



**VI CONFERENCIA INTERNACIONAL DE ESTUDIOS HUMANÍSTICOS**  
**Taller 3: Gestión de la información y la comunicación en las**  
**sociedades contemporáneas**

**La gestión de comunicación: un imperativo para el gobierno local**  
**en Cuba**

*Communication management: an imperative for local government in*  
*Cuba*

**Lic. Daniela de la Caridad Fernández Moya. UCLV, Cuba. E-mail:**

**dfmoya@uclv.cu,**

**MsC. Tania Vázquez Luna. UCLV, Cuba. E-mail: tvluna@uclv.cu,**

**MsC. Yudeivy Olivera López. UCLV, Cuba. E-mail: yolivera@uclv.cu**

**Resumen:** Actualmente es asumido con relevante importancia el desempeño de las organizaciones políticas y gubernamentales en cuestiones relativas al liderazgo, la imagen pública, la socialización y el intercambio discursivo entre todos los actores que intervienen en los procesos de administración pública. En el caso específico de las organizaciones gubernamentales, el uso sistemático de la comunicación se vincula directamente con su legitimación en el ejercicio político, así como la constante rendición de cuentas y la fiscalización de su gestión por parte de la ciudadanía. Sin embargo, el ejercicio de gobierno impone en la sociedad contemporánea la búsqueda de las dimensiones donde se relacionan la acción gubernamental y la acción comunicativa. Partiendo de ese propósito se pretende definir la comunicación gubernamental desde una perspectiva integral, y delinear las prácticas comunicativas en diversos ámbitos gubernamentales en el contexto cubano. La presente investigación persigue como objetivo diagnosticar el estado de la comunicación en el Gobierno Provincial del Poder Popular en Villa Clara. Desde el punto de vista metodológico la investigación es de tipo exploratoria, desarrollada desde una perspectiva metodológica mixta, con un diseño secuencial y con la utilización de métodos y técnicas propios de dicha alternativa de investigación. Se obtiene

1



## “La gestión de comunicación: un imperativo para el gobierno local en Cuba”

como principal resultado la identificación de un escenario comunicacional en formación, sin la disposición de un sistema de comunicación organizado que permita gestar un actuar estratégico, y consecuentemente, efectivo. Se evidencia una marcada tendencia hacia el recurso informacional desplazando los procesos de gestión a prácticas aleatorias.

**Abstract:** Currently, the performance of political and governmental organizations is assumed with relevant importance in matters related to leadership, public image, socialization and discursive exchange among all the actors involved in public administration processes. In the specific case of governmental organizations, the systematic use of communication is directly linked to their legitimization in the political exercise, as well as the constant accountability and oversight of their management by the citizenry. However, the exercise of government imposes in contemporary society the search for the dimensions where governmental action and communicative action are related. Based on this purpose, the aim is to define governmental communication from an integral perspective, and to delineate the communicative practices in different governmental spheres in the Cuban context. The objective of this research is to diagnose the state of communication in the Provincial Government of People's Power in Villa Clara. From the methodological point of view, the research is of an exploratory type, developed from a mixed methodological perspective, with a sequential design and the use of methods and techniques typical of this research alternative. The main result is the identification of a communicational scenario in formation, without the disposition of an organized communication system that would allow the development of a strategic and, consequently, effective action. A marked tendency towards the informational resource is evidenced, displacing the management processes to random practices.

**Palabras Clave:** Diagnóstico; Comunicación; Gobiernos



**Keywords:** Diagnosis; Communication; Government

## 1. Introducción

La gestión de la actividad de las organizaciones gubernamentales requiere un uso sistemático de información, así como canales y mensajes de comunicación que faciliten y propicien los procesos de toma de decisiones. Actualmente es asumido con relevante importancia el desempeño de las organizaciones políticas y gubernamentales en cuestiones relativas al liderazgo, la imagen pública, la socialización y el intercambio discursivo entre todos los actores que intervienen en los procesos de administración pública.

El uso sistemático de comunicación es un recurso necesario para cualquier organización, en el caso particular de las instancias gubernamentales, significa una proyección sobre su legitimación en el ejercicio político, así como la constante rendición de cuentas y la fiscalización de su gestión por parte de la ciudadanía.

El contexto cubano ha sido objeto de un reordenamiento de los sistemas de gestión y desarrollo de los gobiernos a distintos niveles (nacional, provincial y municipal), que ha estado normado por la Constitución de la República de Cuba (2019), la Política de Comunicación del Estado y el Gobierno Cubanos (2018), Ley 132 de Organización y Funcionamiento de las Asambleas Municipales del Poder Popular y de los Consejos Populares (2020), la Resolución del Octavo Congreso del Partido (PCC) sobre la Actualización de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista (Comité Central del Partido Comunista de Cuba 2021), la Gestión de Gobierno orientado a la Innovación (2021), y la Ley de Comunicación Social (2023).

Al afrontar estas transformaciones normativas, es necesario analizar la actividad comunicacional y su desempeño como eje estratégico.

Se asumen pues, temas claves como los sistemas de comunicación, los espacios de diálogo entre los actores políticos, las estructuras gubernamentales y los procesos de toma de decisiones, la participación ciudadana. así como el diseño y acompañamiento comunicacional de las



políticas públicas, los cuales son elementos estratégicos dentro del escenario gubernamental.

El ejercicio del gobierno en la sociedad contemporánea implica la búsqueda de las dimensiones donde se relacionan la acción gubernamental y la acción comunicativa. Partiendo de ese propósito se pretende definir la comunicación gubernamental desde una perspectiva integral, y delinear las prácticas comunicativas en diversos ámbitos gubernamentales en el contexto cubano.

Para esto se hace un análisis partiendo de las diversas aproximaciones en torno a la comunicación de gobierno. Una vez establecidas las bases conceptuales se procede a diagnosticar el estado de la comunicación en el Gobierno Provincial del Poder Popular en Villa Clara.

Esta premisa se desarrolla a partir del establecimiento de objetivos específicos, entre ellos, definir el mapa de públicos, caracterizar la organización de la comunicación, describir el proceso de construcción y transmisión de los mensajes del Gobierno Provincial del Poder Popular en Villa Clara e identificar los componentes estratégicos de la comunicación

La importancia del estudio radica, precisamente, en ofrecer una visión objetiva acerca de las posibles debilidades y fortalezas de la institución en materia de comunicación y delimitar la ruta para la realización de un quehacer comunicativo planificado, coherente y eficazmente gestionado, en pos de generar procesos de desarrollo local de importancia estratégica y de marcado protagonismo en las agendas de los gobiernos municipales y locales cubanos.

Lo anterior implica comprender la comunicación no solo como un medio instrumental para el logro de objetivos, sino como un eje estratégico que intermedia las dinámicas del poder, el conflicto, la colaboración, el diálogo y la participación, dentro y fuera de las organizaciones gubernamentales.

## **1.2. Aproximaciones a la comunicación de gobierno y su análisis**

La actividad política se fundamenta, necesariamente en la actividad comunicativa, encaminada principalmente a informar, mediar intereses e interpretar. "Para un hombre de estado, actuar y comunicar son dos caras de



## “La gestión de comunicación: un imperativo para el gobierno local en Cuba”

una misma realidad” (Reyes et. al, 2010, p.88). La comunicación y la política constituyen elementos fundamentales para el desarrollo humano, ambas han contribuido a la organización del Estado y al desarrollo de sus potencialidades de índole político, social y económico, y han estado vinculadas inherentemente al desarrollo de la humanidad.

Con el paso del tiempo y la aparición de numerosas investigaciones dentro de este campo, la comunicación como recurso de la política, fue tomando otro matiz y comenzaron a introducirse herramientas metodológicas más elaboradas para el estudio de dicho fenómeno. Reyes (et. al, 2010, pp. 88-91) establece una evolución en cuanto a las concepciones de la comunicación política, situando el punto de partida en el entendimiento de ésta desde el estudio del poder de influencia de los medios sobre sus audiencias (1940), transitando por el papel de la televisión en los procesos electorales (1960), el discurso político y la relación de los medios, la opinión pública y las instituciones de gobierno (1970 y 1980); hasta el otorgamiento de cierto reconocimiento al término (1973) cuando la Asociación Internacional de Comunicación crea la división de estudios en comunicación política, que supone un importante paso de avance en este ámbito y desencadena numerosas investigaciones posteriores que impulsan el desarrollo y la ampliación de dicha concepción.

Sin embargo, la comunicación gubernamental o comunicación de gobierno se ha constituido como un área dentro de la comunicación política.

Los gobiernos se constituyen como organizaciones, y como tal requieren de la comunicación para desarrollar su objeto social. Para ello la comunicación debe concebirse como un ejercicio profesional, planificado, estratégico y gestionado. De igual manera, desde la literatura reciente en comunicación política es evidente la importancia que progresivamente va adquiriendo la comunicación en los procesos de legitimación de los gobiernos y líderes políticos. Muestra de eso son aportes como “Gobierno bien, pero comunico mal” (Riorda, 2008), “La construcción del consenso: gestión de la comunicación gubernamental” (Riorda, Elizalde, Fernández 2006) y “Comunicación gubernamental en acción:



Narrativas presidenciales y mitos de gobierno" (Riorda, y Rincón, [ed.] (2016), entre otros.

María Canel y Karen Sanders (2010) precisan que la comunicación gubernamental hace referencia a "la comunicación de los altos cargos y sus instituciones, incluidos los niveles local y regional, entendiéndola como "la comunicación que implica el desarrollo y actuación de una institución política con función ejecutiva", es decir, la comunicación encaminada a propiciar que las instituciones de gobierno cumplan, en el ámbito de su competencia, las atribuciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas y los planes para ejecutarlas.

Elizalde (2006, citado por Cárdenas, 2013, p. 4) la define como "un esfuerzo, más o menos sistemático, por conseguir las mejores condiciones para la realización de las diferentes políticas públicas que lleva adelante un gobierno", un concepto que resulta similar al propuesto por Canel y Sanders (2010), al situar a la comunicación como elemento central de suma importancia en el desarrollo de la actividad gubernamental. Noguera (2005, citado por Amadeo, 2016, p. 156) hace referencia al término desde una visión que se enfoca en la gestión, es decir, "la comunicación más sostenida y menos espasmódica" que se constituye como un conjunto de actividades y procedimientos que se llevan a cabo, desde las instancias de gobierno, para la consecución de objetivos determinados, a corto, mediano y largo plazo.

Codina (et. al, 2013, pp. 309-310, citado por Ballester, 2019, p. 40) la conceptualizan como un tipo de comunicación institucional encaminada al establecimiento de relaciones de calidad entre el gobierno, los ciudadanos y otras entidades con la finalidad de promover la identidad y misión institucionales para obtener un reconocimiento positivo de la gestión gubernamental. Resulta inevitable, desde la definición de estos autores, entender a la comunicación como una herramienta imprescindible que tienen los gobiernos para garantizar el éxito de su ejercicio; dotar de legitimidad, erigida sobre la permanencia del diálogo, a sus acciones en un contexto social sumamente complejo de sobreexposición pública; construir una determinada



cultura política y garantizar la gobernabilidad desde el consenso.

Consenso entendido como la búsqueda de acuerdos políticamente operantes centrados en la idea de que, si bien puede haber (y de hecho probablemente siempre existan) grupos en los márgenes del consenso, o bien fuera de este, las políticas de un gobierno deben ser aceptadas socialmente por la mayor cantidad de personas. (Riorda, s.f., p. 98)

La comunicación gubernamental debe constituirse como el recurso para lograr generar escenarios para la construcción de ese consenso como garantía de la legitimidad y la gobernabilidad. La comunicación, desde esta perspectiva, debe permitir la gestión, la planificación y la coordinación de todas las áreas en pos de construir una representación social positiva del gobierno, entendida como mito de gobierno. El mito de gobierno es, en comunicación política, un elemento unificador que simboliza la dirección, la voluntad y la justificación de las políticas” (Riorda, 2008). Es una herramienta que permite la construcción de sentido y se convierte en una fuente generadora de consensos, en tanto establece una vinculación entre el gobierno y los ciudadanos.

Se puede hablar indistintamente de visión general, proyecto general de gobierno, norte estratégico, rumbo de gobierno, grandes lineamientos, orientación estratégica, aludiendo exactamente a lo mismo. Sin embargo, el concepto de mito los incluye y más aún, trasciende estos conceptos, en tanto representa exactamente lo mismo que los sinónimos descriptos, sólo que incluye la condición de apropiación desde la ciudadanía. (Riorda, (s.f.), p. 14)

La comunicación gubernamental debe pensarse, como sugieren Echevarría y Maurizini (2013) como “espacio de encuentro, debate y co-construcción de los temas de las distintas agendas públicas, atribuyéndole un papel determinante a la integración del ciudadano”. Debe, entonces, a decir de Reaño (2019) desarrollar la construcción de un perfil gubernamental que se adecúe a los requerimientos sociales, sin abandonar la ideología y principios, muy por el contrario, reforzándolos, y lograr instalar a los funcionarios y a su gestión, mediante mecanismos y estrategias acordes a la realidad social y a las preferencias y necesidades de los ciudadanos.



## “La gestión de comunicación: un imperativo para el gobierno local en Cuba”

Sin embargo, es importante dejar claro que la comunicación en aras de un gobierno, no sustituye a la organización ni a la gestión de las actividades gubernamentales, no constituye una herramienta milagrosa que salve a un gobierno que desarrolla mal sus funciones. Gobernar es gobernar y comunicar es comunicar. Gobernar implica comunicar, pero no es lo mismo. Una gestión necesita una buena comunicación, pero la buena comunicación no reemplaza a una mala gestión. La comunicación no es la gestión en sí misma, más allá de los aportes que aquella le pueda generar como valor agregado a la percepción social sobre un gobierno. (Fara, 2008, citado por Reaño, 2019, p. 36)

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

Hasta ahora, la gestión de la comunicación en el sector público se ha definido en la práctica como un “área de apoyo” a las áreas centrales de decisión y de acción. Sin embargo, desde hace un tiempo es evidente que las decisiones de gestión no pueden hacerse sin una adecuada comunicación y en algunas oportunidades, la gestión se hace sólo o principalmente para “comunicar algo”. Esto no significa que la comunicación es más importante que la gestión. Sino que la gestión es también comunicación. Significa que cada vez que aparece un hecho político, aparece necesariamente un hecho comunicacional. Y esto cobra mucha más importancia en un entorno de altísima velocidad de decisión, con tantos medios de comunicación diferentes, con tiempos sociales tan cortos y con procesos de disenso y de controversia cada vez más activos. (Elizalde y Riorda, 2013, p. 7)

Felipe Noguera (2005, citado por Reaño, 2019, p. 41) sintetiza tres clasificaciones de la comunicación en función de los gobiernos de acuerdo con



circunstancias diferentes:

1. Comunicación reactiva, donde el gobierno reacciona ante los hechos que se suceden, prevista o imprevistamente, y debe comunicar.
2. Comunicación proactiva, donde parte de una iniciativa que se usa estratégicamente para adelantar la agenda del gobierno.
3. Comunicación contable, que trata de asentar en la mente de los públicos los logros del gobierno.

La gestión de la comunicación debe acompañar a la gestión gubernamental en cada etapa o circunstancia y adaptarse a los cambios, las políticas, las agendas y los objetivos del gobierno en cada momento y escenario de actuación.

A la hora de evaluar los planes de comunicación gubernamental debe analizarse el diagnóstico inicial del que parten, los objetivos planteados, la estrategia propuesta, los mensajes y públicos objetivos definidos, el calendario y cronograma de actividades previstas y los medios de control y evaluación establecidos para medir la eficacia del plan (Minutella, 2010).

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

Por otra parte, autores como Javier Cárdenas adoptan la Teoría de los Sistemas como paradigma teórico que fundamenta su aproximación al modelo análisis de la comunicación gubernamental. En este escenario, tener un punto de partida teórico puede ser de gran ayuda para lograr sistematizar un modelo de diagnóstico/análisis de la comunicación política gubernamental. La Teoría de Sistemas permite, adaptándola al proceso comunicativo gubernamental, entender la dinámica política que inevitablemente es a su vez una gestión comunicativa que implica la existencia de un ciclo con unos objetivos muy claros: legitimidad y gobernabilidad (Cárdenas, J. D. 2013, p. 20).

Es decir, el modelo propuesto se estructura de acuerdo con algunos elementos esenciales: el gobierno recibe demandas o apoyos (insumos) del ambiente (públicos objetivos), a los que debe reaccionar y dar una respuesta rápida,



garantizando un proceso de retroalimentación que asegure, entonces, un mayor grado de consenso, legitimidad y gobernabilidad. En términos de dicho modelo, “el gobierno debe tener una estrategia de comunicación gubernamental que le permita dar tránsito a las demandas y comunicar su gestión en términos de decisiones políticas que comunicativamente generen un contexto en donde las demandas se conviertan en apoyos al sistema” (Cárdenas et. al, 2012).

Las dimensiones de su modelo asumen pues:

- La organización de la comunicación
- La construcción del mapa de públicos
- La construcción y transmisión del mensaje
- Componentes estratégicos de la comunicación

Las maneras en que se integran cada una de estas dimensiones y la composición de indicadores particulares que fundamenten cada una de ellas, establece una propuesta interesante, aplicada a varios escenarios institucionales públicos a nivel local y nacional en América Latina. La importancia de seguir profundizando en este tipo de visiones y seguir fortaleciendo el modelo de análisis radica en la posibilidad de contribuir al mejoramiento de los procesos de comunicación política gubernamental.

Es un modelo que precisa elementos indispensables que deben tenerse en cuenta en el estudio y análisis de los procesos comunicativos que se desarrollan desde las instituciones gubernamentales. A partir de la sistematización asumida por los autores y en función de estructurar el referido modelo de comunicación gubernamental se toman como referentes algunos elementos constitutivos de la comunicación a priorizar en función de la aplicación de un diagnóstico que permita optimizar el análisis del estado de la misma en la institución objeto de estudio.

## 2. Metodología

En la investigación se emplea una alternativa metodológica mixta que permite recolectar, analizar y vincular datos cualitativos y cuantitativos para un mismo objeto de investigación. Se utilizan métodos de ambos enfoques, mezclando la



lógica inductiva y deductiva desde la definición del problema de investigación, la recolección de los datos y el análisis de los resultados, a través del proceso de triangulación metodológica. Se emplea un diseño de tipo secuencial que posibilita desarrollar una investigación por etapas. “En los diseños secuenciales, los datos recolectados y analizados en una fase del estudio (CUAN o CUAL) se utilizan para informar a la otra fase (CUAL o CUAN)” (Hernández-Sampieri, 2014, p. 548). Como diseño específico se adopta un diseño de tipo explicativo secuencial (DEXPLIS) que se desarrolla en dos etapas, en una primera etapa se recaban y analizan los datos cuantitativos y en una segunda etapa se recaban y analizan los datos cualitativos, y los resultados se mezclan, se realiza una interpretación del análisis completo e integral y se elabora el reporte del estudio. La segunda fase se construye a partir de los resultados obtenidos en la primera. De acuerdo con los propósitos de la investigación y con la metodología empleada se aplican como métodos y técnicas: la revisión bibliográfica y documental, la entrevista en profundidad, la observación no participante y el cuestionario. El desarrollo de la investigación transitó por varios pasos: en primer lugar el posicionamiento teórico y metodológico del estudio, es decir, la definición de los principales postulados y presupuestos teóricos y metodológicos que guían la investigación y le sirven de antecedentes; el análisis documental; luego la aplicación de los instrumentos de investigación y finalmente el procesamiento y análisis de los datos obtenidos.

### 3. Resultados y discusión

El análisis de los resultados se desarrolla desde la comprensión de los indicadores y subindicadores que propone el Modelo Sistémico de la Comunicación Gubernamental (Figure 1) y los elementos que operacionalizan la variable de investigación. Los diferentes métodos y técnicas empleados arrojan información relevante que es estudiada y procesada de acuerdo con los postulados y los factores considerados por dicho modelo en relación al sistema de comunicación gubernamental, adaptado al escenario del Gobierno



Provincial del Poder Popular en Villa Clara.

El modelo socioeconómico en Cuba en las últimas décadas identifica el espacio local como un nivel importante en el desarrollo y la experimentación de nuevas formas de gestión y proyección social. Cuba apuesta por el desarrollo local como dimensión central en el modelo de gobierno como campo de actuación gubernamental. Las transformaciones más significativas ocurridas en las instituciones provinciales y municipales se asocian a los cambios y readecuaciones a partir de la entrada en vigor de la Constitución de 2019.

Los gobiernos locales requieren de la comunicación para concebir y ejecutar sus estrategias, así como para articular políticas de desarrollo en espacios públicos donde medie el ejercicio de participación, por lo que debe ser una prioridad desarrollar una comunicación organizada, estratégica y coherente.

En la actualidad, los gobiernos locales constituyen una de las administraciones más dinámicas e innovadoras de todo el sector público. Las administraciones del Poder Popular locales se enfrentan cada día al reto de gestionar e implantar bienes, servicios e infraestructuras públicas. Varios especialistas abordan como aspectos de relevancia, la planificación política, los programas de gobierno, la comunicación e información municipal, las habilidades o los principios más relevantes en el funcionamiento de las principales áreas municipales. Una efectiva gestión del gobierno local requiere el desarrollo de capacidades para gestionar la interrelación e integración de un sistema de comunicación que contemple a los diversos actores locales.

Desde la norma y las legislaciones se empieza a evidenciar una voluntad política por concebir la gestión de la comunicación en un sentido más amplio y estratégico, para posicionarla como un eje transversal de la gestión gubernamental. De igual manera, desde la literatura reciente en comunicación política es evidente la importancia que progresivamente va adquiriendo la comunicación en los procesos de legitimación de los gobiernos.

Lo que remite a retos importantes para el contexto cubano, fundamentalmente en la inserción de las administraciones del Poder Popular en los terrenos de la comunicación. Así, se asumen las demandas crecientes de información en un



## “La gestión de comunicación: un imperativo para el gobierno local en Cuba”

contexto interno donde emergen actores económicos al margen del sector estatal y donde se asoma una sociedad cada vez más diversa. Todo ello se enmarca en un contexto permeado por la situación de la pandemia y un recrudecimiento de las políticas económicas y comunicacionales hostiles de los Estados Unidos contra Cuba.

Sin embargo, cabe indagar si existe una toma de conciencia por parte de los gobernantes y sus equipos, de la importancia de la comunicación, y más aún, si se vienen adoptando directrices estratégicas para el manejo de la comunicación gubernamental, o si como, en efecto, en ese nuevo entorno dinámico y cambiante, en donde el gobierno ejerce su actividad, se están desarrollando prácticas que trazan objetivos estratégicos en términos de comunicación y lo obliga a actuar de manera coyuntural.

A partir de la realización del análisis de los resultados obtenidos mediante el proceso de recolección de datos, a través de métodos y técnicas de investigación determinados, en consideración con cada indicador específico propuesto por el Modelo Sistémico de la Comunicación Gubernamental, sus subindicadores y los elementos que operacionalizan la variable de investigación, se procede, entonces, a detallar de forma integral los principales hallazgos de la investigación.

La comunicación, su organización y gestión, constituye un ámbito de desarrollo incipiente dentro del Gobierno Provincial del Poder Popular en Villa Clara. Se parte de un reconocimiento, por parte de la dirección institucional, de la comunicación como área de actuación de suma importancia, reconocimiento, heredado de instancias u organismos superiores, poco interiorizado por algunos sujetos o decisores claves dentro de la organización política.

Desde la estructura institucional, el área o sector que se encarga de la gestión de los procesos comunicativos, no existe, es decir, no se encuentra registrado desde el organigrama y, consecuentemente, tampoco es totalmente reconocido por los públicos objetivos de la organización, ni internos, ni externos. Funciona, entonces, como un Departamento, que se configura a partir de necesidades institucionales concretas, integrado por un grupo pequeño de profesionales de



esta materia, que disponen de recursos materiales limitados para desencadenar su actividad, lo que se traduce en una sobrecarga laboral y menor disponibilidad, en términos de tiempo y recursos humanos; para desarrollar determinados procesos o acciones.

Se prevee una reestructuración institucional para incorporar a la comunicación como un área estratégica y se realiza una propuesta para la futura conformación de una Dirección de Información y Comunicación Social en la organización. Dicho cambio de estructura se planteó como uno de los postulados o acciones de la Política de Comunicación Social del Gobierno y el Estado cubanos, aprobada en 2019, 3 años atrás con referencia a la fecha en la que se desarrolla la presente investigación.

La comunicación, en una organización política gubernamental, no es un recurso postergable, una de las funciones esenciales de las instituciones de este tipo es articularse como representante público de los ciudadanos, y eso, solo se logra, a través de una actuación comunicacional eficaz, que conduzca, necesariamente, a procesos de diálogo y participación para generar el consenso, además de que constituye un recurso que facilitaría dar cumplimiento al resto de funciones de la institución. La comunicación es una herramienta necesaria para las organizaciones, independientemente de su tipo o misión, pero en las instancias de gobierno es vital y garantiza potencialmente, si es gestionada de manera efectiva y acompañada de una buena gestión gubernamental, el cumplimiento de las funciones, metas y objetivos de estas organizaciones.

Consecuentemente con lo anterior, en el Gobierno Provincial del Poder Popular en Villa Clara, la comunicación no se articula estratégicamente. 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, implementación y evaluación, sino que los procesos se desarrollan en el acto, ante una circunstancia o



## “La gestión de comunicación: un imperativo para el gobierno local en Cuba”

situación objetiva una respuesta comunicacional no prevista con anterioridad, lo que aumenta el nivel de riesgo a invertir recursos humanos y materiales en el desarrollo de procesos de comunicación que terminen por resultar no efectivos y motiva una actuación con miradas o resultados a corto plazo.

Internamente, el funcionamiento de la organización en términos de comunicación es adecuado. Desde el análisis de los resultados obtenidos en el proceso de investigación, con relación al ámbito comunicacional institucional interno, se evidencia un panorama favorable.

Se parte de 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 (Table 1).

Se manifiesta, además, el uso y aprovechamiento de las ventajas y potencialidades de los diferentes canales de comunicación para la transmisión de mensajes internos de diferente tipología. Se evidencian, en la mayoría de los trabajadores, valores humanos esenciales para garantizar un funcionamiento institucional adecuado, entre ellos: el sentido de pertenencia y el compromiso con la organización, la solidaridad y la responsabilidad individual ante el trabajo. Externamente, el estado de la comunicación refleja la no existencia de una estructura organizacional suficientemente organizada. Se evidencian diferencias importantes en cuanto a los resultados obtenidos con la aplicación de los métodos y técnicas de investigación a los diferentes segmentos de públicos externos. Los sectores de públicos que establecen una relación de interdependencia con la organización, es decir una relación de dependencia recíproca (medios provinciales de comunicación masiva y presidentes, vicepresidentes e intendentes municipales), manifiestan un grado de satisfacción alto, traducido en porcentajes, con referencia a los procesos de retroalimentación que se desarrollan desde el Gobierno Provincial y a la utilización de uno u otro canal de comunicación, de acuerdo con sus potencialidades o fortalezas.



## “La gestión de comunicación: un imperativo para el gobierno local en Cuba”

Con referencia al segmento de público externo ciudadanía se evidencian resultados opuestos a los obtenidos con la muestra de públicos anteriores. Los ciudadanos se muestran, en su mayoría, insatisfechos con los procesos de respuesta institucional, y las principales debilidades reflejadas en cuanto al funcionamiento de la comunicación que desarrolla el Gobierno Provincial, desde las consideraciones de este segmento de público, se relacionan, fundamentalmente, a la no respuesta, o la no respuesta esperada ante los planteamientos y la no solución a las problemáticas expuestas, lo que pudiera traducirse en un mal funcionamiento de los mecanismos o procesos de retroalimentación organizacional con este grupo externo. Los ciudadanos encuestados, revelan, en mayor grado, no consideran 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, en consecuencia, se manifiestan 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 (Table 2).

Resulta necesario organizar y desencadenar procesos y mecanismos para evaluar los resultados de la actividad comunicacional de la institución, principalmente, la que se desarrolla encaminada a este segmento de público, para conocer si está siendo realmente efectiva, si se están obteniendo los resultados esperados, si se está satisfaciendo una determinada necesidad, o si, por el contrario, se están está generando efectos no previstos o no deseados.

Existen los canales de comunicación, los públicos externos los reconocen y muestran su preferencia por unos u otros, aunque le otorgan especial importancia a la comunicación directa (Table 3), sin dejar de reconocer las ventajas y fortalezas del resto de formas de transmisión del mensaje; la efectividad o funcionalidad de estos canales, al menos con la ciudadanía, es cuestionable. Se hace necesario valorar, evaluar y reestructurar, de ser necesario, las maneras de organización de la comunicación externa. Resulta imprescindible que la institución conozca su panorama comunicacional real,



tanto en el ámbito interno como externo, y que, a partir de ese conocimiento, redireccione su actuar en pos de lograr cumplir con sus funciones y objetivos.

En términos del modelo Sistémico de la Comunicación Gubernamental, al cual se adscribe el presente estudio para la realización del diagnóstico de comunicación, puede sintetizarse que el Gobierno Provincial del Poder Popular en Villa Clara no dispone de un sistema de comunicación articulado, organizado, y por tanto, efectivo, que le permita gestionar, de manera adecuada, los procesos comunicativos, desde el establecimiento de criterios para la segmentación de los públicos, la consideración y valoración de los medios para transmitir el mensaje organizacional y la articulación estratégica de los procesos. En consecuencia, le resulta sumamente complejo hacer frente a demandas o "insumos" (Easton, 2007, citado por Cárdenas et. al, 2012) 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, apoyos traducidos en garantía de consenso, legitimidad política y gobernabilidad

El escenario comunicacional desde la gestión del gobierno local en Cuba contribuye a un accionar efectivo en los diferentes ámbitos de interacción social. A través de los años se han establecido parámetros y se han realizado inversiones para dar una mejora a los servicios que tienen que ver con esta área tecnológica (fundamentalmente desde las Plataformas de los gobiernos electrónicos) como parte de la Política de Informatización del país.

Sin embargo, el reto de la comunicación gubernamental va más allá del ejercicio de transmisión de información o de la utilización de recursos tecnológicos. Este debe potenciar la rendición de cuentas de los servidores públicos, estimular políticas de transparencia, lograr procesos de participación real y articular una correlación en el ejercicio de gobierno entre el Estado y la ciudadanía en la gestión del desarrollo.

No se focalizan metodologías de trabajo que estipulen las funciones, los objetivos y las premisas de trabajo de la comunicación. Existe una orientación



centralizada en los órganos superiores de Gobierno que precisa de una estructura a cargo de la comunicación. Igualmente, no existen suficientes aproximaciones de esta temática en el país, a no ser desde los referentes tecnológicos (gobierno electrónico) marcada por una producción instrumentalista de manuales para la ejecución práctica.

#### **4. Conclusiones**

Entre las principales consideraciones finales obtenidas de la investigación están:

- El Gobierno Provincial del Poder Popular en Villa Clara no dispone de criterios elaborados que permitan la identificación, caracterización y segmentación de sus públicos objetivos, en consecuencia, no cuenta con un mapa de públicos estructurado.
  - La institución no dispone de una estructura comunicacional organizada y reconocida que posibilite gestar un actuar efectivo. No obstante, cuenta con un núcleo interno sólido, con valores humanos necesarios, que facilitan, en cierto sentido, el funcionamiento de determinados procesos organizacionales, y, por ende, la actividad institucional propiamente.
  - Existen numerosas formas de transmisión del mensaje articuladas desde la organización. Internamente, se evidencia un equilibrio y un aprovechamiento de los mismos para la transmisión de mensajes de diferente tipología encaminados a garantizar el funcionamiento organizacional. Externamente, se manifiestan criterios significativamente diversos entre los públicos en relación a estos elementos. Resulta relevante la insatisfacción ciudadana con los procesos y mecanismos de respuesta o retroalimentación establecidos y desarrollados desde la organización.
  - El Gobierno Provincial del Poder Popular en Villa Clara no dispone de un proceso básico de gestión estratégica de su comunicación que le permita la planificación, implementación y evaluación de las acciones que desarrollen.
- De manera general, la legitimidad del modelo político cubano requiere de un cambio de las instituciones gubernamentales hacia una constante rendición de



cuentas y la fiscalización de su gestión por parte de la ciudadanía. A partir de ahí se sustentan lo que desde la norma se articula en torno a la participación ciudadana, la transparencia de la información y la gestión de un sistema de comunicación que parta desde una concepción integrada.

Lo fundamental se sustenta en las formas en la que se articula la comunicación transversal a los procesos en función de esa proyección que, desde las políticas, se articula como escenario del desarrollo local. Por ello se recomienda para la articulación de futuros escenarios de gestión y planeación estratégica de la comunicación gubernamental.

## 5. Referencias bibliográficas

Amadeo, B. (2016). El estudio de la comunicación gubernamental: líneas de investigación y futuros desafíos. *Austral Comunicación*, 5, 155-181.

Ballester Espinosa, A. (2019). *La comunicación de las Administraciones Públicas españolas en el siglo XXI*. (Tesis Doctoral), Universidad de Navarra.

Bernal Tamayo, M. (2011). *Diagnóstico de Comunicaciones. Fondo de empleados Grupo Éxito Presente*. Corporación Universitaria Lasallista.

Canel, M. J. & Sanders, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos: un análisis del estado de la cuestión. *Comunicación y sociedad (Navarra)*, 23 (1), p. 7-48.

Cárdenas Ruiz, J. D. (2013) *Modelo para el diagnóstico de la comunicación política gubernamental: ideas y hallazgos preliminares*. Universidad de la Sabana Área: Opinión Pública y comportamiento electoral. Trabajo preparado para su presentación en el VII Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, organizado por la Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP). Bogotá.

Echevarría, C., & Maurizini, V. (2013). *La comunicación gubernamental: ¿herramienta para la legitimación de políticas o condición de posibilidad de la*



*participación ciudadana?*

Elizalde, I.; Fernández Pedemonte, D.; y Riorda, M. La construcción del consenso. Ed. La Crujía. Buenos Aires. 2006.

Elizalde, L. & Riorda, M. (2013). *Planificación estratégica de la comunicación gubernamental: realismo e innovación*. En Elizalde, L. & Riorda, M. (editores), *Comunicación gubernamental* 360 (pp. 15-46). Buenos Aires: La Crujía.

Elizalde, L. (2006). *La Construcción del consenso*. Buenos Aires: La Crujía.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación (VI ed.)*. Mac Graw Hill Education.

Minutella; E. P (2010); *La Comunicación de gobierno. En Reflexión Académica en Diseño y Comunicación*, Numero XIV. Buenos Aires, Ediciones UP.

Noguera, F. (2005). *La campaña permanente*. En: Izurieta, R.; Arterton, C. & Perina, R. *Estrategias de comunicación para gobiernos*. 3a. ed. (p. 77-101). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Reaño Sánchez, W. (2019). *La simbiosis de la comunicación gubernamental y las políticas públicas*. (Título Profesional de Politólogo), Universidad Nacional Pedro Luis Gallo.

Reyes Montes, M., O'Quinn Parrales, J., Morales y Gómez, J., & Rodríguez Manzanares, E. (2010). Reflexiones sobre la comunicación política. *Espacios Públicos*, 14, 85-101.

Riorda, M. (2008). Gobierno bien, pero comunico mal: análisis de las rutinas de comunicación gubernamental. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 25-52.

Riorda, M. (s.f.). La comunicación gubernamental como comunicación gubernamental. Politai.

Riorda, Mario & Rincón, Omar, [ed.]. (2016) *Comunicación gubernamental en*

acción: *Narrativas presidenciales y mitos de gobierno*. Buenos Aires: Biblos 284 pp.

## 5. Anexos

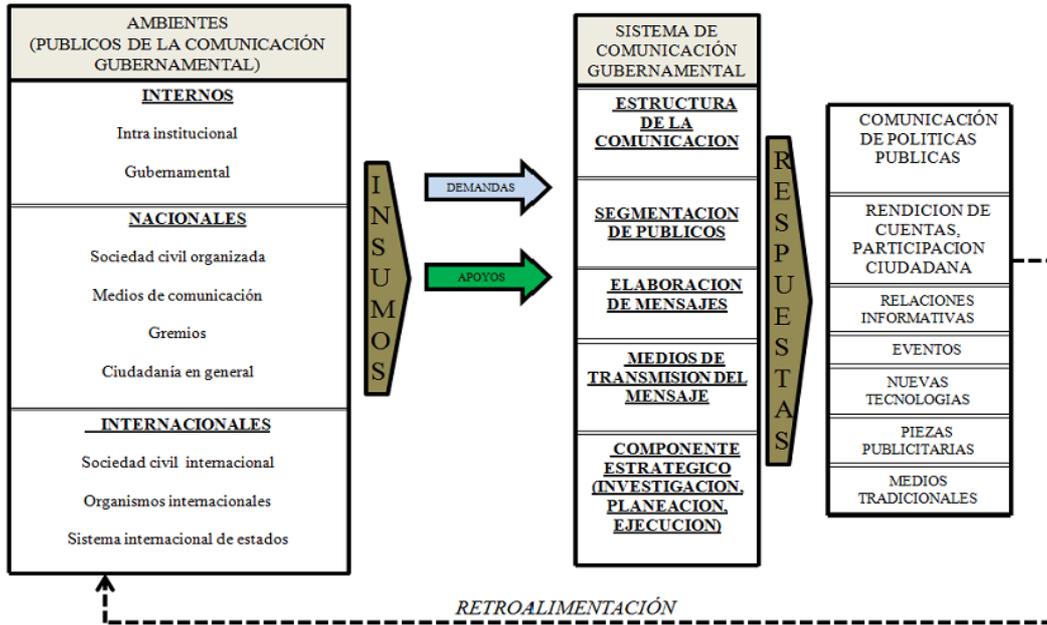


Figure 1: Modelo Sistémico de la Comunicación Gubernamental

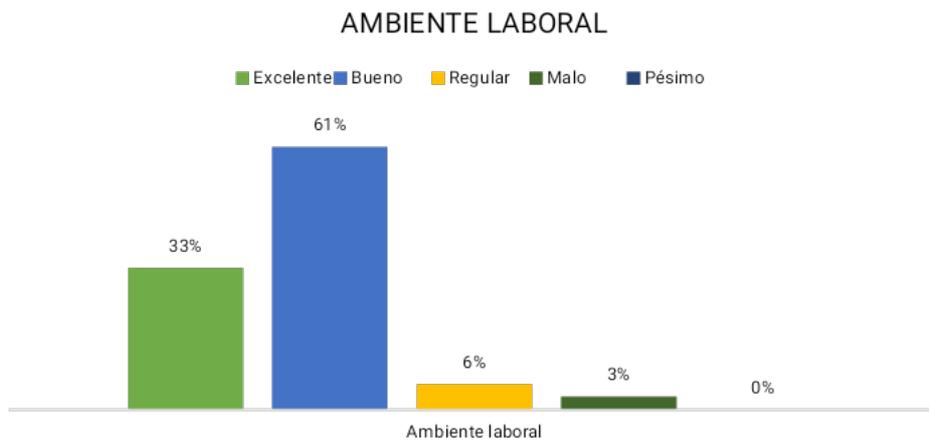


Table 1: Ambiente o clima laboral



### Funcionamiento de los espacios de retroalimentación ciudadana

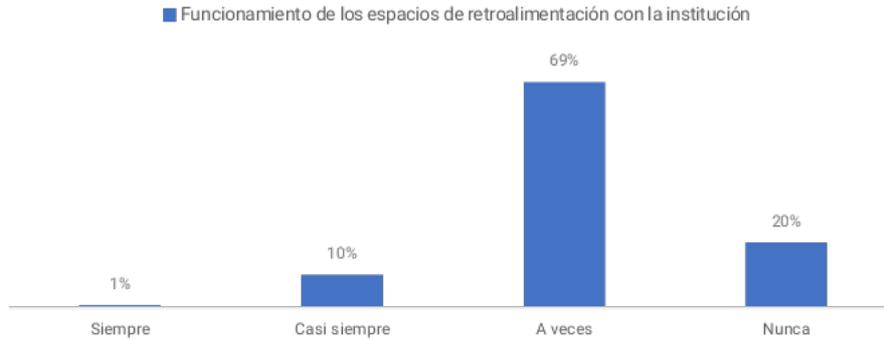


Table 2: Funcionamiento de los espacios de retroalimentación ciudadana

### Canales de comunicación externa según preferencia de los públicos

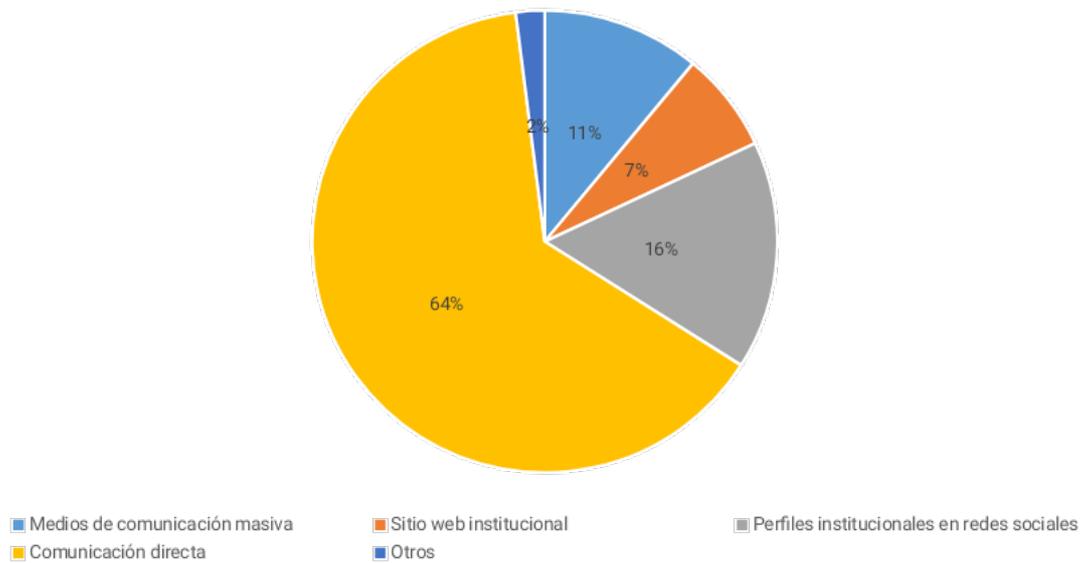


Table 3: Canales de comunicación externa