audiencias, los medios «imaginaron comunidades» políticas, sociales y culturales que consideraron a la ciudadanía como actor en contextos políticos, territoriales y socioculturales, y como sujeto comunicacional, productor de la opinión pública, espectador de contenidos y actor cohesionado por su posición frente a los medios (ídem).

En el caso particular cubano, y sobre todo en el contexto de una Asamblea Municipal, es relevante mencionar los canales específicos que suele utilizar esta estructura de gobierno para comunicarse con sus diferentes públicos, los cuales permiten la difusión de información referente a políticas, proyectos y acciones de la institución. Entre los medios locales más significativos se sitúan la radio, la televisión, la prensa y los portales gubernamentales.

Potenciar su uso y asegurar un buen manejo de ellos por parte de las asambleas y demás instituciones de gobierno es esencial para fortalecer la comunicación, la transparencia y la participación ciudadana. Estos medios son herramientas poderosas que cuando se utilizan estratégicamente, pueden contribuir a construir una sociedad informada, activa y comprometida con el desarrollo de su comunidad.

---

## REDES DIGITALES Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC)

Según Jesús Martín Barbero (2005), hacer referencia al término comunicación implica hablar de procesos cargados de sentidos profundamente antagónicos, al ser un espacio de punta de la modernización, motor de las transformaciones culturales que nos hacen contemporáneos del futuro, ya que asociada al desarrollo de las tecnologías de la información, la comunicación proporciona la posibilidad de alcanzar el fin de la definitiva modernización industrial, de la eficacia administrativa, de las innovaciones educativas y hasta del avance democrático que entrañarían las virtualidades descentralizadoras de la informática.

A día de hoy las administraciones públicas residen en un nuevo escenario donde los contenidos digitales y la distribución on-line de contenidos constituyen uno de los elementos clave en la evolución de los modelos de negocio (López Lita y Oñate, 2008).

La llegada de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), han obligado a los actores gubernamentales, a gestionar la comunicación desde una perspectiva tecnológica, a reinventarse e intentar nuevos esquemas que logren responder a los retos que demandan las nuevas dinámicas culturales.

El nuevo ecosistema digital los ha llevado a pensar en multipantallas, páginas web, dispositivos móviles y redes sociales, al replanteamiento, cambios y configuración conforme al amplio espectro de posibilidades que el actual contexto comunicacional ofrece para la interacción y el diálogo con los ciudadanos. Su aplicación tiene como objetivo promover mejoras en el desempeño de las administraciones públicas y en el impacto de estas en la sociedad.

Es entonces, ante esta realidad, que los gobiernos asumen la tarea de crear lo que se conoce actualmente como Gobierno Electrónico.

Al respecto, estudios publicados por Criado y Gil-García (2013) establecen que el campo de estudio que abarca las interacciones entre las TIC y las administraciones públicas se conoce precisamente como gobierno electrónico o e-gobierno. A decir de Rivera (2006), el Gobierno Electrónico:

Constituye una nueva manera de organizar la gestión pública para aumentar la eficiencia, transparencia, accesibilidad y capacidad de respuesta a los ciudadanos a través de un uso intensivo y estratégico de las tecnologías de la información y comunicaciones, tanto en la gestión interna del sector público como en sus relaciones diarias con ciudadanos y usuarios de los servicios públicos. (p. 263)

En resumen, como lo describe Delgado (2018), es aquel que se concibe y gestiona con el propósito de aprovechar los datos digitales a fin de mejorar, transformar y crear servicios gubernamentales de manera más eficiente.

Por lo tanto, se puede inferir que el gobierno electrónico, cual tejido de conexiones virtuales, teje una red sólida y efectiva que cataliza el progreso y fomenta una comunicación fluida y una participación ciudadana activa. En este mundo digitalizado, su implementación se erige como un cimiento fundamental, un sólido puente que une a los

ciudadanos con sus gobiernos, y que allana el camino hacia sociedades más inclusivas y democráticas.

---

## ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La organización de la comunicación (Figura 4) se refiere a la estructuración y configuración de los procesos de comunicación dentro de una institución gubernamental. Este indicador evalúa cómo se organiza y distribuye la responsabilidad de la comunicación en la entidad, incluyendo aspectos como la denominación de los departamentos o áreas encargadas de la actividad comunicativa, su ubicación en el organigrama y su relación con otras áreas de la institución.

Adicionalmente, incluye el análisis de la cultura organizacional y toma 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. (Cárdenas, et. al, 2012)

---

## COMUNICACIÓN EN TÉRMINOS ESTRATÉGICOS

La comunicación estratégica (Figura 5) es un indicador clave que consiste en la planificación y ejecución de acciones comunicativas que estén alineadas con los objetivos y metas de la institución de gobierno.

La gestión de la comunicación implica desafíos para los proyectos políticos de transformación que pretendan gobernar hoy las comunidades. Abordar con éxito estos desafíos demanda diagramar estrategias que trasciendan una concepción meramente institucional del gobierno, que lo reduce a los órganos e instituciones que administran el poder del Estado o a las personas investidas de la autoridad para dirigir el Poder Ejecutivo del mismo. Afrontar el gobierno de las comunidades contemporáneas requiere recuperar la dinámica del poder en nuestros análisis y sumar herramientas sofisticadas para intervenir sobre la realidad en pos de nuestros objetivos de transformación. O, dicho de otro modo, requiere (re)incorporar una lógica política y adoptar instrumentos y conocimientos técnicos en la gestión y la comunicación. (Graglia, 2020. P. 16)

Asimismo, es fundamental contar con un plan de comunicaciones bien estructurado, que establezca de manera clara los objetivos, estrategias y tácticas a seguir. Hecho que proporciona una guía sólida y coherente para todas las actividades comunicativas de la institución.

Y, por último, pero no menos importante, Cárdenas (2012) enfatiza en la necesidad de un análisis general de todo lo antes planteado a fin de identificar si la comunicación se inserta en un modelo bidireccional simétrico. O sea, se estudia si hay una comunicación efectiva de doble vía y de la misma envergadura (simétrica) entre gobernantes y gobernados. Para ello, se examina si el gobierno o la institución objeto de estudio comunican de cara a la ciudadanía, y ofrecen no solo espacios de información transparente sino también medios y ámbitos para que la población y el resto de públicos manifiesten sus inquietudes y demandas (pp. 16, 17).

El Modelo Sistémico de la Comunicación establece indicadores que permiten analizar la gestión de la comunicación en una institución gubernamental. Establece estrategias efectivas de comunicación gubernamental para abordar sus demandas a través de procesos de diálogo y respuestas rápidas con el objetivo de transformar esas demandas, insatisfacciones o inquietudes en apoyos al sistema. Pretende generar un escenario gubernamental óptimo donde se desencadenen procesos comunicativos internos organizados, gestionados y de calidad.

En razón de ello, la importancia de profundizar en este tipo de análisis y fortalecer el modelo, radica, como el propio Cárdenas (et. al, 2012) refiere, en contribuir al mejoramiento de los procesos de comunicación política gubernamental. Las instituciones públicas y sus líderes deben tomar conciencia de que lograr el consenso, la legitimidad y la estabilidad que a la postre será un buen ingrediente de gobernabilidad requiere en buena medida de establecer una política de comunicación gubernamental guiada por objetivos estratégicos, una organización que responda a dichos objetivos y una coherencia en la construcción de los mensajes y su posterior transmisión (p.18).

**NORMATIVAS SOBRE COMUNICACIÓN SOCIAL Y GOBIERNOS  
LOCALES CUBANOS: ASPECTOS LEGALES Y PRÁCTICOS A  
CONSIDERAR**

Entre los desafíos que afronta asumir una gestión consciente de la comunicación de gobierno está la articulación de un marco que desde la norma regule su accionar a distintas instancias. En el territorio cubano las principales transformaciones comenzaron a vislumbrarse en 2019 con la aprobación de una nueva Constitución, en cuya base se manejaba la voluntad política por asumir la gestión de gobierno en distintos niveles, y con un marcado énfasis en el escenario local.

Afrontar el gobierno desde las comunidades contemporáneas requiere recuperar la dinámica del poder en nuestro análisis y sumar herramientas sofisticadas para intervenir sobre la realidad en pos de nuestros objetivos de transformación. O, dicho de otro modo, requiere (re)incorporar una lógica política y adoptar instrumentos y conocimientos técnicos en la gestión y la comunicación (Graglia, 2020, p.16).

La constitución de la República de Cuba, aprobada en 2019, referente a la organización territorial municipal y los órganos municipales del Poder Popular, establece en sus artículos lo siguiente:

**ARTÍCULO 168:** El municipio constituye la unidad política administrativa primaria y fundamental de la organización nacional y goza de autonomía y personalidad jurídica propias a todos los efectos legales. Su extensión territorial está determinada por las 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:** 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.

Constitucionalmente, los órganos del poder municipal tienen autonomía para optimizar los procesos y contribuir al desarrollo tanto local como nacional. Se busca fortalecer la gobernabilidad a través de regulaciones innovadoras que involucren a los municipios y

garantizan los derechos de petición y participación local. En este contexto, las asambleas municipales se consideran agentes de cambio y desarrollo, capaces de promover el crecimiento económico, la equidad y la sostenibilidad.

Así mismo la comunicación comienza a desarrollarse con una centralidad en el ejercicio de gobierno y como elemento estratégico de gestión. En el orden municipal es más notoria la necesidad de comunicarse con diversos actores (públicos, sociales y privados), ya que en ello se define la obtención de recursos, de legitimidad y, en general, la manera de posicionarse en el entramado estatal. Es de alta utilidad que las instituciones municipales mantengan flujos de comunicación política con sus reales y potenciales interlocutores, en la idea de renovar su lugar y participación en la vida pública (Aguilar, 2016, p.36).

En términos de la comunicación como elemento indispensable en la gestión gubernamental, las principales regulaciones se establecen en la Política de Comunicación Social del Gobierno y el Estado cubanos (2019), ratificada por la Asamblea Nacional del Poder Popular y en el 8vo Congreso del Partido.

Esta política se opera a través de la Ley de Comunicación Social (2023). Dicha legislación establece la necesidad de que los órganos locales del Poder Popular garanticen los procesos de comunicación (art 17) y por ello a través de Decreto 69 – 72 del 2022 estructura las áreas vinculadas con esta actividad.

En otras palabras, la importancia de la comunicación dentro de las instituciones queda establecida legalmente, configurándola como un área estratégica en cada organización, independientemente de su tipo o funciones.

La comunicación se establece legislativamente como un ámbito institucional de relevancia, articulándola con otras esferas para alcanzar los objetivos de la organización. En el ámbito gubernamental, se busca autonomía, garantizar la participación y el diálogo con la ciudadanía, asegurar la legitimidad política, la gobernabilidad y promover el desarrollo local.

La comunicación atraviesa y abarca los diversos escenarios de gobierno con el propósito de “mantener el consenso en torno al proyecto socialista y mejorar la participación activa popular en los asuntos del Estado” (Enjamio, 2020, p. 3, citado por Fernández, 2022). Para

lograr estos objetivos, se requiere una gestión efectiva de los procesos de comunicación y la identificación de las potencialidades de la organización en esta área por medio de investigaciones que apuesten por el desarrollo de diagnósticos de comunicación con ajuste al contexto, los vertiginosos cambios que se suceden en los tiempos actuales y las nuevas tendencias en este campo, dado que el estudio de la comunicación de los gobiernos tiene por delante una apasionante agenda, que reclama el esfuerzo de investigadores y profesionales.

## MARCO METODOLÓGICO

### CARACTERIZACIÓN DEL ESCENARIO DE INVESTIGACIÓN O UNIDAD DE ANÁLISIS

La Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) en Santa Clara se ubica en la demarcación del Consejo Centro, perteneciente al área urbana de la ciudad, específicamente en Juan Bruno Zayas, entre Avenida 9 de Abril y Serafín García.

Al ser una institución gubernamental representa al Estado y su misión es dirigir y coordinar el desarrollo del municipio de Santa Clara con énfasis en sus potencialidades, en función de elevar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de la población. Todo ello en correspondencia con los objetivos generales y la política del país, de acuerdo con las directrices del Consejo de Ministros o el Gobierno Provincial.

Como órgano superior del Estado a nivel local su responsabilidad abarca los asuntos locales, la planificación y el estímulo del progreso económico y social en el área bajo su jurisdicción, además del ejercicio de funciones de coordinación e intermediación entre la Nación y los municipios.

Está integrada por los diferentes Delegados del Municipio en cada una de las circunscripciones que conforman el territorio. Es presidida por un Presidente (Osmani García López), un Vicepresidente (Ariel Martín Molina) y un Secretario (Chester Danilo Chaviano Valdés).

En el marco de su rol se apoya en el Consejo de Administración Municipal (CAM) y en los Consejos Populares. Le otorga importancia no solo a la iniciativa y amplia participación de la población sino también al trabajo de forma conjunta con las organizaciones de masas y sociales.

### ALTERNATIVA METODOLÓGICA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para los efectos de la presente investigación se asume un enfoque mixto. La elección de esta alternativa se basa en aprovechar las fortalezas de los enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener datos más flexibles e integradores, lo cual conlleva a una

comprensión más completa, rigurosa y contextualizada de la comunicación gubernamental. Ello permite lograr resultados válidos, confiables y aplicables.

Como diseño general dentro de la amplia variedad que incluye la metodología mixta, se adopta un diseño de tipo concurrente cuya finalidad es hacer converger la información cualitativa y cuantitativa, ya sea anidándola, conectándola o haciéndola confluir. Solo se utiliza una fase de recopilación de datos, durante la cual un método dominante (cualitativo o cuantitativo) anida al otro método menos prioritario (cualitativo o cuantitativo, respectivamente) (Hernández-Sampieri, 2014, pp. 546, 547).

De forma más específica, se estima oportuno optar por la selección de un diseño de tipo anidado o incrustado concurrente de modelo dominante (Hernández-Sampieri, 2014, pp. 559, 560), cuyo propósito es combinar elementos cuantitativos y cualitativos en un estudio, con un enfoque dominante y un enfoque secundario que se integran de manera estratégica.

Este tipo de diseño ofrece ventajas clave como: la complementariedad de datos, la perspectiva holística, la visión profunda y transversal del fenómeno objeto de estudio, la flexibilidad en la combinación de métodos (cualitativos y cuantitativos), así como la robustez del diseño evidenciado en su capacidad para validar y contrastar los hallazgos obtenidos. Estas bondades resultan especialmente importantes en un contexto gubernamental en el cual es crucial comprender tanto los datos numéricos y estadísticos como las percepciones y experiencias de los actores involucrados.

El empleo del enfoque cuantitativo como dominante se debe a la eficacia del mismo para medir y cuantificar indicadores concretos establecidos previamente en el modelo de diagnóstico gubernamental. Sin embargo, la incorporación de un enfoque cualitativo como secundario es por motivo de su flexibilidad y adaptabilidad en la recopilación y análisis de datos, su enfoque en las perspectivas subjetivas y significados construidos y su potencial para explorar aspectos emergentes y descubrir nuevos conocimientos.

## TIPO DE ESTUDIO

El alcance de la investigación es descriptivo puesto que se pretende obtener una descripción detallada y precisa de la comunicación gubernamental, identificar patrones y tendencias,

fundamentar decisiones políticas y comprender el contexto y las particularidades del ámbito gubernamental.

Al utilizar este enfoque es posible generar un impacto significativo en la mejora de la comunicación y la toma de decisiones en el entorno gubernamental.

## ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

El estudio que se presenta conlleva al desarrollo de un estudio de caso único, debido a varias razones que respaldan esta elección, entre ellas: la capacidad de examinar en detalle el fenómeno en la AMPP en Santa Clara, la exploración y comprensión del contexto, la identificación de fortalezas y debilidades, el acceso a datos y participantes relevantes, y la contribución al conocimiento general del tema en otros contextos similares. En base a lo diagnosticado, algunos resultados transferibles podrían incluir mejores prácticas, modelos de actuación, recomendaciones y directrices puntuales, así como contribuciones a nivel conceptual y teórico.

Es oportuno el desarrollo de esta estrategia de investigación, especialmente en respuesta a las nuevas decisiones políticas que enfatizan la importancia del municipio, el desarrollo local y la gestión tanto gubernamental como de la comunicación.

## VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

### **Variable 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, llevado a cabo por los funcionarios y representantes de la AMPP en Santa Clara, para transmitir de manera eficiente las políticas públicas, con el fin de conseguir comprensión, adhesión y apoyo por parte de los ciudadanos. Esto implica el uso de símbolos, estrategias, canales de comunicación adecuados y la adaptación de los mensajes a las necesidades y características específicas de la comunidad, en la búsqueda por obtener un reconocimiento positivo de la gestión gubernamental desde dos ámbitos esenciales de análisis: el interno y el externo.

## **Definición operacional:**

### 1. Mapa de públicos

- Públicos internos (Directivos y Subordinados)
- Públicos externos (Intendente, Consejo de Administración Municipal, Ciudadanía, Medios de Comunicación Municipales, Organizaciones sociales, políticas y de masas)

### 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 normativa 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 y 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

Hi: La comunicación gubernamental de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara presenta un estado aleatorio y simplificado centrado solo en el recurso de la información.

H0: La comunicación gubernamental de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara no presenta un estado aleatorio y simplificado centrado solo en el recurso de la información.

H1: La comunicación gubernamental de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara presenta un estado aleatorio y simplificado centrado solo en el recurso de la información.

## DECISIONES DE MUESTREO

### MUESTRA #1: MUESTRA GRIS

Este tipo de muestra viabiliza el análisis de la información obtenida a partir de lo que se ha escrito o publicado al efecto. Con ajuste a la actual investigación, su composición es la siguiente:

- Gaceta Oficial de la República de Cuba: Ley 138 y 139 (2021).
- Ley No. 132/2019 De Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares (GOC-2020-48-EX5)
- Proyecto Ley de Comunicación Social (2023)
- Estrategia de Comunicación
- Organigrama
- Trabajos de Diploma realizados sobre comunicación gubernamental en instituciones políticas del municipio de Santa Clara

---

## MUESTRA #2: MUESTRA PARA INFORMANTES CLAVES

Para la realización de entrevistas la muestra seleccionada tiene lugar a través de un muestreo no probabilístico intencional de informantes claves, con la finalidad de aplicar el instrumento a los principales decisores dentro de la organización y personas claves dentro de la institución, aquellos que por sus vivencias, roles y relaciones en el campo de estudio pueden convertirse en una fuente importante de investigación, de acuerdo con los propósitos y objetivos de la misma.

### **Criterios de selección:**

- Tiempo y disposición para su colaboración con la investigación.
- Vinculación directa con la gestión de la comunicación en la organización y poder de decisión en este proceso.
- Mínimo tres años de experiencia en el sector donde se desenvuelve.

A partir de aquí y desde la consideración de su conocimiento y papel en el desarrollo territorial se trabajó con dos informantes claves: vicepresidente y secretario de la AMPP en Santa Clara.

---

## MUESTRA #3: MUESTRA PARA PÚBLICO INTERNO

El público interno está integrado por un total de 25 sujetos, que incluye a la dirección de la Asamblea, los trabajadores y los Consejos Populares. Al ser una población pequeña, resulta accesible en su totalidad y no es necesario extraer una muestra.

---

## MUESTRA #4: MUESTRA PARA PÚBLICO EXTERNO

Para los públicos externos se emplean, distintas formas o estrategias de muestreo, según la diversidad y complejidad de los mismos. Constituyen públicos externos de la organización, definidos desde la estructura de gobierno local y en función de la importancia estratégica y la influencia de forma decisiva en los planes y objetivos de la organización: ciudadanía, Intendente y Consejo de Administración Municipal (CAM), y medios de comunicación masiva del territorio.

A fin de seleccionar la muestra en el segmento de público externo de la población de Santa Clara se utiliza un muestreo probabilístico aleatorio simple. El universo de habitantes generales de la ciudad de Santa Clara está compuesto por un total 247000 habitantes. De esta forma se asume como una población infinita y queda conformada la muestra representativa por 300 personas.

Para la selección de la muestra del resto de públicos externos, se emplea un tipo de muestreo no probabilístico intencional, guiado por los propósitos de la investigación y los criterios del investigador.

Se asumen los públicos externos restantes, dígase CAM y medios de comunicación, y se establecen los siguientes criterios de inclusión de acuerdo con las metas e intereses de la investigación:

- Importancia estratégica (Nivel de influencia y relación de forma decisiva en los objetivos y planes organizacionales).
- Estabilidad de la relación con la organización (5 años)

La muestra quedó conformada por 3 sujetos en representación de los medios de comunicación y 17 sujetos correspondientes al CAM y las instituciones que lo conforman.

## MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En consonancia con los objetivos de esta investigación y la metodología empleada se aplican los siguientes métodos y técnicas:

---

### REVISIÓN DOCUMENTAL

Consiste en el análisis de los documentos que ofrecen información sustancial sobre la institución objeto de estudio; así como la consulta de la bibliografía relacionada con el tema y los propósitos de la investigación, con el fin de tener una teoría que la respalde y guíe, conjuntamente con una relación entre las fuentes para poder analizar de manera crítica la información obtenida. (Gómez, et. al, 2014)

De este modo, es menester recurrir a la revisión documental dado que permite recopilar, examinar y sintetizar información previamente publicada como: informes y estudios, leyes y regulaciones locales, actas y resoluciones, comunicaciones institucionales dígase

comunicados de prensa, boletines informativos, memorandos internos entre otros documentos de difusión utilizados por la institución de gobierno. Asimismo, conduce hacia procesos de análisis de los rasgos particulares del territorio, los atributos que posee y su devenir económico y social.

**Objetivos:**

- Identificar los principales públicos que establecen vínculos con la AMPP en Santa Clara
- Caracterizar la estructura organizativa de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara
- Identificar los componentes estratégicos de la comunicación en la institución

---

## ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Las entrevistas se presentan como un instrumento que fomenta el diálogo entre personas en busca de completar una información, según Robles (2011) este tipo de reuniones orientadas a la recopilación de datos, sigue el modelo de pláticas entre iguales, basados en encuentros entre el investigador y los informantes.

En el caso de las entrevistas en profundidad, se trata de una técnica de investigación cualitativa que busca obtener información detallada y exhaustiva sobre las experiencias, percepciones, opiniones y conocimientos de los participantes en relación a un determinado tema. Un rasgo característico es su enfoque abierto y flexible, hecho que permite a los entrevistados expresarse libremente y proporcionar respuestas ricas en detalles.

Son una opción viable porque ofrecen una visión enriquecedora y profunda del tema de investigación a partir de la exploración de perspectivas, experiencias y percepciones de los actores clave en este ámbito. Además, otra razón que justifica dicha elección y resulta ventajosa es la flexibilidad y adaptabilidad, lo cual permite indagar en áreas específicas y obtener una comprensión holística y completa de la temática objeto de estudio.

**Objetivos:**

- Identificar los principales públicos que establecen vínculos con la AMPP en Santa Clara
- Describir el proceso de construcción, estructuración y transmisión de los mensajes de la institución
- Identificar los componentes estratégicos de la comunicación en la institución

---

## OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE

La observación es un método de investigación esencial utilizado en diversas disciplinas para obtener información sobre fenómenos sociales, comportamientos y procesos en contextos reales. Por medio de la observación los investigadores pueden recopilar datos de manera directa y sistemática, sin depender únicamente de la información proporcionada por los participantes. Figura de gran utilidad dado que permite capturar aspectos no verbales, dinámicas interpersonales y detalles contextuales que pueden ser fundamentales para la comprensión de un fenómeno en particular.

La tipología de observación no participante se considera una técnica que posibilita una perspectiva objetiva y menos intrusiva al no requerir una interacción directa con los participantes. Se muestra como una elección conveniente para los efectos del presente estudio, especialmente por cuestiones de ahorro de tiempo, objetividad y menor interferencia en los procesos normales de comunicación gubernamental.

### **Objetivos:**

- Caracterizar la estructura organizativa de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara

---

## CUESTIONARIO

Se define como "un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009, citado por Hernández-Sampieri, 2014, p. 217).

La necesidad de este instrumento en el marco de la actual investigación se justifica por varias razones fundamentales, entre ellas: recopilar datos de manera sistemática y

estandarizada, capacidad para abordar temas sensibles de manera más cómoda para los participantes y mayor eficiencia en términos de tiempo y accesibilidad.

**Objetivos:**

- Caracterizar las formas de organización de la comunicación en la AMPP en Santa Clara
- Describir la construcción y transmisión de los mensajes en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara

## PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN

### FASE 1: POSICIONAMIENTO TEÓRICO Y METODOLÓGICO DEL ESTUDIO

El posicionamiento teórico metodológico es la etapa inicial y fundamental de cualquier investigación. Podría imaginarse como los cimientos sólidos de una edificación intelectual, donde se establecen las bases conceptuales y metodológicas sobre las cuales se erige todo el estudio. Es como el faro que guía al investigador hacia la comprensión profunda de un fenómeno o suceso.

En esta fase se sitúan los principales postulados y presupuestos teóricos y metodológicos que guían la investigación y le sirven de antecedentes. En otras palabras, se definen los elementos a los que se subordina y desde la comprensión de los cuales se realiza el estudio, a partir de una rigurosa revisión de autores y referentes bibliográficos de la temática abordada. Dicha revisión permite fundamentar la argumentación del diseño metodológico, además de establecer una categoría de análisis sólida para el estudio.

### FASE 2: ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

A medida que la investigación avanza, impulsada por las características propias de su naturaleza y enriquecida por los avances teóricos, se abre paso hacia la selección de los instrumentos de investigación. Esta trascendental elección se convierte en el umbral que nos conduce hacia la recolección precisa de la información necesaria para la ejecución del estudio.

En un primer momento se precisa del análisis documental como instrumento clave en el proceso de diagnóstico de comunicación gubernamental. Este método implica un análisis exhaustivo que permite identificar patrones, estrategias comunicativas, mensajes clave y evaluar coherencia entre los objetivos comunicativos y las acciones gubernamentales.

Además, se utiliza la entrevista en profundidad de cuya aplicación se prevé obtener valiosos conocimientos sobre percepciones, estrategias, desafíos y oportunidades en el ámbito de la comunicación gubernamental. El desarrollo de este instrumento sostiene los hallazgos del análisis documental.

La complementación y corroboración de esta información condujo a incorporar la observación no participante y por último el manejo de la información en función de la saturación de la categoría de análisis derivó en la selección del cuestionario como técnica idónea para este fin, al incorporar una visión más amplia y cuantificable de la efectividad de la comunicación gubernamental.

---

### FASE 3: RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez que se obtiene la información de interés de la cual se nutre la investigación, es momento de adentrarse en su selección y síntesis. Se debe tomar en cuenta su alineación con los objetivos establecidos en el estudio.

Esta etapa es un proceso esencial en la investigación y el diseño de triangulación concurrente es una estrategia efectiva para obtener una comprensión profunda del fenómeno objeto de análisis. Al validar la información de manera cruzada y considerar críticas y desafíos, es posible maximizar la calidad y relevancia de los resultados y trabajar hacia la consecución de las metas trazadas en el actual estudio.

---

### FASE 4: ELABORACIÓN DEL REPORTE DE INVESTIGACIÓN

Con el arribo a esta última etapa, se han identificado los elementos más sustanciales para la investigación, en pos de analizar los datos de manera clara y concisa, de acuerdo con las exigencias científicas. En este sentido, se ha logrado establecer una conexión armoniosa entre el escenario de investigación y las necesidades propias del ámbito académico en el que se enmarca el estudio.

La esencia de esta fase radica en presentar de manera organizada los hallazgos, conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Tal y como se refiere en las primeras líneas del párrafo preliminar, es importante que el reporte sea claro, estructurado y respaldado por datos y evidencias, con la finalidad de contribuir al conocimiento y mejora de la comunicación gubernamental en futuros contextos y estudios similares de investigaciones sucesivas.

## CONSIDERACIONES ÉTICAS

Durante la investigación se respetaron los principios éticos de la comunidad científica, se obtuvo el consentimiento informado de los participantes y se mantuvo la confidencialidad de la información recopilada. Se siguieron las normas establecidas por la American Psychology Association (APA) para el manejo de la información. Además, los resultados de la investigación se garantizan serán utilizados únicamente para el desarrollo de la variable de investigación. El proyecto de tesis cumple con los deberes y prohibiciones establecidos en el Código de Ética Profesional del Comunicador Social vigente en Cuba desde el año 2013.

## LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se vio limitada por las complicaciones que ameritaba el acceso y los recursos necesarios para una muestra tan compleja y diversa como la ciudadanía. Igualmente, el proceso investigativo estuvo mediado por las complejidades del escenario institucional en asuntos referentes a la estructura organizativa, las transformaciones, aún en proceso, de las funciones y estructuras de gobierno, y en cuanto a las distinciones entre público interno y externo, así como las dinámicas complejas de trabajo.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### MAPA DE PÚBLICOS PARA LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR EN SANTA CLARA

Según lo establecido en el Organigrama (Anexo 9) y el Anexo 14 de la Plantilla de Cargos y Registro de Trabajadores (Anexo 10), el público interno de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Santa Clara, se compone por un Presidente, quien cuenta con un Asesor Jurídico, un Jefe de Despacho y una Secretaria para apoyar sus funciones; un Vicepresidente quien dirige su propio equipo de trabajo; y un Secretario, a quien se subordina un grupo de trabajo, el Departamento de Atención a la Población y el Departamento de Atención al Funcionamiento de los Órganos Locales.

Sin embargo, durante las entrevistas realizadas a los informantes claves, se evidenció una carencia de límites claros que permitan diferenciar entre lo que constituye el público interno y el público externo. La falta de delimitación precisa conlleva a una confusión generalizada y a la ausencia de una comprensión certera y homogénea sobre esta distinción crucial. Como resultado, se tiende a considerar dentro de esta clasificación (público interno) a toda persona que labora dentro del inmueble, incluyendo al Consejo de la Administración Municipal (CAM). Esta visión arraigada se debe a la antigua estructura organizativa que constituían a las Asambleas y al hecho de compartir el mismo espacio de trabajo.

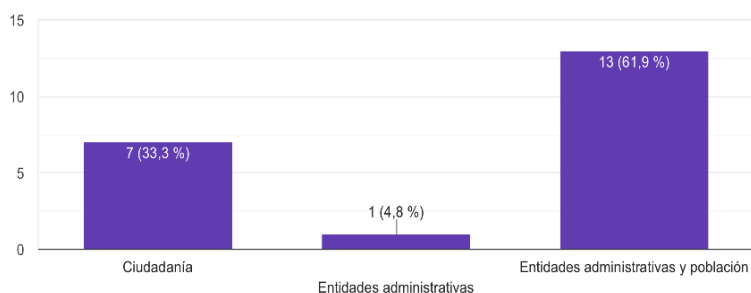
En cuanto a los públicos externos, el intercambio con las figuras decisoras, permitió constatar que a causa de la situación antes identificada, se genera una ambigüedad en las percepciones y en las concepciones individuales de los funcionarios que trabajan en la Asamblea, lo cual deriva en diversas y variadas interpretaciones sobre quienes conforman los diferentes segmentos de público de la entidad de gobierno. No obstante, se identificaron cuatro grupos principales a partir de los documentos analizados y las normativas definidas para las estructuras de gobierno en Cuba.

El primero es la población o ciudadanía en general, quienes se ven afectados por las decisiones y acciones de la institución. El segundo son los medios de comunicación locales, quienes tienen un rol importante en la difusión de información relacionada con la Asamblea

y sus actividades y por consiguiente en la formación de la opinión pública. En tercer lugar, se hace mención del CAM, que a pesar de ser un mecanismo de gestión liderado por el gobierno local, difiere en cuanto a estructura y funciones con relación a la Asamblea. Por añadidura, se distingue un cuarto grupo, definido en comunicación política como grupos de interés, que abarca a las organizaciones sociales, políticas y de masas (CDR, FMC, PCC, UCJ, etc.).

Por otro lado, a partir de los criterios y el conocimiento del personal interno encuestado, se reconoce de forma general como públicos a los cuales la organización encamina su actividad externa: el pueblo, nombrado por 20 sujetos del total de 25 encuestados (representa un 80%) y los diferentes organismos que se subordinan al CAM (56%), refiriéndose a ellos como “entidades administrativas”, “organismos”, “instituciones” y “entidades estatales”.

Ilustración 1: Segmentos de público externo



Fuente: Cuestionario

Desde en un análisis más específico e individual de las respuestas, como se refleja en el gráfico, se mencionaron indistintamente los segmentos antes citados. El porcentaje más alto de 61,9 % arrojó como dato que figuran dentro de dicha tipología las entidades administrativas y la población, en tanto un 33,3 % de los participantes involucrados refirió que el público externo lo integra la ciudadanía y una cifra menor de 4,8% reconoció únicamente a las entidades administrativas.

Esto pone de manifiesto que existe una falta de consenso y claridad, motivo por el cual es más que evidente la necesidad de abordar esta situación y establecer criterios comunes y claros que permitan una mejor identificación y diferenciación de los diferentes públicos, entendidos como aquellos individuos, instituciones u organizaciones que se ven afectados o relacionados con la institución política.

---

## SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO INTERNO

La segmentación del público interno, de acuerdo con la propuesta de Martínez (2009) sobre los públicos destinatarios de la comunicación institucional, se realiza desde la comprensión de tres grupos: los directivos de primer nivel, los directivos de segundo nivel y los trabajadores.

El público de primer nivel está compuesto por los individuos que ocupan cargos directivos o de alto nivel dentro de la Asamblea, dígase Presidente, Vicepresidente y Secretario. Se identifican como las figuras responsables de tomar decisiones estratégicas y liderar el funcionamiento de la institución.

El público de segundo nivel está conformado por individuos con cargos de nivel intermedio. Estos pueden ser jefes de departamento, coordinadores o supervisores. Su función principal es implementar las decisiones tomadas por el público de primer nivel y asegurar que las actividades de la Asamblea se lleven a cabo de manera efectiva. En esta categoría se agrupan, en el caso del escenario de investigación, por ejemplo, el presidente de comisión y el Jefe de Departamento de Atención a la Población, por solo mencionar algunos.

Por último, el grupo trabajadores, lo constituyen los empleados que desempeñan diversas funciones y roles dentro de la organización. Puede ser personal técnico, asistentes o personal de apoyo en diferentes áreas, tal es el caso de las secretarias y los choferes.

Añadido a ello, están las estructuras de Consejos Populares, conformadas por cada uno de los consejos populares en los que se agrupa el municipio y dentro de ellos dos actores fundamentales: los presidentes de consejos populares (14) y los delegados (111). Estos últimos se contemplan como personal no profesional vinculado a la Asamblea.

Como datos demográficos que permiten una mayor caracterización del público interno de la AMPP en Santa Clara, se puede agregar que cuenta con una población total de 25 trabajadores, de los cuales el 44% posee entre 51 y 60 años, y el 24% entre 31 y 40. Además, la mayoría de ellos se desempeñan en el sector por un tiempo estimado entre 6 y 10 años (64%), en tanto el 16 % lleva entre 1-5, el 12% menos de un año y el 8% entre 25 y 30.

---

## SEGMENTACIÓN DEL PÚBLICO EXTERNO

El público externo está constituido por aquellas personas o entidades que forman parte del entorno de la institución, y que intervienen en el logro de los objetivos organizacionales. Estos pueden definirse como Públicos Generales y Públicos Específicos. Los públicos generales están formados por la comunidad, ubicada a nivel del macrosistema social de la institución, con los que entra en contacto, aunque en forma mediatizada por los públicos específicos. Por públicos específicos se entiende, entonces, a los individuos y sistemas sociales externos vinculados en un alto grado a la institución en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del medio ambiente inmediato de la institución.

La identificación de los públicos externos de la organización puede resultar una tarea difícil, ya que dicha entidad gubernamental interviene en todos los aspectos que conforman la vida social a escala local. En este sentido se pueden considerar como puntos de referencia en la constitución de los públicos externos:

Segmentos de los públicos externos	
Intendente	
Consejo de Administración Municipal (CAM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicentendente (6)</li> <li>• Secretaría CAM</li> <li>• Dirección General de Educación</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcciones municipales que integra las funciones de los organismos del Territorio y los actores económicos (Cultura, Trabajo y Seguridad Social, Economía y Planificación, INDER, Comercio, Cuadros, Transporte, etc.)</li> <li>• Departamentos independientes (Seguridad y Protección, Atención a la Población, etc.)</li> <li>• Unidades de aseguramiento y apoyo</li> <li>• Asesoría jurídica</li> </ul>
Medios de Comunicación Locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telecentro Telecubanacán</li> <li>• Emisora Estéreo Centro</li> <li>• Periódico Vanguardia (suplemento Santaclareño)</li> </ul>
Ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población en general</li> </ul>
Organizaciones sociales, políticas y de masas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PCC, FMC, CDR, UJC, CTC, etc.</li> </ul>

Derivado de la anterior segmentación, tiene lugar la propuesta de un mapa de públicos de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara. (Ver Figura 6)

### Mapa de públicos

Repertorio de públicos	VC		Cn
------------------------	----	--	----

	a	b	c	d	e	
<b>Públicos internos</b>						
• 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	5	0.88
• Consejos Populares	5	4	5	4	4	0.88
<b>Públicos externos</b>						
• Intendente	5	5	5	4	5	0.96
• CAM	5	4	5	4	5	0.92
• Medios de Comunicación Locales	3	3	4	4	4	0.72
• Ciudadanía	4	5	5	4	4	0.88
• Grupos de interés	2	2	2	2	1	0.36

**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** (Ver Anexo 11)

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.

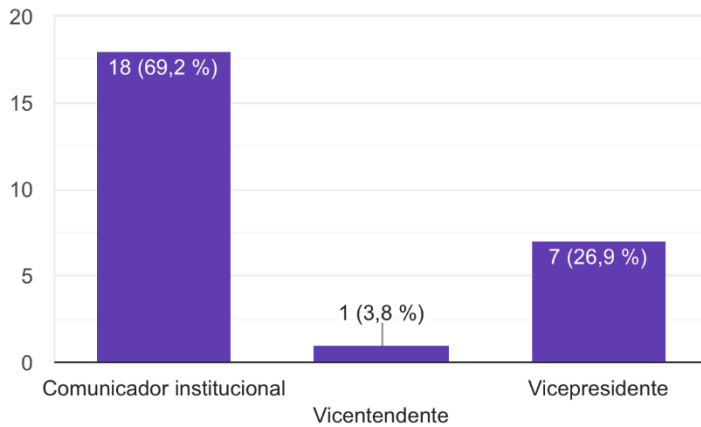
## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA COMUNICACIÓN EN LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR EN SANTA CLARA**

En cuanto a la estructura organizativa de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara, se identificó que los actos y procesos comunicativos institucionales son organizados y gestionados por el vicepresidente, en quien se delega la responsabilidad de esta actividad. No obstante, es importante destacar que esta figura clave en la organización cuenta con un personal de apoyo, específicamente un comunicador institucional, que desempeña esta función en el marco del pluriempleo.

El vicepresidente se encarga de todo lo relativo a la comunicación institucional con los medios de comunicación masiva y a la organización de acciones comunicacionales principalmente dirigidas al ámbito externo. Por otro lado, la comunicadora se ocupa de garantizar la cobertura mediática en los perfiles institucionales en redes sociales.

Las encuestas realizadas al personal interno, revelaron un nivel de conocimiento significativo sobre la existencia de la estructura de comunicación. De 25 encuestados, 24 demostraron estar familiarizados con el tema al indicar la presencia de figuras con un rol o función específica relacionada con la actividad comunicacional. Las diversas nomenclaturas mencionadas por estos sujetos sugieren que se aprecia una comprensión bastante clara de cuáles individuos son responsables de esta diligencia dentro de la organización de gobierno, aun cuando no se cuenta con un registro o definición en el organigrama.

Ilustración 2: Responsable de la comunicación



Fuente: Cuestionario

Indistintamente se reconoce al vicepresidente (26,9%) y a la comunicadora institucional (69,2%) como responsables de este quehacer, con lo cual se corrobora la información obtenida en las entrevistas. Es importante agregar también que en menor medida algunos de los encuestados hacen mención del vicentendente y el departamento de comunicación institucional, ordenación que forma parte de la constitución del CAM. Este desacierto se justifica nuevamente a causa de la confusión entre las estructuras CAM y Asamblea.

Como consecuencia de los anteriores resultados, se manifiesta un poco reconocimiento externo con relación a esta cuestión. El rol encargado de la gestión de la actividad comunicacional en la AMPP en Santa Clara es ampliamente desconocido tanto por la ciudadanía como por los medios de comunicación locales. Según los datos recopilados, un 66,7 % de los representantes de los MCM desconoce la existencia de esta ocupación, mientras que, en el caso de los ciudadanos este porcentaje asciende a un 86%.

Es interesante destacar, que a pesar de la falta de reconocimiento externo, un porcentaje significativo de los encuestados pertenecientes al segmento del CAM sí manifiestan conocimiento. El 30% reconoce al vicepresidente, un 20 % al vicentendente y porcentajes menores (10%) a la comunicación institucional y el departamento de comunicación (Ver

gráfica 3). Esta mayor conciencia es atribuida a la cercanía y vinculación directa con la institución gubernamental, lo que les brinda mayor contacto con los procesos de comunicación internos de la Asamblea.

Un hallazgo llamativo, detectado durante el procesamiento de la información, indica que un pequeño grupo de individuos tiene dificultades para diferenciar entre Gobierno Provincial y Asamblea Municipal, como organismos del estado que presentan disposiciones y funciones distintas. Lo anterior se sostiene ya que un 33,3 % de los encuestados en representación del segmento medios de comunicación menciona a Minoska, como la persona que ejerce la gestión de la comunicación gubernamental y, asimismo, un 2% de la ciudadanía igualmente lo manifiesta.

De este modo, se estima pertinente, más allá de concientizar, disponer de un sistema de comunicación de gobierno a partir de la jerarquización de contenidos, la identidad visual y la construcción de referentes simbólicos propios que evidencien atributos del municipio.

Cabe resaltar que en la institución se prevee una reestructuración o modificación de la estructura organizacional a fin de incorporar los nuevos equipos de trabajo o instancias que se han articulado dentro de la Asamblea Municipal y el Consejo de Administración, en cumplimiento con lo estipulado en las regulaciones y leyes nacionales, específicamente en el decreto 72 del 2022 sobre las Estructuras Organizativas en las Administraciones Municipales del Poder Popular.

Es notable observar las diversas conceptualizaciones que surgieron en las encuestas a público interno con respecto a la comunicación gubernamental. Es válido aclarar que aunque en su mayoría no establecían el concepto desde una perspectiva estratégica que integre aspectos como la gestión de la imagen pública, la construcción de mensajes coherentes y la participación ciudadana, varias se acercaban a su significado en general. Algunas de las respuestas mencionadas incluyen:

- “Se ocupa de la comunicación de los gobiernos a las diversas instancias”
- “Aquella que se ocupa de la producción y difusión de información”
- “Es mantener a todos los públicos informados tanto internos como externos”

- “Toda la información que se genera desde el gobierno con el objetivo de orientar e informar al pueblo”
- “Método a través del cual el gobierno intenta hacer explícitos sus propósitos y orientaciones a la opinión pública”.

Estas concepciones reflejan una marcada inclinación a percibir la comunicación gubernamental como un medio para proporcionar información y difundir mensajes. Los sujetos encuestados conciben este fenómeno como un canal unidireccional a través del cual se transmite información y se divulgan acciones, iniciativas y logros del gobierno.

En opinión de uno de los directivos entrevistados, “la comunicación gubernamental es comunicar, expresar o visibilizar a todo el ejercicio de la gestión de gobierno en función del desarrollo del territorio”, es, además, trabajar para que “se conozca sobre lo que acontece en el municipio y exista interacción. “Comunicar es todo, todo lo que se expresa y se muestra” (Comunicación personal, 17 octubre, 2023).

Con respecto a la infraestructura comunicacional, es decir, el equipamiento material del que se dispone para desarrollar las actividades de comunicación, se evidenció en las entrevistas realizadas que es insuficiente. A pesar de contar con recursos físicos y digitales como son teléfono celular y laptop, se carece de cámaras de foto o video, conexiones y redes, que si bien esto último se facilita es muy limitado y en muchas ocasiones se vuelve un impedimento para el desarrollo de las funciones y actividades.

El presupuesto asignado desde la dirección de la organización a acciones de comunicación es limitado. Se destinan recursos principalmente a campañas o actividades comunicacionales concretas, pero no se dispone de un presupuesto determinado para este campo de acción.

Los actos y procesos comunicativos que se desarrollan en la institución, fundamentalmente hacia lo interno, condicionan y, a su vez, se ven condicionados por la cultura organizacional; que se materializa desde diferentes aspectos (ambiente laboral, clima, condiciones materiales de trabajo, valores compartidos por los miembros de la organización), o sea, se constituye por el conjunto de experiencias, hábitos y valores que caracterizan a un grupo humano concreto a la organización o institución en este caso.

Los valores institucionales que predominan y que comparten la mayor parte de los miembros de la institución y a los que se le concede especial importancia son: perfeccionamiento continuo (96%), responsabilidad social (96%), profesionalidad (88%), cortesía (80%) y énfasis en la calidad (76%). Todos ellos se corresponden con los establecidos en los documentos de caracterización de la organización.

Durante las entrevistas con los informantes claves, se hicieron mención de otros como el respeto, la laboriosidad, la responsabilidad y el patriotismo, ofrecidos desde la consideración y juicio de los entrevistados quienes indicaron no tener conocimiento de que existiera documentación que estableciera los valores que representan a la institución.

Esta discrepancia entre las percepciones de los directivos encuestados y la evidencia documental revela una brecha o falta de conocimiento sobre la existencia y contenido de los documentos, y se debe a la ausencia de procesos de gestión intencionada de comunicación interna y a la difusión de los valores institucionales que se espera guíen el comportamiento y las acciones de los miembros de la institución.

Referente al clima o ambiente laboral, la mayor parte del público interno lo describe como bueno (84%) y excelente lo considera un 16%, e igualmente las relaciones personal y laboral con los compañeros de trabajo reciben la valoración de buena (72%) y excelente (28%). Por otra parte, con relación al grado de satisfacción los resultados arrojan que un 76% se encuentra satisfecho, un 20% muy satisfecho y solo un 4% elige poco satisfecho, sin justificar.

De forma general, estos hallazgos indican que existe un ambiente laboral positivo y se pudo ratificar a través de la observación no participante. Las relaciones cordiales y el buen flujo de comunicación son elementos claves que se divisan en el trabajo en equipo y la colaboración. El público interno, mayormente debido a la pequeña plantilla y la antigüedad en la organización refleja la creación de un ambiente personal y cercano, con relaciones armoniosas y solidarias, lo que contribuye al bienestar de quienes allí laboran y no afecta en el trabajo ya que se pudo constatar que los mensajes que predominan son relacionados con la actividad profesional.

Como otro elemento positivo, se evidencian condiciones de trabajo adecuadas. Los locales son espaciosos, ventilados, claros y bien ambientados, contribuyendo así a un entorno cómodo y favorable. Se destaca de igual forma la buena estética e higiene, la presencia de señaléticas, afiches, carteles y decoraciones relacionadas con la ciudad de Santa Clara y la Asamblea, siendo esto importante para generar un sentido de pertenencia e identidad.

Los trabajadores revelan, desde los instrumentos de investigación aplicados, en mayor grado, que se sienten valorados y reconocidos dentro de la institución (96%) y se consideran, además, parte de los procesos de toma de decisiones (64%).

Dentro de los espacios de socialización entre los miembros de la organización dentro y fuera del horario y ámbito laboral, los encuestados destacan las reuniones del sindicato, las sesiones de la Asamblea, los aniversarios y las actividades de diversa índole promovidas por la organización, que se convierten en lugar de intercambio e interacción y contribuyen a reforzar las relaciones profesionales, personales o afectivas entre el público interno, y, en consecuencia, facilitan la integración y la comunicación.

De acuerdo con los testimonios recopilados, y las opiniones expresadas por los entrevistados se identificaron una serie de debilidades y fortalezas de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara. Como puntos fuertes en materia de comunicación se destaca la presencia de una figura encargada de esta actividad (comunicador institucional), a pesar de no contar con un horario a tiempo completo; y la existencia de un proceso de estructuración de la comunicación que se deriva de una política a nivel de país próxima a implementarse.

Con respecto a debilidades se enfatiza en que no todos los cuadros de la Asamblea están preparados para comunicar de manera efectiva, lo que puede limitar la difusión de información y el establecimiento de una comunicación clara y fluida. Asimismo, se destacó que los delegados carecen de los recursos necesarios para llevar a cabo una comunicación adecuada. Otro punto débil identificado es la percepción por parte de la ciudadanía, de la institución como “inmóvil”, y el desconocimiento casi generalizado de las funciones de los representantes del pueblo.

Se resaltó también la falta de pensamiento estratégico y de la comprensión real de la importancia de la comunicación. En lugar de contar con una planificación y abordaje estratégico, la actividad comunicacional se realiza de forma empírica, espontánea y basada en contingencias. En palabra de uno de los entrevistados, no se trata de “un ejercicio de todos los días”, lo cual puede afectar la efectividad de los mensajes y la gestión de la comunicación en general.

En criterio del público externo, en consideración de los diferentes segmentos, se localizan una serie de problemáticas como: poca atención a los canales tradicionales, inestabilidad en la estructura comunicacional de la institución, poca capacitación a los delegados para que estos comuniquen, y dificultades para llegar a la juventud e involucrar a todos los funcionarios de la entidad de gobierno y comunicadores institucionales de los diferentes organismos municipales en Santa Clara.

Como elementos favorables se sitúan dos de gran relevancia: tener los medios de comunicación a su disposición y reconocer la necesidad de mejorar la comunicación, lo cual requiere una alineación adecuada entre el esfuerzo y las acciones correspondientes para fortalecerla.

## CONSTRUCCIÓN Y TRANSMISIÓN DE LOS MENSAJES EN LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR EN SANTA CLARA

En cuanto a la construcción y estructuración de los mensajes es importante realizar distinciones significativas entre aquellos que circulan dentro de la organización y aquellos que se organizan y se comparten hacia los ámbitos externos.

Desde el ambiente institucional interno según los instrumentos de investigación aplicados, se destacan dos tipos de mensajes: los de tarea (instrucciones laborales, formas de trabajo) y los mensajes de mantenimiento (logros y avances de la organización, informes de gestión, actualizaciones sobre políticas). La preponderancia de estas tipologías de mensajes revela el interés institucional por mantener informados al personal interno de la entidad sobre los aspectos relevantes de su funcionamiento, promover la cohesión y el sentido de pertenencia y asegurar que todos estén alineados con los objetivos y metas establecidas.

Del mismo modo, aunque en menor medida, se perciben mensajes de tipo humano, aquellos estructurados para el reconocimiento, el apoyo y el fortalecimiento de las relaciones personales entre los públicos internos, de igual o diferente jerarquía.

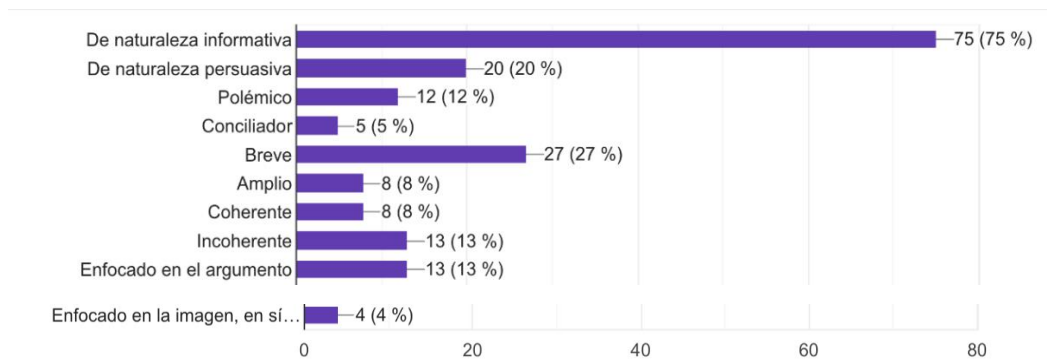
Los mensajes internos se transmiten a través de diferentes canales de comunicación, los más señalados por los sujetos encuestados son: comunicación directa (100%), reuniones (96%), llamadas telefónicas y grupos de WhatsApp (84%), correo electrónico (68%) y murales (56%). Se evidencia empleo de medios tradicionales y alternativos, aunque se les concede mayor relevancia a los primeros y al contacto directo o cara a cara.

En relación al mural, se verificó su existencia y se ubica en el segundo piso, en un lugar de amplia visibilidad tanto para directivos como para trabajadores. Se distingue por tener una buena estética, pero se observó que carece de información relevante y actualizada. Los mensajes que predominan son de tarea, pero apenas ofrecen contenido de interés e información pertinente para el público.

Como principales vías para manifestar inquietudes, opiniones o sugerencias relacionadas con la actividad laboral, los encuestados del público interno refieren que se suele hacer por medio de reuniones (77%) y despachos (28%).

En relación al ámbito comunicacional externo, la mayoría de los ciudadanos encuestados resaltan la predominancia de los mensajes de naturaleza informativa (75%), es decir, mensajes con contenido de interés vinculados principalmente con acontecimientos e informaciones relevantes del contexto social, económico y político actual.

Ilustración 3: Mensaje organizacional



Fuente: Cuestionario

Como se aprecia en la gráfica, los criterios son bastante diversos y en percepción de gran parte de la ciudadanía, los mensajes emitidos por la institución son breves y de naturaleza persuasiva. Otros sujetos, aluden que son enfocados en el argumento e incoherentes, al no corresponderse, desde sus consideraciones personales, con una realidad o circunstancias objetivas. Un porcentaje menor, pero considerable, lo cataloga como polémico.

En contraste con los dos segmentos de públicos restantes, se coincide en medios de comunicación con el 100% que caracteriza al mensaje de naturaleza informativa y se considera, en opinión de un 66,7% que es breve y llega a ser insuficiente o poco claro si no se logra transmitir la información de manera adecuada. Por su parte, el segmento CAM con 76,5 % lo describe de naturaleza informativa y coherente con un 41,2%.

Referente a la trasmisión de los mensajes, los criterios ciudadanos estuvieron dirigidos fundamentalmente hacia la utilización de los medios de comunicación masiva (92%) como mecanismo principal que utiliza la organización para dar a conocer su mensaje; la página web (49%) y los perfiles institucionales en redes sociales (46%). Cifras menores, pero no insignificantes manifiestan que se emplea, además, la comunicación directa (29%), el teléfono (20%) y el correo electrónico (11%).

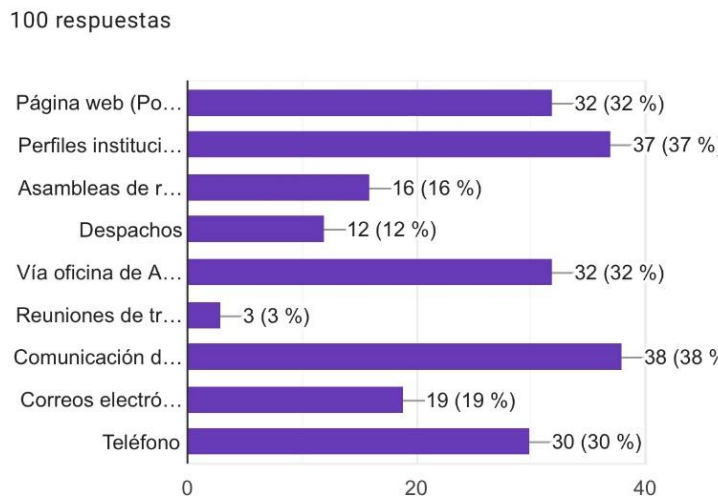
De forma parecida ocurre con el CAM, entre los tres elementos más señalados están página web (94.1%), redes sociales (88,2%) y medios de comunicación (76,5%), seguido del

teléfono (70,6%) y la comunicación directa (64,7%). Con relación a los MCM, los dos porcentajes más altos lo alcanzan los propios medios de comunicación (100%) y la página web (66,6%). En entrevista con figuras decisoras se pudo conocer de otras vías como página Bienestar (a nivel de país) y puesto de mando, sin embargo, no fueron mencionados por los públicos externos.

En sugerencia, un porcentaje relevante (34,7 %), como respuesta a la iniciativa de proponer otros canales para promover el mensaje de manera eficaz, recomienda mejorar los existentes, y en menor medida, potenciar el uso de redes sociales y mayor intercambio directo con la comunidad y el pueblo de forma general.

Con relación a la primera sugerencia los encuestados enuncian cuestiones concretas como lograr la funcionalidad de la página web, mayor vinculación con la radio y la televisión y creación de un canal en Telegram, este último como una herramienta para la difusión de información relevante como anuncios, convocatorias, documentos, enlaces y otros recursos importantes para mantener a la población instruida, además de que fomenta la interacción y participación.

Ilustración 4: Canales de la organización para comunicarse con el segmento ciudadanía



Fuente: Cuestionario

Desde el punto de vista de las preferencias de los ciudadanos encuestados, el 38% antepone a la comunicación directa y un 37% a los perfiles institucionales en redes sociales. Pero, por otra parte, porcentajes menores se inclinan por página web, oficina de atención a la población y teléfono.

En opinión de los sujetos encuestados en representación de los medios de comunicación, la preferencia es clara y se concentra en dos canales específicos: la comunicación directa y las redes sociales. Por parte del CAM ocurre de forma similar, recurrentemente se menciona la comunicación cara a cara, y las restantes opciones presentan semejantes niveles de réplica.

Esta tendencia en ambos segmentos de público externo, se debe a que los medios señalados facilitan un acceso inmediato y amplio a la información, brindan posibilidades de establecer una comunicación bidireccional y ofrecen un contacto directo y personalizado. Además, forman parte del segmento de públicos más específicos y del entorno más inmediato a la organización.

A juicio del CAM, los representantes de los MCM y los entrevistados, la forma de contacto a la cual se concede mayor importancia por parte de la organización es a los medios

digitales (redes y sitios web), mientras que, según el discernimiento del pueblo es a los medios tradicionales (radio, prensa plana, televisión).

En el caso de los medios tradicionales se manifiesta un descontento por el acceso limitado a la información y por la pérdida de atención por parte de la institución. Sin embargo, desde la mirada de quienes trabajan en el CAM, se muestra un público más habituado a consumir información a través de los medios alternativos debido a su cercanía con dicho ámbito institucional.

Existe un grupo de personas que reconoce a los medios tradicionales como una fuente confiable de información mientras otro conjunto de individuos se adapta al momento comunicacional actual y a los avances tecnológicos que enfrenta la sociedad, es por ello que encuentran gran atractivo en los medios alternativos y en las bondades de poder interactuar, comentar y compartir contenido en tiempo real, así como acceder a una amplia gama de opciones y perspectivas.

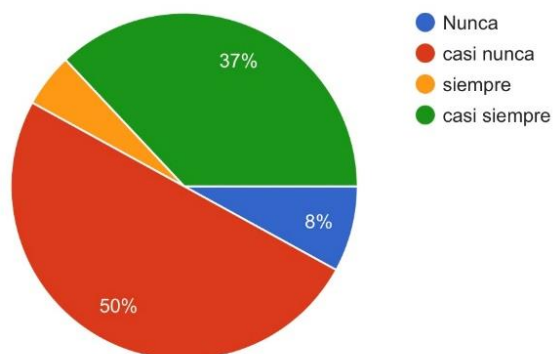
Más que una cuestión de preferencias, se trata de los niveles de cercanía a los procesos decisivos de la organización y, por ende, se asumen unos canales por encima de otros. Igualmente, las necesidades y características de los públicos establecen una diferenciación en el uso y consumo de determinados medios con respecto a otros.

En base a estos resultados, es necesario lograr un equilibrio en la utilización de ambos tipos de medio. El objetivo es satisfacer las preferencias y necesidades de los diferentes segmentos de público. Al combinar canales tradicionales y alternativos, se puede alcanzar una cobertura más amplia y llegar a audiencias diversas. Además, el logro de esa armonía permite aprovechar las fortalezas de cada medio y desde la distinción de los mismos repensar y rediseñar espacios y formas de contacto y transmisión del mensaje.

Con respecto al establecimiento y la gestión por parte de la Asamblea Municipal del Poder Popular de procesos de retroalimentación o feedback, los ciudadanos identifican y reconocen la existencia de un sinnúmero de vías para mostrar sus opiniones, inquietudes o sugerencias; pero se encuentran, en mayor grado, insatisfechos por la manera en la que se tramitan las mismas y los procesos de obtención de respuesta por parte de la institución.

Situación que está dada por inconformidades con circunstancias de diferentes órdenes; la insatisfacción no es derivada de la no existencia de espacios para la retroalimentación, sino de la no obtención de respuesta o la no obtención de la respuesta esperada por parte de la organización u otras instancias derivadas.

Ilustración 5: Funcionamiento de los espacios de retroalimentación ciudadana



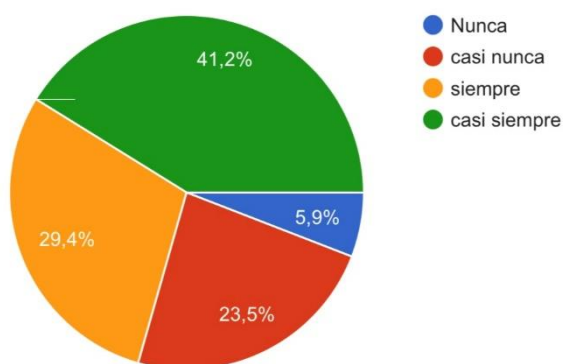
Fuente: Cuestionario

La selección de la opción “casi nunca” fue marcada por un 50% de los ciudadanos. Una cifra representativa que revela la existencia de espacios de no respuesta por parte de la institución ante los planteamientos, solicitudes u opiniones transmitidas por los ciudadanos. Esta ausencia de feedback genera una clara insatisfacción entre los sujetos, que no se sienten escuchados, atendidos ni representados por la organización.

Por el contrario, el 37% de la ciudadanía indicó “casi siempre”. Esto apunta a que una parte de la población percibe un nivel aceptable de respuesta, lo cual puede reflejar una mayor satisfacción y sensación de ser escuchados. Desde otra perspectiva, un pequeño porcentaje de ciudadanos representado por un 8%, marcó la opción de “nunca”, o sea, existe una proporción de individuos que experimentan una ausencia completa de respuesta, cuestión que puede estimular sentimientos de frustración y desatención. En cambio, un 5% de los ciudadanos seleccionó “siempre”, lo cual conlleva a demostrar que hay una minoría que presenta un alto grado de atención y respuesta.

Cabe destacar que con relación a los anteriores resultados, se evidencia una similitud en las respuestas del segmento MCM, pero no ocurre de igual forma con el CAM donde sí se manifiesta una diferencia.

Ilustración 6: Funcionamiento de los espacios de retroalimentación del CAM



Fuente: Cuestionario

Los datos reflejan que un porcentaje considerable de encuestados (41,2%) son atendidos “casi siempre” y un 29,4% “siempre”. No obstante, también se observa que un número menor pero considerable refiere “casi nunca” (23,5%) y “nunca” (5,9%).

A grandes rasgos se deja entrever que no existe una opinión consensuada positiva o negativa. Se debe mejorar la consistencia y la calidad en la atención ofrecida, pero también es preciso hacer hincapié en el hecho de que la disparidad de los resultados obtenidos está dada por el nivel de solución real, que muchas veces está más asociada con recursos, que con respuestas.

Igualmente, la estructura de un modelo bidireccional de comunicación se fundamenta a partir de las necesidades de información y respuesta oportuna de los distintos segmentos de públicos. De ahí las disparidades manifestadas en las respuestas de los segmentos de públicos que se articulan por diversas necesidades y niveles de cercanía a los procesos de gestión de la organización.

Según lo dispuesto en la Gaceta Oficial de la República de Cuba (2021) (Ley 138 y 139, Artículo 9), queda establecido que es un deber de los gobiernos que sus directivos, funcionarios y empleados respeten, atiendan y den respuesta al pueblo, con énfasis en la creación de estrechos vínculos. 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.

En la Política de Comunicación Social del Estado y el Gobierno cubanos (2019) se instituye como uno de los objetivos esenciales, “propiciar mayor participación de la población en el control y fiscalización de la opinión pública” (p. 3). En otras palabras, asegurar relaciones estrechas, cercanas y transparentes, así como establecer procesos de retroalimentación entre el gobierno y los ciudadanos, es una regulación o norma legal. Por consiguiente, las Asambleas Municipales tienen la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de tales disposiciones. Pero, realmente esta ordenación no se logra cumplir a cabalidad en la estructura de gobierno que se analiza.

El proceso de investigación arrojó entre sus resultados varias debilidades, en criterio del público externo de la Asamblea Municipal santaclareña, entre ellas la falta de retroalimentación (la más reiterada), una comunicación lenta y una respuesta tardía que no llega a ser oportuna, un mal aprovechamiento de los canales de comunicación, el desconocimiento de las vías de contacto con la Asamblea, la predominancia de un discurso formal y burocrático, los mensajes poco atractivos en redes sociales y los espacios virtuales disfuncionales.

La población encuestada, en su mayoría, no considera que exista una relación de comunicación bidireccional institución-ciudadanía, no se sienten parte de los procesos de toma de decisiones políticas que evidentemente, les afectan, y, como consecuencia, se manifiestan, en mayor grado insatisfechos con la gestión comunicacional que realiza la organización, independientemente de que reconocen la existencia de numerosos canales, que desde sus consideraciones, resultan poco efectivos.

Ante esta dificultad real, los directivos atribuyen que esta situación se deriva de la falta de personal capacitado para ejercer la actividad de comunicación, así como de la ausencia de

mecanismos eficaces para evaluar las acciones comunicativas, lo que trae consigo que los canales institucionales dejen de ser funcionales, necesarios y se conviertan en un recurso de comunicación poco efectivo. Se precisa entonces, de una acción urgente en este sentido, que logre encauzar el mensaje organizacional, generar diálogo y alcanzar el consenso.

## COMPONENTES ESTRATÉGICOS DE LA COMUNICACIÓN EN LA ASAMBLEA MUNICIPAL DEL PODER POPULAR EN SANTA CLARA

La comunicación en términos estratégicos puede ser conceptualizada como un sistema dinámico y complejo de interacciones comunicativas que abarca diversas fases interrelacionadas. Al igual que un ecosistema en equilibrio este sistema se compone de elementos interdependientes que interactúan entre sí para lograr objetivos específicos. Desde la investigación que sienta las bases y luego pasa por la planificación que establece las directrices y estrategias, hasta la ejecución que pone en marcha las acciones comunicativas y la evaluación que actúa como mecanismo de control y analiza los resultados obtenidos.

Este proceso básico se impone como una necesidad apremiante y en el caso concreto del escenario objeto de estudio, se configura como un recurso valioso para alcanzar el desarrollo local, al ser un objetivo esencial de las Asambleas Municipales.

Sobre este tema, la Ley de Comunicación Social (2023), como texto que debe convertirse en un instrumento de trabajo permanente, establece la relevancia de la investigación, el desarrollo, la regulación y el control, al mismo tiempo que le otorga importancia al despliegue de acciones de comunicación que favorezcan el conocimiento de la gestión gubernamental, la participación de la ciudadanía y el diálogo con el pueblo, abordados dentro de la norma como puntos clave que conducirán a un proceso democrático y emancipador. Todo esto con vistas a realizarse dentro del marco de una estructura de comunicación gubernamental sólida y funcional.

La Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara carece de herramientas sustanciales y documentos normativos y regulatorios fundamentales que le permitan dirigir y orientar su labor en términos de comunicación de manera efectiva. Específicamente, no

cuenta con un Plan de Comunicación, Manual de Comunicación de Crisis o Manual de Identidad e Imagen institucional, que establezcan pautas claras y guíen sus acciones.

La ausencia de estas herramientas limita la capacidad de la Asamblea para gestionar adecuadamente su comunicación. Un Manual de Identidad e Imagen institucional proporciona directrices sobre cómo presentar a la entidad de manera coherente y consistente.

Un Manual de Comunicación de Crisis establece los procedimientos y estrategias a seguir en circunstancias adversas para mantener una comunicación efectiva y oportuna, así como también define a las personas que deberán hacer frente a cada acción en cada momento que atraviese la institución dentro de esa situación excepcional. La no existencia de este Manual deja espacio a la espontaneidad y a la experimentación, no contar con esta herramienta puede dejar a la organización vulnerable ante situaciones de crisis y dificultar su capacidad para gestionarlas.

Por su parte, un Plan de Comunicación, traza y delimita las metas y acciones puntuales a implementar para alcanzar los resultados deseados, además de articularse como un modelo que contempla:

- ✓ los objetivos estratégicos institucionales en relación con la comunicación; la identificación y caracterización de los públicos objetivos;
- ✓ las formas de actuación concretas establecidas en el tiempo y el espacio; y
- ✓ los responsables o encargados del desarrollo y la gestión eficaz de los procesos comunicacionales.

No contar con estos documentos normativos provoca el desarrollo de acciones de comunicación aisladas, fragmentadas, no organizadas y con miradas a corto plazo que irremediablemente pueden terminar por no ser efectivas o pueden no estar en correspondencia con los objetivos de la institución y sus funciones esenciales.

Actualmente, la institución cuenta con una estrategia de comunicación que si bien es conocida por los directivos, se encuentra desactualizada y no se implementa, lo que la convierte en disfuncional. Además, posee documentos de caracterización de la entidad, que

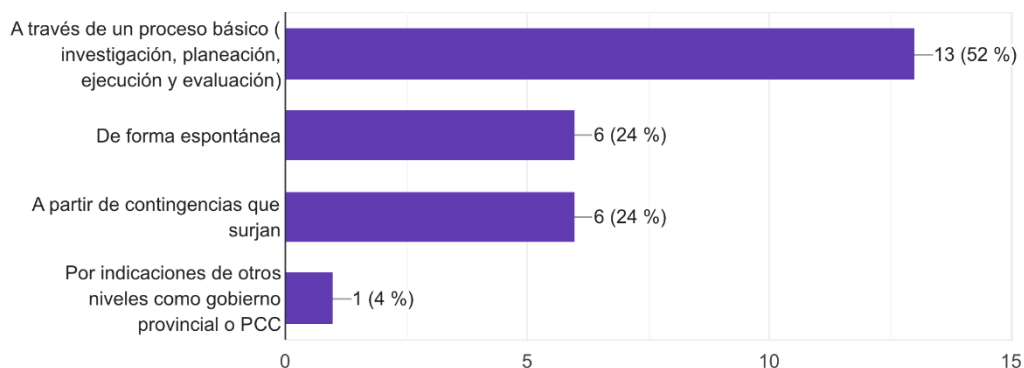
incluye las proyecciones estratégicas (misión, visión, objeto social), definidas con claridad, en sincronía con las funciones y objetivos institucionales. Sin embargo, esta información no se hace pública para el público interno y, como resultado, la mayoría la desconoce. La falta de conocimiento impide el desarrollo de una identidad institucional clara y dificulta la comunicación tanto interna como externamente.

Estas afirmaciones se corroboran a través de las respuestas de los sujetos involucrados en el estudio, quienes presentan opiniones dispersas con respecto a la misión, visión y objeto social de la Asamblea. Solo un reducido 2% de los participantes pudo establecer una distinción entre estos términos a pesar de no ser la correcta. Mayormente, las réplicas fueron generales, aunque no se evidenció un dominio absoluto, algunas destacaron y mostraron coherencia.

Entre las más significativas se incluyen: “es el órgano superior del Estado”, “responder a los intereses del pueblo y servir a este”, “brindar un servicio de calidad al pueblo a través del control gubernamental” y “ser el órgano del estado responsable de crear las leyes necesarias para buscar el equilibrio entre los diversos intereses legítimos de nuestra sociedad”.

Institucionalmente, la comunicación no sigue un ciclo estratégico de planificación, implementación y evaluación. Los actos y procesos comunicativos se realizan de forma espontánea o “sobre la marcha”, no son gestados con anterioridad, se desarrollan en el acto, a una situación o circunstancia una acción comunicativa determinada no prevista o no regulada previamente desde un plan o manual. No constan los mecanismos organizacionales para desarrollar la comunicación de forma estratégica, dado, entre otros factores, por la no existencia de una estructura comunicacional claramente definida y reconocida.

Ilustración 7: Proceso de gestión de la comunicación de gobierno



Fuente: Cuestionario

A través de métodos y técnicas de investigación como la observación, la revisión documental y las entrevistas, se pudo constatar que la comunicación en la Asamblea no sigue un proceso básico. En cambio, como se ilustra en la gráfica, la mayoría del público interno (52%) afirma que sí. Adicionalmente, un 24% coincide con la idea de que se procede de forma espontánea y en respuesta a contingencias que surgen y un 4% contesta que por indicaciones de otros niveles.

Es importante mencionar que la elección de una gran generalidad de los encuestados se debe precisamente, como se ha visto en resultados anteriores, al desconocimiento o comprensión limitada o incompleta sobre el proceso de comunicación.

Relevante también es, resaltar que el personal interno, al ser consultado sobre los documentos, planes o regulaciones que rigen la comunicación institucional, respondió de manera representativa (17,39%) haciendo referencia a enunciados como “ley de comunicación” y “leyes que regulan la comunicación”. Este hecho puede considerarse positivo, ya que demuestra, aunque de manera breve, un conocimiento y apropiación de normativas relacionadas con la comunicación. Puede reflexionarse como un primer paso

hacia una mayor comprensión y aplicación de las regulaciones en la práctica comunicativa de la Asamblea.

## DISCUSIÓN

A lo largo de este proceso de investigación se ha explorado y recopilado una amplia gama de datos, evidencias y percepciones relacionadas con la comunicación gubernamental en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara. Estos resultados invitan a reflexionar sobre la importancia de una comunicación integrada y estratégica que responda a las necesidades y expectativas de los diferentes públicos. Cada hallazgo, brinda una valiosa contribución que permite comprender la realidad actual de la comunicación gubernamental, y, a su vez, desafía a trascender los límites existentes.

En una primera instancia se percibe que la organización y gestión de la comunicación en la institución de gobierno constituye un ámbito de desarrollo incipiente. Si bien se reconoce por parte de la dirección como un área de actuación de suma importancia, reconocimiento heredado de instancias y organismos superiores, aún no se ha interiorizado completamente en la dinámica de la organización.

A pesar de los esfuerzos, se evidencia la ausencia de una estructura de comunicación claramente definida, así como de un marco estratégico que guíe las acciones. El quehacer comunicacional se ha mantenido, en gran medida, como una función reactiva, sin una planificación ni una coordinación efectiva entre los diferentes actores involucrados.

Desde la estructura institucional, con relación al área o persona específicamente designada para la gestión de los procesos comunicativos, no se localiza una constancia o registro desde el organigrama y, por lo tanto, se aprecia desconocimiento y concepciones heterogéneas por parte de los públicos objetivos de la organización tanto internos como externos. Pese a ello, gracias a la profundidad en el campo de investigación, fue posible establecer que esta actividad está a cargo del Vicepresidente y la comunicadora institucional.

A pesar de no ser especialistas, estas figuras asumen la responsabilidad de llevar a cabo las tareas relacionadas con la comunicación en la Asamblea, pero se ven afectadas por cuestiones como la inexperiencia, la sobrecarga laboral y la disponibilidad de tiempo y

recursos humanos para desarrollar determinados procesos o acciones. No obstante, es importante destacar que se prevé una reestructuración próxima a implementarse, la cual propone contribuciones a la mejora de la efectividad y la calidad de los procesos comunicativos, además de incorporar la designación de una persona especializada en la materia.

Con relación a lo anterior hay dos aspectos claves a considerar, en primer lugar, apremia contar con un profesional que se dedique exclusivamente a ella, lo cual garantizaría una gestión eficaz y estratégica. Una persona a tiempo completo puede dedicar su atención y energía a desarrollar e implementar estrategias comunicativas, monitorear y evaluar resultados, establecer relaciones con los medios de comunicación y otros segmentos de público, y gestionar la comunicación interna y externa.

En segundo lugar, es fundamental que los públicos conozcan la existencia de esta función y comprendan su importancia. La comunicación es un proceso bidireccional que requiere de la participación activa, si los ciudadanos y demás grupos de interés no están informados sobre la función de comunicación y quien la ejerce, pueden surgir malentendidos, falta de transparencia y una percepción negativa hacia la organización.

Derivada de esta situación, se identifica que la comunicación no se articula de forma estratégica. La actuación en esta esfera no es regulada por planes o manuales, porque la organización no dispone de los mismos. Las acciones se desencadenan, por tanto, de manera improvisada y espontánea, no existen documentos normativos que organicen la actividad comunicacional propiamente. No se sigue un ciclo estratégico de planificación, evaluación e implementación, sino que los procesos se desarrollan en el acto, ante una circunstancia o situación objetiva tiene cabida una respuesta comunicacional no prevista con anterioridad.

Todas estas cuestiones repercuten desfavorablemente, tal y como se pudo apreciar en análisis previos, en indicadores como la identificación de los diferentes segmentos de públicos y en la construcción, estructuración y transmisión del mensaje.

Internamente, el funcionamiento de la organización en términos de comunicación es adecuado, sin embargo, no parte de procesos de gestión o planificación de la comunicación interna como recurso. Se evidencia un panorama favorable y la existencia de buenas condiciones materiales de trabajo que facilitan la realización de las actividades. El nivel de satisfacción del público interno con aspectos relacionados con el ambiente o clima laboral, las relaciones directivos-subordinados y la participación en los procesos de toma de decisiones, es relativamente alto.

Se destaca el uso y aprovechamiento de diversos canales como la comunicación directa, reuniones, llamadas telefónicas y correo electrónico, para transmitir mensajes internos de diferentes tipos, con mayor énfasis en aquellos de contenido laboral. Además, se evidencia que los sujetos pertenecientes al público interno comparten valores humanos esenciales a nivel personal como profesional. Se asume un enfoque de perfeccionamiento constante, responsabilidad social, énfasis en la excelencia y la calidad, la cortesía y el trato respetuoso.

Desde una perspectiva externa, se puede observar que la comunicación en la organización carece de una estructura sólida. Esto se expresa en diferencias significativas en los resultados obtenidos al aplicar métodos y técnicas de investigación a diferentes segmentos de público.

El segmento que establece una relación más cercana y muestra un mayor grado de satisfacción en términos de retroalimentación, traducido en porcentajes, es el Consejo de la Administración Municipal.

En contraste, los segmentos de ciudadanía y medios de comunicación exhiben una desvinculación, y muestran en su mayoría altos niveles de insatisfacción con los procesos de respuesta institucional. Estos grupos externos expresan como preocupaciones y debilidades principales la falta de respuesta oportuna por parte de la organización de gobierno.

Los ciudadanos y los MCM locales requieren respuestas rápidas y efectivas, así como información oportuna. De lo contrario, se produce descontento y se genera una percepción negativa y un notable deterioro de la confianza en la institución. Para abordar esta

problemática, es crucial mejorar los procesos de respuesta y establecer canales efectivos que permitan una gestión más ágil y eficiente de las consultas y planteamientos.

En cuanto a los canales de comunicación establecidos institucionalmente, se dispone de varios, pero solo unos pocos son realmente funcionales. Los públicos externos reconocen la existencia de los mismos y muestran cierta preferencia por aquellos que son alternativos y tradicionales, pero es válido aclarar que debe establecerse un equilibrio entre ellos.

Sin embargo, especialmente en lo que respecta a la ciudadanía, se plantea que la efectividad de estos canales es cuestionable. Esto implica que aunque la organización cuenta con diversos medios no logra cumplir su propósito y satisfacer las necesidades del pueblo.

Como es apreciable hay una falta de proyección estratégica en la difusión de mensajes a los diferentes públicos que presentan características distintas. Los canales de comunicación no son aprovechados ni utilizados con pensamiento estratégico, lo cual es sustancial ya que no todos los públicos consumen el mismo contenido ni manejan los mismos canales.

En general, los mensajes transmitidos son principalmente de naturaleza informativa y carecen de un discurso que tribute a construir una imagen pública favorable o positiva acerca de la gestión del gobierno a partir de su accionar, de las políticas que se diseñan, de los programas para el desarrollo local que se implementan, etc. También se divisa que no suele existir una continuidad de la noticia.

Referente al Modelo Sistémico de la Comunicación Gubernamental, al cual se adscribe el presente estudio para la realización del diagnóstico de comunicación, se puede sintetizar que la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara no dispone de un sistema de comunicación articulado y organizado, por ende, se afecta su efectividad para gestionar de manera adecuada los procesos comunicativos en su totalidad.

De esta limitante se deriva la inexistencia de criterios claros para la segmentación de los públicos, al no tener en consideración características y necesidades específicas de cada grupo de audiencia. Como consecuencia, se torna sumamente complejo hacer frente a demandas procedentes de públicos o ambientes diversos y tramitarlas de manera oportuna y

eficaz para generar una respuesta, y con ella, un proceso de retroalimentación que le permita convertir esas demandas en apoyos al sistema.

Esta realidad exige entonces hilar cada palabra y tejer cada mensaje con destreza, al mismo tiempo que demanda la integración y combinación de los diferentes canales con habilidad para fortalecer la legitimidad política, promover el consenso y construir una gobernabilidad sólida y participativa.

## CONCLUSIONES

- La Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara carece de criterios sólidos para la identificación, caracterización y segmentación de sus públicos objetivos. La ausencia de este enfoque estratégico limita su capacidad para establecer estrategias de comunicación efectivas y personalizadas a los diferentes grupos a los que se dirige. Para superar esta dificultad se propone un mapa de públicos institucional articulado desde las especificidades del entorno gubernamental y la propia institución.
- No se cuenta con una estructura comunicacional organizada y reconocida por sus públicos objetivos. La actividad de comunicación no se ubica en el nivel de prioridad necesario, en concordancia con las indicaciones y lineamientos nacionales, ya que no se le asignan suficientes recursos para su ejecución. No obstante, se destaca la existencia de un personal interno con experiencia que comparte intereses y valores, y que se desempeña en un ambiente armonioso donde prevalecen las buenas relaciones interpersonales. Esta dinámica positiva juega un papel crucial en el funcionamiento de los procesos organizacionales y de la actividad institucional en general.
- Mayoritariamente, los mensajes compartidos por la institución son de naturaleza informativa, los cuales son difundidos a través diversos canales tanto tradicionales como alternativos, pero no se realiza una adecuación en relación a los diferentes segmentos de público. Externamente, se evidencian criterios negativos sobre el proceso de retroalimentación y la falta de una respuesta oportuna.
- La actividad comunicativa se encuentra desarticulada, sin un pensamiento estratégico que la respalde y que tenga en cuenta el proceso básico (investigación, planificación, ejecución, evaluación). Aunque la institución cuenta con una estrategia de comunicación, este documento se encuentra desactualizado y no cumple con su propósito de ser funcional.

## RECOMENDACIONES

- Estructurar a la comunicación como un área o sector estratégico importante y reconocido institucionalmente.
- Diseñar, desde el conocimiento y el asesoramiento profesional, documentos normativos y regulaciones para la actuación y gestión de la comunicación (Plan de Comunicación, Estrategia de comunicación, Manual de la Comunicación en Crisis, Manual de Identidad e Imagen institucional).
- 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.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Miranda, A. (2016). Comunicación política y gestión municipal. *Espacios Públicos*(47), 135-155.
- Álvarez Teijeiro, C. 2013, Comunicación interna gubernamental: ¿Qué funciona? pp. 143-219. En Comunicación gubernamental 360. Elizalde, L. y Riorda, M. (eds.) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Crujía, 2013.
- Amadeo, B. (2016). El estudio de la comunicación gubernamental: líneas de investigación y futuros desafíos. *Austral Comunicación*(5), 155-181.
- Avila Corzo, J., Nogueira, D., Pentón López, J., & Jiménez-Valero, B. (18 de Diciembre de 2018). *ResearchGate*. Obtenido de ResearchGate: <https://www.researchgate.net/publication/354766884>
- Ballester Espinosa, A. (2019). *La comunicación de las Administraciones Públicas españolas en el siglo XXI*. España: Universidad de Navarra.
- Bravo Mancero, J. A. (2016) Desafíos de la comunicación gubernamental en el cambio de época para las instituciones de Chimborazo, Ecuador, *Comunicación Austral*, Volumen 5 número 2 (diciembre 2016): 229-251. ISSN 2313-9129
- Bernal Tamayo, M. (2011). *Diagnóstico de Comunicaciones a fondo de empleados grupo éxito presente*. Práctica empresarial para optar al título de Comunicadora y Periodista, Corporación Universitaria Lasallita, Caldas, Antioquia.
- Calle, S., & Badía, A. T. (2020). Comunicación estratégica, clave para un buen gobierno. *ALCANCE Revista cubana de información y comunicación*, 9(22), 78-98.
- 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: Tecnos.
- Canel, M. (2014). Thoughts on the ideal reputation for the public administration. In herrero, M., Cruz, A., Lázaro, R. and Martínez, A. (eds). Alvira . (M. Herrero, A.

- Cruz, R. Lázaro, & A. Martínez, Edits.) *Escribir en las almas. Estudios en honor de Rafael Alvira*, 69-88.
- Canel, M. (2018). La comunicación de la administración pública: Para gobernar con la sociedad. *Fondo de Cultura Económica*, 542 pp.
- Canel, M., & Sanders, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis al estado de la cuestión. *Comunicación y Sociedad*, 23(1), 461-486.
- Cárdenas Ruiz, J., Hernández, J., & Gómez, J. (2012). *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.
- Criado, J. I., & Gil-García, J. (2013). Gobierno electrónico, gestión y políticas públicas. Estado actual y tendencias futuras en América Latina. *Gestión y Política Pública*, 3-48.
- Dader, J. (2008). La adolescente investigación en comunicación política. Estructura del campo y tendencias prometedoras. En F. Sierra Caballero, J. Dader, J. Callejo Gallego, C. Vera, F. Ortega, J. Gómez Mompart, & M. M. Nicolás (Ed.), *Para investigar la comunicación: propuestas teórico-metodológicas* (págs. 137-177). España: Tecnos.
- Delgado, T. (2018). *Taller de Gobierno Electrónico*. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
- Delle-Donne, F. (2011). La comunicación gubernamental y el apoyo social hacia las medidas de gobierno. En L. Elizalde, M. Fernández, & M. Riorda, *La gestión del disenso: la comunicación gubernamental en problemas* (págs. 229-256). Buenos Aires: La Crujía.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. D. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación. Contexto y caracterización del Modelo. *Universidad y Sociedad*, 13(1).
- 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.
- Echavarría, C. y Maurizi, V. 2013. La comunicación gubernamental: ¿herramienta para la legitimación de políticas o condición de posibilidad de la participación ciudadana? Encuentro Panamericano de Comunicación, COMPANAM 2013, Córdoba, Argentina
- Elizalde, L. (2006). *La construcción del consenso*. Buenos Aires: La Crujía
- Fernández Rueda, 2021, propuesta de estrategia de comunicación de gobierno para direccionar la gestión de la comunicación en la alcaldía de Pacho Cundinamarca. trabajo para optar al título de Máster en comunicación estratégica, Universidad de la Sabana, Facultad de comunicación Maestría en Comunicación Estratégica, Chía.
- Fara, C., & Sutelman, R. (2008). ¿Cómo plantear una estrategia de comunicación desde el gobierno? En *Manual de marketing y comunicación política. Acciones para una buena comunicación de gobiernos locales*. (págs. 17-41). Buenos Aires: Fundación Konrad-Adenauer y Asociación Civil de estudios populares .
- 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.
- Fernández, J. L. y Sznaider, B. (2013). Comunicación de Gobierno: reflexiones en torno a un objeto. *Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 6 (2), 489-515. [https://doi.org/10.5209/rev\\_pepu.2012.v6.n2.41246](https://doi.org/10.5209/rev_pepu.2012.v6.n2.41246)
- Fortún, M. (2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones//administracion-publica.html>
- Gasio, G., & Amadeo, B. (2006). Notas sobre una experiencia de comunicación gubernamental: el ministerio de Economía Argentino, 1991-1995. En O. De Massi, *Comunicación gubernamental*. Argentina: Paidós.
- Gerstlé, J. (2005). *La comunicación política*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.

- Gómez Luna, E., Fernando Navas, D., Aponte Mayor, G., & Betancourt Bultrago, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*(81), 158-163.
- Graglia, L. (2020). *Política, gestión y comunicación: hacia el desarrollo y la legitimidad en democracia*. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (VI ed.). Mac Graw Hill Education.
- López-Lita, R., & González Oñate, C. (2008). Estrategia de intangibles en el medio televisivo. *Pensar Publicidad*, 2(22), 159-169.
- Martín-Barbero, J. (2005). *Cultura y nuevas mediaciones tecnológicas en América Latina: otras visiones desde la cultura*. Bogotá.
- Martínez Nocado, 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*.
- Molina, S. (2004). Comunicación gubernamental: ¿encanto o desencanto? *Revista Ciencias Políticas y Sociales*, XLVI(190), 31-45.
- 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.
- Pino, J. R. (2011). Reglas del juego y comunicación de gobierno: propuesta de un nuevo marco analítico. *Contratexto*, 43-62.
- Preciado Hoyos, A., & Guzmán Ramírez, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 128-159.

- Preciado, A., & Guzmán, H. (2011). Usos y prácticas de comunicación estratégica en organizaciones públicas y políticas. *Revista Folios*(25).
- Pompilio, A. A, 2016, Comunicación Política y gestión municipal, Revista Espacios Públicos, ISSN impreso 1665-8140, núm. 47, septiembre-diciembre 2016, pp. 135-155.
- Reaño Sánchez, W. (s.f.). *La simbiosis de la comunicación gubernamental y las políticas públicas*. Universidad Nacional Pedro Luis Gallo.
- Ríspolo, F. 2020, El campo de la comunicación política: el lugar de la comunicación de gobierno, Postdata vol.25 no.1 Ciudad Autónoma de Buenos Aires jun. 2020, [VERSIÓN ON-LINE ISSN 1851-9601](#)
- Riorda, M. (2006). Los mitos de gobierno. Una visión desde la comunicación gubernamental. Hologramática, Facultad de Ciencias Sociales, UNLZ - Año III, Número 4, V2, pp 21-45. Disponible <http://www.hologramatica.com.ar>.
- Rivera, E. (2006). Concepto y problemas de la construcción del gobierno electrónico. Una revisión de la literatura. *Gestión y política pública*(2), 259-305.
- Rivero, M. (2017). La comunicación en las instituciones de la administración pública. Obtenido de ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/320871128\\_La\\_comunicacion\\_en\\_las\\_instituciones\\_de\\_la\\_Administracion\\_Publica](https://www.researchgate.net/publication/320871128_La_comunicacion_en_las_instituciones_de_la_Administracion_Publica)
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35124304004>
- Salazar Rebolledo, G. (2019). Reseña del texto: La comunicación de la administración pública: Para gobernar con la sociedad. *Gestión y política pública*, XXVIII(1), 274-279.
- Solís Delgado, J. J. (2010). Comunicación gubernamental... ¿eficaz??. Razón y palabra. Disponible en: [http://www.razonypalabra.org.mx/Intersticios/intersticio\\_2010/intersticio\\_3.html](http://www.razonypalabra.org.mx/Intersticios/intersticio_2010/intersticio_3.html) [consultado: 14 septiembre 2016].

- Solís, Delgado, J. J. (2023). Comunicación gubernamental ...¿eficaz? *Razón y palabra*.
- Vega, H. (2009). La comunicación de gobierno e internet. En R. Izurrieta, R. Peria, & C. Arterton, *Estrategias de comunicación para gobiernos*. Buenos Aires: La Crujía.
- Waisbord, S., & Amado, A. (2017). Populist communication by digital means: presidential Twitter in Latin America. *Information, Communication & Society*. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/1369118X.2017.1328521>
- Yáñez Balarezo, S. (2015). *La publicidad en la Comunicación organizacional: análisis del uso y manejo de la publicidad en los departamentos de comunicación de las instituciones gubernamentales, caso Ministerio del Ambiente*. Título de Magister en comunicación organizacional, Universidad central de Ecuador.

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

ARTÍCULO 185: 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: 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: 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 188: La Asamblea Municipal del Poder Popular, al constituirse, elige de entre sus delegados a su Presidente y Vicepresidente, y designa a su Secretario, de conformidad con los requisitos y el procedimiento previsto en la ley. El Presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular representa al Estado en su demarcación territorial. La ley establece las atribuciones del Presidente, del Vicepresidente y del Secretario de la Asamblea Municipal del Poder Popular.

ARTÍCULO 189: Las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea Municipal del Poder Popular son públicas, salvo en el caso que esta acuerde celebrarlas a puertas cerradas, por razón de interés de Estado o porque se traten en ellas asuntos referidos al decoro de las personas.

ARTÍCULO 190: En las sesiones de la Asamblea Municipal del Poder Popular se requiere para su validez la presencia de más de la mitad del número total de sus integrantes. Sus acuerdos se adoptan por mayoría simple de votos.

ARTÍCULO 191: 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 subordinados, 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 10 de abril de 2019 Gaceta Oficial 109 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: 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.

## **Anexo 2: Ampliación de los artículos contemplados en el Proyecto de Ley de la Comunicación Social (2023) 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.

### Anexo 3: Modelo Sistémico de la Comunicación Gubernamental



Figura 1: Modelo Sistémico de la Comunicación Gubernamental



Figura 2: Indicador Mapa de públicos

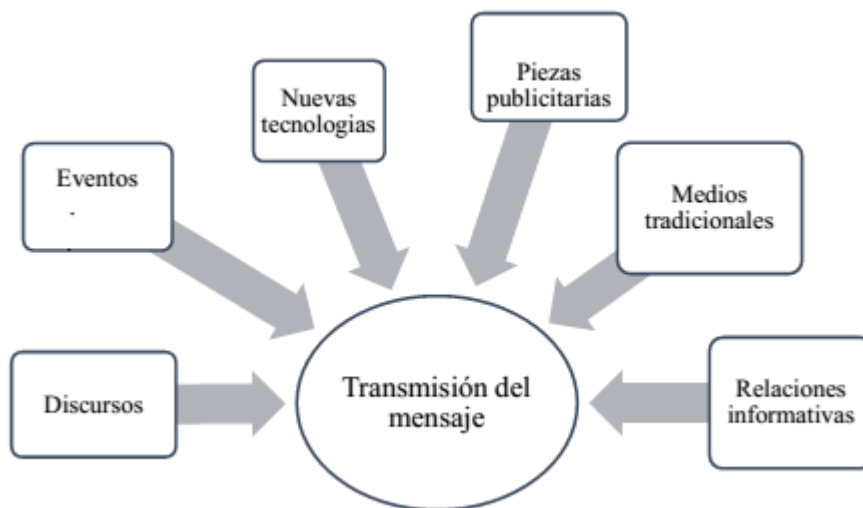


Figura 3: Indicador Transmisión del mensaje



Figura 4: Indicador Organización de la comunicación

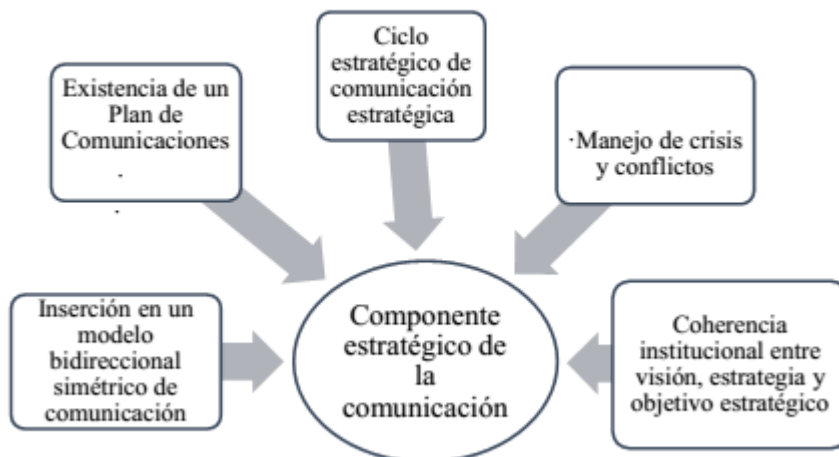


Figura 5: Indicador: Componente estratégico de la comunicación

#### Anexo 4: Guía para revisión de documentos

##### Objetivos:

- Identificar los principales públicos que establecen vínculos con la AMPP en Santa Clara
- Caracterizar la estructura organizativa de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara
- Identificar los componentes estratégicos de la comunicación en la institución

### **Documentos revisados:**

- Gaceta Oficial de la República de Cuba: Ley 138 y 139 (2021).
- Ley No. 132/2019 De Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares (GOC-2020-48-EX5)
- Proyecto Ley de Comunicación Social (2023)
- Estrategia de Comunicación
- Organigrama
- Trabajos de Diploma realizados en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara

### **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, públicos objetivos, 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.

## **Anexo 5: Guía de la entrevista en profundidad (informantes claves)**

### **Objetivos:**

- Identificar los principales públicos que establecen vínculos con la AMPP en Santa Clara
- Describir el proceso de construcción, estructuración y transmisión de los mensajes de la institución
- Identificar los componentes estratégicos de la comunicación en la institución

**Entrevistados:** Ariel Martín Molina y Chester Danilo Chaviano Valdés, vicepresidente y secretario de la AMPP en Santa Clara, en ese orden.

### **Temas para el desarrollo de la entrevista:**

- Formas de organización de la comunicación (figura encargada de la comunicación, funciones e importancia de la comunicación para la organización, recursos humanos y de infraestructura dedicados a la actividad de comunicación, etc.)
- Identificación de los públicos (estrategias para establecer comunicación entre la asamblea y sus públicos, principales públicos externos con los que se asocia o trabaja la institución)
- Proceso de construcción de mensajes (tipo de información que se hace accesible a los públicos externos, criterios utilizados en la selección de contenidos, fuentes de información y los procedimientos de redacción y edición)
- Estructuración de los mensajes (estructura de los comunicados, jerarquización de la información, uso de elementos visuales o multimedia, y adaptación de los mensajes a los diferentes públicos)

- Transmisión de los mensajes (Canales de comunicación utilizados, estrategia de difusión de mensajes empleadas y la retroalimentación recibida por parte de los receptores)
- Planificación y ejecución de acciones comunicativas alineadas con los objetivos y metas de la institución de gobierno.

### **Anexo 6: Guía de observación no participante**

- Caracterizar la estructura organizativa de la comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara

#### **Indicadores a observar:**

- Composición de la estructura de comunicación.
- Recursos humanos y económicos dedicados a la actividad de comunicación.
- Infraestructura y condiciones de los locales de trabajo.
- Relación que se establece con los públicos (internos y externos): interés por las condiciones de trabajo, sus inquietudes y su bienestar personal; respuesta institucional ante demandas, inquietudes o insatisfacciones; espacios de interacción y participación en relación en la institución y de esta con sus públicos externos; etc.).
- Elementos de la cultura organizacional: comportamiento profesional, ambiente laboral, rutinas de trabajo, desempeño de funciones laborales, condiciones materiales de trabajo, etc.).

### **Anexo 7: Guía de cuestionario a aplicar al público interno de la institución**

**Objetivo:** Caracterizar las formas de organización de la comunicación en la AMPP en Santa Clara.

El presente cuestionario se diseña como parte de una investigación en curso que se realiza desde la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, cuyo objetivo principal es diagnosticar el estado actual de la comunicación gubernamental en la presente institución. Para ello, se hace necesaria su participación y colaboración. Se garantiza la

confidencialidad de los datos e información obtenida, así como la retroalimentación a la institución de los resultados del proceso de investigación una vez finalizado.

**1) Rango de edad:**

\_\_\_ 18-30 \_\_\_ 31-40 \_\_\_ 41-50 \_\_\_ 51-60 \_\_\_ +60

**2) Años de trabajo en el sector**

Menos de un año

1-5

6-10

11-15

16-20

21-25

26-30

Más de 30 años

**3) ¿Qué entiende usted por comunicación gubernamental?**

---

---

---

**4) ¿Cuáles son las proyecciones estratégicas de la institución? Enuncie la misión, visión y el objeto social de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara.**

---

---

---

**5) ¿Qué grupo o área se encarga de la organización de la comunicación dentro de la institución?**

---

**6)** 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 ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**7)** ¿Cuáles son los documentos, planes, regulaciones o manuales que rigen la actuación institucional en materia de comunicación?

---

---

**8)** ¿Ha recibido o recibe usted algún curso o programa de superación o capacitación relacionado con la comunicación social para el mejoramiento institucional? En caso de que su respuesta sea afirmativa, méncionelo brevemente.

---

---

---

**9)** ¿Cuál (es) son los principales canales que se utilizan en la institución para compartir información laboral? Marque con una x

- Llamadas telefónicas
- Grupos de WhatsApp
- Correo electrónico
- Comunicación directa (cara a cara)
- Reuniones
- Murales
- Otro (Especifique cuál)

**10)** El tipo de información que recibe aborda temas vinculados con:

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

<b>Contenido de los mensajes</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>Nunca</b>
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.					

**11) ¿Conoce usted los públicos externos a los cuales se dirige la institución? En caso de que su respuesta sea afirmativa mencione algunos.**

---



---

---

**12) ¿Qué canales o vías utiliza la institución para la comunicación con esos públicos externos?**

---

---

**13) ¿Cuáles valores institucionales considera usted comparten los miembros de la organización?**

- Énfasis en la calidad
  - Profesionalidad
  - Cortesía
  - Perfeccionamiento continuo
  - Responsabilidad social
  - Otros ¿Cuáles?
- 

**14) ¿Forma usted parte de los procesos de toma de decisiones que se desarrollan en la institución? En caso de marcar SI fundamente cómo se evidencia su participación.**

\_\_\_ Sí            \_\_\_ No

---

---

**15) ¿Siente usted que su trabajo, dentro de la institución, es reconocido y valorado?**

\_\_\_ Sí            \_\_\_ No

**16) ¿Cómo evalúa el clima o ambiente laboral organizacional y por qué?**

\_\_\_ Excelente    \_\_\_ Bueno    \_\_\_ Regular    \_\_\_ Malo    \_\_\_ Pésimo

---

---

---

17) ¿Cómo evalúa su relación personal y laboral con sus compañeros de trabajo?

\_\_\_ Excelente \_\_\_ Buena \_\_\_ Regular \_\_\_ Mala \_\_\_ Pésima

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

\_\_\_ Muy satisfecho \_\_\_ Satisfecho \_\_\_ Poco satisfecho \_\_\_ Insatisfecho

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

- Buzón de quejas y sugerencias
- Reuniones
- Otro (Especifique)

20) ¿Existen espacios establecidos organizacionalmente dentro o fuera del ámbito y horario laboral para socializar entre trabajadores de la institución? En caso de que su respuesta sea afirmativa mencione algunos.

---

---

### **Anexo 8: 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 Santa Clara y sus públicos externos.

El presente cuestionario se diseña como parte de una investigación en curso que se realiza desde la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, cuyo objetivo principal es diagnosticar el estado actual de la comunicación gubernamental en la Asamblea Municipal

del Poder Popular en Santa Clara; y determinar el funcionamiento y la efectividad de las estrategias, mecanismos y acciones de comunicación externa que se desarrollan desde la institución hacia sus públicos externos. Para ello, se hace necesaria su participación y colaboración. Se garantiza la confidencialidad de los datos e información obtenida en el proceso.

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

Sí  No

a) En caso de que su respuesta sea afirmativa mencione el nombre

---

2) ¿Qué mecanismos de comunicación conoce usted, utiliza la organización gubernamental 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 organización para promover su mensaje de manera más eficaz?

---

---

---

---

4) Cuando se comunica con la organización gubernamental prefiere hacerlo a través de:

- Página web (Portal del ciudadano)
- Perfiles institucionales en redes sociales
- Asambleas de rendición de cuentas
- Despachos
- Vía oficina de Atención a la Población
- Reuniones de trabajo (ordinarias y extraordinarias)
- Comunicación directa (cara a cara)
- Correos electrónico
- Teléfono
- Otros ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

5) Cuando se comunica con la organización a través de alguna vía o canal, ésta le atiende:

\_\_\_\_\_ Nunca    \_\_\_\_\_ Casi nunca    \_\_\_\_\_ Casi siempre    \_\_\_\_\_ Siempre    **6)**

Considera usted que funcionan los espacios creados para mantener una retroalimentación eficaz con la organización:

\_\_\_\_\_ Siempre    \_\_\_\_\_ Casi siempre    \_\_\_\_\_ A veces    \_\_\_\_\_ Nunca

7) ¿A qué formas de contacto entre la organización y sus públicos considera usted que se le concede mayor importancia?

- Medios tradicionales de comunicación (radio, prensa plana, televisión)
- Medios digitales (redes, sitios web)
- Comunicación directa (cara a cara)

**8)** Indique su percepción sobre el mensaje recibido desde la organización en relación con los siguientes aspectos. Seleccione la opción que mejor describa el mensaje:

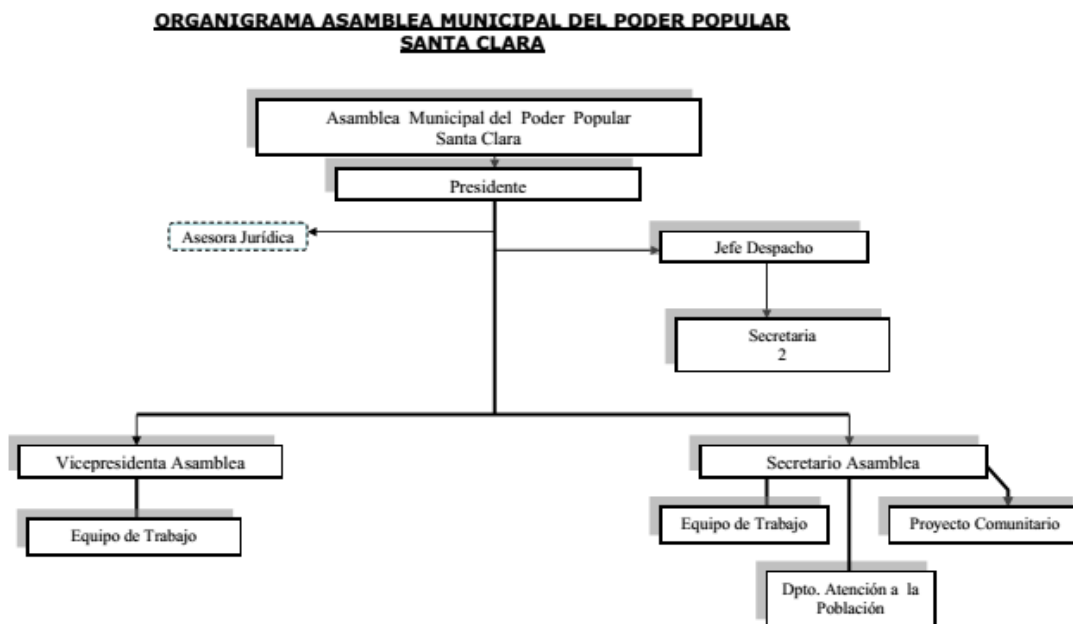
- De naturaleza informativa
- De naturaleza persuasiva
- Polémico
- Conciliador
- Breve
- Amplio
- Coherente
- Incoherente
- Enfocado en el argumento
- Enfocado en la imagen, en símbolos

**9)** ¿Cuáles considera que sean las principales dificultades y fortalezas de la comunicación que desarrolla la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara?

---

---

## Anexo 9: Organigrama de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara



## Anexo 10: Plantilla de cargos y registro de trabajadores de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Santa Clara

ANEXO No. 14				
De la plantilla de cargos y el registro de trabajadores del Municipio Santa Clara				
	Total de Cargos	Categoría Ocupacional	Nivel de Preparación	Grupo Escala
<b>PRESIDENCIA</b>				
PRESIDENTE	1	CDS		XXIX
VICEPRESIDENTE	1	CDS		XXVIII
SECRETARIO	1	CD		XXVI
JEFE DE DESPACHO	1	CE		XXV
PRESIDENTE DE COMISION	2	CE		XXVI
PRESIDENTE DE CONSEJO POPULAR	14	CE		XXIII
ESPECIALISTA SUPERIOR EN CUADROS	1	T	NS	XIX
ESPECIALISTA TERRITORIAL DE POLITICAS	2	T	NS	XVIII
SECRETARIA EJECUTIVA	2	T	NMS	XI
SECRETARIA	1	T	NMS	X
CHOFER C	2	O	NM-EP	V
CHOFER D	1	O	NM-EP	IV
ESPECIALISTA EN PROTECCION FISICA Y SECRETO ESTATAL	1	T	NS	XIV
GESTOR A DE ARCHIVO CENTRAL	1	T	NS	XVI
ENCARGADO DE ACTIVIDADES GENERALES	1	S	NMS	VI
<b>DEPARTAMENTO DE ATENCION AL FUNCIONAMIENTO DE LOS ORGANOS LOCALES</b>				
JEFE DE DEPARTAMENTO	1	CE		XXIII
FUNCIONARIO DE ASAMBLEA MUNICIPAL	4	T	NS	XIX
<b>DEPARTAMENTO DE ATENCION A LA POBLACION</b>				
JEFE DE DEPARTAMENTO	1	CE		XXIII
ESPECIALISTA SUPERIOR TERRITORIAL DE POLITICAS	3	T	NS	XIX
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			

## Anexo 11: Variables de configuración para el Mapa de Públicos

VARIABLE DE CONFIGURACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PUNTUACIÓN
a) Dimensión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégico (público fundamental para el proyecto institucional)</li> </ul>	5 puntos  4-3 puntos  1-2 puntos

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Táctico (público de importancia relativa)</li> <li>• Coyuntural (de una importancia efímera)</li> </ul>	
b) Interés económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinante (alto impacto en el desarrollo institucional)</li> <li>• Aliado (comparte intereses comunes)</li> <li>• Aliado potencial (tiene expectativas)</li> </ul>	<p>5 puntos</p> <p>4-3 puntos</p> <p>1-2 puntos</p>
c) Capacidad e influencia en la opinión pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prescriptor (puede inducir comportamientos sociales, es una referencia social)</li> <li>• Mediador (influencia directa)</li> <li>• Difusor (de información sobre la institución)</li> </ul>	<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"> <li>• Interno (forma parte de la entidad y está vinculado con la comunicación)</li> <li>• Asociado (Intermediario)</li> <li>• Esporádico (relación circunstancial)</li> </ul>	<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"> <li>• Estructural (requiere abarcar toda la entidad)</li> <li>• Funcional (requiere saber de funciones y/o tareas concretas)</li> <li>• Superficial (aspectos muy parciales)</li> </ul>	<p>5 puntos</p> <p>4-3 puntos</p> <p>1-2 puntos</p>
---	--	---

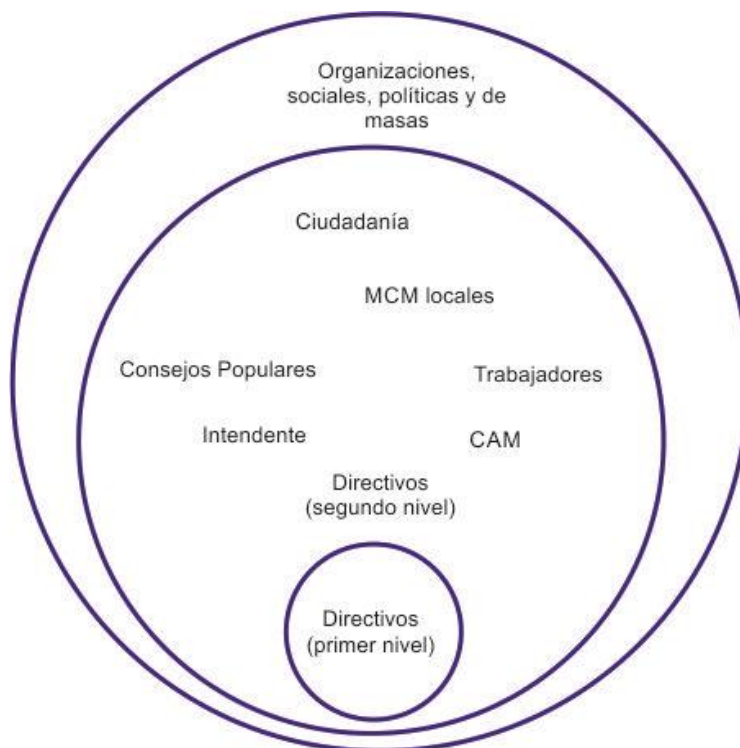


Figura 6: Mapa de públicos