

Fecha de presentación: Octubre, 2021

Fecha de aceptación: Diciembre, 2021

Fecha de publicación: Enero, 2022

COMUNICACIÓN PÚBLICA Y GOBIERNO: UNA APROXIMACIÓN A LAS PRÁCTICAS INSTITUCIONALES EN EL MUNICIPIO DE CIENFUEGOS

PUBLIC COMMUNICATION AND GOVERNMENT: AN APPROACH TO INSTITUTIONAL PRACTICES IN THE MUNICIPALITY OF CIENFUEGOS

Marianela Dávila Lorenzo¹

E-mail: davilamarianela@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5651-958X>

Indira Dayanis Rodríguez López¹

E-mail: indiradayanisrl@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0597-2813>

Marisol Isabel Martínez Iglesias¹

E-mail: mimartinez@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3391-3423>

Gerardo Iglesias Montero¹

E-mail: giglesias@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9719-2234>

¹ Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Dávila Lorenzo, M., Rodríguez López, I. D., Martínez Iglesias, M. I., & Iglesias Montero, G. (2022). Comunicación pública y gobierno: una aproximación a las prácticas institucionales en el municipio de Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 7(1), 91-99.

RESUMEN

El diagnóstico y planeación estratégica de los procesos comunicativos en las entidades de gobierno local se ha convertido en una prioridad de gestión a lo largo del archipiélago cubano. Una aproximación a las prácticas comunicativas en la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) de Cienfuegos permitió fundamentar una estrategia de comunicación para el período comprendido entre 2016–2019, que ya cierra un ciclo en su implementación. Para ello se utilizó el método Investigación-Acción-Participación (IAP) y como instrumentos, la revisión de documentos, la entrevista semiestructurada, la observación participante y grupos de discusión, los cuales arrojaron información suficiente, para realizar una descripción de la categoría de análisis. A partir de los aportes de la IAP, se proponen las acciones comunicativas para la AMPP de Cienfuegos, lo cual constituye el principal resultado investigativo unido a las experiencias práctico-funcionales en aras del perfeccionamiento de los procesos de planeación estratégica de la comunicación de la administración pública.

Palabras clave:

Comunicación organizacional, comunicación de gobierno, estrategia de comunicación.

ABSTRACT

The strategic planning of communication processes in local government entities has become a management priority throughout the Cuban archipelago. A diagnosis of the communicative practices in the Municipal Assembly of the Popular Power (AMPP) of Cienfuegos allowed setting the foundations for a communication strategy for the period between 2016-2019, which already closes a cycle in its implementation. For this, it was used the Research-Action-Participation (IAP) method and as instruments, the document review, the semi-structured interview, the participant observation, and the discussion groups, which provided enough information, to make a description of the category of analysis. Based on the contributions of the IAP, the communication actions for the AMPP of Cienfuegos are proposed, which constitutes the main research result together with the practical-functional experiences to improve the strategic planning processes of the management of the public communication.

Keywords:

Organizational communication, government communication, communication strategy.

INTRODUCCIÓN

“El Estado se legitima no sólo por los resultados, sino también por los métodos: los ciudadanos demandan ahora eficiencia, eficacia, y economía, pero también, transparencia, participación, equidad, y calidad”. (Bañón & Carrillo, 1997)

En el ámbito internacional los gobiernos locales están fuertemente imbricados a la ciudadanía por la incidencia directa en las políticas públicas orientadas a la construcción de un modelo de bienestar social. Esto a su vez genera controversias entre los diferentes sectores de la población y estados de opinión ya sea bien favorables o desfavorables.

En Cuba, según establece la constitución, la soberanía reside en el pueblo, del cual dimana todo el poder del Estado, el cual es ejercido directamente por medio de las Asambleas del Poder Popular y demás órganos del Estado que de ella se derivan, en la forma y según las normas fijadas por las leyes.

Lo referido en la carta magna explica la esencia del poder popular en la sociedad cubana que es: servir de instrumento idóneo y eficaz para permitir que el pueblo ejecute el gobierno real y administre el estado, para lo que resulta indispensable que pueda participar en la toma de decisiones estatales y gubernamentales desde la comunidad hasta la nación. Para ello los ciudadanos cuentan con un sistema del poder popular diseñado y estructurado de forma tal que puedan ejercer gobierno desde el nivel nacional hasta la base.

El 12 de julio de 1992 en sesión de la Asamblea Nacional del Poder Popular fue aprobada, la Ley de Reforma Constitucional. El llamamiento que lo convocó fue la necesidad de encontrar vías para hacer aún más representativas las instituciones democráticas y consecuentemente, adoptar decisiones con vista a perfeccionar sus estructuras, atribuciones y funciones de dirección en sus diferentes instancias; incluir precisiones sobre la gestión del gobierno en provincias y municipios; establecer nuevas formas de elección de los diputados a la Asamblea Nacional y de los delegados a las asambleas provinciales, así como otras cuestiones de interés para la vida institucional del país.

En la actualidad, en la isla, se suceden cambios en el orden económico como parte del proceso de perfeccionamiento del modelo cubano. En este contexto la efectiva gestión de comunicación gubernamental juega un rol determinante en aras de generar genuinos procesos de participación popular en la propuesta de soluciones a problemas de la sociedad, en las acciones orientadas al desarrollo comunitario, así como en los más diversos programas llevados a cabo por el Estado cubano.

Los lineamientos para la Política Económica y Social evidencian que el municipio progresivamente se convertirá en un espacio fundamental del desarrollo y a sus estructuras de gobierno se le irán transfiriendo facultades para una gestión local y autónoma de desarrollo. En este sentido las estrategias de comunicación institucional, den jugar un rol esencial en el ofrecimiento de oportuna información, sobre el funcionamiento, estructura, principales logros de los órganos locales y un mejor servicio de atención a la población, que se articula a diferentes niveles como son

las Asambleas de Rendición de Cuentas, los despachos de los delegados y las Oficinas de Atención a la población.

A su vez estos procesos conllevan al desarrollo de competencias comunicativas en el personal que se integra en las estructuras de gobierno, sus directivos, funcionarios, delegados y trabajadores en general, que incrementan y legitiman el Sistema Político Cubano y sus instituciones, al perfeccionar la calidad en la atención, orientación y movilización ciudadana, siendo más eficientes y eficaces como servidores públicos.

Lo anteriormente expuesto justifica la necesidad práctica de generar con una visión estratégica los procesos comunicativos en la Asamblea Municipal del Poder Popular en Cienfuegos. De ahí que se haya planteado como objetivo general del presente artículo exponer el diseño de la estrategia de comunicación de la Asamblea Municipal del Poder Popular (AMPP) en Cienfuegos para el periodo comprendido entre el 2016-2019.

Para el logro del objetivo planteado se pretende presentar aspectos conceptuales relacionados al proceso de la planeación estratégica de la comunicación organizacional, además, describir las particularidades de la comunicación interna en la Asamblea del Poder Popular Municipal en Cienfuegos y presentar los aspectos esenciales que conforman la estrategia de comunicación de la institución.

Asimismo, en la realización del estudio se han ubicado los siguientes antecedentes: Nápoles Rodríguez (2008); Pérez Alonso (2009); Bueno Querol (2014); Domínguez Delgado (2014); Pereda Puñales (2014); Samper Guerra (2014); Baró Guerra (2016); y Suárez Ferrera (2019). En ellos se puede apreciar que la agenda temática a la que pertenece la presente investigación comunicación de gobierno, en Cuba, se convertido en una reciente preocupación académica que coloca a la Universidad de La Habana y específicamente a la Facultad de Comunicación en líder de esta tipología de estudios.

Las investigaciones encontradas se relacionan a la gestión de comunicación de los gobiernos cubanos en los entornos digitales, en los propios espacios barriales, y en este sentido es importante destacar la carencia de estudios que impliquen la planeación estratégica de la comunicación institucional en la Asambleas provinciales y municipales. Por ello la limitada producción investigativa a nivel nacional y local le confiere pertinencia al presente estudio realizado.

DESARROLLO

La comunicación de gobierno o de la administración pública como se ha manejado por los académicos y prácticos de la comunicación social, ha ido conformando su corpus teórico a partir de los aportes provenientes de la comunicación organizacional y/o institucional, la comunicación pública, la comunicación política y las relaciones públicas (Canel & Sanders, 2010). Ello ha sentado las pautas para configurar elementos determinantes en la gestión estratégica de los procesos comunicativos internos y externos de una institución cualesquiera que sean las metas u objetivos.

De manera particular en el estudio, una revisión teórica del término gestión estratégica de la comunicación ha reflejado un manejo multidisciplinario lo que complejiza cualquier

intento de sistematización debido a la diversidad de enfoques con un alto nivel de elaboración provenientes de las teorías administrativas y gerenciales, la gestión del conocimiento y la gestión comunicativa, hasta conceptualizaciones menos acabadas que la reconocen como un mero acto o conjunto de acciones.

Desde la comunicación organizacional reconocen la gestión de comunicación como vector que atraviesa transversalmente toda la organización e influye en todas sus funciones y facetas con un enfoque sinérgico que, a decir de Costa Solá-Segales (2001), es una **responsabilidad global** que debe recibir la máxima atención y respaldo por parte del management.

Desde el contexto cubano, la investigadora Trelles (2002), define la gestión de comunicación como **“esa actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados... en la que, partiendo de concepciones claras, desde el punto de vista teórico, o al menos de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias; se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados”**. (p. 79)

En este sentido es válido apuntar que la planeación estratégica es la fase dentro de la gestión de comunicación que se desarrolla en el estudio y la cual es entendida como la base pragmática, pues indica qué hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Además, incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir, lo que se pretende; tácticas, acciones y herramientas que sustentan intenciones y expresiones a la vez que un guion y un directorio de pautas a seguir; planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto (Dávila & Lorenzo, 2019).

Además, la planeación estratégica se centra en la organización del proceso atendiendo a roles y responsabilidades de los actores implicados, la coordinación de la toma de decisiones en relación con las acciones comunicativas que se planifiquen y evaluar sistemáticamente la calidad de su puesta en marcha.

En organizaciones de la administración pública municipales, la gestión de la comunicación debería ser una comunicación para el desarrollo, en tanto acompaña a la estrategia de desarrollo local, transversaliza los procesos de planificación de la estrategia de desarrollo, la puesta en común, la implementación y la evaluación de los impactos y las transformaciones económicas, políticas y sociales que persigue. De igual forma deben caracterizarse por los procesos comunicativos por ser: dialógicos-participativos, sensibilizadores y educocomunicativos (Garcés, et al., 2019).

Asimismo, en las entidades de la administración pública se debe prestar especial interés en cubrir las necesidades de información de los diferentes segmentos de la ciudadanía, como organización que presta servicios y desarrolla actividades de diferente índole; y, por otra parte, como generadora de políticas de proximidad y participación ciudadana a través de procesos de comunicación bidireccional.

Para la caracterización de los indicadores de la comunicación organizacional se realizó una revisión documental de las actas del proceso de Rendición de Cuenta del

delegado a sus electores, de las Sesiones de la Asamblea del Poder Popular Municipal en Cienfuegos, las reuniones de la Asamblea con los presidentes de los Consejos Populares, así como a la caracterización de los Consejos Populares, libros y documentos oficiales de la institución. Además, la observación participante acompañó la indagación en distintos espacios y actividades como: matutinos, Sesiones de la Asambleas Municipal de Cienfuegos, reuniones con los delegados, áreas de trabajo y encuentros informales. También las entrevistas en profundidad y grupos de discusión resultaron necesarias para triangular la información y así lograr una descripción detallada del proceso de comunicación organizacional en el ámbito interno y externo.

Como parte de la recolección de datos empíricos se realizaron intercambios con los presidentes de los Consejos Populares, se encuestó a la población que acudió a la sede del gobierno para ser atendida, se intercambió con cuadros, especialistas y funcionarios, se ejecutaron sesiones de trabajo con la dirección de la Asamblea Municipal encabezada por su presidente. Además, se observó el proceso de atención a la población, se tuvo acceso a los planteamientos de la población, se intercambió con expertos en temas de comunicación que permitieron definir las pautas para su implementación. De igual forma se creó un equipo de trabajo integrado por estudiantes y profesores de la Universidad de Cienfuegos, la Asociación de Comunicadores Sociales, cuadros y funcionarios de la Asamblea Municipal y su Consejo de la Administración, así como especialistas del Grupo de Trabajo para el Desarrollo Local del Gobierno Municipal para la aprobación del documento final de la Estrategia de comunicación de la AMPP en el ámbito interno y externo.

Diagnóstico y estrategia de comunicación en la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cienfuegos

En los siguientes epígrafes se exponen los principales resultados del estudio. Para facilitar la comprensión de los mismos se presentan en dos epígrafes: uno dedicado al análisis de la información obtenida a partir de la aplicación de los instrumentos de investigación y un segundo, a la presentación de la estrategia de comunicación de la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cienfuegos en el periodo comprendido entre el 2016 – 2019 que cerró un ciclo de su implementación.

La comunicación interna y externa

La Asamblea Municipal del Poder Popular en Cienfuegos es el órgano superior local del poder del Estado en su demarcación, y como resultado de ello se encuentra investida de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales. El XVI periodo de mandato comenzó el 13 de mayo de 2015 y con ello el trazado de nuevos planes de gestión del desarrollo local en la demarcación municipal y a su vez de un replanteamiento de los procesos comunicativos que lo acompañaran e hicieran efectivos. Uno de los acuerdos tomados fue el diseño de una estrategia de comunicación que respondiera al nuevo contexto y en respuesta a ello se procedió a su conformación, resultado que se exhibe seguidamente.

Análisis de sus indicadores

A efectos del presente estudio el público interno está determinado por el presidente de la Asamblea y una vicepresidenta que se eligen de entre los 117 delegados que la componen. Para apoyar el cumplimiento de las funciones como órgano de gobierno, la Asamblea Municipal del Poder Popular se nutre del funcionamiento de los restantes órganos que la conforman.

A partir de la revisión documental y las entrevistas realizadas se conoció que el Consejo de la Administración Municipal (CAM) es el órgano que dirige la actividad administrativa del municipio (considerado también público interno). Este a su vez se encuentra dividido en nueve comisiones permanentes de trabajo y 19 Consejos Populares cuyas principales funciones son: trabajar activamente por la eficiencia en el desarrollo de las actividades de producción y de servicios, por la satisfacción de las necesidades asistenciales de la población, así como ejercer el control y fiscalización a las entidades de subordinación local.

Por la vía del CAM, la Asamblea articula su carácter participativo con otras instituciones y organismos independientemente de su nivel de subordinación. De igual forma está compuesto por el presidente y el vicepresidente de la AMPP quien a su vez es el Primer Vicepresidente del Consejo de la Administración por derecho propio. Además, forma parte una secretaria y demás vicepresidentes; así como otros miembros.

En este sentido es importante señalar que, excepto el presidente y el primer vicepresidente los demás miembros del Consejo de la Administración son designados por la Asamblea del Poder Popular, a propuesta del presidente y que en la actualidad funciona con un total de 22 miembros.

Como hasta aquí se ha descrito la estructura de la institución objeto de estudio determina un público interno que está conformado por el propio presidente, los vicepresidentes, secretario y presidentes de los Consejos Populares, todos miembros de la Asamblea Municipal, así como el Consejo de la Administración. También en la propia institución se considera público interno aquellas personas que se ubican en la estructura organizacional y que le ofrecen un funcionamiento orgánico, entre ellos: custodios, recepcionistas, pantristas, choferes, personal de puesto de mando, funcionarios, personal de las comisiones permanentes de trabajo, y auxiliares de servicios e informáticos.

En la sede de la AMPP se utilizan canales directos y mediatizados. Entre los principales canales mediatizados de comunicación interna se identifica el correo electrónico, el teléfono y el chat. Este último se utiliza de manera continua para el intercambio de información entre oficinas, no así en el caso de los presidentes de los Consejos Populares, el canal mediatizado que más utilizan es el teléfono y por la vía directa el contacto cara a cara.

Sin dudas, se reconoce que los canales mediatizados resultan más reiterados en su empleo y en ocasiones se sobrecargan, porque los trabajadores tienen muchas labores que acometer y necesitan realizar contactos y puntualizaciones muy continuas para el desarrollo óptimo de las tareas.

Los matutinos constituyen un canal directo de comunicación según la propia observación participante. Esta actividad de comunicación se efectúa cada lunes en horas de la mañana y por lo general no excede los treinta minutos para no afectar la jornada laboral. En este espacio se discuten las principales tareas a realizar en la semana, plantear cuestiones relacionadas con las condiciones de trabajo, algunas actividades puntuales, y las principales efemérides que se conmemoran (predominan mensajes de tarea y mantenimiento).

En la institución se expresa el flujo ascendente, descendente y horizontal, aunque predomina el descendente, mostrado en algunos criterios ofrecidos: *“En la Asamblea la información siempre viene de arriba, pero también nosotros hablamos de lo que nos sucede y de lo que le sucede a la población.”* *“La mayoría de las cosas que sabemos y por las que trabajamos las transmiten los superiores.”* *“La comunicación fluye hacia todos los niveles de la Asamblea.”*

En sentido general, se considera que los dirigentes de la organización poseen un gran nivel de accesibilidad, debido a que los trabajadores se sienten libres de tratar cuestiones de trabajo fuera del marco de las reuniones oficiales. La comunicación ascendente es usual, igualmente la que se establece de directivos a subordinados, y el flujo horizontal en menor grado, pues entre los dirigentes también se manifiesta la comunicación cara a cara en espacios laborales. En el caso que necesite tramitarse algún asunto con el presidente, en muchas ocasiones se realiza mediante una solicitud por escrita y por esta misma vía se obtiene la respuesta, en caso de que el tema sea muy puntual se fija un despacho.

Los principales problemas en la comunicación se encuentran relacionados con las deficiencias de canales como el internet que pudiera ser extendido a cada oficina. Asimismo, el uso de una página web sería útil para optimizar la comunicación en el interior y con el público externo, para que conozcan el estado actual de la Asamblea y mediante esta vía dar respuesta a los planteamientos.

En un análisis de la comunicación externa es necesario explicar que la AMPP en el municipio de Cienfuegos es el escenario institucional donde la sociedad espera encontrar respuestas a sus aspiraciones, satisfacer directamente las necesidades, los ciudadanos y crear condiciones de integración en la aplicación de los principios del desarrollo económico-social.

De ahí que sea considerada la población (trabajadores, estudiantes, amas de casas, niños) como el público objetivo de la labor que desempeña la AMPP. A partir de las técnicas ya mencionadas, se pudo conocer que los mensajes transmitidos tanto de la población a la AMPP y viceversa, de la AMPP a la población son considerados de tarea y mantenimiento pues se relacionan con los planteamientos y quejas de la comunidad cienfueguera y las posibles soluciones que ofrece la institución.

De manera particular los mensajes declarados como problemas de la población son los siguientes: la inversión, reposición y reparación del alumbrado público; las irregularidades en el servicio de agua; reparación de calles,

carreteras y caminos y la reparación de salideros y otras redes de agua.

Dichas problemáticas impactan negativamente en la vida de la población y constituyen barreras en la vida cotidiana. Ante lo cual la AMPP debe enfocar su atención en busca de soluciones que proporcionen una mejora general en la calidad de los servicios que se le ofrece. En tal sentido, se ha conocido que la organización difunde sus respuestas haciendo uso de canales mediatizados como la televisión y la radio.

En el ámbito de la comunicación externa resulta primordial un canal de comunicación formal: las Asambleas de Rendición de Cuentas del delegado a sus electores. Este proceso se realiza cuatro veces en un mandato (el mandato es de dos años y medio). Por lo general, el delegado una vez transcurrido un periodo de aproximadamente seis meses organiza un cronograma de trabajo donde planifica el calendario de rendición de cuentas de las diferentes áreas de la circunscripción, estableciendo fecha, hora y lugar, el cual es aprobado por la secretaría de la Asamblea y el propio Consejo Popular.

Este encuentro transita en un primer momento cuando el delegado lee el informe de interés para la población y después explica la situación en que se encuentra el Consejo Popular, las principales proyecciones y problemáticas del mismo relacionado a rubros como salud, educación, acueducto y alcantarillados, comunales, vivienda, entre otros. Posteriormente, anotan los nuevos planteamientos hechos por los electores, ya sean inquietudes, inconformidades, problemas o reconocimientos. El encuentro se distingue por la formalidad e interacción de los representantes de las entidades de la administración pública, dirigentes del gobierno en el territorio, así como los ciudadanos presentes.

Otro canal de comunicación formal de la comunidad con sus delegados son los despachos. Este resulta el contacto más sostenido con la población pues se mantiene sesionado durante todo el año. En cada Consejo Popular sesionan de forma distinta, pero en general los delegados fijan un día a la semana para recibir a los electores de su circunscripción.

El delegado el día de despacho debe revisar el estado de los asuntos tratados anteriormente, examinar los casos de los electores que él ha convocado para dar respuesta o seguimiento a algo planteado. Él a su vez debe registrar los planteamientos, dejar constancia de cuándo y qué respuesta se le ofreció al elector.

Otro canal de comunicación externa significativo es la Oficina de Atención a la Población que radica en la sede de la Asamblea Municipal del Poder Popular. El personal de trabajo de esta oficina ofrece orientaciones aclaratorias al ciudadano, sin necesidad de trámites ulteriores que solo se realizan si el asunto lo requiere, similar tratamiento recibe los que se formulan por escrito pasándose a habilitar un expediente.

Las respuestas se ofrecen de manera general, verbalmente (cara a cara) al elector y excepcionalmente se deja constancia si la índole del asunto lo requiere elaborándose el informe correspondiente a la autoridad que emitió el caso.

La respuesta al elector se ofrecerá en el término de los 60 días establecidos por la ley.

Al trasladarse el asunto a otra entidad se precisa el término que se ofrece para la atención y respuesta. Sistemáticamente se efectúan verificaciones, con visitas a comprobar con los interesados las respuestas dadas a sus planteamientos por las entidades. Se solicitará el criterio del ciudadano en relación a la atención recibida, sin que esto conlleve como requisito para su valoración la solución del caso (predominan los mensajes de tarea y mantenimiento).

Cuando la Asamblea considera que el asunto formulado fue atendido debidamente por la autoridad competente y haber agotado las vías establecidas le explicará esto al elector sin necesidad de realizar otro trámite. El funcionario de atención a la población mantendrá informada a la secretaría de la Asamblea sobre los asuntos que se recibieron por solicitud, quejas, denuncias y sugerencias.

Un análisis de la comunicación externa implicó en el presente estudio dialogar con la propia ciudadanía, durante un período de dos meses, todos los lunes. Las personas se seleccionaron al azar y las preguntas se formularon en función de conocer las principales problemáticas de la población y los canales que utilizan para encontrar la solución a estos.

La mayoría de los entrevistados coinciden que la calidad de las respuestas obtenidas por los delegados y las funcionarias de la oficina de atención a la ciudadanía es buena, pero en cuanto a la agilidad del proceso coinciden que es muy lento la solución de sus problemas, porque en muchas ocasiones depende de los organismos de subordinación local.

En general, la población entrevistada considera que deben de existir más espacios de información a la población. La respuesta a la solución de sus problemas debe de ser más operativa. Consideran que el proceso de rendición de cuentas, los despachos con el delegado y las oficinas de atención a la ciudadanía son los espacios por los que recibe información la población, pero consideran que no son suficientes ni deben ser las únicas vías.

En el ámbito de la comunicación externa los mensajes no se planifican ni se conforman de acuerdo a ninguna norma específica para ello, sino que responden a las necesidades coyunturales de los dirigentes, los delegados y las informaciones que precisan enviar a la población. La mayoría están orientados a la planificación, coordinación y control de las labores en los diferentes Consejos Populares.

Con relación a los signos de identidad corporativa se advierte la carencia de un logotipo y colores corporativos que los identifiquen. Solamente se hace uso de un lumínico con el nombre de la entidad y el escudo de Cienfuegos como elemento visual de la organización.

La vía telefónica constituye un canal mediatizado por el que se relacionan diariamente los públicos externos de la organización, esto ocurre en casi todas las oficinas, el puesto de mando, atención a la población, la recepción y otras oficinas, tanto la Asamblea como sus públicos externos se mantienen al tanto del desarrollo de sus procesos por esta vía.

En la AMPP prevalecen los flujos de comunicación descendente y ascendente desde la Asamblea Nacional del Poder Popular, la Asamblea Provincial del Poder Popular, la Asamblea Municipal del Poder Popular, los directores de las entidades de subordinación local, el presidente de los Consejos Populares y la población en general.

La comunicación externa constituye un aspecto importantísimo que necesita ser gestionado estratégicamente por la AMPP por la repercusión que tiene en la solución de los principales problemas de los ciudadanos. Además, de su planeación adecuada depende la proyección de una imagen pública favorable y fortalecimiento de la credibilidad de la comunidad cienfueguera en sus dirigentes y funcionarios.

La comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control. En ese sentido, el plan de comunicación cuando es producto del consenso y la participación de los miembros de una organización y pensado de forma estratégica contribuye a la efectividad de las decisiones, por cuanto concibe una serie de acciones programadas alineada a los objetivos misionales (Dávila & Lorenzo, 2019; Dávila-Lorenzo & Saladrigas-Medina, 2020).

La idea de una estrategia para planificar, orientar y gestionar los procesos comunicativos no es nueva... *sin estrategia muchas palabras y demás actos comunicativos perderían gran parte de su eficacia, pues no basta transmitir lo que se piensa, sino también pensar lo que se transmite* (Pérez, 2001, p.27).

De ahí que la idea de consolidar los valores, la identidad, en fin, la propia cultura de los miembros de organización de la administración pública como la AMPP resultó fundamental para aunar a los actores internos en el logro de las metas y objetivos globales y las funciones con sus públicos externos.

Seguidamente se exponen los elementos globales que conforman la estrategia de comunicación de la AMPP, sus objetivos, públicos, planes de acciones de comunicación y de medios, soportes promocionales, modo de implementación y evaluación de la propuesta.

Como objetivos generales de la estrategia de comunicación de la AMPP se planteó:

1. Lograr una gestión integral de los procesos comunicativos del Poder Popular Municipal de Cienfuegos en el ámbito interno y externo que contribuya resaltar la viabilidad del sistema político cubano y que genere participación activa de los ciudadanos en los procesos de desarrollo local.
2. Posicionar la APPM como institución rectora del poder administrativo y de gobierno en el municipio de Cienfuegos.

En el ámbito interno los objetivos estratégicos de comunicación planteados fueron:

- Consolidar los valores de la cultura organizacional y la autoimagen del PPM entre los miembros del público interno mediante la divulgación de los valores institucionales.

- Elevar los niveles de motivación laboral y participación en la toma de decisiones del público interno de la organización.
- Contribuir a la preparación político-ideológica del público interno del PPM de Cienfuegos.
- Desarrollar habilidades comunicativas, discursivas y principios éticos en el público interno de la AMPP.
- Incrementar y perfeccionar los canales de comunicación institucional en función de su uso real y expectativas por parte del público interno.
- Establecer un eficiente sistema de gestión de información /comunicación para situaciones de cambios y transformaciones en la entidad y en el entorno.

El público interno está conformado por la Dirección de la Asamblea y el Consejo de la Administración, el total de funcionarios, especialistas y trabajadores del Poder Popular Municipal de Cienfuegos, los Presidentes de los Consejos Populares, Delegados de Circunscripción, directores de entidades de subordinación local, miembros de los Consejos de la Dirección y trabajadores de las entidades de subordinación local que asisten y permanecen sistemáticamente en la sede del gobierno por cuestiones de índole laboral. Estos a su vez se determina por directivos y subordinados, entre los directivos se encuentran: el presidente, el vicepresidente, la secretaria de la Asamblea, la secretaria del CAM, vicepresidentes, Director de Cuadro, funcionarios y especialistas. Entre los subordinados se localizan los presidentes de los Consejos Populares, delegados de circunscripción, trabajadores de la dependencia interna, los servicios e informáticos, directores de entidades de subordinación local, miembros de los Consejos de la Dirección y trabajadores de las entidades de subordinación local que asisten y permanecen en la sede del gobierno por cuestiones de índole laboral.

Entre las acciones que se diseñaron con el público interno en aras de ofrecer solución a los objetivos planteados se encontraron:

- Diseño de campañas de bien público encaminadas a fomentar valores como:
- Honradez y honestidad
- Laboriosidad y responsabilidad
- Excelencia y compromiso
- Socialización a través de los canales internos las experiencias de los profesionales, docentes, de la salud que cumplen misión internacionalista.
- Hacer públicos a través de los diferentes canales institucionales, los hechos de corrupción, fraude o plagio que lleve a cabo algún trabajador y la sanción que conlleve.
- Entrega de reconocimientos a los trabajadores destacados (mensual, trimestral, semestral y anual).
- Envío de tarjetas de felicitación de la dirección de la institución a los subordinados en fechas como el día de las madres, la mujer, el día de los padres, año nuevo.
- Reconocer a los delegados que llevan más de tres años en el mandato: para estimularlos por el trabajo desempeñado en el Consejo Popular, y sirva de ejemplo a los demás delegados.

- Realización de campañas cortas de propaganda en conmemoración a fechas señaladas: 10 de octubre, 2 de diciembre, 1° de enero, 28 de enero, 13 de marzo, 4 y 16 de abril, 1° de mayo, 31 de octubre.
- Creación de foros de discusión sobre temas actuales nacionales e internacionales con participación de especialistas.
- Promoción vía correo electrónico o en stand en lugares accesibles de la institución documentos que pautan los cambios de la política económica del país, y otros documentos importantes de este tipo.
- Matutinos o vespertinos (Debate de noticias nacionales e internacionales).
- Capacitación de los delegados, presidentes de los Consejos Populares, sobre técnicas del discurso, la oratoria y la participación popular.
- Capacitar al público interno sobre las buenas maneras de comportamiento y atención a la población.
- Elevar la preparación de los directivos en materia de Comunicación Institucional a través de cursos de capacitación.
- Preparación de los delegados previo al proceso de rendición de cuenta a los electores.
- Realizar convenios de trabajo con la UCF y la ACCS para la utilización de su personal académico en la realización de cursos de superación, asesoría.
- Realizar un diagnóstico de Identidad Visual.
- Diseñar el Manual de Identidad Visual
- Desarrollar una investigación para determinar los problemas funcionales de implementación del Manual de Identidad Visual.
- Establecer el uso obligatorio del Manual de Identidad Visual del PPM para los documentos oficiales y demás soportes de promoción institucional.
- Comenzar a establecer los identificadores visuales en los exteriores del edificio institucional.
- Colocar un mapa de localización dentro del PPM
- Implementar la señalética institucional
- Diseñar una página web con una versión interna y externa
- Actualización de los murales institucionales
- Diseñar directorios de teléfonos de la AMPP para que se ubiquen en cada oficina y ofrecer información a cualquier persona que la solicite, además de agilizar los procesos comunicativos internos.
- Desarrollar un curso de capacitación que oriente al público interno sobre el resto de las funciones que desarrollan sus compañeros dentro del PPM para agilizar la atención con el público externo y evitar la incomodidad de estos.
- Diseñar un Boletín de Comunicación Institucional
- Diseñar el Manual de Gestión de Crisis.

En el ámbito externo se han planteado como objetivos específicos de la estrategia de comunicación:

- Optimizar los procesos comunicativos a partir del empleo adecuado de los canales, mensajes y redes

por parte de la AMPP en Cienfuegos, los delegados y los presidentes de los Consejos Populares con los electores.

- Aumentar la participación popular en las decisiones gubernamentales a través de la gestión de proyectos educocomunicativos y comunitarios.
- Crear relaciones sólidas y sostenidas en el tiempo con el público externo basadas en la confianza, respeto y la profesionalidad.
- Insertar la participación del PPM de Cienfuegos en los medios de comunicación de la provincia.
- Contribuir a los procesos sustantivos del PPM mediante la socialización del impacto del Modelo de Desarrollo de los últimos 50 años en Cienfuegos, así como los principales logros alcanzados en el municipio a través de los canales de comunicación institucional.

Como público externo de la institución se localizan los organismos de subordinación local, medios de comunicación masiva, organizaciones políticas y de masas, ONG, trabajadores, estudiantes, población en general.

Entre las acciones previstas con el público externo se encuentran:

- Intercambio de los delegados provinciales y diputados con los electores.
- Intercambio con la población, trabajadores y estudiantes en los controles del PPM
- Audiencias públicas para debatir sobre el trabajo de la Asamblea del Poder Popular.
- Visita del Presidente Municipal a los Consejos Populares, para intercambiar sobre la situación de los servicios y satisfacción de los ciudadanos.
- Rendición de cuenta del presidente del Consejo Popular con la participación de los ciudadanos.
- Desarrollar una Campaña que se incluya en la del 200 Aniversario de la fundación de la ciudad (orientada no solo a lo patrimonial sino a los logros de la gestión de Gobierno Municipal e impacto de los programas sociales y el desarrollo económico social de la ciudad).
- Tramitar con ETECSA (Empresa telefónica) y la Unión Eléctrica la promoción en las páginas amarillas, tarjetas propias, cupones de recarga y en la guía telefónica digital y otros soportes comunicacionales los logros alcanzados en la gestión de gobierno.
- Dossier anual de logros que incluso se pueda comercializar o ir saliendo a través de la prensa plana (Memoria Gráfica de todo ello).
- Afiches en los lugares que hayan sido restaurados.
- Las casas que se hayan construido con el apoyo de los subsidios u otra forma de apoyo del Gobierno ponerle una pequeña pegatina en la puerta.
- Aprovechar los encuentros con delegados, presidentes de Consejos Populares y otros públicos para dar a conocer los principales resultados económicos y sociales.
- Elaboración de una revista, boletines y plegables donde se reflejen logros y retos del municipio de Cienfuegos (deben estar en función de los aniversarios de fechas significativas de la ciudad de Cienfuegos.)

- Concurso “Por mi comunidad (este concurso se lanzará con una frecuencia anual y se anunciará a través de los medios de comunicación provinciales y otros instrumentos promocionales. La entrega de premiaciones será después de tres meses de lanzada la convocatoria y haber recibido todos los trabajos. Las categorías de participación son: ensayo, poesía, dibujo, cartel, audiovisual).

Cada una a su interior provee una gama propia de soportes promocionales entre ellos: Gráfica editorial, anuncios de prensa, ediciones únicas o periódicas, Revistas, Periódicos, Tabloides, Boletines, Folletos, Caricaturas, Guías, Catálogos, Libros, Gráfica de entrega personal, Plegables, Suelos, Cartas, Calendarios: de pared, mesa o bolsillo, artículos promocionales, Gráfica para productos, Etiquetas, Prospectos, Manuales de uso, Diseño tridimensional, Exposiciones, Stands, Objetos promocionales, Gráfica urbana, Carteles: único, seriados, secuencia de acoplamiento, Vallas: únicas, seriadas, en secuencia, vallas móviles adosadas a vehículos, Gigantografías exteriores: adosadas a edificaciones y Murales.

La estrategia de comunicación comprende acciones que han de desarrollarse en el ámbito interno y externo y que son rectoradas desde el propio Gobierno Municipal. Aunque algunas de las acciones propuestas prevén ejecutarse en los 19 Consejos Populares del Municipio de Cienfuegos, resulta primordial la planificación de las acciones de comunicación ajustadas a las particularidades del contexto.

Entre las acciones previstas que conforman el plan de medios de comunicación se encuentran:

- Desarrollar la Página Web del Gobierno Municipal de Cienfuegos que permita la interactividad con el pueblo debe consignar elementos como historia de la localidad, datos socio demográficos del municipio entre otras informaciones.
- Organizar los temas a tratar en los programas de los diferentes medios de comunicación sobre la labor desarrollada por la Asamblea del Poder Popular.
 - Participación en los programas de la televisión como “A debate” u otros para rendir cuentas al pueblo.
 - Conferencia de prensa con la participación pública-popular una vez que se acabe el año.
 - Conferencia de prensa sobre la actualización de los principales resultados en los programas fundamentales de la provincia y de un alto impacto en la población.
 - Definir en la reunión de coordinación los temas fundamentales a propagandizar y divulgar mensualmente, teniendo en cuenta la línea temática del municipio
- Habilitación de las Redes Sociales, para obtener una retroalimentación sobre el trabajo del Poder Popular y OACE.
- Desarrollar un perfil propio de la APPM en Facebook y en Twitter.
- *Implementación y evaluación*

- Con el objetivo de procurar un seguimiento a las acciones propuestas en la estrategia de comunicación se realizó:
- Supervisión al personal encargado de llevar a cabo cada una de estas acciones, el cual debe ser elegido por el responsable de la misma.
- Desarrolló mensualmente reuniones con el objetivo de analizar el cumplimiento de las actividades y de los resultados que se han obtenido con las acciones ejecutadas.
- Llevó a cabo a los tres meses de puesta en práctica la estrategia un sondeo de opinión en el público tanto interno como externo para conocer sus sugerencias e insatisfacciones.
- Realizó de forma anual una evaluación parcial para comprobar cómo se había comportado la gestión de la comunicación institucional del PPM, teniendo como base para esta evaluación el análisis de la utilidad que ha tenido la estrategia hasta ese momento, los puntos más débiles de la misma y la información y el interés que han mostrado sus públicos; igualmente estuvo seguido de análisis para alcanzar un mejor resultado e impacto de las acciones.
- Ejecución en el 2019 la evaluación final de la estrategia teniendo en cuenta el recorrido de la misma, si se le dio cumplimiento o no a los objetivos fijados y si los gastos se corresponden con los planeados en el inicio de la estrategia.

CONCLUSIONES

La comunicación organizacional en la Asamblea Municipal del Poder Popular de Cienfuegos es entendida como el flujo continuo de información relevante entre directivos-subordinados y valorada de efectiva en la medida en que los elementos que la componen funcionan correctamente alrededor del nivel y la efectividad de la transmisión de la información. Además, existe una fuerte estructura formal y los flujos de la información que transitan desde las líneas superiores hasta los niveles de menor jerarquía en el organigrama, lo que se traduce en una mayor verticalización del flujo comunicativo.

En los procesos comunicativos al interior de la AMPP predominan los mensajes de tarea, informando día a día a los trabajadores, ofreciendo capacitaciones, orientaciones, resoluciones de problemas, sugerencia de ideas, etc. En segundo lugar, en la institución se ubica el empleo de mensajes de mantenimiento que se evidencia en las órdenes estipuladas, los controles y procedimientos a seguir en el funcionamiento de la Asamblea.

En sentido general, se aprecia una organización que carece de una gestión planificada de sus procesos comunicativos. Pero se encuentran potencialidades en la institución para el logro de un sistema de comunicación coherente y planificada, que sirva como herramienta para el desarrollo organizacional, toda vez que la implementación de las acciones asume una visión sinérgica.

Una vez realizado el diagnóstico de comunicación en el ámbito interno y externo se trazó una estrategia comunicativa que permitió realizar una adecuada gestión de la

comunicación organizacional en aras de su posicionamiento y fortalecer su imagen pública durante el 2016-2019. En este sentido se reconoce que la gestión de comunicación en este tipo de instituciones resulta un reto ya que la gestión implica la realización de diversas actividades, ante audiencias muy diferentes con la intención de generar el bienestar de los ciudadanos y la confianza de estos hacia las instituciones de la administración pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bañón, R., & Carrillo, E. (1997). *La nueva Administración Pública*. Alianza.
- Baró, R. (2016). Análisis de la presencia, organización y presentación de contenidos en los sitios web de gobierno de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC). (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana.
- Bueno, D. (2014). Visibilidad de la Proyección Estratégica del Parlamento cubano en la fotografía de prensa: análisis en Granma y Trabajadores. (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana.
- Canel, M., & Sanders, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos. Un análisis del estado de la cuestión. *Comunicación y Sociedad*, 23(1), 7-48
- Costa Solá-Segales, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI* (1ra edición). Buenos Aires. La Crujía Ediciones.
- Dávila Lorenzo, M., & Saladrigas Medina, H. M. (2020). Modelo de gestión de comunicación pública del patrimonio: alternativa sistémica para las oficinas del conservador y del historiador en Cuba. Propuesta a partir de un estudio de caso. *Revista Latina de Comunicación Social*, (77), 329-356.
- Dávila Lorenzo, M., & Lorenzo Suárez, I. (2019). Estrategia de comunicación de la oficina del conservador de la ciudad de Cienfuegos para la educación del valor conservación del patrimonio cultural. *Universidad y Sociedad*, 11(3), 266- 273.
- Domínguez, J. (2014). Prácticas comunicativas online que faciliten procesos de participación ciudadana en la actividad asamblearia cubana. (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana.
- Garcés, R., Delgado, T., Amoroso, Y., Torres, D., & Rodríguez, Y. (2019). *Guía para la gestión de gobierno digital en municipios cubanos*. Editorial Universidad de La Habana.
- Nápoles, E. (2008). *The people's Assembly. Explorations on the media coverage of parliamentary debates in Cuba*. (Tesis de Maestría). City University.
- Pereda, R. (2014). Características de la construcción del discurso periodístico audiovisual de la Emisión Estelar del Noticiero Nacional de la Televisión Cubana en torno a la Sesión Extraordinaria del mes de marzo de 2014, perteneciente a la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana.
- Pérez, B. (2009). *Gobierno en línea en Cuba*. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana.
- Pérez, R. A. (2001). *Estrategia de comunicación*. Ariel Comunicación.
- Samper, G. (2014). Rediseño de la Arquitectura de Información del Sitio Web de la Asamblea Nacional del Poder Popular. (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana.
- Suárez, L. (2019). Sistematización de las experiencias asociadas a la gestión de los sistemas de comunicación en los municipios de Centro Habana y Cumanayagua. (Trabajo de Diploma). Universidad de La Habana.
- Trelles, I. (2002). *Bases Teórico-Methodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. (Tesis doctoral). Universidad de La Habana.